

Prevence syndromu vyhoření

Petra Ostřížková

Bakalářská práce

2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií



INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDÍ BRNO

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra OSTŘÍŽKOVÁ**
Osobní číslo: **H118221**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Prevence syndromu vyhoření**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na srovnávání doporučení k prevenci syndromu vyhoření uváděných v literatuře s praktickými zkušenostmi osob, které je uplatňovaly v praxi,
- na vyhodnocení nejúčinnějších metod a prostředků při předcházení syndromu vyhoření,
- na navržení opatření, jejichž dodržování zabrání vzniku tohoto syndromu.

Součástí práce bude výzkum zaměřený na srovnávání doporučení k prevenci syndromu vyhoření uváděných v literatuře s praktickými zkušenostmi osob v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KALLWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a osobním životě, vyd. Praha: Portál, 2007.

KEBZA, V. ŠOLCOVÁ I., Syndrom vyhoření, 2. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení, 1. vyd. Praha: Grada, 1998.

PRAŠKO, J. Jak se zbavit napětí stresu a úzkosti, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003.

TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T. Burn-out Syndrom: Syndrom vyhoření, Brno: Hestia, 2002.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Michal Vavřík, Ph.D.

Katedra společenských věd

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

V Brně dne 16. března 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

PETRA OSTRŽEKOVÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 4.5.2012

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku syndromu vyhoření a jeho prevenci. První část definuje pojem, příčiny, stádia vývoje, zabývá se možnostmi diagnostiky. Zabývá se možnostmi prevence a zvládnání jak z hlediska jednotlivce, pracovní organizace, tak možnostmi nadřízeného pracovníka. Druhá část prezentuje výzkum ohrožených pracovníků Call Centra a jejich metodami a nástroji v prevenci vyhoření.

Klíčová slova:

Syndrom vyhoření, prevence syndromu vyhoření, příčiny syndromu vyhoření, pracovní kolektiv, supervize, školení, zákaznická linka, dotazník, relaxace, pracovní prostředí, jedinec, vedoucí, únava, vyčerpání, životní styl, mezilidské vztahy, odpočinek.

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on burnout syndrome issues and its prevention. First part, give a definition cause, phase development and concern possibility of diagnostic. Inquire into preventiv possibility and have a facility for individual, work organizations and also the possibility to involve leader's. Second part presents research of threatened Call Centre workers and their technice and tools in burnout prevention.

Keywords:

Burnout syndrome, burnout prevention, reasons of burnout syndrome, teamwork, supervise, Training course, Call Centre, form, relaxation, workplace, individual, leader, tiredness, exhaustion, lifestyle, interpersonal relationship, rest.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1.1 HISTORICKÉ SOUVISLOSTI SYNDROMU VYHOŘENÍ	11
1.2 SYNDROM VYHOŘENÍ A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	13
1.3 SOUČASNÉ POJETÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ	15
1.4 ODLIŠENÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ OD JINÝCH NEGATIVNÍCH VLIVŮ	16
1.5 STÁDIA VÝVOJE SYNDROMU VYHOŘENÍ	17
1.6 PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ	19
1.7 SYNDROM VYHOŘENÍ NA ZÁKAZNICKÉ LINCE	20
1.8 DÍLČÍ ZÁVĚRY	21
2 DIAGNOSTIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ	22
2.1 DOTAZNÍKOVÉ METODY	22
2.2 DALŠÍ METODY	24
2.3 DÍLČÍ ZÁVĚRY	25
3 PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ	26
3.1 INDIVIDUÁLNÍ PŘÍČINY NA STRANĚ JEDINCE	26
3.2 PŘÍČINY SPOČÍVAJÍCÍ V ORGANIZACI	27
3.3 PŘÍČINY SPOČÍVAJÍCÍ VE SPOLEČNOSTI	29
3.4 ZNAKY JEDINCE OHROŽENÉHO SYNDROMEM VYHOŘENÍ	30
3.5 DÍLČÍ ZÁVĚRY	32
4 NÁSTROJE PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ VYHOŘENÍ	34
4.1 NÁSTROJE PREVENCE NA ÚROVNI JEDNOTLIVCE	34
4.2 NÁSTROJE PREVENCE NA ÚROVNI ORGANIZACE	43
4.3 DÍLČÍ ZÁVĚRY	52
II PRAKTICKÁ ČÁST	56
5 VÝZKUM ZKUŠENOSTÍ JEDINCŮ S PREVENČÍ VYHOŘENÍ	57
5.2 METODIKA VÝZKUMU	58
5.3 METODIKA VÝZKUMU	58
5.4 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	60
5.4.1 Identifikace respondentů	60
5.4.2 Dotazník	62
5.4.3 Rozbor osobního rozhovoru	75
5.5 DÍLČÍ ZÁVĚRY	79
ZÁVĚR	83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
SEZNAM PŘÍLOH	88

ÚVOD

Přejete si, aby váš den měl o pár hodin navíc? Sršíte nápady a máte pocit, že nemáte čas na jejich uskutečnění? Zapínáte počítač i doma večer, abyste měli náskok před svými pracovními kolegy? Odbýváte své přátele a příbuzné? Nebo už jste v té fázi, že se nedokážete na nic soustředit, málo co dokončíte? Na stole se vám kupí nedodělané úkoly, začínáte trpět nespavostí, rodinný život se vám rozpadá? Získáváte dojem, že život nemá smysl a upadáte do depresí? V prvním případě vás může postihnout. V druhém jste mu již propadli. Jedná se o syndrom vyhoření.

Pojem syndrom vyhoření je čím dál častěji skloňován v médiích, časopisech a pomalu se stává běžnou součástí našeho slovníku. Syndrom vyhoření může postihnout každého z nás. Někdo se mu ubrání lépe, někdo hůře. Moderní doba tomuto syndromu velmi přispívá. Vývoj v téměř všech oblastech lidské činnosti má za následek zrychlující se tempo našeho života, tlak v práci, boj o pracovní místa i o čas. To vyvolává pocit vlastní nedokonalosti a potřebu nasazení všech sil. Od užívání si života se přesunujeme k boji o přežití.

Firmám, které dbají na zaměstnance, tento stav není lhostejný a začínají pracovat s pojmem work-life balance. Jedná se o snahu sladit práci a osobní život zaměstnanců tak, aby byli šťastni a dosáhli rovnováhy mezi rodinou a prací. V důsledku tak nebudou spokojeni jen zaměstnanci a jejich rodiny, ale také zaměstnavatel.

Lidí, kterým docházejí síly, podléhají stresu, jsou přetížení, podráždění, nervózní a jsou jen malý krůček vzdáleni ke skutečnému vyhoření, jsem ve svém okolí, a především v pracovním okolí, potkala mnoho. Problematika prevence syndromu vyhoření mne zaujala natolik, že jsem se rozhodla se jí zabývat ve své bakalářské práci.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout opatření vedoucí k prevenci vzniku syndromu vyhoření. A to především na základě vyhodnocení nejcennějších metod a prostředků při předcházení syndromu vyhoření.

Východiskem ke splnění cíle této práce jsou teoretické znalosti z oblasti prevence syndromu vyhoření i praktické zkušenosti z působení na zákaznické lince.

Součástí bakalářské práce bude seznámení se s teoretickým rámcem syndromu vyhoření a s jeho prevencí. Ve své práci se budu zabývat i příčinami syndromu vyhoření – problém lze vyřešit jedině se znalostí příčiny. Zároveň bude proveden výzkum zaměřený na srovnání doporučení k prevenci syndromu vyhoření uvedenými v literatuře s praktickými zkušenostmi osob v praxi, které tato doporučení vědomě či nevědomě aplikovali.

V závěru bakalářské práce, na základě zjištěných skutečností, navrhnu opatření, která jednotlivcům mohou napomoci vést kvalitnější život a jejichž dodržování zabrání vzniku syndromu vyhoření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Bakalářská práce je zaměřena na syndrom vyhoření a především na jeho prevenci. Východiskem pro zpracování této problematiky je pochopení základních pojmů.

1.1 Historické souvislosti syndromu vyhoření

Syndrom vyhasnutí, vyhaslosti, vyprahlosti či vypálení i tak se dříve překládal termín burnout. Dnes má již ustálený výraz vyhoření, respektive syndrom vyhoření.

Pojem burnout v roce 1974 poprvé použil americký psychoanalytik H. J. Freudenberger, který burnout popisuje následovně: „Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem s jejich těžkostmi pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy“. (KŘIVOHLAVÝ, J., 1998, s. 47.)

Termín burnout byl původně používán v souvislosti s lidmi propadlými alkoholu, kteří ztratili téměř o vše zájem. Později se rozšířil i na toxikomany, jimž je vše, kromě drogy, lhostejné. Dále byli tímto termínem označováni překvapivě i ti, kteří byli opojeni svou prací natolik, že vše ostatní je nezajímalo (workoholici). (KŘIVOHLAVÝ, J., 1998, s.46.)

J. Gabura definuje syndrom vyhoření jako součást přirozeného rizika pomáhajících, kteří musí přijímat, pozorovat a reagovat na celou škálu pocitů svých klientů. Jedná se o překročení hranice, která je u každého jedince individuální. Syndrom je důsledkem spotřeby energetických zásob u pomáhajících a jeho výskyt je pochopitelný. (GABURA, J., PRUŽINSKÁ, J., 1995, s. 95.)

A. Pines a E. Aronson definují burnout jako stav tělesného, citového a duševního vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v takových situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Citová náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy. (KŘIVOHLAVÝ, J., 1998, s. 49-50.)

Edelwich a Richelson: „Burnout je proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických a duševních zdrojů (energií), k vyplenění celého nitra, k „utahání se“ tím, že se člověk nadměrně intenzivně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo že se snaží uspokojit takovátó nerealistická očekávání, která mu někdo jiný stanoví.“ (KŘIVOHLAVÝ, J., 1998, s. 49-50.)

Christina Maslach vidí burnout jako syndrom emocionálního vyčerpání, ale také depersonalizace a snížení osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují s lidmi a věnují se potřebným lidem. (KŘIVOHLAVÝ, J., 1998, s. 49-50.)

Karel Kopřiva dodává: „Je-li naše energetická bilance dlouhodobě záporná (nemáme-li zdroje radosti v životě a nejsme-li dobře zakotveni v těle), dostaneme se do stavu, pro který se ustálil termín syndrom vyhoření. K hlavním projevům patří deprese, lhostejnost, cynismus, stažení se z kontaktu, ztráta sebedůvěry, časté nemoci a tělesné potíže.“ (KOPŘIVA, K., 1997, s. 101.)

Tyto i jiné definice si nejsou zcela podobné a v mnoha aspektech se odlišují. Shodu lze nalézt v následujících bodech:

- vyhoření je psychický stav a vyčerpání,
- nejčastěji se vyskytuje u profesí, obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“,
- vyhoření je způsobeno řadou symptomů v oblasti psychické, fyzické a sociální,
- důležitou složkou vyhoření je emoční vyčerpání, neuspokojivá práce a celková únava,
- hlavní složky způsobující vyhoření se objevují následkem působením chronického stresu.

(KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I., 2003, s. 7.)

I internetová encyklopedie uvádí, že neexistuje jedna, nýbrž řada různých definicí, jako je ztráta profesionální zájmu či osobního zaujetí u příslušníka pomáhajících profesí nebo vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé velice zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení. Nejpodstatnějším znakem je zmiňovaný chronický stres vycházející z pracovní činnosti, který může být doprovázen další zátěží z osobního života, sociálního i fyzikálního okolí atd. Výkon takové práce bývá spojen s velkou odpovědností a nasazením, někdy s pocíťováním „poslání“ profese. Vyhoření je pak důsledek nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, mezi ideály a skutečností.

Definice se tedy vyvíjely stejně tak, jako se vyvíjela společnost a tak po více jak 40 let vznikaly různé pohledy na tuto problematiku. Do popředí se dostává příčina vyhoření, a to především vymezením pracovní náplně

1.2 Syndrom vyhoření a pracovní prostředí

Pozornost v souvislosti se syndromem vyhoření byla nejdříve zaměřena na personál alternativních léčebných zařízení, tedy na neplacené dobrovolníky. Později se však ukázalo, že tato diagnóza postihuje i placené zaměstnance.

Další odborníci upozornili na riziko vyhoření u všech pomáhajících profesí, nejen u zdravotnického personálu, ale také u sociálních pracovníků, vychovatelů a mnoho dalších. Definice vznikající v současné (nedávné době) toto potvrzují.

Oldřich Matoušek popisuje syndrom vyhoření jako: „Soubor příznaků vyskytujících se u pracovníků pomáhajících profesí, odvozovaný z dlouhodobě nekompenzované zátěže, kterou přináší práce s lidmi. Je to stav psychického, někdy i celkového vyčerpání doprovázený pocity beznaděje, obavami, případně i zlostí.“

(MATOUŠEK, O., 2003, s. 263.)

Tamara a Jiří Tošnerovi popisují syndrom vyhoření jako duševní stav, který se často objevuje u lidí, kteří pracují s jinými lidmi a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá. Tento stav ohlašuje celá řada příznaků, člověk se například cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života.

(TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T., 2002, s. 4.)

Riziková zaměstnání v souvislosti s vyhořením

Jedná se především o ta zaměstnání, kde zaměstnanci jsou v kontaktu s jinými lidmi, a u pracovníků se očekává intenzivní pracovní nasazení či nadprůměrný výkon.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2003, s 49-50.)

J. Křivohlavý uvádí tyto obory a profese:

- **Zdravotnictví**

Hospic, onkologie, jednotka intenzivní péče, pooperační oddělení, neurologie, nefrologie, interna, psychiatrie a psychologie. Jedná se o zdravotní sestry i lékaře. Také těžce nemocní pacienti pocítují „únavu z léčení“, zvláště pokud není zřetelné zlepšení stavu.

- **Školství**

Učitelé všech stupňů vzdělání, speciální pedagogové, pracující s mentálně postiženými dětmi, odborné školství.

- **Hospodářství a administrativa**

Především vedoucí pracovníci (od mistrů, manažerů až po generální ředitele) v důsledku stresu a distresu, ale také tlaku ze strany nadřízených a zároveň i podřízených.

- **Sociální péče a sociální služby**

V důsledku každodenního osobního styku s klienty v nesnadné životní situaci, řešení jejich problémů. Jedná se o sociální pracovníky, poradce sociálních služeb a ve věcech sociální péče, sociální kurátory, pracovníky vězeňské služby, příslušníky kriminální služby, police, atp.

- **Rodina**

Soužití manželů a příbuzných není dlouhodobě ideální, po svatbě přichází nové, dříve nepoznané problémy a starosti o rozrůstající se rodinu, zamilovanost mizí a nastávají konflikty. Především ženy pečují stereotypně o domácnost, případě o dlouhodobě nemocné příbuzné.

Dále sem patří i tato povolání: dispečeři, právníci, úředníci, duchovní a řádové sestry, podnikatelé, sportovci a umělci, ale i novináři, pracovníci infolinek, řídící letového provozu, piloti, pracovníci pošt či politici.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s. 26-35.)

Pracovní zařazení, vztah k práci a syndrom vyhoření

Syndromu vyhoření mohou snáze podlehnout začínající pracovníci, jejichž zaměstnání klade vysoké nároky na kvalitu výkonu, odpovědnost a pracovní nasazení. Ale zároveň toto zaměstnání neposkytuje dostatek autonomie v pracovní činnosti a adekvátní ohodnocení.

(STIBALOVÁ, K., 2010, s. 20.)

Vyšší vzdělání disponuje k rychlejšímu nástupu syndromu vyhoření než nižší vzdělání. Lidé s vyšším vzděláním očekávají od práce více a více do ní investují.“

(MATOUŠEK, O., 2003.)

Vyhoření postihuje lidi, kteří vstupují do zaměstnání s velkou mírou nadšení. Jsou vysoce motivováni. Očekávají, že jim jejich práce dá smysl života. Je to nebezpečné zvláště u těch lidí, kteří svou práci považují spíše za poslání než za zaměstnání.

Objevení příznaků vyhoření je přitom doprovázeno zjištěním, že selhali, že veškerá jejich snaha je marná, že jim chybí energie potřebná k úspěšnému dokončení toho, co započali či dělali, a že již nemají nic hodnotného, co by mohli dát. Toto zjištění jim dává pocit, že celý život byl promarněn, a že jejich vlastní život je zcela bezúčelný.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s.12-13.)

„Důležitá je též skutečnost, že v procesu vyhoření hraje významnou roli také délka zaměstnání. Čím déle je zaměstnán člověk na náročném pracovním úseku v péči o lidi, tím méně mu zpravidla přináší jeho práce uspokojení. V negativním slova smyslu se začne měnit jak jeho vztah ke klientům či pacientům, tak ke kolegům a dokonce též k přátelům a životnímu partnerovi.“

(ARONSON, E., in JANKOVSKÝ, J., 2003, s. 160.)

1.3 Současné pojetí syndromu vyhoření

Počáteční rozsáhlý zájem o problematiku syndromu vyhoření v USA a západní Evropě na počátku 80. let 20. století byl v době, kdy se zdálo, že vše podstatné o tomto jevu bylo již objeveno a popsáno, vystřídán relativním snížením tohoto zájmu.

Syndrom vyhoření se jako nový fenomén nyní objevuje především v zemích, procházejících po roce 1989 rozsáhlými transformačními změnami. Vyhoření rozšiřuje okruh problémů souvisejících se zvládáním stresu občanů, kteří se vyrovnávají s důsledky těchto transformačních kroků. Současně je syndrom vyhoření zkoumán v souvislosti s výskytem finančních a ekonomických krizí. Jako významný prvek začíná být dosazován do širších společenských souvislostí a zároveň se hledají nové vztahy ovlivňující jeho vznik a rozvoj a nové diagnostické a intervenční možnosti.

(KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I., 2003.)

V české odborné literatuře se dnes této problematice samostatně věnuje pouze několik autorů. V poslední době se objevují články v odborných časopisech a přibývá přednášek, školení a seminářů, které se tímto tématem zabývají.

Objevuje se však stále častěji nabídka přednášek a kurzů od renomovaných školících agentur na téma syndrom vyhoření, jeho diagnóza, prevence a jeho zvládnutí. Stejně tak je postiženým k dispozici Modrá linka – centrum pomoci a beznaděje. (<http://www.vzdelavani.modralinka.cz/>, http://cs.wikipedia.org/wiki/Syndrom_vyho%C5%99en%C3%AD.)

1.4 Odlišení syndromu vyhoření od jiných negativních vlivů

Syndrom vyhoření je v životě člověka negativním emocionálním jevem.

Nevybírá-li si syndrom vyhoření žádné povolání, ke kterému je třeba kontakt s lidmi i věk, vzdělání či charakteristické vlastnosti člověka, pak je třeba velmi pečlivě tento syndrom identifikovat a odlišit ho od případných jiných negativních emocionálních stavů člověka.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 1998, s. 19.)

Syndrom vyhoření & stres

Stres může postihnout každého člověka. Avšak syndrom vyhoření se objevuje jen u těch lidí, kteří jsou intenzivně zaujatí svou prací. Mají vysoké cíle, vysoká očekávání i výkonovou motivaci. Kdo takovou vysokou motivaci nemá, může se dostat do stresové situace, ne však do stavu vyhoření. Stres se může objevit při různých činnostech a u různých povolání, avšak vyhoření se obvykle objevuje jen při práci s lidmi.

Syndrom vyhoření & únava

Únava se vyskytuje i při syndromu vyhoření, ale obecně má únava bližší vztah k fyzické zátěži. Z únavy je možné se vyléčit odpočinkem a často ji jedinec přijme pozitivně. To rozhodně neplatí o syndromu vyhoření, v němž únava hraje vždy negativní roli a je spojována s pocitem selhání a marnosti.

Syndrom vyhoření & odcizení

K odcizení dochází tam, kde jedinci zažívají nedostatek či ztrátu přijatelných sociálních norem, které by mohly řídit jejich jednání a byly směrodatným měřítkem jejich životních hodnot. Pocity odcizení je možné pozorovat i u syndromu vyhoření, ale to až v posledním stádiu. Syndrom vyhoření se vyskytuje u lidí, kteří byli zpočátku nadšeni prací, odcizení prožívají i lidé, kteří nikdy ničím nadšeni nebyli.

Syndrom vyhoření & existenciální neuróza

Existenční neuróza se dá přirovnat k pocitům existenční beznaděje nebo ztráty smysluplnosti života. S podobnými pocity se setkáváme i u syndromu vyhoření, ale vždy jen v poslední fázi tohoto procesu.

1.5 Stádia vývoje syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je destruktivní proces, začíná malými varovnými signály, které se hromadí. Pokud se tyto signály ponechají bez povšimnutí, vedou k utrpení člověka. (POTTEROVÁ, B., 1997.)

Jedná se o dlouhodobý stále se rozvíjející proces. Obvykle trvá mnoho měsíců, většinou však více let. Probíhá v několika fázích, které mohou být různě dlouhé a intenzivní. Má svůj začátek a konec.

„Ve své extrémní podobě burnout představuje hraniční bod. Dostane-li se člověk za něj, jeho schopnost zvládat požadavky, které na něj prostředí klade (jeho adaptabilita) je podstatně snížena.“

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s.12.)

Jednotliví autoři pracují s různým počtem fází. Pětifázový model manželů Tošnerových rozlišuje tyto stádia:

- 1. nadšení**
- 2. stagnace**
- 3. frustrace**
- 4. apatie**
- 5. vyhoření**

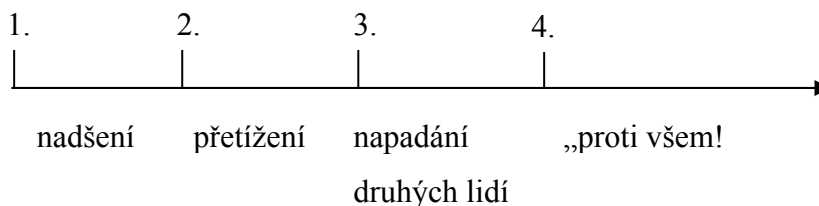
(TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T., 2002, s. 5.)

(JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E., 2006.)

Nejpoužívanější model od Christiny Maslach:

- 1. idealistické nadšení a přetěžování**
- 2. emocionální a fyzické vyčerpání**
- 3. dehumanizace druhých lidí jako obrany před vyhořením**
- 4. terminální stadium: stavění se proti všem a proti všemu, „sesypání se“.**

Obr. 2 Fáze procesu burnout



(KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s. 83.)

Pro laickou veřejnost sestavil internetový portál následující fáze:

1. **nadšení** – lidé se do všech činností pouštějí s nadšením,
2. **vystřízlivění** – uvědomění si, že všechno nejde podle představ,
3. **frustrace** – práce je vnímána odosobněně, objevují se fyzické potíže, apatie,
4. **vyhoření** – úplná vyčerpanost, nezájem, často je třeba změnit zaměstnání.

(Zdroj:http://ona.idnes.cz/zastavte-syndrom-vyhoreni-driv-nez-ublizi-vasemu-zdravi-pzv-/zdravi.aspx?c=A110505_151325_zdravi_abr.)

Společným znakem různých členění však zůstává prvotní nadšení pro práci, směřování k určitému cíli, uvědomění si reality, vnitřní rozklad.

Popis procesu syndromu vyhoření

Obecně se dá říci, že pro první fázi je charakteristický počáteční idealismus, velké pracovní nasazení, ale i očekávání. Je zde absence relaxace, práce se stává hlavní časovou náplní.

Počáteční nadšení upadá, energie a čas se nemá kde doplnit. Pracovník vystřízlivěl. Dochází k psychickému a fyzickému vyčerpání, až úzkosti, napětí, poruchám spánku. Jedinec si začíná postupně uvědomovat tento stav a začíná více projevovat zájem o svůj volný čas.

Pomalou však také začíná přemýšlet nad významem a smyslem práce, pochybuje o sobě. Psychické a fyzické potíže se prohlubují. Pracovník vnímá své povolání jen jako zdroj obživy, dopouští se chyb a dochází k pracovním konfliktům. Po dlouhodobé frustraci přichází apatie.

Samotné vyhoření je konečná fáze tohoto procesu. Jedná se o úplné vyčerpání, ztráta zájmu o práci i o sebe samé.

1.6 Příznaky syndromu vyhoření

„Příznaky syndromu vyhoření provázejí nejenom jednotlivce samotného, ale i kvalitu jeho práce, postižení bývají častěji nemocní a déle setrvávají v nemoci. Často se problém rozpozná velmi pozdě, než okolí diagnostikuje stav jako postižení.“
(TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T., 2002, s. 8.)

Samotná znalost jednotlivých příznaků nebezpečí vyhoření a jejich kvalitní popis vede k včasnému zamezení vzniku syndromu vyhoření.

Příznaky syndromu vyhoření jsou lépe uchopitelné a definovatelné než jak bylo u definice samotného pojmu.

Křivohlavý člení příznaky na subjektivní a objektivní. Zde zjednodušeně:

- a) **Subjektivní příznaky:** únava, snížené sebevědomí a sebehodnocení, špatná koncentrace, podráždění a negativismus, příznaky stresového stavu bez onemocnění
- b) **Objektivní příznaky:** dlouhodobé a znatelné snížení celkové výkonnosti
(KŘIVOHLAVÝ, J., 2003, 114.)

Syndrom vyhoření je souborem řady symptomů, které se projevují především v rovině psychické, fyzické a sociální.

(KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I., 2003. s. 7.)

1) Psychická úroveň

Emociální vyčerpání, ztráta motivace a nadšení, utlumení celkové aktivity, redukce spontaneity, kreativity, iniciativy a invence. Upadnutí do stereotypu, ztráta zájmu o nové poznatky z oboru. Převažuje depresivní stav, pocity smutku, beznaděje, vlastní bezcennost a nedostatku uznání. Projevy negativismu k osobám v pracovním prostředí. Podrážděnost a potíže se soustředěním.

2) Fyzická úroveň

Stav celkové únavy organismu, apatie, ochablost. Časté, velmi náhlé a rychle se opakující únavy. Bolesti hlavy, srdce, dýchací a zažívací obtíže, poruchy krevního tlaku a spánku. Tendence k závislostem všeho druhu a náchylnost nemocem.

3) Sociální úroveň

Nezájem o sociální prostředí, redukce společenského a pracovně-společenského života (kolegové, klienti) na minimum. Zjevná nechuť k vykonávané profesi a vše co souvisí s prací. Nízká empatie.

Postupné narůstání konfliktů (v důsledku nezájmu, lhostejnosti, apatie).

Je to tedy stav, kdy se u jedince vyskytuje ztráta čínorodosti a poslání, pocity zklamání a hořkosti při hodnocení minulosti. Jedinec ztrácí zájem o svou práci i o osobní rozvoj, spokojuje se s každodenním stereotypem, snaží se pouze přežít. Je také emočně „plochý“, dochází ke snížení tvořivosti, iniciativy a spontaneity. Převažují negativní pocity, přidružují se i somatické potíže.

(http://cs.wikipedia.org/wiki/Syndrom_vyho%C5%99en%C3%AD.)

1.7 Syndrom vyhoření na zákaznické lince

K projevům syndromu vyhoření patří v pomáhajících profesích zejména skutečnost, že přestávám hovořit o někom konkrétním, ale hovořím o „případu“, klienta vnímám jako odlidštěnou věc bez vlastní identity, důstojnosti či schopností. Klienta nevnímám jako osobu, která přišla, protože má problém a já bych jí měla empaticky naslouchat, ale jako osobu, která si potřebuje vylít vztek, zabrat mi čas, mluvit pořád dokola o tom samém a přitom mě neuznává a za zády mě pomlouvá. Klientovi věnuji minimum energie, nemám chuť podívat se hlouběji do jeho problému ani mu říct něco navíc, čím bych ho uklidnila. Pochybuji o tom, zda jsem si vybrala dobře svoje povolání nebo obor, ve kterém působím.

(KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I., 2003, str. 9-10.)

S podobnými projevy jsem se setkala u kolegů na svém předchozím pracovišti, které bylo zaměřeno na vyřizování telefonních, e-mailových a písemných požadavků zákazníků. Tedy na pracovišti, které spadá do pomáhajících profesí.

Zaznamenala jsem také tyto typické projevy syndromu vyhoření, tak jak je popisuje O. Matoušek:

- neangažovaný vztah ke klientům, snaha vyhýbat se intenzivním a delším kontaktům,
- klient se v očích pomáhajícího pracovníka mění v „případ“,
- ztráta citlivosti pro potřeby klientů,

- práci je věnováno nutné minimum energie a času,
- pracovník se víc než v práci angažuje v mimopracovních aktivitách,
- preference administrativních činností a činností směřujících ven z vlastní instituce před činnostmi, jež vyžadují kontakt s klienty,
- důraz na pracovní pozici, na služební postup, na formální pravomoci, na mzdu, na jiné výhody plynoucí ze zaměstnání,
- časté pracovní neschopnosti, žádosti o neplacené volno, někdy i těhotenství.

(MATOUŠEK, O. a kol., 2008.)

1.8 Dílčí závěry

Syndrom vyhoření je proces, který zasahuje nejen do osobnosti daného člověka, ale i celého okolí. Je to poměrně častý jev na různých pracovištích a v různých profesích. Přináší vážné komplikace, na které všichni, od vyhořelého, přes kolektiv zaměstnanců, zaměstnavatele až po klienty a příbuzné, doplácí. Jako nejlepší řešení se jako vždy nabízí prevence.

(<http://syndrom-vyhoreni.cz/>.)

Vyhoření může být na jedné straně velmi bolestivým a tíživým zážitkem. Na druhé straně, pokud se s ním moudře zachází se dá překonat. Dokonce se může stát prvním krokem ke zlepšení povědomí o tom, kým jsme. Může obohatit naše podvědomí o to, co to je být člověkem, kdo vlastně jsme. Může být také předchůdcem důležitých životních změn, našeho osobního růstu a vývoje naší osobnosti. Lidé mohou pokračovat dále lepším a plnějším životem.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s.13.)

Na syndrom vyhoření tak můžeme pohlížet i z pozitivního hlediska. Tak jako každá deprese je i vyhoření krizí, která se může stát příležitostí pro obnovu cestou hledání odpovědí na základní otázky: kdo jsem, co potřebuji, abych byl v práci a v životě vůbec spokojený, které potřeby jsem dosud dostatečně neuspokojoval a které zcela ignoroval, a také – co dává mému životu skutečný smysl?

(<http://www.psychosomatika.net/texty/syndrom-vyhoreni-jako-sance>.)

Je krásné být pro něco nadšen, hořet pro něco či někoho. Jak říká J. Křivohlavý (KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s. 8.).

Kdo hoří, vyhoří, říká lidové rčení.

2 DIAGNOSTIKA SYNDROMU VYHOŘENÍ

Diagnóza (z řeckého *dia-gnósis*, roz-poznání, rozlišení, vyšetření) znamená soustavné určování a klasifikaci nějakého obvykle nežádoucího stavu, zejména nemoci, případně i poruchy nebo poškození. Vychází obvykle z nějakých pozorovatelných příznaků a snaží se najít jejich příčinu. Metodami a prostředky diagnózy se zabývá diagnostika.

(<http://cs.wikipedia.org/wiki/Diagnostika>.)

K diagnostice syndromu vyhoření se používá řada nástrojů, jako jsou dotazníkové metody, pohovory, sémantický diferenciál, psychologické studie a jiné.

2.1 Dotazníkové metody

Metoda MBI (Maslach Burnout Inventory)

Metoda MBI, Maslach Burnout Inventory, autorů Ch. Maslach a S. Jackson patří mezi nejznámější a nejčastější odborné metody měření syndromu vyhoření.

Dotazník sleduje tři faktory. Dva jsou negativně laděné, a to emocionální vyčerpání a depersonalizace. Jeden je laděn pozitivně – osobní uspokojení z práce. Pocity se hodnotí jednak na stupnici četnosti výskytu, jednak na stupnici intenzity (síly).

Četnost pocitů	Síla pocitů
0 – nikdy	0 Vůbec
1 – několikrát za rok, nebo méně	1
2 – jednou měsíčně, nebo méně	2
3- několikrát za měsíc	3
4 – jednou týdně	4
5 – několikrát týdně	5
6 – každý den	6 Velmi silně

Dle výsledků se pak určí stupeň:

- **emocionálního vyčerpání:** ztráta chuti k životu, apatie, nízká motivace k práci,
- **depersonalizace:** ztráta emocí a soucítění s druhými,
- **sníženého pracovní výkonu:** nízké sebehodnocení, sebevědomí.

Vyhodnocení dotazníku

Syndrom vyhoření je složitým psychologickým nástrojem, proto jsou subškály kombinovány tak, aby postihly více oblastí. Celkové skóre se nezjišťuje.

MBI měří na každé škále úroveň vyhoření ve třech stupních vysoký, mírný, nízký. Pro emocionální vyhoření a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, naopak u osobního uspokojení korespondují s vyhořením nízké hodnoty.

V praxi se zdá být vhodnější používat jen jeden z ukazatelů, četnost nebo sílu pocitů, protože respondenti oba ukazatele uvedené najednou špatně rozlišují. Pro ukázkou je v příloze zvolen ukazatel síly pocitů (viz příloha 1). U nás se s tímto dotazníkem pracuje málo.

(BARTOŠÍKOVÁ, I., 2006, s. 69.)

Metoda BM (Burnout Measure)

Druhým nejčastěji používaným nástrojem k měření syndromu vyhoření je tzv. BM, Burnout Measure dvojice A. Pines a E. Aronson.

Při vyplňování dotazníků se používá níže uvedené odstupňování:

- 1 ... nikdy
- 2 ... jednou za čas
- 3 ... zřídka kdy
- 4 ... někdy
- 5 ... často
- 6 ... obvykle
- 7 ... vždy

Dotazník BM je zaměřen na tři aspekty syndromu vyhoření:

- **pocity fyzického vyčerpání:** únava, celková slabost, pocit ztráty sil,
- **pocity emocionální vyčerpání:** úzkost, bezvýchodnost, beznaděj, deprese, pocity tísně,
- **pocity psychického vyčerpání:** pocity osobní bezcennosti, ztráta iluzí, pocity marnosti vlastní existence.

Pomocí 21 tvrzení se zjišťuje frekvence vybraných pocitů a zkušeností. Respondent k odpovědím využívá sedmibodovou škálu (viz příloha č. 2).

(BARTOŠÍKOVÁ, I., 2006, s. 72.)

Orientační dotazník

Autory jsou D. Hawkins, F. Minirtha, P. Maier a Ch. Thursman.

Orientační dotazník je vhodný pro každého, kdo chce zjistit vlastní míru syndromu vyhoření. Zde respondent jednoduše odpovídá „ano“ či „ne“. Většina kladných odpovědí je signálem pro boj s vyhořením.

Dotazník sleduje tyto úrovně:

- počáteční stádium, příznaky vyhoření se začínají projevovat,
- psychické vyhoření dosahuje akutní úrovně,
- stav psychického vyčerpání se stal chronickým jevem.

V dotazníku se objevuje tento typ tvrzení a otázek. „Čím dále, tím více poznávám, že se nemohu dočkat konce pracovní doby, abych mohl odejít domů. Zdá se mi, že v poslední době nic nedělám tak dobře, jak jsem dělal. Nejsem s to soustředit se na práci, jak jsem se dříve na práci soustřeďoval.“

(KŘIVOHLAVÝ, J., 1998, s. 88.)

Předností tohoto dotazníku jsou vysoká míra reliability a častá shoda údajů. Dotazník může každý vyplnit sám, což je jeho velká výhoda pro orientační zjištění projevů.

2.2 Další metody

Sémantický diferenciál

Sémantický diferenciál neboli odlišení jemných odstínů ve významu slov, pracuje s bipolárními (v obou směrech extrémními) adjektivy – např.:

- cítím se na jedné straně zcela bezcenný a na druhé straně plně hodnotný,
- k druhým lidem se chovám nepřátelsky – přátelsky,
- k druhým lidem zachovávám značnou distanci (velká oddálení) nebo naopak mám k nim intimní vztah.

Mezi těmito bipolary je stupnice a odpověď se označí podle toho, kde se odpovídající domnívá, že se nachází.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 1998, s. 41.)

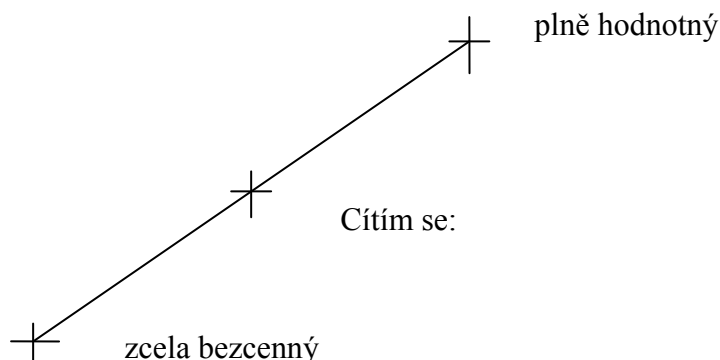
Psychologické studie

Jedná se především o náročné práce klinických psychologů, kteří v modelových situacích pozorují lidi a rozdíly v jejich chování a zjišťují souvislosti.

PSA – Personal Subjective Analysis

Tato „nedotazníková“ metoda je založena na subjektivním hodnocení vlastní situace, tedy na rozboru osobního vnitřního stavu.

Obr. 2 Pocity vlastní hodnoty



„V kterémkoli okamžiku je možno se zamyslet nad tím, jak hodnotné je to, co dělám a oč se snažím. Výsledek je možno zanést na stupnici pocitů vlastní hodnoty například tak, že v určitém místě mezi dvěma extrémy („cítím se zcela bezcenný“ a „cítím se plně hodnotný“) udělám křížek.“

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s. 57.)

2.3 Dílčí závěry

Nejčastěji používanou diagnostickou metodou je dotazník. Jeho vyplnění ze strany respondenta je rychlé a vyhodnocení taktéž.

Z hlediska jedince však není „překážkou“ vyplnění dotazníku, nýbrž samotné zjištění, že by ho měl vyplnit. Ne každý jedinec má takovou sebereflexi a sebekázeň, že včas odhadne blížící se stav vyhoření, identifikuje ho a začne měnit svůj přístup k práci a životu.

Jelikož cílem mé práce není identifikovat syndrom vyhoření u vybraných jedinců, ale zjistit jimi používané nástroje a metody v boji se syndromem vyhoření, využiji formu strukturovaného dotazníku. V dotazníku se zaměřím na syndrom vyhoření obecně, na obvyklá opatření jeho předcházení, tedy na prevenci. Informace zjištěné dotazníkovou metodou budou následně obohaceny o informace z osobních rozhovorů. Ty budou zaměřeny již na využívání konkrétních nástrojů a opatření v prevenci syndromu vyhoření a na jejich účinnost.

3 PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ

Abychom efektivně zabránili vzniku syndromu vyhoření zcela nebo alespoň snížili jeho projevy, je nutno znát především příčinu. Tedy neléčit jen důsledek - symptomy, ale hlavně **správně a včas identifikovat příčinu**.

Otázka příčin syndromu vyhoření je neméně složitá jako jeho projevy. Obecně se dá hovořit o vnitřních (individuálních osobnostních) a vnějších příčinách. (<http://www.syndrom-vyhoreni.cz/co-jsou-to-leky-na-hubnuti>).

G. Hennig a G. Keller spatřují příčiny syndromu vyhoření ve třech zdrojích, a to v **jedinci, organizaci a společnosti**.

(ŠTIKAR, J., 1996.)

3.1 Individuální příčiny na straně jedince

Určité osobní charakteristiky mohou předurčovat některé jedince ke vzniku této nemoci. Osoby náchylné k vyhoření byly charakterizovány empatií, citlivostí, obětavostí, idealismem, zaměřeností na druhé, úzkostí, pedantstvím, entuziasmem a tendencí výrazně až přehnaně se identifikovat s druhými.

(Aronson, E. in JANKOVSKÝ, J., 2003, s. 160.)

Mezi individuální příčiny na straně jedince patří:

a) Psychické příčiny:

- negativní myšlení,
- ztráta smyslu v práci,
- nezvládání stresových situací,
- špatná organizace času,
- nevhodné rozložení sil, absence odpočinku,
- absence zájmů a zálib,
- životní postoj,
- sebehodnocení.

Potterová dále mimo jiné uvádí:

- puntičkářství,
- pocit nedostatečnosti.

(POTTEROVÁ, B., 1997, s. 37-54.)

Dále lze zařadit i tyto individuální (vnitřní) příčiny:

- nereálné představy a vize o práci,
- přehnaný optimismus či nadšení při nástupu do práce,
- nadprůměrné pracovní nasazení (až na pokraj možností),
- přehnaný požadavek na vlastní dokonalost, neschopnost vyrovnat se s vlastními chybami,
- přecitlivělost, vztahovačnost,
- naivní pohled na možnosti okolí (kolegů, vedení),
- upřednostňování potřeb druhých nad svými potřebami,
- přílišná kritičnost, snížená schopnost odpouštět.

(<http://www.syndrom-vyhoreni.cz/co-jsou-to-leky-na-hubnuti.>)

b) Fyzické

- nedostatek odolnosti vůči zátěži,
- nezdravý způsob života (kouření, obezita, nedostatek pohybu),
- časté nemoci,
- nepravidelný režim,
- kondice.

Mezi další vlivy okolí by se daly započítat i změny v osobním životě, např. rodinná tragédie, úmrtí blízké osoby, osamění, zvýšené nároky na mimopracovní povinnosti, finanční a rodinné problémy apod. I jiné vnitřní vlivy mohou mít dopad na emocionální stabilitu jedince (přechod, jiný stav, nemoc).

3.2 Příčiny spočívající v organizaci

Podle E. Libigerové pracovní prostředí, které podpoří motivovaného člověka, vede ke splnění jeho cílů a očekávání. V organizaci, ve které se pracuje efektivně a kde zaměstnanci mají možnost a volnost dělat dobře svoji práci, kde cítí podporu, ocenění své práce a jsou pobízeni k lepším výkonům, tam panují dobré vztahy mezi spolupracovníky, je výsledkem i pocit úspěšnosti.

(LIBIGEROVÁ, E., 1999)

Pokud stejně motivovaný člověk nastoupí do prostředí plného stresu, překážek a nenajde příležitost k uskutečnění svých cílů, pak je dlouhodobě konfrontován s negativním pracovním prostředím a má subjektivní pocit selhání. Pro lidi, kteří

hledají smysl své existence v práci, je nedostatek ocenění začátkem cesty k vyhoření. Naopak, i když je práce namáhavá a prostředí stresující, pracovníci nevyhoří, jestliže mají pocit úspěšnosti a potřebnosti.

Literatura uvádí, že základním předpokladem pro vznik syndromu vyhoření je práce s lidmi. Jde tedy o problém, ke kterému určitým specifickým způsobem přispívá pracoviště. O. Matoušek uvádí zejména taková pracoviště:

- která nevěnují pozornost potřebám personálu,
- kde neexistují plány osobního rozvoje,
- kde chybí supervize,
- kde vládne soupeřivost,
- kde noví členové nejsou zacvičeni zkušeným personálem,
- kde pracovní podmínky neumožňují zaměstnancům tvořivé rozvinutí schopností a uplatnění dovedností,
- kde jsou časté konflikty,
- kde je nedostatek příležitosti k odpočinku,
- kde chybí respekt a úcta k lidem,
- kde je zatížení pracovníka větší, než jeho možnosti,
- se silnou byrokracií.

(.MATOUŠEK, O., a kol., 2008.)

Nejčastější příčiny na úrovni organizace

Špatné pracovní podmínky

- hluk na pracovišti,
- tepelné záření a proudění vzduchu, klimatizace,
- individuální úprava pracoviště (možnost upravit si pracoviště dle svých představ),
- světlo.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 1998.)

Špatná organizace

- nevyjasněné kompetence jednotlivých pracovníků,
- neprůhledné styly vedení a nedostatek podpory ze strany vedení,
- neinformovanost,
- nedostatek dalšího vzdělávání a supervize,

- nemožnost pracovního postupu,
- kritičtí nadřízení,
- nesplnitelné úkoly a úkoly bez konce,
- nevyléčitelní klienti,
- neslučitelné požadavky,
- konfliktní role,
- pracovní přetížení či neustálé přidávání práce, byrokracie.

(POTTEROVÁ, B., 1997.)

K příčinám syndromu vyhoření, jejichž zdroj je v organizaci, na pracovišti, patří i tyto vnější příčiny:

- nepochopení okolí, závist kolegů, podezíravost, podkopávání autority,
- špatná organizace práce, chaotické rozdělování úkolů,
- opuštěnost v plnění úkolů, nesoudržnost kolektivu, rozdílnost představ a názorů,
- stále se opakující činnost, výkon nepopulárních prací,
- nedostatek prostředků či času k realizaci cílů,
- nízké ohodnocení (finanční i jiné), nedocnění schopností dotyčného,
- nedostatek uznání,
- změny v kolektivu či vedení, změny pracovní náplně bez souhlasu dotyčného,
- arogance vedení,
- despotismus, manipulace, příp. vydírání.

(<http://www.syndrom-vyhoreni.cz/co-jsou-to-leky-na-hubnuti>.)

Špatný příklad pracoviště

Špatná příprava na povolání

3.3 Příčiny spočívající ve společnosti

Mění se společnost přinesla nové nároky.

Společenské změny v pracovní oblasti přinášejí:

- změnu ve složení klientely – větší náročnost problémů u lidí, kteří žádají o pomoc,
- důraz na začlenění všech lidí do společnosti,

- změnu expertního přístupu ke klientům v partnerský,
- větší nároky na angažovanost pomáhajících pracovníků,
- malé společenské ohodnocení pomáhajících profesí (včetně nízkých platů).

(BAŠTECKÁ, B. a kol., 2003.)

Mezilidské vztahy

V některých případech, které končily burnout syndromem, se velice často setkáváme i s údaji o tom, že dříve, než došlo k psychickému vyhoření, panovaly v daném společenství lidí kolem postiženého (v rodině, na pracovišti, v zájmové skupině) špatné vzájemné vztahy. Jedná se o hádky, urážky, slovní i tělesná napadení jednoho člověka druhým, přehnaná asertivita a agresivita, nepřátelství. Lidé si obecně sebe navzájem málo váží a respektují, o to více se ponižují a uráží. Ve společnosti panuje malá mezilidská důvěra, naopak se vyskytuje přehnaná touha po moci a nadvládě.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s. 41.)

Rodina

V neposlední řadě mezi další změny na úrovni společnosti zapříčiňující syndrom vyhoření patří velmi důležitý faktor a to je faktor rodina. V poslední době došlo ke změně role rodiny, kdy původní genderové rozdělení rolí a povinností již mizí a role se prolínají. Mění se nejen postavení muže a ženy jako manžela či manželky, ale také i prarodičů. Větší samostatnost žen většinou však nese také větší zatížení a stres. Prarodiče jsou finančně a časově nezávislí a jejich pomoc mladé rodině již není tak veliká, jako dříve. Naopak v tomto seniorském věku znovu ožívají a užívají si života. Matka i otec mladé rodiny tak mají nejenom více zátěže ve svém povolání, ale i více práce v domácnosti a s péčí o děti.

3.4 Znaký jedince ohroženého syndromem vyhoření

Je otázkou, proč jsou někteří jedinci více ohroženi syndromem vyhoření a jiní méně. Obecně můžeme říct, že odolnost proti zátěži závisí na vrozených předpokladech, fyzické a psychické kondici, celkové odolnosti organismu a na individuálních zkušenostech. Pro posuzování zátěže je rozhodující vztah vnějších vlivů a vnitřních podmínek. Menší míra zátěže je pro jedince nezbytná, protože pozitivně ovlivňuje rozvoj jeho osobnosti. (MAYEROVÁ, M., 1997.)

Vlastnosti jedince, u kterého je velká pravděpodobnost vyhoření:

- velké počáteční nadšení a zaujetí pro věc, které kvůli okolnostem opadlo,
- klade velké nároky sebe sama,
- pracuje „nad své možnosti“,
- přílišná pečlivost, perfekcionismus, workoholik,
- neúspěch chápe jako porážku,
- absence odpočinku a relaxace,
- má vysokou míru empatie, obětavosti a zájem o druhé,
- má nízkou úroveň zdravé asertivity,
- obětuje se pro druhé,
- nízké sebevědomí,
- příliš dbá na peníze a moc,
- posedlý soupeřením a nepřátelstvím,
- neustále je v časovém stresu,
- dlouhodobé konflikty, jak na pracovišti, tak i v rodině a vztazích,
- těžce nemocný příbuzný či známý, o kterého pečuje.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2003, s. 115.)

Podle V. Kebzy a I. Šolcové je větší riziko vyhoření u lidí:

- kteří se věnují a dlouhodobě pracují s klienty,
- pracujících původně s vysokým nasazením,
- idealistických, obětavých,
- málo asertivních,
- soutěživých, perfekcionistických,
- kteří nejsou schopni relaxovat, žijících pod časovým tlakem,
- málo sebevědomých,
- úzkostných, depresivně laděných.

(KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I., 2003.)

Nejvíce jsou syndromem vyhoření ohroženi lidé, kteří jsou k sobě příliš tvrdí. K rizikovým faktorům lze také zařadit pochybnosti o sobě samých, strach z nezvládnutí určitých nároků, ať už osobního nebo pracovního charakteru. Nelze ani opomenout tendenci štvát se místo dobíjení fyzických a psychických rezerv.

U mnoha lidí je dalším negativním faktorem představa, že musí i v těžkých krizích fungovat, jako by se nic nestalo. Bojí se, že by jinak přišli o lásku nebo uznání okolí. (KALLWASS, A., 2007.)

3.5 Dílčí závěry

Syndrom vyhoření není závislý na věku, inteligenci, vzdělání ani délce praxe. Nevyhýbá se téměř žádnému zaměstnání.

(STIBALOVÁ, K., 2010, s. 20-21.)

Osobně se přikláním k tomu názoru, že větší či menší náchylnost k syndromu vyhoření nelze kvantifikovat jen dle pracovního povolání či pracoviště. I když u pomáhajících povolání je riziko zvláště vysoké. Velkou roli na propuknutí či zamezení vyhoření hraje také doba působení na pracovišti, pracoviště samotné a především vedoucí a jeho motivační přístupy.

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že lidé zodpovědní, pracovití, loajální a hlavně smyslem pro spravedlnost jsou k syndromu vyhoření náchylnější.

Záleží také a především na jedinci samotném a na jeho přístupu k práci a k životu. Jedinci, jejichž podstatným smyslem života je práce, zatím nemají děti a jsou ambiciózní, jsou více ohroženi než lidé s již vytvořenou rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (work-life balance). Mohu potvrdit, že narození dětí významně omezí pracovní nasazení a změni vztah k práci, životu a znovunastaví žebříček hodnot.

Významnou roli v náchylnosti k vyhoření hraje individuální práh stresové zátěže, pozitivní či negativní přístup k životu, vnímání práce jako poslání a v nemalé míře i finanční ohodnocení.

Vedoucí pracovník, který je dostatečně informován a proškolen, jak rozpoznat u svých kolegů syndrom vyhoření, může svým lidským přístupem včas svým kolegům pomoci.

Shrneme-li to, víc jsou ohroženi lidé schopní, pracovití, ochotní, kteří nastupují do práce s velkým nadšením, představami a cíli. Věří nejen ve své hodnoty, ale i v hodnoty druhých, jež je budou schopni nejen pochopit, pomoci jim, ale také je spravedlivě ohodnotit a za jejich pracovní výkon a nasazení finančně odměnit. Je to ideální představa, leč ve většině případů nereálná.

(<http://www.syndrom-vyhoreni.cz/co-jsou-to-leky-na-hubnuti>.)

Základními lidskými potřebami jsou pocity užitečnosti, vytváření něčeho nového, stanovení si cílů a způsobu jejich dosažení. Pokud jsou tyto potřeby zanedbávané, jedinec ztrácí zájem o práci, nudí se a stává se duševně lhostejným. Toto vše se projeví absentérstvím, nekvalitní prací a častými změnami zaměstnání. Pracovní dovednosti postiženého jedince zůstanou zachovány, ale vyhoření způsobí, že není schopen pracovního zapojení a ztrácí motivaci. Syndrom vyhoření v něm vyvolá pocit, že je na dně, neschopný podávat výkony. Cítí se bezmocný a pochybuje o sobě. Stává se netečným, je unavený, má strach a převládá u něho pocit vnitřní prázdnoty.

(POTTEROVÁ, B, 1997.)

4 NÁSTROJE PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ VYHOŘENÍ

Prevence (z latinského *praevenire*, předcházet) znamená soustavu opatření, která mají předcházet nějakému nežádoucímu jevu, například nemocem, drogovým závislostem, zločinům, nehodám, neúspěchu ve škole, sociálním konfliktům, násilí, ekologickým katastrofám a podobně. Taková opatření se nazývají preventivní.

(<http://cs.wikipedia.org/wiki/Prevence>.)

Zdravý život každého z nás by měl obsahovat tři dimenze: pracovní, vztahovou a soukromou. Všechny tyto dimenze by měli být v rovnováze. Pokud začne výrazně převažovat pracovní dimenze na úkor ostatních, je to první krok k syndromu vyhoření.

Jedním z nástrojů prevence vyhoření je osobní trvalý zájem o rovnováhu mezi tím, co nás zatěžuje (stresory), a tím, co nám dodává zdraví a sílu. O stresy a stresory se nemusíme starat, ty k nám v rámci života přicházejí samy. Pro nás je tedy důležité zabývat se tím, co nám dodává sílu a trvalou radost ze života a o to usilovat, protože to nepřichází jako samozřejmost.

(KŘIVOHLAVÝ, J., PEČENKOVÁ, J., 2004.)

4.1 Nástroje prevence na úrovni jednotlivce

Karel Kopřiva uvádí následující oblasti nástrojů prevence:

1. **životní styl,**
2. **mezilidské vztahy,**
3. **přijetí sama sebe.**

(KOPŘIVA, K., 2000, s. 100.)

Životní styl

- dostatek pohybu,
- dostatek spánku,
- zdravá výživa,
- aktivní zájem o koníčky, kulturu,
- pěstování společenského života a smysluplné využívání volného času.

Pohyb ve všech formách je nejdůležitějším prvkem autoregulace pro zachování tělesného a duševního zdraví. Nedostatek pohybové aktivity výrazně podporuje

emoční napětí a přispívá k vytváření podmínek pro výskyt řady psychosomatických onemocnění.

(MÍČEK, L., 1984, s. 55.)

Také **sport** pomáhá k tomu, abychom se zbavili napětí, stresu, špatné nálady a všech příčin, které vedou k syndromu vyhoření. Pohyb je nejefektivnější možností, jak se zbavit stresového hormonu v těle a naopak jeho nedostatek působí na vznik rizikových nemocí, jako jsou srdeční a oběhové choroby. Tělesným pohybem se rychle a trvale zlepšuje stav kyslíku a energie v těle. Považuje se za prokázané, že mnoho psychických problémů lze mnohem snadněji nahradit pohybem než psychoterapií nebo psychofarmaky. Pohyb zvedá náladu, stupňuje radost ze života a obecně povznáší. Sportovně aktivní lidé jsou uvolněnější, vyrovnanější, přívětivější a v neposlední řadě i úspěšnější v zaměstnání.

Spánková hygiena – desatero

1. Večer, 4–6 hodin před usnutím, nepijte kávu, černý či zelený čaj, kolu nebo různé energetické nápoje a omezte jejich požívání během dne. Káva působí povzbudivě a ruší spánek.
2. Večer také vynechejte těžká jídla a poslední pokrm zařaďte 3–4 hodiny před ulehnutím.
3. Lehká procházka po večeři může spánek zlepšit. Naopak cvičení 3–4 hodiny před ulehnutím již může spánek narušit.
4. Po večeři již neřešte důležitá témata, která vás mohou rozrušit. Naopak se snažte se příjemnou činností naladit a připravit se na spánek.
5. Nepijte večer alkohol, abyste lépe usnuli, alkohol kvalitu spánku také zhoršuje.
6. Nekuřte, zvláště ne před usnutím a v noci. Nikotin také organismus povzbuzuje.
7. Postel i ložnici užívejte pouze ke spánku a pohlavnímu životu (odstraňte ložnice televizi, v posteli nejezte, nečtěte, ani přes den neodpočívejte).
8. V místnosti na spaní minimalizujte hluk a světlo, zajistěte vhodnou teplotu, a to 18 až 20° C.
9. Uléhejte a vstávejte každý den, včetně víkendů, ve stejnou dobu \pm 15 minut.
10. Omezte pobyt v posteli na nezbytně nutnou dobu. V posteli se zbytečně nepřevalujte, postel neslouží k přemýšlení.

(<http://www.dobry-spanek.cz/desatero> , zdroj: PRETL, M., PŘIHODOVÁ, I., in NEVŠÍMALOVÁ, S., ŠONKA, K., 2007.)

Mezilidské vztahy

Jedná se především o tzv. **sociální podpůrná síť**, tedy existence blízkých lidí, kteří jedinci nabízí zázemí, aktivně mu naslouchají, povzbudí a nabídnou faktickou i emocionální pomoc v těžkých situacích. Je to především rodina, třída, pracovní kolektiv, sousedé a přátelé ze zájmových skupin.

Sociální oporou se rozumí především sociální kontakt, neopouštění postiženého v jeho těžké situaci. Ale také vzájemné naslouchání, projevy uznání a povzbuzení. Rozumí se jí i materiální a finanční pomoc v případě potřeby.

A. Pinesová a E. Aronson uvádí, že čím lepší vztahy daný člověk k druhým lidem má, tím je i s menší pravděpodobností postižen syndromem vyhoření. Lidé, kteří připisují druhým lidem poměrně vyšší hodnotu než věcem, si více váží této sociální opory a vytvářejí kolem sebe podpůrnou sociální síť přátelským vztahů. Čím více se člověku dostává sociální opory, tím méně příznaků syndromu vyhoření má.

(KŘIVOHLAVÝ, J., 2012, s. 119-121.)

K dobrým mezilidským vztahům patří:

- jeden druhému naslouchá,
- jeden druhému je dobrý sociálním zrcadlem,
- jeden druhému projevuje uznání,
- jeden druhého povzbuzuje,
- jeden soucítí empaticky s druhým,
- jeden druhému poskytuje emocionální vzpruhu,
- jeden druhému pomáhá při prověřování stavu světa,
- jeden s druhým si práci rozdělují,
- jeden s druhým přátelsky spolupracuje,
- jeden poskytuje druhému nezištnou pomoc.

Přijetí sebe samého

Říká se, abys mohl mít rád jiné lidi, musíš nejdříve mít rád sám sebe.

Filozof Romano Guardini chápe přijetí sama sebe za základ veškeré existence. Východiskem všeho je moje rozhodnutí, že přijímám sám sebe. Mám souhlasit s tím, že jsem takový, jaký jsem. Souhlasím s vlastnostmi, které mám, a jsem srozuměn s hranicemi, které jsou mi vymezeny.

(<http://www.vira.cz/Texty/Knihovna/Nikdo-nemiluje-sam-sebe.html>.)

MUDr. M. Daniel k tomu dodává: „Jen plným přijetím sama sebe můžeme dojít štěstí, naplnění a spokojenosti. V životě není nic důležitějšího. Když se naučíme přijmout sami sebe doopravdy, naučíme se současně přijmout i vše, co existuje. Když přijmeme, kdo jsme, budeme moci naplnit svůj potenciál až po okraj. A život se pak stane tím, čím měl být vždy – zajímavou a úžasnou zkušeností. Přijetí sama sebe je klíčem ke spokojenému životu, k naplnění i k obohacení nás i našeho okolí. Nic jiného není tak úžasné, jako schopnost přijmout i to, co na sobě ZATÍM nemám rád. Pak zjistím, že mi to může sloužit a že to může obohacovat i ostatní.“ (<http://www.akce.cz/akce/307134/prijeti-sebe-sama-mudr-martin-daniel>.)

Duševní hygiena

Duševní hygiena je systém pravidel a rad, které slouží k udržení, prohloubení anebo znovuzískání duševního zdraví a duševní rovnováhy.

(MÍČEK, L., 1984, s. 9.)

Cílem duševní hygieny je především upevnění psychického zdraví a odolnost vůči různým škodlivým vlivům. Jedná se o úpravu životních podmínek člověka, aby se mohl cítit spokojený, byl osobně šťasten a plný fyzické i psychické zdatnosti a výkonnosti. (MÍČEK, L., 1984.)

Důležité body při péči o vlastní duševní zdraví:

Životospráva

Životospráva zahrnuje správnou výživu, dostatečně dlouhý a kvalitní spánek, vhodné rozložení odpočinku a zátěže a společenské zázemí. Ale také pravidelná strava, její vhodné nutriční složení a množství.

(<http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/>.)

Pohyb a tělesná práce

Aktivní provozování sportu zvyšuje nejen úroveň tělesné kondice, ale má vliv na psychiku a sebehodnocení.

(<http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/>.)

Odpočinek

Odpočívat je životně důležité. Odpočinek by měl být doprovázen celkovým duševním uklidněním. Kvalitě odpočinku také účinně napomáhá změna prostředí. Žádný člověk si neodpočine v prostředí, které je pro něj pracovní. Krátký, asi pětiminutový odpočinek by měl být zařazen po každé hodině duševní

práce. Odpočinek v průběhu dne by měl být zařazen především v hodinách po obědě a před večerním spánkem. Člověk by měl být každodenně v ideálním případě alespoň tři hodiny na čerstvém vzduchu.

(.MÍČEK, L., 1984, s. 53.)

Organizace práce a racionální využívání času

Rozumné plánování času nám umožňuje mít kontrolu nad sebou a svými aktivitami a umožňuje nám mít klidné myšlenky. Učí nás přirozené disciplíně a zabraňuje tomu, abychom ztráceli čas aktivitami, které smysl nemají. Dobře plánovaný čas nám umožňuje nejen pracovat, ale k tomu i odpočívat a zažívat příjemnou zábavu. Na začátku pracujeme s váhami a určujeme důležitost každé naší aktivity.

Podle L. Míčka dosáhneme racionálního využití času následovně:

- zvýšením pořádku a koncentrace,
- střízlivým odhadem vlastních časových možností,
- rozumným rozvrhem práce a povinností,
- správným posouzením závažnosti úkolů a omezením zbytečností,
- výběrem úkolů,
- omezením časových ztrát,
- využitím nejcennějších chvil dne,
- využitím rozdrobených časových úseků,
- využitím volných chvil,
- vytvořením pravidelného denního rytmu, denního režimu.

(MÍČEK, L., 1984, s. 59.)

Organizace práce je jedním z nepostradatelných pomocníků, jak se vyvarovat stresu. Člověk by se měl naučit hospodařit s časem i s vlastními silami. Měl by udržovat přiměřené osobní pracovní tempo a vnést do svých věcí řád a pořádek. Pravidelný denní rytmus práce a odpočinku šetří naši energii a napomáhá k duševní vyrovnanosti.

(<http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/>.)

Systém vlastních hodnot

Duševní hygiena úzce souvisí s naším systémem hodnot. Každý člověk by si měl sám pro sebe ujasnit, co jsou pro něho hodnotné cíle, k nimž bude zaměřovat své úsilí, čemu bude dávat přednost.

Relaxace

Relaxace je vědomé odstranění tělesného a psychického napětí. Jedná se o uvolňující techniku, díky níž je člověk schopen zasáhnout do svého nitra a tím se naučit regulovat řadu fyziologických reakcí. Lidé, kteří dovedou relaxovat, se lépe vyrovnávají s následky zátěžových situací. Pravidelnou relaxací je možné předcházet stresu, jelikož při ní dochází k vyplavování stresových hormonů a navozuje vnitřní klid.

(MÍČEK, L., 1984.)

K utužování duševního zdraví slouží i různé relaxační techniky, mezi které patří zejména jóga, Schutzův autogenní trénink, který tvoří 6 základních kroků (zklidnění dechu, pocit tíhy v končetinách, pocit tepla v končetinách, pocit tepla v břiše, pocit chladivého čela, příp. ovlivňování tepu srdce). Další relaxační metodou je Jacobsonova relaxace, což je postupné protahování všech svalů těla.

Relaxace pomáhá uvolnit se po námaze, umožní lépe usnout a zbavit se napětí. Připraví dostatek energie na další časové období, zvyšuje schopnost soustředit se, ale také pocit sebedůvěry a optimismu, harmonizuje psychický stav a tělesné funkce. Napomáhá spontaneitě projevu. Už jsme to jednou slyšeli, že? Ale na opačné straně harmonie.

Mezi relaxační techniky patří i jóga či hathajóga, pravidelné procházky na čerstvém vzduchu a v přírodě, autogenní trénink a jiné.

Asertivita a umění říci „ne“

Asertivita představuje soubor verbálních i neverbálních komunikativních dovedností, které umožňují přímé, otevřené jednání a chování, jimž člověk dokáže prosadit své zájmy, požadavky, uspokojit své potřeby, vyjádřit názory a city, ale bere v úvahu i potřeby a zájmy druhých lidí (neubližuje ani sobě, ani druhým, respektuje práva druhých, ale hájí i práva svá).

Asertivita pomáhá ke sdělení svých pocitů, názorů, k prosazení se, uhájit vlastní důstojnost, ubránit se nežádoucímu ovlivňování a manipulování druhými lidmi. (<http://www.stafordka.wz.cz/ostatni-asertivita.php>.)

Princip asertivity spočívá v umění říci ne. Neříci ano, jenom proto, že se bojíme říci ne. Je třeba si ujasnit, zda chceme doopravdy vyhovět nebo ne.

Nemít vysoké nároky

Kdo klade příliš vysoké nároky na okolí a hlavně na sebe, vystavuje se zbytečně mnoha zklamáním a zbytečnému stresu. Člověk není dokonalý a je lepší se nechat příjemně překvapit dobrým výsledkem, než očekávat všechno dokonalé už od začátku.

Absolvování odborného kurzu

Řada společností nabízejících kurzy a školení se již věnuje tématice zvládnání stresu a to v různém pojetí. Mezi nejčastěji se vyskytující patří kurzy s těmito názvy:

- Zvládnání náročných pracovních či životních situací,
- Stres a syndrom vyhoření,
- Zdravý životní styl jako prevence únavy či vyhoření,
- První pomoc při stresu,
- Jak si nebrat věci osobně,
- Stres management,
- Time management,
- Psychologie a sociální práce,
- Stres a syndrom vyhoření,
- Efektivní plánování času,
- Jak si udržet výkon a ubránit se stresu,
- Jak udržet nadšení a výkon,
- Asertivita a řešení konfliktů,
- Zvládnání stresu a relaxační techniky.

Antistresový program

Není-li pracovní vypětí vyvažováno uvolněním, má to negativní dopad na lidské zdraví. Vystresování lidé již nejsou schopni řádné relaxace. Naučit se relaxovat a účinně zvládat stres je velmi důležitým nástrojem pro trvalé, duševní i fyzické zdraví. G. Schnack a K. Schnacková dokonce uvádí, že v tomto věku půjde o tělesné a duševní uvolnění, o vnitřní vyrovnanost všech, kdo dosud trpěl stresem. Wellness, nebo-li „dobré zdraví“ pak pomůže ke zdravému životu bez fyzicky náročných cviků. Pracují ještě se dvěma pojmy: SPA definují jako farmy zdraví a wellness hotelů, luxese pak znamená lákavé nabídky wellness i prospěšný trénink pomocí cvičení. Luxese se má praktikovat cestou meditace a relaxace. (SCHNACK, G., SCHNACKOVÁ, K., 2006, s. 7-8.)

1. Wellness

První pojetí je velmi světské a antistresový program má podobu wellness balíčku. Řada lázní nabízí antistresový program jako relaxační nabídku pro muže i ženy. Pomocí masáží, koupelí, odpočinku v bazéně a ve whirlpool, ale i díky lékařskému ošetření a léčebným procedurám si jedinci odpočinou a naberou nové síly. Velkou roli hraje také změna prostředí a změna náplně dne, bez obvyklých starostí a především pro ženy domácích prací. K obnovení sil přispívá také osoba sdílející tento antistresový program, většinou se jedná o partnera nebo blízkou přítelkyni. ([http://spaaltair.webnode.cz/pro-muze/antistresovy-program/.](http://spaaltair.webnode.cz/pro-muze/antistresovy-program/))

Můžeme tedy říci, že i antistresový program ve formě wellness balíčku lze zařadit do nástrojů prevence syndromu vyhoření.

2. Kurz

Antistresový program jako komplexní soubor nástrojů pro řešení náročných, problémových a stresujících situací.

Obsahem kurzu bývá především osvojení si návyků eliminace pracovního stresu a získání jednoduchého a funkčního systému péče o svou dlouhodobou výkonnost. Účastník se naučí předcházet stresu, a to rozvojem svých osobnostních a odbornostních kvalit, ale i se stresem, když se dostaví, kultivovaně pracovat.

Kurz také nabízí orientaci v:

- problematice stresu,
- ve třech pilířích člověka (práce, zdraví, sex a vztahy),
- v příčinách a vzniku konfliktních situací, jejich řešení,
- relaxačních metodách včetně praktického nácviku,
- komunikaci a jejího vhodného vedení,
- nápomocných psychoterapeutických metodách pro zvládnutí stresu,
- neverbální komunikaci,
- sebevědomí a sebepojetí,
- zdravotních, partnerských a sexuálních problémech,
- stresu a sexuálních problémech,
- vhodném výběru partnera,
- konkrétních řešeních klientských případů,
- nácviku psychologických metod k uvolnění.

(<http://www.sante-institut.cz/antistresovy-program-stres-aneb-boj-nebo-utek.>)

Další možné obsahy antistresových kurzů:

- uvolňovací cvičení v klidu i pohybu,
- dechové jógové techniky a řízení energie – pránájama,
- praktický nácvik relaxačních technik

(Jackobsonova progresivní metoda, autogenní trénink, vizualizace, jóga nidra - jógový spánek)

([http://www.energystudio.cz/do-kondice/antistresovy/.](http://www.energystudio.cz/do-kondice/antistresovy/))

Některé antistresové programy vychází z čínských a japonských meditativních technik cvičení a práce s energií (Tai-či, Čchi-kung, Šin-tai-do). Cvičení spolu s masážemi podobnými Šiacu a filosofií stravy tvoří komplexní systém a je součástí Osho Divine Healing Arts (ODHA, česky Oshovo božské umění léčení či uzdravování.

(<http://www.maitrea.cz/akce/osho-divine-healing-pohybove-regeneracni-a-antistresove-cviceni-22.>)

Antistresový program může také prostřednictvím psychologických technik poskytnout analýzu působení a zvládnání stresu, náhled na sebe sama, na své hodnoty, chování a jednání. Na základě diagnostiky pohybového aparátu a subjektivních potíží se sestaví individuální program optimálních praktických cviků a technik, jakými jsou např. autogenní trénink, imaginace či hypnóza.

([http://www.kaps-kaps.cz/rubriky/firemni-vzdelavani/antistresove-programy/.](http://www.kaps-kaps.cz/rubriky/firemni-vzdelavani/antistresove-programy/))

Cíl antistresových kurzů

Seznámení se základními principy vzniku, s projevy a důsledky stresu a negativních emocí, znalost nových nástrojů (pohledy, přístupy, techniky), které jsou okamžitě využitelné.

(<http://www.sante-institut.cz/antistresovy-program-stres-aneb-boj-nebo-utek.>)

Celkové posílení organismu a imunity, prohloubení dechu, uvolnění těla, projasnění myšlení.

(<http://www.maitrea.cz/akce/osho-divine-healing-pohybove-regeneracni-a-antistresove-cviceni-22.>)

Cílem antistresového programu pro učitele je zvládnutí účinných relaxačních postupů v péči o sebe, podpora a rozvíjení vlastních kapacit pro zvládnání stresových situací, snížení stresové zátěže, zkoumání a rozvíjení vlastní energie.

(<http://www.flow-effect.cz/userFiles/skoly/antistresovy-program.pdf.>)

Názvy kurzů

- Stres aneb boj nebo útek.
- Antistresový program s asistencí koní.
- Antistresový a relaxační program pro pedagogy.
- Prevence syndromu vyhoření, zvládání náročných situací ve výchově.
- Antistresový týden.
- Arteterapeutické bloky.

Antistresové rituály

Schnackovi hovoří o tom, že ze zlepšení zdraví jednotlivce může mít prospěch celá společnost. Očekávají, že po překonání hospodářské recese dojde k obnovení zájmu o zdravotní problematiku. Bude nastartován nový hospodářský boom založený na tělesném a psychosociálním zdraví. Zdraví jednotlivce lze dosáhnout pomocí dodržování tzv. antistresových rituálů.

Devět antistresových rituálů spočívá v pravidelné péči o tělo. Patří sem kondiční trénink na protažení a ochranu svalstva, pánve, kloubů či páteře, ale také strečink, aktivní pohyb ve formě běhu, chůze nebo cyklistiky. Jedním z rituálů je meditace, kterou považují za nejúčinnější prostředek proti stresu. Jde o duševní a tělesné odpoutání a zaměření pozornosti do vlastního nitra.

(SCHNACK, G., SCHNACKOVÁ, K., 2006.)

4.2 Nástroje prevence na úrovni organizace

Jakákoliv organizace by měla mít zájem na vytvoření dlouhodobého programu prevence syndromu vyhoření. Jeho absence má za následek snížení pracovní výkonnosti, vyšší fluktuaci i pracovní neschopnost, ale také nepříznivé pracovní klima a prostředí.

Předcházením syndromu vyhoření u zaměstnanců vyjadřuje organizace a zaměstnavatel svůj zájem o podřízené.

Nástroje prevence má v rukou jak organizace samotná, tak i jednotliví vedoucí pracovníci.

Sociální opora

Vedoucí pracovníci mohou poskytovat prevenci vyhoření svým podřízeným hlavně vlivem sociální opory a to podporováním týmové opory poskytované stejně postavenými spolupracovníky.

Čím nám sociální opora pomáhá překonávat těžkosti spojené s vyhořením?

Je to zejména:

- **Spolupráce.**

Vědomí toho, že člověk není na všechno sám, může někoho požádat o pomoc, může spolupracovat na úkolech s ostatními, může se s ostatními podělit o práci

- **Naslouchání**

Umožňuje sdílet bez hodnocení a rad; je důležitým prvkem vlastního odreagování i osobního růstu.

- **Podpora, povzbuzení**

Dodávají podněty k dalšímu růstu, smysluplnost, motivaci, podporují práci.

- **Uznání, emoční podpora**

Vědomí toho, že si nás někdo váží, váží si našich výkonů, uznání, že můžeme být pro někoho vzorem nebo někdo je vzorem pro nás.

- **Zpětná vazba**

Na základě poskytnutých informací od ostatních můžeme korigovat, podporovat a rozvíjet naše další snažení.

- **Rovnocennost vztahu**

Můžeme se bavit na stejné úrovni, hodnotit stejné věci.

(JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E., 2006.)

Týmová práce

je charakterizována angažovaností pro věc a nadšením. Lidé pracující v týmu jsou ochotni pracovat i navíc, naplňuje-li je pocit, že „někam patří, jsou užiteční a něco znamenají“.

(BARTOŠÍKOVÁ, I., 2006, s. 53.)

Práce v týmu směřuje i k uspokojení vlastních potřeb zaměstnanců. Potřebují znát a ztotožnit se s cíli pracoviště, znát záměry rozvoje a plánů. To znamená, že čím je poslání přesvědčivější, tím je větší motivace.

Vedoucí pracovník & podřízený

Dalším nástrojem prevence vyhoření je v rukou samotných vedoucích pracovníků. Chápeme ho jako jednání vedoucích pracovníků s podřízenými. (KŘIVOHLAVÝ, J.,1998.)

Zásady jednání vedoucích pracovníků s podřízenými:

- pravidelný styk mezi pracovníkem a podřízeným,
- otevřený oboustranný vztah,
- harmonizace vzájemných vztahů,
- předání všech potřebných informací k práci,
- jasné zadání úkolů,
- motivace k cíli,
- zveřejnění nejen krátkodobých úkolů, ale také záměrů a plánů vedení,
- probírání nejen technických, ale i ekonomických věcí,
- dodržování morálních zásad vedoucím pracovníkem,
- nadřízený si váží práce podřízených a dávají zřetelně najevo svou spokojenost a uznání,
- umění ocenění, vyjádření spokojenosti a uznání práce podřízených.

Zaměstnanec benefity

Stravenky, poukazy na kulturní či sportovní akce, relaxace, ale také hmotné benefity, jako jsou mobilní telefony, počítače, aj..

Pracovně-nepracovní aktivity

Teambuildové akce prokazatelně snižují fyzický i psychický stres, a tím i náklady na nemocenské dávky a fluktuaci pracovníků. Vedou také ke zvýšení pracovní morálky, loajality vůči firmě, rozvinutí vůdčích schopností, konstruktivní práce na silných i slabých stránkách členů skupiny.

Individuální úprava pracoviště

Individuální úpravy pracoviště je poměrně osvědčeným nástrojem k tomu, aby se zaměstnanec cítil v práci uvolněně a dobře. Pokud je mu umožněno vytvořit vlastní pracovní prostředí, bude efektivněji a lépe pracovat. Může se jednat o květiny, fotografie, oblíbenou hudbu, drobné úpravy zařízení.

Dalšími nástroji je vytvoření **ideálních pracovních podmínek**. Není to vždy jednoduchá záležitost, obzvlášť na pracovištích typu „open space“, kde v jedné velké místnosti má své pracoviště až 30 lidí.

Jedná se především o:

- **zabezpečení privátní oblasti** (vlastní privátní koutek – rodinné fotografie),
- **snížení hlučnosti,**
- **zajištění dostatečného osvětlení,**
- **zajištění tepelné pohody.**

Roční hodnotící pohovory

Jedná se o pravidelné roční setkání mezi vedoucím a podřízením. Součástí je shrnutí realizace zadaných úkolů – ročních cílů a stanovení cílů příštích. Jedná se o formu zpětné vazby i neformálního pohovoru. Vedoucí pracovník nezapomene pracovníka pochválit. V poslední řadě je pohovor předpokladem k určení případné finanční odměny.

Profesionální vývoj

Z psychologického hlediska se jedná o nejdéle trvající motivační nástroj.

Patří sem především:

- průběžné vzdělávání,
- školení,
- možnost podílet se na nových úkolech, a to i z jiných sfér.

Vymezené kompetence

Jasně stanovená práva a povinnosti, ale i přiměřené úkoly vedou ke spokojenosti zaměstnance. K tomu slouží i stanovení cílů a úkolů dle SMART.

Forma úkolů - SMART

Jedná se o souhrn pravidel, která určují, jakým způsobem mají být cíle vyjádřeny tak, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, zda jich bylo dosaženo nebo ne. Neexistuje jednoznačná shoda ohledně toho, co přesně písmena ve zkratce znamenají nebo jak se používají v určité situaci. Typicky používaná slova viz tab. č. 1.

Tab. č. 1 SMART cíle

Písmeno	Anglické vyjádření	Český překlad	Vysvětlení
S	Specific	Specifický	Specifické a konkrétní cíle, to znamená, že by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni si odpovědět na otázku, co je předmětem a daným problémem, potom jsme toto kritérium specifičnosti splnili
M	Measurable	Měřitelný	Měřitelné, kvantifikovatelné cíle, což nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění. Zde si můžeme například položit otázku, jak poznáme, že jsme byli úspěšní.
A	Accept	Akceptovatelný	Akceptovatelné cíle pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají.
R	Relevant	Relevantní	Reálné a realizovatelné cíle, a to z hlediska všech potřebných zdrojů. Položme si otázku, jestli vůbec můžeme tohoto cíle dosáhnout s tím, co máme.
T	Time-bound	Termínovaný	Termínované cíle, tedy stanovení požadovaného termínu plnění.

(<http://www.inovace.cz/novinky/742-stanovit-si-cile-podle-smartu-a-byt-uspesni>.)

Supervize jako nástroj prevence syndromu vyhoření

Nejmodernější trend v organizaci práce a eliminaci syndromu vyhoření na pracovištích zapojuje supervizi jako aktivní prvek zpětné vazby v řízení týmu. „Supervizi můžeme vidět jako organizovanou příležitost k reflexi, která se zaměřuje

na různé pracovní situace, s cílem zkvalitnit práci a podpořit profesní růst pracovníka“.

(BARTOŠÍKOVÁ, I., 2006, s. 61.)

Definice

Mezi odbornou veřejností není dosud přijatá jednotná, obecně akceptovaná definice supervize. Původně se pojem supervize používal v anglicky mluvících zemích v ekonomickém prostředí a obecně znamenal dohled, vedení a kontrolu, ale i řízení či inspekce.

K. Kopřiva k tomu dodává: „Daleko častěji je tento termín používán v posunutém významu v psychoterapii, odkud proniká do dalších pomáhajících profesí“.

„Supervize je zavedenou složkou profesionální praxe v psychologickém poradenství a psychoterapii, kde je chápána jako metoda reflexe vlastního profesionálního jednání poradce či terapeuta.“

(KOPŘIVA, K., 1997.)

Tošnerovi definují supervizi jako systematickou pomoc (individuální či skupinovou)při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému.

(TOŠNER, J., TOŠNEROVÁ, T., 2002, na <http://www.hest.cz/ruz-ne/BURN-OUT.doc>.)

Hess popisuje supervizi jako čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, a to supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost posuzovaného účinně pomáhat lidem.

(HAWKINS, P.,SHOHET, R., 2004, s. 59.)

Zuzana Havrdová: „Supervize je organizovaná příležitost k sebereflexi. Supervize je jedna z forem podpory profesionálního růstu. Cílem supervize je plánovat další postup práce a zvyšovat tak svoji profesionální kompetenci.“

(<http://www.supervize-poradenstvi.cz/supervize.html>, HAVRDOVÁ, Z., 1999.)

Formy supervize

Forma supervize se přizpůsobuje potřebám. Probíhá tak buď ve skupinách jako řízený rozhovor, může se při ní použít různých způsobů psychologického zkoumání a uvolňování, jako jsou testy, hry apod. Supervizor podle postavení těch, jimž

má poskytnout podporu, podle problematiky, kterou je třeba řešit, zvolí velikost skupin. Někdy je třeba provádět sezení individuálně.

(BAŠTECKÁ, B. a kol., 2003.)

Dle způsobu provedení rozlišujeme supervize:

- **přímou:** supervizor je fyzicky účasten akce,
- **nepřímou:** supervizor rozebírá supervidovaný proces až po jeho realizaci, a to většinou s pomocí supervizního záznamu (písemného, audio záznamu, videozáznamu).

(BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L., 2003.)

Dle počtu osob:

- **individuální:** supervidovaný rozebírá proces se supervizorem ve dvojici, má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s dohodnutým programem a pravidly,
- **skupinovou:** skupina pracovníků pod vedením supervizora diskutuje o práci, svých pocitech a vztazích na pracovišti,
- **týmovou:** zahrnuje členy pracovního týmu bez ohledu na jejich postavení. Cílem je zefektivnit činnost týmu jako celku. (<http://alkohol-alkoholismus.cz/slovník-s/supervize-termíny-primární-prevence>.)

Další druhy supervize:

- **případová (odborná):** je zaměřena na problémy konkrétního klienta či problémy pracovníka,
- **rozvojová (manažerská):** snaží se rozvíjet pracovníka, pracovní tým, nebo organizaci.

Role supervizora

Podle K. Kopřivy je prvořadým úkolem supervizora pomáhat sociálním pracovníkům. Probírá s nimi problémy s klienty, které se odehrávají v každodenní praxi. Supervizor má pro jejich pocity plné pochopení. V rámci supervize se řeší i problémy pracovníků ve vztahu k organizaci, ke spolupracovníkům, pomocným pracovníkům, či kontaktním osobám z jiných organizací.

(KOPŘIVA, K., 2000, s. 139.)

Supervizor může být interní, zaměstnanec dané organizace, či externí, což mu umožňuje být objektivnějším.

Supervizor by měla být vyzrálá osobnost, vzdělaná v oblasti supervizní činnosti. Pro účastníky supervize by supervizor měl být přijatelný jako člověk. Mezi významné vlastnosti supervizora patří komunikační dovednosti, znalosti psychologie a práce s lidmi, pedagogické dovednosti, umění komunikace s dospělými, schopnost naslouchat, být upřímný, důvěryhodný a v každém případě dodržovat diskrétnost informací o daném zařízení a supervidované skupině, týmu, jednotlivci. Supervizor ručí supervidovaným za bezpečný, důvěrný a spolehlivý průběh supervize.

(<http://www.hartmannakademie.cz/co-jsou-to-supervize>.)

Vztah supervizora a supervidovaného se vyznačuje vzájemnou důvěrou a předáváním podnětů. Supervizor poskytuje supervidovanému rady a podporu ke konkrétním problémům, se kterými se supervidovaný setkává ve své každodenní práci. (<http://www.hartmannakademie.cz/co-jsou-to-supervize>.)

Znaky špatné supervize:

- ponižování, kritizování, zahanbování,
- pouze poučující nebo hladící podoba supervize – nevyváženost obou složek,
- špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným,
- nedodržování hranice mezi supervizí a terapií,
- nejasný, špatně vytvořený kontrakt,
- nekompetentnost supervizora,
- špatné načasování intervencí supervizora – předbíhání supervidovaného.

(<http://www.hartmannakademie.cz/co-jsou-to-supervize>, JUNKOVÁ, 2003, In KAMIL, K., ŠIMEK, A., 2004, s. 15-16.)

Podstatné znaky dobré supervize:

- vytvoření dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným,
- vytvoření bezpečného místa podpory a přijetí,
- podávání informací a nových podnětů,
- stanovení dobrého kontraktu,

- vědomá práce s etickými problémy a normami.

(<http://www.hartmannakademie.cz/co-jsou-to-supervize>, JUNKOVÁ, 2003, In KAMIL, K., ŠIMEK, A., 2004, s. 15-16.)

Cíl supervize

„Tématem sezení jsou zcela konkrétní problémové situace. Pozornost supervizora je soustředěna na jednání pracovníka, které se přehledně rozkládá na dílčí prvky. Cílem není v první řadě reflektovat, nýbrž dospět ke správnému postupu, který ovšem není všeobecně správným postupem, nýbrž postupem pro danou chvíli a situaci.“

(KOPŘIVA, K., 2000, s. 139.)

Cílem supervize není kontrola či předávání rad, informací nebo konzultace nad případem. Cílem není ani přikazování, jak postupovat a jaké zvolit metody. Supervize je především zacílena na odborný a osobní rozvoj pracovníka. Jde o specifickou metodu učení v prostředí důvěry, která se zaměřuje na podporu pracovníka, vyjasnění případu, vyhodnocení dosavadních postupů a metod, stanovení dalších strategií, odhalení neuvědomovaných souvislostí, pocitů a emocí, jež mohou ovlivňovat práci s klientem.

(BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L., 2003.)

Cílem supervize je především poskytnout zaměstnancům možnost hovořit otevřeně o jejich pracovních úspěších a problémech, umožnit jedinci získat sebereflexi. Ale také poskytnout možnosti ke zkvalitnění jeho práce s lidmi a podpořit jeho profesní rozvoj. Cílem je také motivovat pracovníka k práci a tak předcházet syndromu vyhoření. (<http://www.hartmannakademie.cz/co-jsou-to-supervize>.)

Supervize jako proces má tyto funkce:

- vzdělávací: skupina pracovníků si předává informace z dobré praxe. Cílem je rozvoj odbornosti pracovníka,
- podpůrná: spolu sdílení vlastní zátěže se skupinou a supervizorem. Cílem je dobré zvládnutí profesních nároků,
- řídicí: hodnocení a posuzování pracovního výkonu. Cílem je pochopení profesních hodnot.

(BAŠTECKÁ, B., 2009.)

Supervizní protokol

Nezbytnou součástí každé supervize je supervizní kontrakt. Je to druh smlouvy, kterou vypracovávají společně všichni účastníci.

Kontrakt by měl být uzavřen před zahájením supervize. Jedná se o velmi složitou a důležitou část. Vyjednané podmínky musí být stanoveny tak, aby byla rovnováha mezi stranami. Kontrakt má krátkodobý charakter a je třeba naplnění dohody kontrolovat.

Možné náležitosti kontraktu:

- formální náležitosti: jméno supervizora a supervidovaných, název organizace, zadavatel, místo, termíny, počet, frekvence a délka setkání,
- druh a forma supervize,
- cíl: obecnější tvrzení musí být doplněna konkrétními měřitelnými cíli. Pokud není stanoven cíl, kterého chceme dosáhnout, nejsou vidět výsledky,
- ukazatel úspěchu: kritérium, díky kterému poznám, že byl splněn cíl,
- práva a povinnosti všech tří stran kontraktu,
- etika: jak se nakládá s informacemi sdělenými na supervizi a mlčenlivost,
- revize kontraktu,
- opatření do budoucna: jak se bude nakládat s doporučeními ze supervize.

Pokud se dodrží všechna pravidla, může být supervize velmi účinným opatřením v boji proti syndromu vyhoření. Díky supervizi se pracovník může o problémy podělit, naučit se lépe zvládat pracovní obtíže a vyslechnout si názor odborníka (http://dSPACE.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/16701/pachtov%C3%A1_2011_bp.pdf?sequence=1 Pachtová, B. – Syndrom vyhoření u pomáhajících profesí, Brno, 2011.)

Jde o podporu profesionálních dovedností a kompetencí pracovníka. Dobře vedená supervize je povzbudivá, motivující, dodá nové nápady, podporu, citlivou zpětnou vazbu. Může stmelit pracovní kolektiv, zlepšit vzájemnou komunikaci. Odborně prováděná pravidelná supervize je jedním z nejlepších preventivních opatření syndromu vyhoření.

4.3 Dílčí závěry

Obecně lze říci, že je důležité mít rád sám sebe se všemi svými pozitivními, ale i s negativními vlastnostmi. Především se musíme umět postarat sami o sebe,

pokud chceme pomáhat druhým. Důležité je znát své možnosti a hranice a umět požádat o pomoc tam, kde naše síly již nestačí.

Nástroje prevence syndromu vyhoření dle nejnovějších poznatků shrnuji takto:

- 1. Snižte příliš vysoké nároky.** Kdo na sebe i druhé klade neustále příliš vysoké nároky, vystavuje se nebezpečí stresu. Člověk je ve skutečnosti nedokonalý a chybující.
- 2. Nepropadejte syndromu pomocníka.** Vyhněte se nadměrné senzitivitě k potřebám druhých lidí. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno.
- 3. Naučte se říkat NE.** Řekněte ne, pokud cítíte, že je toho na vás nakládáno příliš.
- 4. Stanovte si priority.** Nemusíte být všude a vždy. Nevyplývejte svou energii na nesčetné a nedůležité aktivity.
- 5. Rozdělte si rovnoměrně práci.** Dobrý plán ušetří polovinu času. Větší úkoly si rozdělte na dílčí etapy.
- 6. Dělejte přestávky.** Uvědomte si, že vaše zásoba energie je omezená.
- 7. Vyjadřujte otevřeně své pocity.** Pokud se vás cokoliv dotkne, dejte to najevo. Udělejte to však tak, abyste necitlivě nezasáhli druhého.
- 8. Hledejte emocionální podporu.** Najděte si "vrbu", důvěrníka.
- 9. Hledejte věcnou podporu.** Všechny problémy nemůžete vyřešit sami. Pohovořte si s kolegy či přáteli, požádejte je o radu a o návrhy na řešení.
- 10. Vyvarujte se negativního myšlení.** Jakmile se začnete litovat, řekněte si "stop". Radujte se z toho, co umíte a dokážete.
- 11. Předcházejte komunikačním problémům.** Práci si dobře připravte, sdělte spolupracovníkům i klientům hned na začátku svá očekávání a cíle.
- 12. V kritických okamžicích zachovejte rozvahu.** V konfliktní situaci se nenechávejte svést prvním negativním pocitem k impulzivnímu jednání.
- 13. Projděte si zpětně kritické situace.** Analyzujte svoje chování, navrhněte alternativy řešení. Zapojte kolegyně a kolegy.
- 14. Doplnujte energii.** Vaše práce není pupek světa. Vyrovnávejte pracovní zátěž potřebnou mírou odpočinku.
- 15. Vyhledávejte věcné výzvy.** Buďte otevřeni novým zkušenostem, dále se učte a vzdělávejte.
- 16. Využívejte nabídek pomoci.** Jestliže máte pocit, že v kritických situacích nereagujete dobře, měli byste se snažit změnit své chování.

(Národní dobrovolnické centrum Hestia Zdroj: http://ona.idnes.cz/zastavte-syndrom-vyhozeni-driv-nez-ublizi-vasemu-zdravi-pzv-zdravi.aspx?c=A110505_151325_zdravi_abr.)

Osobně si z teoretických poznatků v prevenci syndromu vyhoření vyvozují následující:

- vytvoření rovnováhy mezi osobním a pracovním životem,
- určení si životních cílů,
- určení, co je důležité a co již ne,
- neopomíjení svých potřeb, koníčků a zájmů,
- neopomíjení kontaktu s rodinou a přáteli,
- delegování úkolů na ostatní, a to i v rodině,
- pravidelná změna prostředí: dovolená, víkendové výlety, návštěvy, častý pobyt v přírodě,
- dostatek fyzických aktivit,
- pozitivní myšlení,
- určení si osoby upozorňující na signály a příznaky vyhoření,
- umění říci si o pomoc,
- odměnění se při zvládnutí úkolu.

Pro případ averze vůči stávajícímu zaměstnání doporučuji zvážit změnu pracovního zařazení v rámci společnosti, dalšími možnostmi jsou změna společnosti či dokonce změna povolání.

Z pozice vedoucího pracovníka vidím další aspekt významu ročních hodnotících pohovorů, stanovení ročních cílů a plán osobního rozvoje. Ale také tzv. výjezdní zasedání, kde lze poznat kolegy i z jiných stran. Doporučila bych také školení typu time management.

Supervize a zákaznická linka

V dnešní době se supervize využívají nejen v sociální sféře, ale také tam, kde jsou pracovníci v osobním nebo telefonickém kontaktu se zákazníky – např. Call Centra, poradenská centra, obchodní kanceláře. Supervizi vidím jako příležitost osobního kontaktu, možnosti si otevřeně popovídat, mezi čtyřma očima.

Proto výzkum zaměřím i na zkušenosti jedinců se supervizí jako nástrojem prevence syndromu vyhoření. Supervizní protokol, se kterým pracují zaměstnanci Zákaznické linky, viz příloha č. 3.

Můj pohled na roli supervizora

Supervizor by měl být empatický, trpělivý, diskrétní, loajální, důvěryhodný, musí umět naslouchat. Dobrý supervizor musí být vybaven vlastnostmi, jako je empatie, upřímnost, umění naslouchat, flexibilita, trpělivost a porozumění. Kromě výše uvedených vlastností by měl mít především odbornou kvalifikaci pro supervizi.

Supervizor je ten, kdo má v supervizi vedoucí roli. Vystupuje také jako poradce, který poskytuje teoretické znalosti, podporu a zpětnou vazbu. Měl by mít přirozenou autoritu a být důvěryhodný. Usnadňuje komunikaci, řídí skupinové rozhovory, organizuje sezení a nachází nová řešení problematických situací.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM ZKUŠENOSTÍ JEDINCŮ S PREVENČÍ VYHOŘENÍ

Životní tempo se zrychluje a málokdo si uvědomí, že jeho pracovní a životní nasazení je příliš vysoké a že sil značně ubývá. Ten, kdo své síly, včetně emočních, umí rozložit, často ani neví, že takto bojuje sám proti postižení syndromem vyhoření. Ne však každý to umí. Jsou lidé, kteří syndromu vyhoření vyhlásili boj, a možná o tom ani neví, a využívají různých metod a nástrojů vedoucích k prevenci tohoto syndromu.

Empirická část bakalářská práce je zaměřena na praktické zkušenosti jedinců se syndromem vyhoření a především s jeho prevencí.

5.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu **bylo zjistit** praktické zkušenosti osob, tedy jaké nástroje a metody vědomě či nevědomě **v prevenci syndromu vyhoření** používají. **Šetření bylo zaměřeno jak na nástroje ryze osobní (např. pohyb, koníčky), ale také na nástroje v rukou vedoucího pracovníka či celého podniku (např. příjemné pracovní prostředí). Otázky směřovaly i k odbornému školení v oblasti syndromu vyhoření, zda ho respondenti absolvovali, a pokud ano, jaké poznatky aplikují v praxi.**

Výzkum byl zaměřený na srovnání doporučení k prevenci syndromu vyhoření uvedených v literatuře s praktickými zkušenostmi osob v praxi.

5.2 Metodika výzkumu

Metody výzkumu

1. Strukturovaný dotazník

Při sběru dat bylo nejprve přistoupeno pomocí kvantitativní metody k osobnímu dotazování. Strukturovaný otazník (viz příloha č. 4) obsahoval 20 otázek včetně demografických údajů. Otázky jsou většinou uzavřené s navrženou škálou odpovědí, přičemž lze zvolit i více nabízených možností odpovědí. Pokud si dotazovaný z navržené nabídky odpovědí nevybral, mohl jinou odpověď vepsat. Otázka č. 8 je otevřená.

Dotazník vedl respondenty nenásilně od obecných otázek ohledně syndromu vyhoření k jednotlivým krokům, k udržení si chuti do života i do práce a k jednotlivým nástrojům a opatřením v prevenci vyhoření. Část otázek je zaměřena na jedince samotného – jak lidé předcházejí vyčerpání, tak na pracovní oblast – pracovní prostředí, vedoucího, ale také na supervizi.

Výsledky budou využity také jako podklad pro personalisty Call Centra.

5.3 Metodika výzkumu

Metody výzkumu

2. Strukturovaný dotazník

Při sběru dat bylo nejprve přistoupeno pomocí kvantitativní metody k osobnímu dotazování. Strukturovaný otazník (viz příloha č. 4) obsahoval 20 otázek včetně demografických údajů. Otázky jsou většinou uzavřené s navrženou škálou odpovědí, přičemž lze zvolit i více nabízených možností odpovědí. Pokud si dotazovaný z navržené nabídky odpovědí nevybral, mohl jinou odpověď vepsat. Otázka č. 8 je otevřená.

Dotazník vedl respondenty nenásilně od obecných otázek ohledně syndromu vyhoření k jednotlivým krokům k udržení si chuti do života i do práce a k jednotlivým nástrojům a opatřením v prevenci vyhoření. Část otázek je zaměřena na jedince samotného – jak lidé předcházejí vyčerpání, tak na pracovní oblast – pracovní prostředí, vedoucího, ale také na supervizi.

Výsledky budou využity také jako podklad pro personalisty Call Centra.

3. Osobní rozhovor

Ve druhé fázi jsem přistoupila k osobnímu rozhovoru (viz příloha č. 5). Rozhovor je veden s respondenty, kteří v dotazníku na otázku č. 8 odpověděli „ano“. Tedy, že se snaží předcházet fyzickému a psychickému vyčerpání a udržují si chuť do života i do práce.

Dialog byl zaměřen především na zjištění konkrétních metod a opatření, ale i na jejich účinek v prevenci syndromu vyhoření. Jelikož se jedná o velmi osobní záležitost, byl rozhovor z mé strany veden velmi citlivě a v soukromých prostorech.

Při tvorbě otázek a jejich kladení jsem vycházela z poznatků, získaných teoretickou přípravou na psaní práce, a informací získaných z dotazníků. Východiskem byly také praktické zkušenosti, které jsem získala jako zaměstnankyně Call Centra.

Osobní doplňující rozhovor byl směřován tak, aby doplnil některé otevřené body vyplývající z dotazníku či informace upřesnil.

Výzkumný vzorek

Výzkum byl proveden v pracovním prostředí, kde jedinci jsou nepřetržitě v kontaktu se zákazníky, a to především telefonicky. Jedná se o zaměstnance Call Centra, kteří řeší telefonická přání a požadavky zákazníků. Lze je tedy zařadit do kategorie pomáhajících profesí. Dotazováni byli ženy i muži různého věku.

Z hlediska profesního zařazení jsou ve vzorku zastoupeni:

1. pracovníci Zákaznické linky (zaměstnanec pasivně přijímá hovor a vyřizuje se zákazníkem jeho přání či problém),
2. pracovníci Business line (zaměstnanec „telefonicky“ pečuje o vybrané zákazníky z oblasti malých podnikatelů, navíc tito zákazníci jsou v péči key account manažera),
3. vedoucí těchto týmů (jeden tým cca 12 pracovníků).

Výzkum byl proveden v měsíci říjnu 2012.

Plánem bylo oslovit 50 respondentů. Počet vyplněných dotazníků bylo 63. Tři z nich nebyly vyplněny v pořádku a byly z výzkumu vyjmuty. Šedesát řádně vyplněných dotazníků bylo dále zpracováno a zahrnuto do následné analýzy.

Se zaměstnanci Call Centra byl veden rozhovor, který jsem zaměřila do problematické roviny. Výhodou osobního rozhovoru bylo získání přesných

informací k dané problematice, rozhovor byl stále pod kontrolou a dotazovaní se více otevřeli.

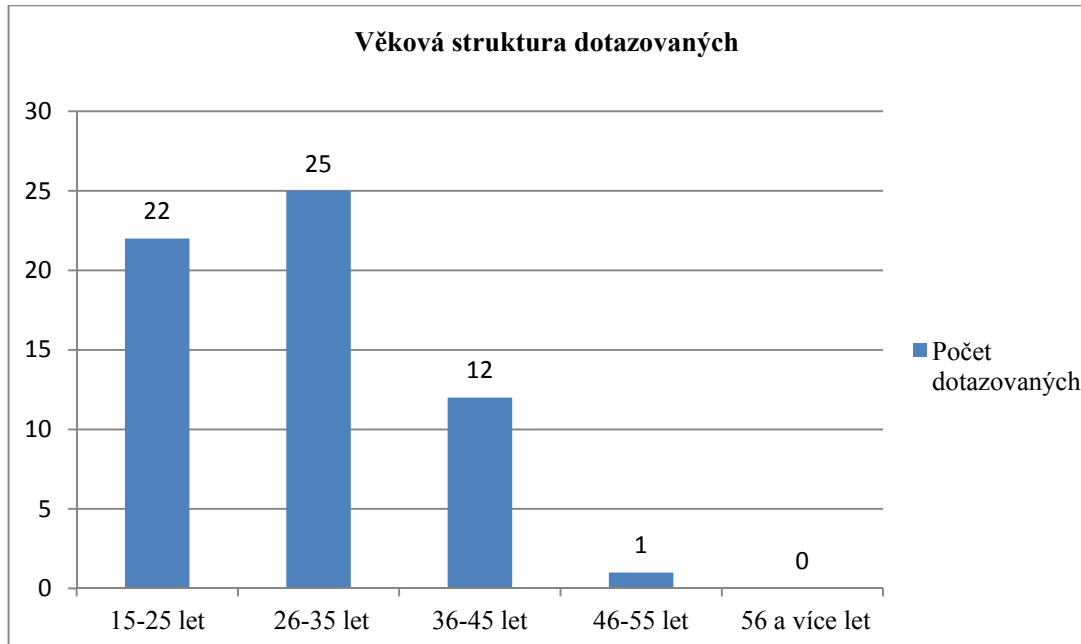
5.4 Analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu

5.4.1 Identifikace respondentů

Z celkového počtu 60 dotazovaných se výzkumu zúčastnilo 87 % žen a 13% mužů. Toto rozložení zcela odpovídá zastoupení pohlaví na pracovišti Call Centra. Nejvíce respondentů (42%) patřilo do věkové kategorie 26-35 let, druhou největší skupinou byly osoby ve věku 18-25 let (37%), a třetí nejpočetnější skupina byla v rozmezí 36-45 let (20%). Respondenti ve věku 46-55 let představují pouhé 2%, ve skutečnosti se však jedná pouze o jednoho člověka. Nikdo z dotazovaných nepatřil do věkové kategorie nad 55 let. Věková struktura dotazovaných také zcela odpovídá věkovému složení pracovníků Call Centra. Většinou jsou to mladí lidé.

Struktura účastníků výzkumu je uvedena v příloze č. 6 a v následujících grafech (obr. č. 3 až č. 5)

Obr. č. 3 Věková struktura dotazovaných

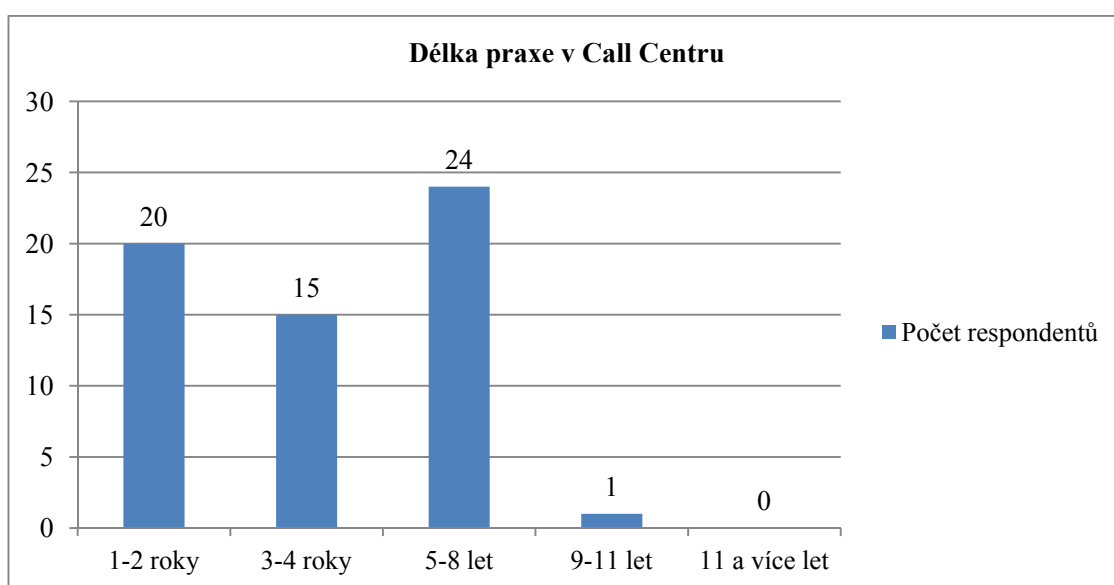


Vzdělání účastníků výzkumu bylo z převážné většiny středoškolské 73% (včetně vyučen s maturitou), 25% osob je vysokoškolsky vzdělaných a 2% pracovníků je vyučeno.

Ve struktuře vzorku podle délky zaměstnání v Call Centru jsou nejpočetnější skupinou pracovníci zaměstnaní na tomto pracovišti 5 až 8 let (40%), následuje skupina pracovníků velmi mladá (1-2 let), a to 33%. 25% pracovníků pracuje na Call Centru 3-5 let. Jeden pracovník, respektive pracovnice 9-11 let, déle již pak nikdo. Důvodem je délka existence tohoto Call Centra. Tato pracovnice zde pracuje od počátku existence pracoviště.

Profesně nejstarší zaměstnankyně patří do kategorie vedoucích pracovníků, působí zde 9-11 let a je jí mezi 36 a 45 lety.

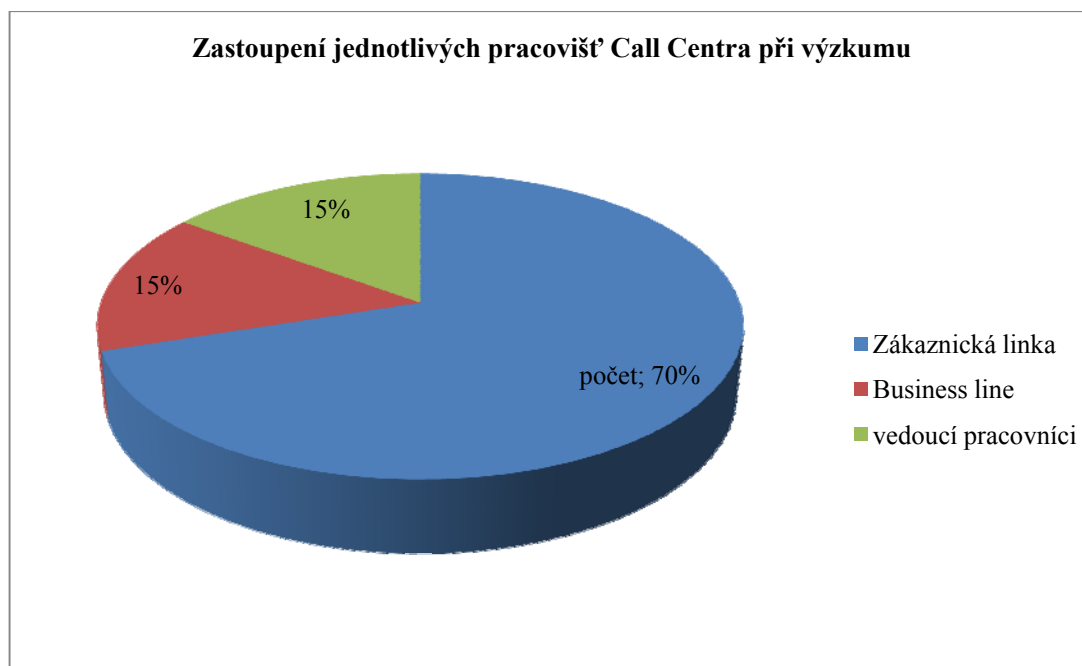
Obr. č. 4 Délka praxe v Call Centru



Typickým respondentem je mladá žena, do 35 let, se středoškolským vzděláním a s délkou praxe 5-8 let.

Základní dotazník zodpovědělo 70% (42) pracovníků Zákaznické linky, 15% (9) pracovníků Business line a 15% (9) vedoucích těchto týmů.

Obr. č. 5 Zastoupení jednotlivých pracovišť Call Centra



Osobní rozhovor byl následně veden se čtyřmi pracovníky Call Centra, respektive čtyřmi pracovníci. Z toho dvě byly vedoucí a dvě řadové pracovníce. V obou případech se jednalo o pracovníce Zákaznické linky.

Analýzu výsledků jsem rozdělila do dvou částí. První část se týká dat získaných ze „základního“ strukturovaného dotazníku. Druhá část je věnována informacím získaných osobním rozhovorem s jedinci.

5.4.2 Dotazník

První otázky dotazníku vedly ke zjištění informovanosti o syndromu vyhoření.

Syndrom vyhoření

Termín „syndrom vyhoření“ byl pro 20% pracovníků Call Centra zcela nový. Ze sdělovacích prostředků ho zná 32%, 23% z odborné literatury a 18% od zaměstnavatele. Z jiného zdroje je s tímto pojmem seznámeno 13%, a to především prostřednictvím studia na vysoké škole (3), dále z rodinného prostředí (1), z vlastní zkušenosti (1), tři pracovníci zdroj blíže nespecifikovali.

Syndrom vyhoření pro většinu (48) znamená psychické i fyzické vyčerpání, pocity beznaděje, ztrátu chuti do práce a do života. Tzn., že tato většina (80%) správně označila teoretickou definici vyhoření. Zbytek pracovníků (16) chápe vyhoření jako

psychické zhroucení. Možnost, že se jedná o fyzické vyčerpání či selhání při řešení problému klienta neoznačil žádný.

Téměř všichni pracovníci Call Centra (90%) uvedli, že syndrom vyhoření může postihnout každého z nás. 7% si myslí, že se vyhoření týká jen určitého okruhu lidí, např. lidí více citlivých a majících sklon ke zmatenému jednání, lidí se slabou vůlí, lidí pracujících s lidmi nebo těch, kteří chtějí pomáhat druhým lidem, jsou aktivní v práci a chtějí dosáhnout určitého cíle, nejsou laxní a nezodpovědní (vždy po jedné odpovědi). Toho názoru, že se jich syndrom vyhoření vůbec netýká, je 3% pracovníků.

Snažíte se předcházet fyzickému a psychickému vyčerpání a stresu? Udržujete si chuť do života i do práce?

Otázka byla položena touto vysvětlující formulací, a nikoliv přímo na způsob předcházení syndromu vyhoření, záměrně. Vycházela jsem z toho, že povědomí prevenci syndromu vyhoření není ještě zcela tak vysoké. Touto formulací si dotazovaní lépe představili konkrétní aktivity prevence vyhoření.

Téměř všichni pracovníci Call Centra (97%) se vědomě snaží chránit před syndromem vyhoření. A to způsoby uvedenými v grafu (obr. č. 6). Zde dotazovaní uvedli většinou více nástrojů a metod.

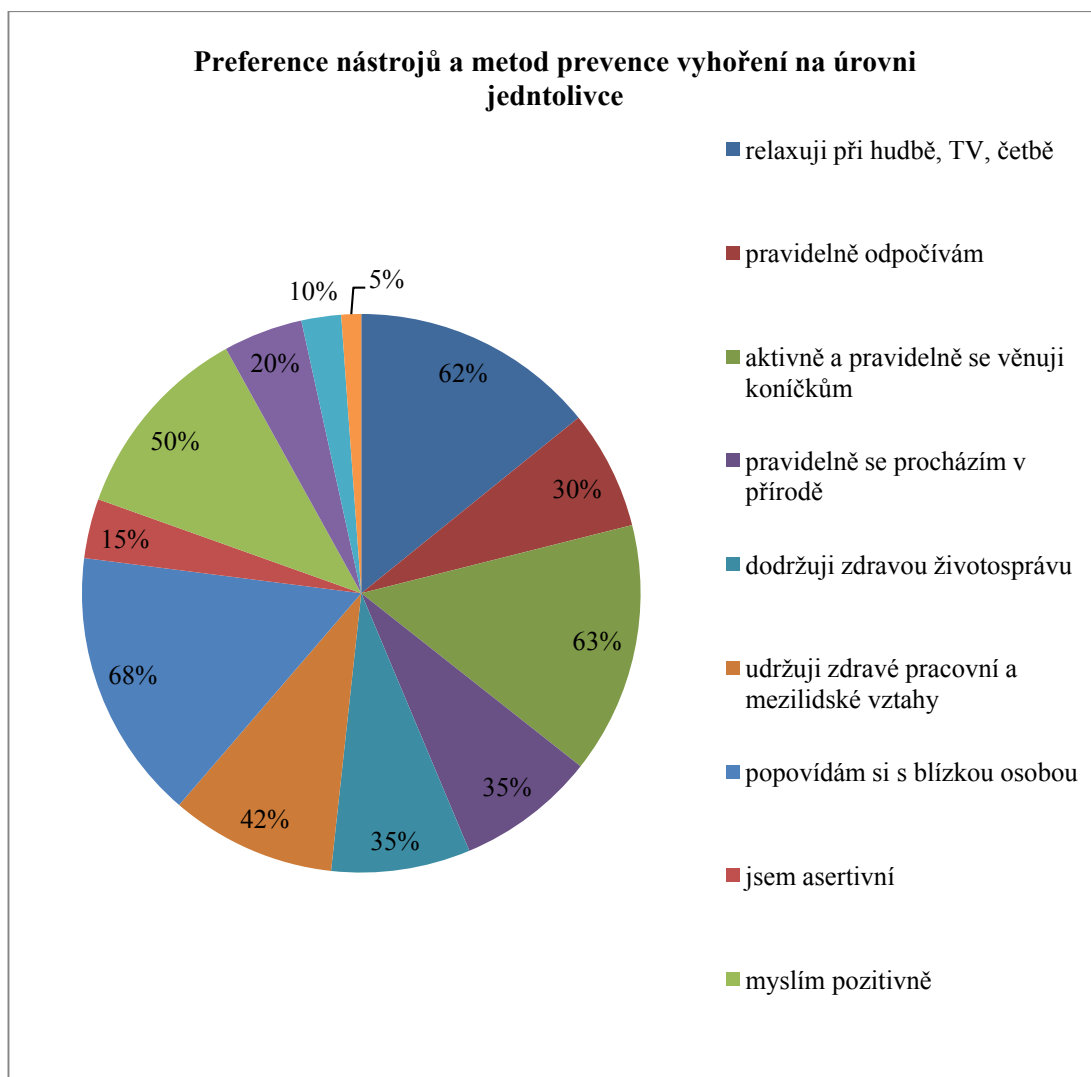
Nástroje a metody prevence vyhoření na úrovni jednotlivce

Nejčastěji uváděnou metodou prevence vyhoření na úrovni jednotlivce je **rozhovor, popovídání si s blízkou osobou**. Tuto metodu uvedlo 68% dotázaných. **Následují koníčky**, kterým se aktivně věnuje 62% pracovníků, a **relaxace** při hudbě, četbě

či sledování televize (62%). Pozitivní myšlení aplikuje polovina pracovníků. 42% pracovníků se brání vyčerpání a stresu prostřednictvím udržování zdravých mezilidských vztahů.

Pravidelné procházky v přírodě a dodržování zdravé životosprávy, jako je zdravá strava, dostatek spánku a pravidelný pohyb, jsou důležité pro 35%. 30% pracovníků bojuje se stresem pomocí pravidelného odpočinku, 20% pak organizací denního programu a racionálním využíváním volného času. 15% pracovníků využívá asertivního jednání, 10% načerpává síly prostřednictvím wellness pobytů. Pracovníci, kteří uvedli i jiné nástroje a metody prevence (5%), zmiňují např. jógu či jízdu na koni, což můžeme považovat také za koníčky či aktivní pohyb s relaxací.

Obr. č. 6 Preference nástrojů a metod prevence vyhoření na úrovni jedince



Srovnání týmů Call Centra v oblasti oblíbenosti nástrojů a metod prevence vyhoření na úrovni jedince:

Tab. č. 2 Srovnání oblíbenosti osobních nástrojů prevence z pohledu pracovišť

Nástroje prevence v rukou jedince	Zákaznická linka	Business line	Vedoucí pracovníci
Popovídám si s blízkou osobou	1.	1.	4.
Koníčky	2.	3.	1.
Relaxace	3.	1.	4.
Myslím pozitivně	4.	5.	1.
Udržuji zdravé mezilidské vztahy	5.	2.	3.
Procházky v přírodě	6.	3.	2.

Pravidelný odpočinek	6.	3.	5.
Zdravá životospráva	7.	4.	2.
Jsem asertivní	8.	5.	6.
Organizace denního programu, racionální využívání času	8.	3.	4.
Wellness pobyt	9.		6.
Jiné metody a nástroje	10.		6.

Možnost promluvit si s blízkou osobou je jako nástroj prevence vyhoření preferována však spíše jen řadovými pracovníky. U vedoucích pracovníků je tato možnost až na čtvrtém místě, zato upřednostňují koníčky a pozitivní myšlení. Druhým nástrojem prevence vyhoření jsou u pracovníků Zákaznické linky koníčky u pracovníků týmu Business line je to udržování zdravých mezilidských vztahů. Vedoucí pracovníci se pak rádi prochází v přírodě a dodržují zdravou životosprávu.

Pokud byste u sebe zpozoroval/a příznaky syndromu vyhoření, na koho byste se obrátil/a?

Většina dotazovaných označila více odpovědí. Nejčastěji by se obrátili na blízkou osobu (přítel či přítelkyně), a to celých 70%. Na odborného pracovníka, psychologa, by se obrátilo 30%, 23% na pracovního kolegu, 17% na svého nadřízeného, 8% na někoho jiného (většinou na rodinu).

Mizivé procento, (1 pracovník) uvedlo, že tento problém se ho vůbec netýká. Na počátku dotazníku byla položena již zmíněná otázka, koho se týká syndrom vyhoření. Zde dva pracovníci uvedli, že jich se vyhoření netýká. Po poležení podrobnějších a rozvíjejících otázek si tento postoj jeden z nich rozmyslel.

23% (14) pracovníků by situaci vyhoření zvládlo samo. Toto zjištění je velmi zajímavé, jelikož většina (11) také uvedla i výše zmíněné ostatní možnosti. Můžeme toho vyhodnocení chápat tedy tak, že pouze 3 pracovníci by se odvážili vyhoření zvládnout vlastními silami.

Školení se zaměřením na prevenci syndromu vyhoření

Školení v oblasti prevence syndromu vyhoření a stresu se zúčastnilo jen 13% pracovníků Call Centra. Toto školení bylo v minulých letech určeno pouze pro vedoucí pracovníky. Tomu odpovídají i výsledky, kdy z těchto 8 účastníků

školení je 5 vedoucích pracovníků a 3 řadoví pracovníci. Ti mohli školení absolvovat v jiné společnosti nebo z pozice zástupce vedoucího týmu.

Z odpovědí, jaké poznatky si účastníci ze školení odnesli, je znát, že školení bylo účelné a zapamatovatelné. Většina odpověděla, že se seznámila se způsoby, jak předcházet syndromu vyhoření a stresu, případně se s ním poprat. Získali cenné rady a tipy, např. jak cvičit, relaxovat či meditovat a přistupovat k životu. Zjistili, že účinné jsou i každodenní drobnosti, jako udělat si radost či slyšet vlídná slova.

Tyto nástroje a metody prevence vyhoření uplatňuje v praxi 63% účastníků školení. Upravili a zorganizovali si denní program, relaxují, změnili přístup k životu a myšlení na pozitivní. Vedoucí pracovníci se naučili rozpoznat vyhoření u svých podřízených a také tvrdí, že jim pomáhají. Většinou se jim tedy v praxi daří uplatňovat ty poznatky, které si ze školení právě odnesli.

Pracovní prostředí (nástroje a metody prevence na úrovni organizace)

V této oblasti otázek je sledován vliv pracovního prostředí a kolektivu na „pracovní“ entuziasmus, jehož udržení také ovlivňuje vyhoření.

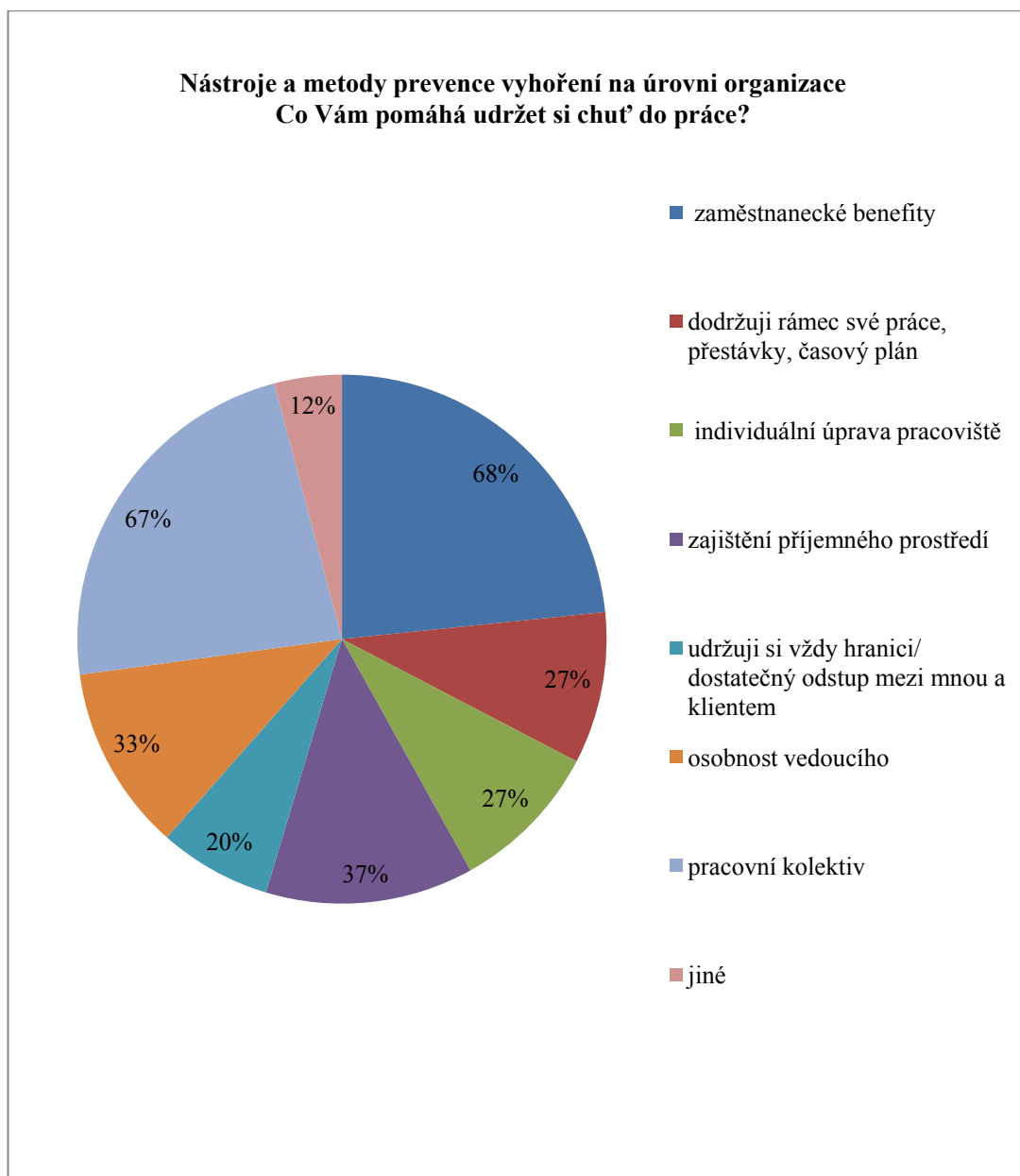
Chůť do práce pomáhají zachovat především hmotné statky, tedy **zaměstnanecké benefity** (uvedlo 68% dotazovaných) a **pracovní kolektiv** (67%). Zaměstnanci a pracovišti musí najít alespoň jednu spřízněnou duši a na straně druhé cítit hmatatelné výhody. Na Call Centru je to např. dotované stravování, možnost výhodně strávené dovolené na firemních rekreačních střediscích, či možnost čerpat z tzv. osobního účtu (např. nákup v lékárně, uhrazení masáží, atd.).

Pro 37% zaměstnanců je důležité příjemné pracovní prostředí. Myslí se tím snížení hluku, dostatečné osvětlení, pravidelné větrání, čistota či tepelná pohoda. Tyto požadavky jsou na pracovišti, jako je Call Centrum, jen velmi těžko realizovatelné. Pracovní místnost sdílí i 30 pracovníků, úplný klid zde tedy nikdy nenastane. Větrání, nastavená teplota místnosti či klimatizace bude vždy výsledkem dohody či kompromisu všech.

Osobnost vedoucího pomáhá zajistit pracovní nadšení 33% pracovníkům. Dodržování rámce své práce, pracovních přestávek a časového plánu využívá 27%. Stejnému počtu pracovníků (27%) napomáhá individuální úprava pracoviště (vlastní soukromý koutek s fotkami blízkých lidí, talismany).

Jinou možnost uvedlo 12% dotazovaných. Pracovní nadšení si udržují tím, že nemyslí na práci ve volném čase, pozitivním myšlením. Ale pomáhá i vedoucí, především ten, který má zájem o výsledky pracovníků, umí pochválit či poradit, myslí pozitivně a je pro tým vzorem. Harmonie mezilidských pracovních vztahů.

Obr. č. 7 Nástroje a metody prevence vyhoření na úrovni organizace



Chuť do práce si pracovníci udržují i prací samotnou – pracovní náplní, určeným cílem, možností seberealizace, zodpovědností zaměstnavatelů. To jsou však faktory, které však teoreticky jako prevence nepůsobí, spíše jejich intenzivní prožívání je definováno jako příčina vyhoření.

Následující tabulka uvádí oblíbenost nástrojů a metod prevence vyhoření, která lze aplikovat na pracovišti. Tabulka je vypracována z pohledu preferencí jednotlivých týmů.

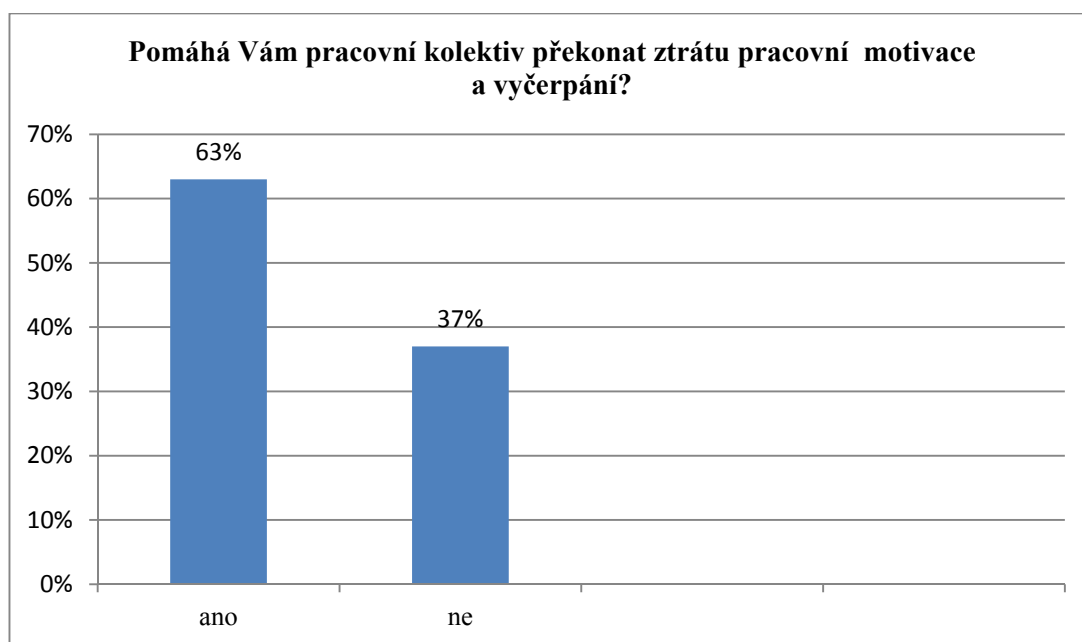
Tab. č. 3 Srovnání oblíbenosti osobních nástrojů prevence z pohledu pracovišť

Nástroje prevence v rukou jedince	Zákaznická linka	Business line	Vedoucí pracovníci
Zaměstnanecké benefity	1.	2.	3.
Pracovní kolektiv	2.	1.	2.
Osobnost vedoucího	3.	4.	4.
Dodržování rámce práce, přestávek a čas. plánu	4.	5.	5.
Příjemné pracovní prostředí	5.	3.	1.
Odstup od klienta	6.	6.	4.
Individuální úprava pracoviště	7.	3.	2.
Jiné nástroje a metody	8.	6.	2.

Nástroje na úrovni organizace jsou tedy velmi individuální, závisí na konkrétním pracovišti. Řadoví pracovníci upřednostňují podobné preference nástrojů prevence vyhoření, a to především ty hlavní – benefity a pracovní kolektiv. Zatímco pro vedoucí pracovníky je nejdůležitější příjemné pracovní prostředí.

Pracovní kolektiv

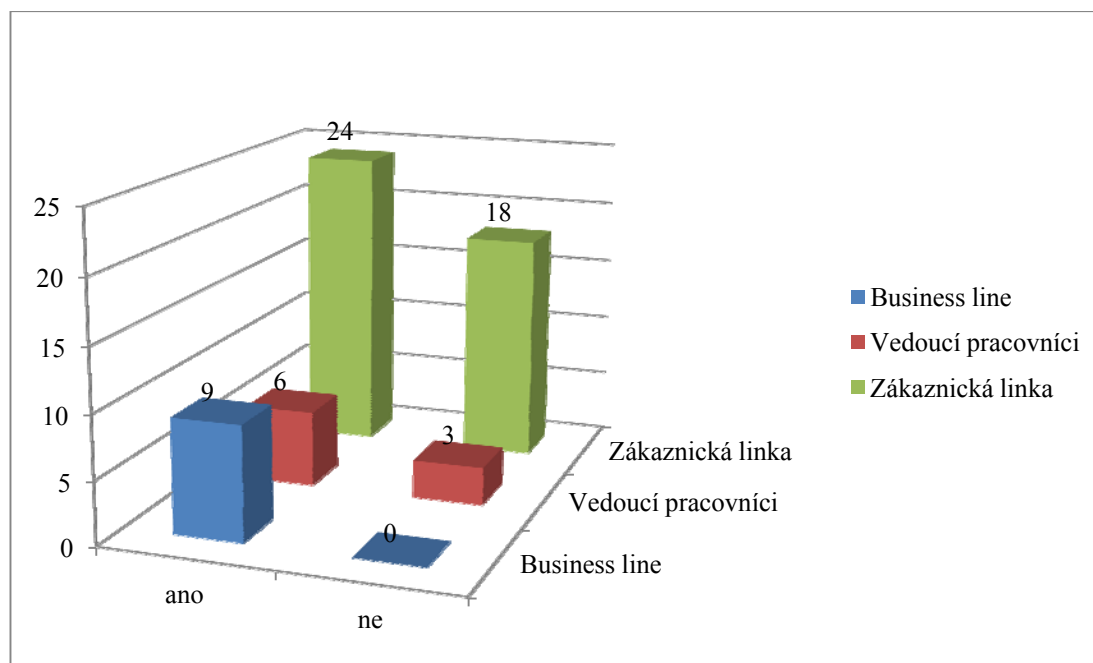
Obr. č. 7 Pomáhá pracovní kolektiv překonat ztrátu pracovní motivace a vyčerpání?



Již v předchozí otázce kladli pracovníci Call Centra velký důraz na důležitost pracovního kolektivu. Při položení přímé otázky: „**Pomáhá Vám pracovní kolektiv překonat ztrátu pracovní motivace a pracovní vyčerpání?**“ odpovědělo 63% respondentů pozitivně.

Pokud se podíváme na vliv kolektivu na udržení pracovní motivace a zabránění pracovnímu vyčerpání z pohledu pracovního kolektivu, nejsou výsledky jednotné. Nejvíce pracovní kolektiv napomáhá u pracovníků týmu Business line. Všichni pracovníci se jednotně vyjádřili pozitivně. Pracovníci týmů zákaznických linek tento nástroj prevence vyhoření kladně hodnotí z 75% a vedoucí pracovníci z 67%.

Obr. č. 8 Vliv kolektivu na pracovní motivaci a vyčerpání dle pracovišť Call Centra



Tak jednoznačně pozitivní vliv pracovního kolektivu jako nástroje prevence vyhoření u týmu Business line přikládám tomu, že se jedná o pracovní velmi mladý tým, který funguje teprve rok. Jeho členové ještě netrpí „ponorkovou nemocí“. Do tohoto týmu přešli z týmů zákaznických linek pracovníci velmi zdatní a zkušení, kteří však na tomto pracovišti působili již delší dobu a cítili potřebu změny. Tomu odpovídá i doba, po kterou pracují v Call Centru, většinou 5 až 8 let. Zatímco pracovníci Zákaznické linky jsou pracovní mladší, 45% pracuje zde pouze 1-2 roky, 29% 3-4, zbytek více jak 5 let.

Pracovní kolektiv napomáhá prevenci vyhoření především tím, že zúčastnění v něm pomocí humoru a dobré nálady překonávají pracovní i osobní problémy. V rámci kolektivu se diskutují a řeší pracovní problémy, navzájem udělují cenné rady. Kolektiv si vzájemně pomáhá a podporuje se. „Na kolektiv se mohu spolehnout, podrží mě“ jak specifikovali respondenti. Co kolektiv nejvíce spojuje, jsou společné či stejné pracovní problémy, možnost si postěžovat u chápající osoby. Dotazovaní také uváděli týmová sezení, společenské akce či dobré mezilidské vztahy. To je výčet nejčastěji uváděných důvodů, jakým způsobem pracovní kolektiv přispívá k překonávání ztráty pracovní motivace a předchází pracovnímu vyčerpání.

Jednotlivá pracoviště uváděla podobné důvody.

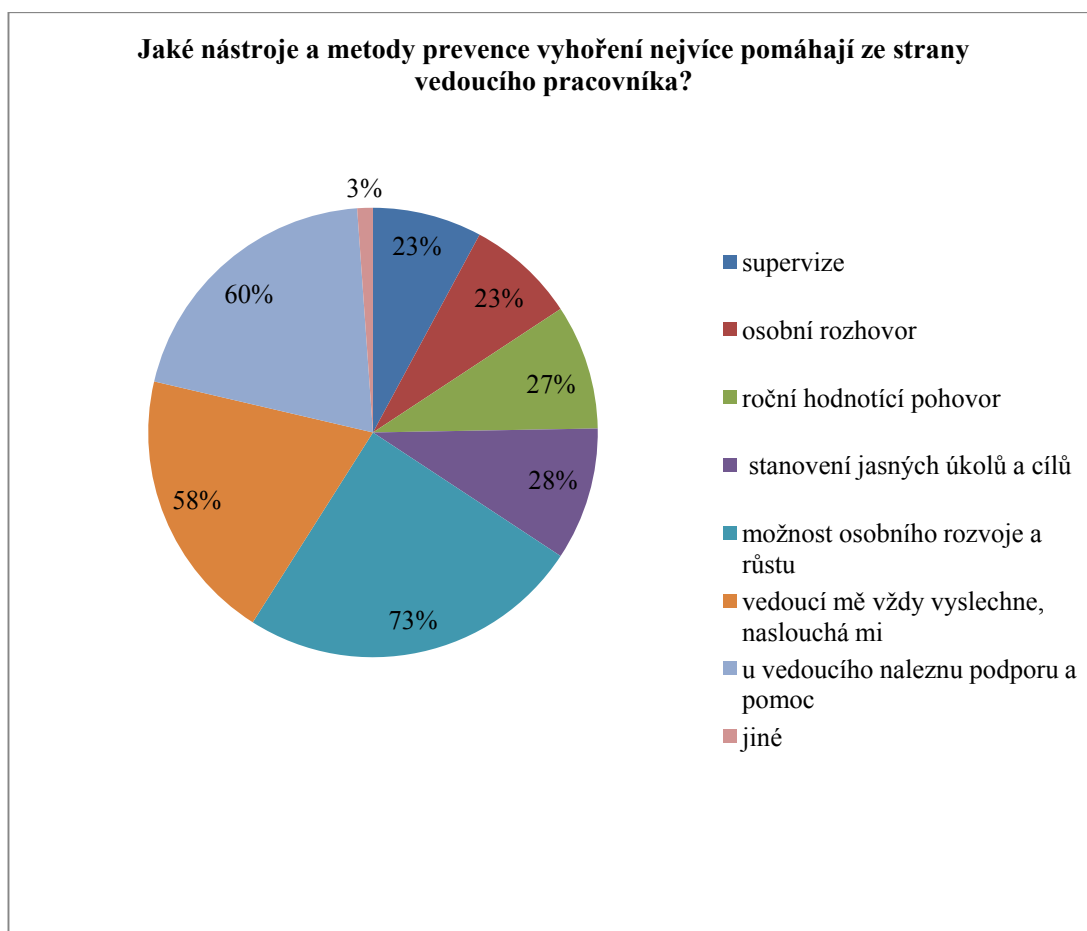
Diskutujete s kolegy o rozličných problémech, řešíte spolu úkoly, podporujete se vzájemně, vyměňujete si informace? Ano, řeklo 93% (56) dotazovaných. Většině, 86%, tyto pracovní rozhovory a podpora pomáhají.

Zajímavá je skutečnost, že 14 pracovníků nejprve uvedlo, že pracovní kolektiv jim nepomáhá překonat ztrátu pracovní motivace a pracovního vyčerpání, zároveň však při pozdějším dotazu, zda jim společné diskuse s kolegy a vzájemná podpora pomáhají, odpovědělo kladně. Tento jev vyhodnocuji tak, že až při hmatatelnější podobě otázky si teprve vybavili realitu a pozitivní vliv pracovního kolektivu.

Nástroje a metody prevence v rukou vedoucího pracovníka

Nejčastěji preferovaným nástrojem v prevenci vyhoření, který může aplikovat vedoucí pracovník, je nabídnout pracovníkovi **možnost osobního růstu** (73% dotazovaných). Jedná se především o absolvování školení, možnost povýšení či podílet se i na jiných úkolech.

Obr. č. 9 Jaké nástroje metody prevence vyhoření nejvíce pomáhají ze strany vedoucího pracovníka



Role vedoucího pracovníka, jeho osobnost a vliv na podřízené hrají také velmi velkou roli. Více jak polovina, 63% pracovníků, uvedlo, že to, že **u vedoucího vždy naleznou podporu a pomoc**, jim pomáhá překonat vyčerpání z práce. Dále pracovní vyčerpání mírní to, že **vedoucí je vždy vyslechne a naslouchá jim** (60%).

Stanovení jasných úkolů a cílů, roční hodnotící pohovory, osobní rozhovor či supervize také pomáhají v průměru u třetiny pracovníků jako prevence vyhoření.

V tabulkách č. 4 a 5 jsou jednotlivé nástroje, které má v rukou vedoucí pracovník jako prevenci vyhoření, stanoveny dle pořadí. Tzn. dle preferencí členů jednotlivých týmů. Některé nástroje jsou preferovány všemi pracovníky, některým však jsou přisuzovány velmi rozdílné preference jednotlivých týmů.

Tab. č. 4 Nástroje prevence vyhoření nejvíce pomáhající ze strany vedoucího pracovníka – srovnání Zákaznické linky a Business line

Tým/ pořadí	Zákaznická linka	Business line
1.	Možnost osobního rozvoje a růstu (71%)	Možnost osobního rozvoje a růstu (78%)
2.	Vedoucí mě vyslechne, naslouchá mi (64%) U vedoucího naleznou podporu, pomoc (64%)	Stanovení jasných úkolů a cílů (56%)
3.	Supervize (29%)	Roční hodnotící rozhovor (44%) Vedoucí mě vyslechne, naslouchá mi (44%) U vedoucího naleznou podporu, pomoc (44%)
4.	Roční hodnotící rozhovor (26%)	Supervize (22%) Osobní rozhovor (22%) Jiné (22%)
5.	Osobní rozhovor (21%)	
6.	Stanovení jasných úkolů a cílů (12%)	
7.	Jiné (0%)	

Tab. č. 5 Srovnání oblíbenosti nástrojů prevence v rukou vedoucího z pohledu pracovníků

Nástroje prevence v rukou vedoucího	Zákaznická linka	Business line	Vedoucí pracovníci
Možnost osobního rozvoje a růstu	1.	1.	1.
Vedoucí mě vyslechne, naslouchá mi	2.	3.	3.
U vedoucího naleznou podporu, pomoc	2.	3.	2.
Supervize	3.	4.	
Roční hodnotící rozhovor	4.	2.	5.
Osobní rozhovor	5.	4.	4.
Stanovení jasných úkolů a cílů	6.	2.	1.
Jiné		4.	

Z výše uvedených údajů vyplývá, že jednotlivé týmy jako hlavní nástroj prevence vyhoření volí možnost osobního rozvoje a růstu. Vedoucí pracovníci také ještě stanovení jasných úkolů a cílů. Tento druhý nástroj si pravděpodobně volí proto, že na rozdíl od řadových zaměstnanců, spadá do jejich zodpovědnosti plnění i nestandardních úkolů, které nemusí být vždy přesně specifikovány.

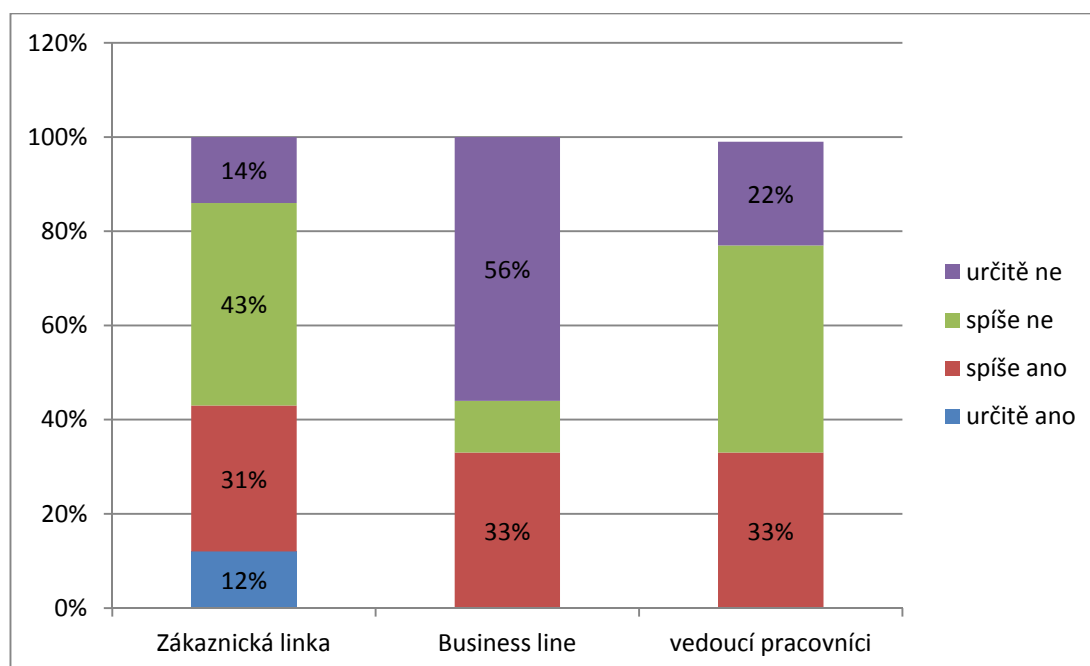
Stanovení jasných úkolů a cíle je pro pracovníky týmu Business line na druhém místě, kdežto pro pracovníky Zákaznické linky na místě posledním. Opět se přikláním k tomu názoru, že důvodem je pracovní náplň. Pracovníci Zákaznické linky mají své úkoly a kompetence přesněji stanoveny, zatímco pracovníci pracovním mladého týmu Business line tyto hranice teprve hledají. Na druhém či třetím místě se nachází pomoc vedoucího v podobě naslouchání a poskytnutí pomoci či rady. U pracovníků týmu Business line je to ještě roční hodnotící rozhovor.

Supervize jako nástroj prevence syndromu vyhoření

K tomuto názoru se přiklání pouze 40% dotazovaných. Supervizi považují za nezbytnou v prevenci syndromu vyhoření – 8% pracovníků zvolilo možnost „určitě ano“, 32% „spíše ano“.

Zajímavý je pohled pracovníků z jednotlivých pracovišť viz obr. č. 10

Obr. č. 10 Náhled jednotlivých pracovišť na nezbytnost supervize jako nástroje prevence vyhoření



Vedoucí pracovníci nahlíží na supervizi jako na nástroj prevence vyhoření skeptičtěji, než řadoví pracovníci. Jen 33% vedoucích se přiklání k tomu, že supervize pomáhá v prevenci syndromu vyhoření (zvolili možnost spíše ano). Právě vedoucí pracovníci by měli být o účincích supervize jako nástroje prevence vyhoření výrazně přesvědčeni. Pracovníci Zákaznické linky cítí mnohem větší důležitost supervize než vedoucí pracovníci a pracovníci Business line.

Důležitost supervize pro pracovníky zákaznické linky může spočívat v potřebě zpětné vazby. Zda jimi zpracovávaný clientský případ byl vyřešen po všech stránkách v pořádku, ale také v tom, že se jedná o jednu z mála příležitostí pohovořit si sám se svým vedoucím. Probrat nejenom zpracování konkrétního telefonického hovoru, ale také jiné záležitosti, včetně navození osobní roviny. Proč naopak vedoucí pracovníci nevnímají supervizi jako nástroj prevence vyhoření? Důvodem je, že supervize v Call Centru má trochu jinou formu, než jakou uvádí literatura zabývající supervizí v souvislosti se syndromem vyhoření. Záleží také na způsobu provedení supervize, zda supervizor je k tomu odborně vyškolen, zda má po osobnostní stránce vhodné vlastnosti. To vše, dle mého pozorování, zde není zcela správně realizováno. Neposledním faktorem, který zde hraje roli, je také čas,

který je supervizi věnován. Provoz Call Centra neumožňuje provést supervizi tak, jak by si to zúčastnění přáli.

5.4.3 Rozbor osobního rozhovoru

Syndrom vyhoření

Jedincům, s nimiž jsem vedla osobní rozhovor, je syndrom vyhoření velmi dobře znám. Mladá slečna na dotaz, zda zná pojem vyhoření, uvedla: „Chtějí po Tobě, abys pracoval a výsledky zdokonalovat, ale ty už nemůžeš pracovat víc, než jak pracuješ. Máš pocit, že se ti nedostává zaslouženého ocenění tvých pracovních výkonů od vedoucího. To způsobuje celkový stav vyčerpání (psychické i fyzické), začínající nechuť do práce chodit, velký stres a časté výkyvy nálad (pláč, vztek, zoufalství, ...)“

Velmi mne také ze strany dotazovaných překvapila osobní zkušenost s vyhořením (jejich soukromá či v blízkém okolí) a velká znalost problematiky vyhoření. Jedinci sami si tak dokázali diagnostifikovat problém sami. Často si vyhoření všimli také pracovní kolegové. Je však třeba přihlédnout k faktu, že čtyři jedinci nejsou reprezentativní vzorek a z této skutečnosti nelze učinit závěr. Na druhou stranu se jednalo o pracovníky Call Centra, kteří měli ukončené vysokoškolské vzdělání, či právě studují vysokou školu a předpokládá se u nich tedy reálný úsudek a všeobecné znalosti.

V souvislosti s ekonomickou krizí a nedostatkem pracovních míst pravděpodobně pracovníci zůstávají na stejném pracovišti, i přes velké osobní výhrady: „Snažím se na práci, kterou vykonávám najít něco pozitivního a snažím se věřit, že úsilí, které do práce vynakládám mě posune někam dál, na lepší pracovní pozici a alespoň na chvíli to bude pro mě změna a pomůže mi to.“ Druhým faktem je snaha o osobní rozvoj.

Mám syndrom vyhoření, co mi pomáhá?

Pracovníci Call Centra, kteří si sami diagnostifikovali syndrom vyhoření, nebo znali „postižené osoby“ uvedli tyto nástroje, které pomohly znovunastolit duševní a fyzickou rovnováhu:

- odpočinek,
- popovídání si s blízkou osobou,
- koníček: četba, sport,

- meditace,
- relaxace v podobě masáží, wellness, dovolená u moře či víkend na horách,
- změna priorit a stávajících postojů,
- změna pracovní pozice, pracoviště, pracovní náplně,
- umět říct „stop“.

Velmi radikálně vyřešil jeden pracovník Call Centra svou tíživou situaci a to výpovědí. Našel si novou práci, ve které je spokojený. Jinému jedinci změna pracovní pozice celý problém vyřešila.

Pracovní kolektiv

I osobní rozhovory potvrdily velkou roli pracovního kolektivu v prevenci vyhoření?

Pro pracovníky Call Centra je pracovní kolektiv velmi důležitý, pro někoho i více, než finanční odměna.

Cituji konkrétní odpovědi:

„Důležitý je dobrý a přátelský kolektiv, a to mnohem důležitější než vysoké finanční ohodnocení. Kolektiv poradí, podpoří, rozptýlí vtipem a humorem. Oceňuji také důvěru, trpělivost a diskuse o problémech. Kolegové naslouchají, vyhodnotí můj problém a pomůžou mi najít řešení.“

„Kolektiv je při prevenci syndromu vyhoření velmi důležitou složkou. V pracovním kolektivu se mohou kolegové navzájem podporovat a o případné náročné úkony se podělit, sdělit si názory a navzájem se podpořit. Dobrý kolektiv, ve kterém jsou si všichni oporou je základním kamenem pro prevenci syndromu vyhoření. Podpora jak profesionální, tak na lidské úrovni je k nezaplacení. „

„Pro mě je kolektiv lidí k prevenci syndromu vyhoření jeden z nejdůležitějších faktorů. Preventivně mi pomáhá dobrá nálada na pracovišti, ale také to, že se mohu spolehnout na jejich podporu v případě, že nastane stresová situace.“

Nástroje a metody prevence syndromu vyhoření

Zde se potvrdilo pravidlo, „co člověk, to názor“. Pracovníci Call Centra měli různé, do určité míry podobné přístupy v prevenci vyhoření. Nelze stanovit konkrétní nejoblíbenější metody a nástroje. Zde je výčet nástrojů a metod prevence syndromu vyhoření:

- mít v blízkosti oblíbenou osobu, osobu v podobné situaci a pohovořit si s ní,
- bezpečí domova, vypuštění myšlenek na práci,
- relaxační a uvolňovací techniky: meditace, nemyslet na problémy a pracovní starosti, mlčení, masáže,
- koníčky: příroda, četba, turistika, jízda na kole, poslouchání hudby, práce na zahradě a v domácnosti, sport,
- změna prostředí, dovolená,
- vyhýbání se problémům,
- dodržování životosprávy, především dostatek spánku,
- osobní a pracovní pořádek,
- dobrý kolektiv,
- dobrý vedoucí.

Pořadí nelze určit, každá osoba uvedla trochu jiné metody a nástroje prevence a jiné pořadí. Pokud některé odpovědi zobecním (např. masáže přiřadíme k uvolňovacím technikám), **lze, dle osobních rozhovorů s pracovníky Call Centra, určit tyto jejich nejoblíbenější a nejúčinnější nástroje a metody prevence vyhoření:**

- **možnost pohovořit si osobou, která má stejná pracovní problémy, rozumí jim,**
- **uvolňovací a relaxační techniky,**
- **mít blízkou osobu, setkání s přáteli,**
- **koníčky,**
- **dodržování zdravé životosprávy.**

Školení

Pracovníci Call Centra, kteří školení zaměřené na syndrom vyhoření či prevenci stresu neabsolvovali, by ho velmi rádi navštívili. Ti, kteří ho navštívili, zde opět jen vedoucí pracovníci, ho všude doporučují nejen svým kolegům, ale i řadovým zaměstnancům Call Centra. Ze školení si odnesli řadu poznatků, řadu z nich vyzkoušeli a některá se jim daří v praxi úspěšně aplikovat. Jedna pracovnice Call Centra dokonce vyzkoušela všechna doporučení ze školení, v závěru si pak vybrala pouze některá, která jí osobně nejvíce vyhovují a dnes využívá tři nástroje.

Mezi fungující a neúčinnější nástroje a metody prevence vyhoření, které využívají na základě školení, uvedli:

- **meditace, uvolnění, vyčištění hlavy,**
- **sport,**
- **dodržování zdravé životosprávy, stravování, dostatek spánku,**
- **udělat si osobní pořádek, jak v pracovním, tak osobním životě,**
- **mít s kým celou záležitost probrat.**

Na otázku, zda jsou poznatky ze školení, které aplikují, účinné, odpověděli kladně, např.:

„Ano, je to účinné. Významně se mi zlepšila nálada. Neúčinnější je stanovit si priority a ty dodržuji.“

Doporučení ze školení, která neaplikují jsou např. naslouchání bioritmu těla, připravit si na jeho základě pracovní program. Důvodem je nemožnost aplikace tohoto nástroje na pracovišti, jako je Call Centrum. Zde se opět potvrzuje pravidlo, že nástroje a metody jsou individuální a nezáleží nejenom na jedinci, ale i na pracovní prostředí.

Supervize

Osobními rozhovory byl zjištěn důvod, proč se pracovníci Call Centra nepřiklání k názoru nezbytnosti supervize jako preventivního nástroje vyhoření. Přičemž literatura přiřazuje tomuto nástroji velkou váhu.

Vycházím-li z informací získaných těmito osobními rozhovory, pak supervize ze strany vedoucích pracovníků jsou realizovány zcela nesprávně. Jedná se spíše o zpětnou vazbu na konkrétní clientský případ (zde telefonický hovor se zákazníkem). A od supervize popisované v literatuře, tedy jako podpory profesionálního růstu, se značně liší.

V této souvislosti si ještě jednou dovoluji připomenout cíl supervize:

Cílem supervize není kontrola či předávání rad, informací nebo konzultace nad případem. Cílem není ani prikazování, jak postupovat a jaké zvolit metody. Supervize je především zacílena na odborný a osobní rozvoj pracovníka. Jde o specifickou metodu učení v prostředí důvěry, která se zaměřuje na podporu pracovníka, vyjasnění případu, vyhodnocení dosavadních postupů a metod, stanovení

dalších strategií, odhalení neuvědomovaných souvislostí, pocitů a emocí, jež mohou ovlivňovat práci s klientem.

(BEDNÁŘOVÁ, Z., PELECH, L., 2003.)

Zajímavý je pohled vedoucích pracovníků na supervizi. Sami osobně ji vnímají a dle jejich názoru také provádí předpisově, dle literatury. Zároveň však cítí, že ji řadoví pracovníci mohou vnímat jinak. Tato myšlenka je však podložena pouze malým vzorkem, přesto se v rozhovorech opakuje.

Za povšimnutí stojí opakující se sdělení, že **vedoucí pracovníci mají menší odborné znalosti klientské problematiky, než mají řadoví pracovníci.** Právě klientská problematika je však obsahem supervize. To vede pak k tomu, že pracovníci přikládají supervizi tak malou důležitost. Po odborné stránce si některých svých vedoucích neváží, nepřikládají váhu jejich hodnocení v rámci supervize.

Co by se tedy mělo zlepšit, aby supervize byla účinná?

Vybraní pracovníci Call Centra uvádí především odborný výcvik vedoucích pracovníků v oblasti supervize, ale také v pracovní tematice. Nebo změna osoby, která supervizi provádí. Sami řadoví pracovníci vnímají osobu, která by supervizi měla provádět, stejně tak jako literatura. Tedy jde o osobu, které důvěřují a shlíží k ní, mají ji jako vzor a profesně je posune na vyšší úroveň.

Klíč vidí také **ve vztahu mezi vedoucím a pracovníkem**, navození vzájemné důvěry, zájmem vedoucího o pracovníka a jeho práci. Vedoucí by měl umět pochválit. Dále také ze supervize vyvodit konkrétní závěry a ty sledovat. Vedoucí by si měl na supervizi **udělat čas.**

5.5 Dílčí závěry

Ve své práci jsem se snažila vysledovat, jaké nástroje a metody napomáhají v prevenci syndromu vyhoření v praxi. Vyhodnotit nejcennější metody a prostředky při předcházení syndromu vyhoření a navrhnout opatření, jejichž dodržování zabrání vzniku tohoto syndromu.

Doporučení, která jsou obsahem této kapitoly, vycházejí z provedeného výzkumu.

Literaturu sama neuvádí, který nástroj či metoda je nejúčinnější. Jedná se většinou o výčet možností, někdy doplněný zkušenostmi konkrétních osob. Tento postoj potvrdil i realizovaný výzkum.

Z výzkumu je patrné, že prevence v oblasti vyhoření je velmi individuální záležitost. Dále také záleží na pracovní pozici, pracovišti a náplni práce. Tyto pracovní faktory velmi ovlivňují výběr konkrétních nástrojů a metod prevence.

Z pohledu jednotlivých úrovní lze, na základě výzkumu na pracovišti Call Centra, stanovit tyto nástroje a metody:

Strategie prevence vyhoření na úrovni jedince

Tato oblast je velmi specifická a individuální. Vždy záleží na konkrétním jedinci. Z výzkumu také vyplynul určitý vliv pracovního zařazení (řadový pracovník, vedoucí pracovník) a pracoviště.

Obecně lze však říci, že nejúčinnějšími nástroji a metody jsou níže uvedené doporučení, seřazeny dle preferencí vybraných pracovníků Call Centra (byli preferovány více jak 30% respondenty):

1. **rozhovor s blízkou osobou, možnost povykládat si o problému,**
2. **koníčky,**
3. **relaxace a uvolnění,**
4. pozitivní myšlení,
5. zdravé mezilidské vztahy,
6. pravidelné procházky v přírodě,
7. zdravá životospráva,
8. pravidelný odpočinek.

Výzkum také, i když nepřímo, poukázal na skutečnost, že **změna pracoviště, změna pozice, změna pracovní náplně, či dokonce odchod od zaměstnavatele**, významně pomáhají jako nástroj prevence vyhoření.

Strategie prevence vyhoření na úrovni organizace

Z výzkumu je patrná velká závislost mezi účinností konkrétních nástrojů a metodami na úrovni organizace a organizací samotnou. To, jaké opatření bude účinné, velmi závisí na pracovní pozici (vedoucí či řadový pracovník) a pracovním týmu Call

Centra. V jiných společnostech to bude pravděpodobně také záviset na konkrétním pracovišti.

Pořadí nástrojů a opatření prevence vyhoření dle účinnosti:

- 1. zaměstnanecké benefity,**
- 2. pracovní kolektiv,**
- 3. příjemné pracovní prostředí,**
4. osobnost vedoucího.

Strategie prevence na úrovni vedoucího

Vedoucí pracovník má, ač si to většinou moc neuvědomuje, v ruce velké množství nástrojů a metod prevence vyhoření. Rozdílnost účinnosti opatření prevence není u osob různého pracovního zaměření a pozice tak zřetelná, jako je na úrovni organizace. Určitou roli zde však také hraje pracovní náplň.

Pořadí nástrojů a opatření prevence vyhoření dle účinnosti:

- 1. možnost osobního rozvoje, růstu a pracovního postupu,**
- 2. podpořit a pomoci i pracovníkovi,**
- 3. vyslechnout a naslouchat pracovníkům,**
- 4. stanovit jasné úkoly a cíle** (pro vedoucí pracovníky ze strany jejich vedoucího)

Nástroj osobního růstu a pracovního postupu je natolik silný, že pracovníci Call Centra zůstávají zaměstnání na tomto pracovišti i přes velkou nespokojenost a symptomy vyhoření. Je doba krize, peníze potřebují.

Další doporučení

K těmto doporučením může management Call Centra přihlédnout při stanovení nové personální a motivační strategie.

1. Školení

Kurz zaměřený na prevenci vyhoření a stresu doporučuji nabídnout a zajistit všem pracovníkům Call Centra bez ohledu na pracovní pozici.

Pracovníci, kteří již toto školení absolvovali, by se mohli zúčastnit navazujícího školení, ve kterém by si informace osvěžili, znovu by získali energii k osobním a pracovním změnám. Zároveň by to pro ně byl motivační nástroj.

2. Pracovní kolektiv

Vedoucí pracovníci by měli více realizovat a podporovat týmová sezení. A to nejen pracovní, ale i neformální setkání po pracovní době či ve formě teambuildingu.

3. Supervize

Supervizi by měla být ze strany managementu Call Centra přiřazena větší důležitost a „magičnost“. Management by se měl také rozhodnout, zda budou supervize nadále v rukou vedoucích týmů či je bude poskytovat pracovníkům „třetí“ nezávislá osoba.

Doporučuji, aby se praxe zpětných vazeb zachovala (současná podoba supervize), za předpokladu, že vedoucí týmů budou znovu v této oblasti proškoleni. A na jejich úrovni proběhne tzv. kalibrace hodnocení, tedy dojde ke shodě, jak hodnotit, co hodnotit a co již ne.

Zároveň, vedle těchto zpětných vazeb, se přistoupí k realizaci supervizí ve své nejryzejší podobě. Vzhledem k náročnosti této práce doporučuji dlouhodobou spolupráci s externí osobou či osobami, ke kterým si postupně pracovníci najdou cestu.

Vedoucí pracovníci by měli provést v souvislosti s poskytováním zpětné vazby (supervize) tato opatření při poskytování zpětné vazby:

- udělat si na supervizi vždy čas,
- využít tento prostor k navázání vztahu s pracovníkem, zeptat se na jeho názory, pochválit ho,...
- jinak pracovat s novým pracovníkem a jinak se zkušeným.

4. SMART cíle pro vedoucí pracovníky

5. Pracoviště

- menší pracovní prostředí,
- respektovat rozličnost pracovišť,
- možnost rotace pracovníků mezi pracovišti.

6. Poradenství

Ze strany vedoucích pracovníků realizovat několika minutová „školení“ z oblasti prevence syndromu vyhoření pro celý tým. Tato sezení pravidelně opakovat.

ZÁVĚR

Největší nebezpečí syndromu vyhoření je v jeho plíživém příchodu. Varovné signály se často objevují, až když je nejvyšší čas pro intervenci. Často se syndrom vyhoření spojuje s přepracovaností, lépe však příčiny jeho vzniku vystihuje rozpor mezi entuziasmem, chutí uplatnit novost v pracovních přístupech a následným střetem s realitou. Zvláště nyní, v období ekonomické krize, budou nárazy na realitu tvrdší než dříve. Personalisté se budou muset častěji zabývat propouštěcími rozhovory, manažeři budou muset omezovat investice do atraktivních a smysluplných oblastí (inovace, marketing), atd.

(http://www.skoleni-kurzy.eu/course-16162_stressmanagement-a-prevence-syndromu-vyhozeni_outward-bound-ceska-cesta-spol-s-r-o.)

Problematika syndromu vyhoření, a především prevence vyhoření, se stala předmětem mé bakalářské práce. Syndrom vyhoření může postihnout každého z nás, již dávno to není problém vymezené skupiny lidí či pracovního zaměření. Tato tematika se mne osobně dotkla, a proto se jí v této práci zabývám.

Celá práce je rozdělena do několika částí. Úvodní část, včetně vymezení problematiky a stanovení cíle. Teoretická část obsahující teoretická východiska, diagnostiku vyhoření, příčiny syndromu vyhoření, a neposledně i nástroje prevence a zvládání syndromu vyhoření. Následuje výzkum, analytický pohled na data získaná výzkumem, a doporučení.

V první, teoretické části, jsem se snažila shromáždit teoretické poznatky k řešené problematice. Teoretická část poskytuje ucelený pohled na zkoumanou problematiku. Jednotlivě jsem představila diagnostické metody zjištění syndromu vyhoření, konkrétní příčiny a na straně druhé i konkrétní nástroje, metody a opatření působící jako prevence syndromu vyhoření. Teoretická část slouží k důkladnějšímu pochopení celé problematiky syndromu vyhoření.

Získané informace mi umožnily přistoupit k praktickému řešení problému, kdy bylo nezbytné realizovat výzkum a zjistit praktické zkušenosti osob v oblasti syndromu vyhoření, a to především jaké nástroje, metody a opatření jim pomáhají. Vypracovala jsem dotazník určený pro pracovníky Call Centra, ve kterém jsou zaměstnanci v neustálém kontaktu se zákazníky a patří mezi ohrožené profese. Výzkum byl zaměřený na srovnání doporučení k prevenci syndromu vyhoření

uvedených v literatuře s praktickými zkušenostmi osob v praxi. Následně jsem některé informace konkretizovala pomocí osobních rozhovorů se zaměstnanci Call Centra.

Návrhy a doporučení, která jsou součástí poslední části bakalářské práce, vycházejí z výsledku výzkumu, ale zohledňují také skutečnosti zjištěné vlastním působením na tomto pracovišti.

Na základě zjištěných informací jsem vyhodnotila nejcennější nástroje a metody při předcházení syndromu vyhoření a navrhla opatření, jejichž dodržování zabrání vzniku tohoto syndromu. Tato doporučení se vztahují na již zmíněné pracoviště Call Centra.

Výsledky výzkumu ukázaly, že syndrom vyhoření je velmi častý jev a jeho léčba či prevence velmi individuální záležitostí. Řada nástrojů a opatření je však preferována většinou pracovníků a také velmi účinná. Informace získané výzkumem pomohu také personalistům Call Centra v určení motivační strategie a budou použity pro další rozhodování na úrovni managementu.

Závěrem bych ráda dodala, že řada pracovníků Call Centra si problém syndromu vyhoření uvědomuje a snaží se mu předcházet či ho potlačit. Velmi mne také překvapilo množství internetových zdrojů s touto problematikou a počet kurzů a školení v oblasti prevence vyhoření.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Knihy**

BARTOŠÍKOVÁ, Ivana. O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry. 1 vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2006, 86 s. ISBN 80-7013-439-9.

BAŠTECKÁ, Bohumila (ed.). Psychologická encyklopedie – aplikovaná psychologie. 1 vyd. Praha: Portál, 2009, 520 s. ISBN 978-80-7367-470-0.

BAŠTECKÁ, Bohumila a kol. Klinická psychologie v praxi. 1 vydání, Praha: Portál, 200, 420 s. ISBN 80-7178-735-3.

BEDNÁŘOVÁ, Zdena, PELECH, Lubomír. Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2003, 99 s. ISBN 80-7239-148-8 -.

GABURA, Ján, PRUŽINSKÁ, Jana. Poradenský proces. 1 vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995, 147 s. ISBN: 80-85850-10-9.

HAVRDOVÁ, Zuzana. Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. 1 vyd. Praha: Osmium, 1999, 167 stran, ISBN 80-902081-8-5.

HAWKINS, Peter, SHOHET, Robin. Supervize v pomáhajících profesích. 1 vyd. Praha: Portál, 2004, 202 s. ISBN 80-7178-715-9.

JANKOVSKÝ, Jiří. Etika pro pomáhající profese. 1 vyd. Praha: Triton, 2003, ISBN 80-7254-329-6.

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

KALLWASS, Angelika. Syndrom vyhoření v práci a osobním životě. 1 vyd. Praha: Portál, 2007, 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KAMIL, Kalina, ŠIMEK, Antonín. Supervize – kazuistiky, 1. vyd. Praha: Triton, 2004, 171 s. ISBN 80-7254-496-9.

KEBZA, Vladimír., ŠOLCOVÁ, Iva. Syndrom vyhoření. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní úst., 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

KOPŘIVA, Karel. Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese. 2. vyd. Praha: Portál, 1997, 152 s. ISBN 80-7178-150-9.

- KOPŘIVA, Karel. Lidský vztah jako součást profese, 4. vyd. Praha: Portál 2000, 147 s. ISBN 80-7178-429-X.
- KOPŘIVA, Karel. Lidský vztah jako součást profese, 5. vyd. Praha: Portál, 2006, 147 s. ISBN 80-7178-150-9.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Hořet, ale nevyhořet. 1 vyd. Praha: Grada, 2012, 175 s. ISBN 978-7195-573-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 136 s. ISBN 80-7169-551-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. 2. vyd. Praha: Portál, 2003, 279 s. ISBN 80-7178-774-4.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro., PEČENKOVÁ, Jaroslava. Duševní hygiena zdravotní sestry. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 78 s. ISBN 80-247-0784-5.
- MATOUŠEK, Oldřich. Metody a řízení sociální práce. 1 vyd. Praha:Portál, 2003, 380 s. ISBN 80-7178-548-2.
- MATOUŠEK, Oldřich. a kol. Metody řízení sociální práce, 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 380 s. ISBN 978-80-7367-502-8.
- MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- MÍČEK, Libor. Duševní hygiena. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984, 207 s. ISBN 46-00-27/2.
- NEVŠÍMALOVÁ Soňa., ŠONKA Karel. et al. Poruchy spánku a bdění, 2. vyd. Praha: Galen, 2007, 345 s. ISBN 9788072625000.
- POTTEROVÁ, Beverly, A. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 1997, 201 s. ISBN 80-7198-211-3.
- ŠTIKAR, Jiří. Základy psychologie práce a organizace, 1 vyd. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

Časopisy

- LIBIGEROVÁ, EVA. Syndrom profesionálního vyhoření. Praktický lékař, roč. 79, č. 4., 1999, s. 186-190. ISSN 0032-6739.
- STIBALOVÁ, Kateřina. Co je to Burnout syndrom. Odborný časopis, Sociální služby. 2010, č. XII, 10, s. 20-21. ISSN 1803-7348.

Informace z internetu

TOŠNER, JIŘÍ., TOŠNEROVÁ, TAMARA. Burn-out syndrom. Syndrom vyhoření. Pracovní sešit pro účastníky kurzů, Praha, Hestia, 2002. Dostupné na [http://www.hest.cz/ruz-ne/BURN-OUT.doc./](http://www.hest.cz/ruz-ne/BURN-OUT.doc/)

<http://alkohol-alkoholismus.cz/slovník-s/supervize-termíny-primární-prevence/>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Diagnostika/>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Prevence/>

http://cs.wikipedia.org/wiki/Syndrom_vyho%C5%99en%C3%AD

<http://hygiena.zdrave.cz/dusevni-hygiena/>

http://ona.idnes.cz/zastavte-syndrom-vyhoreni-driv-nez-ublizi-vasemu-zdravi-pzv-/zdravi.aspx?c=A110505_151325_zdravi_abr/

<http://slovník-cizích-slov.abz.cz/>

<http://spaaltair.webnode.cz/pro-muze/antistresovy-program/>

<http://syndrom-vyhoreni.cz/>

<http://www.akce.cz/akce/307134/prijeti-sebe-sama-mudr-martin-daniel/>

<http://www.dobry-spanek.cz/desatero/>

<http://www.hartmannakademie.cz/co-jsou-to-supervize/>

<http://www.inc.cz/firemni-vzdelavani/firemni-vzdelavani/top-a-stredni-management/>

<http://www.inovace.cz/novinky/742-stanovit-si-cile-podle-smartu-a-byt-uspesni/>

<http://www.maitrea.cz/akce/osho-divine-healing-pohybove-regeneracni-a-antistresove-cviceni-22/>

<http://www.psychosomatika.net/texty/syndrom-vyhoreni-jako-sance/>

http://www.skoleni-kurzy.eu/course-16162_stressmanagement-a-prevence-syndromu-vyhoreni_outward-bound-ceska-cesta-spol-s-r-o./

<http://www.stafordka.wz.cz/ostatni-asertivita.php/>

<http://www.supervize-poradenstvi.cz/supervize.html/>

<http://www.vira.cz/Texty/Knihovna/Nikdo-nemiluje-sam-sebe.html/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1	Dotazník MBI – Maslach Burnout Inventory
Příloha P 2	Dotazník BM – Burnout Measure
Příloha P 3	Supervizní protokol
Příloha P 4	Dotazník – prevence syndromu vyhoření
Příloha P 5	Osobní doplňující rozhovor
Příloha P 6	Struktura respondentů – dotazník

PŘÍLOHA P1: DOTAZNÍK MBI MASLACH BURNOUT INVENTORY

V tomto dotazníku doplňte do vyznačených políček u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

Síla pocitů

0 1 2 3 4 5 6

Vůbec Velmi silně

Tab. 1 Dotazník MBI – síla pocitů

Ot. č.	Dimenze	Otázka	Síla pocitů
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/pacientů.	
5.	DP	Mám pocit, že někdy s klienty/ pacienty 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/pacientů.	
8.	EE	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.	
9.	PA	Mám pocit, že lidé při své práci pozitivně ovlivňují a nalaďují.	
10.	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.	
11.	DP	Mám strach, že výkon mé práce mně činí citově tvrdým.	
12.	PA	Mám stále hodně energie.	
13.	EE	Moje práce mi přináší pocit 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/pacienty.	
16.	EE	Práce s lidmi mi přináší silný stres.	
17.	PA	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru.	
18.	PA	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty/pacienty.	
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 kladně – vyrovnaně.	
22.	DP	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy.	

MBI – Jednotlivé dimenze dotazníku

EE = Emocionální vyčerpání (Emotional Exhaustion)

DP = Depersonalizace

PA = Osobní uspokojení (Personal Accomplishment)

Vyhodnocení dotazníku

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)

Vysoký 39 a více

Mírný 38 – 32

Nízký 31 - 0 (vyhoření!)

(BARTOŠÍKOVÁ, I., 2006, s. 69)

PŘÍLOHA P 2: DOTAZNÍK K PREVENCI SYNDROMU VYHOŘENÍ

Dotazník BM – Burnout Measure

V tomto dotazníku doplňte do vyznačených políček u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

Síla pocitů

1 ... nikdy

2 ... jednou za čas

3 ... zřídka kdy

4 ... někdy

5 ... často

6 ... obvykle

7 ... vždy

Tab. 2 Dotazník BM – síla pocitů

Ot. č.	Otázka	Síla pocitů
1.	Byla jsem unavena	
2.	Byla jsem v depresi (v tísní)	
3.	Prožívala jsem krásný den	
4.	Byla jsem tělesně vyčerpaná	
5.	Byla jsem citově vyčerpaná	
6.	Byla jsem šťastná	
7.	Cítila jsem se vyřízená (zničená)	
8.	Nemohla jsem se vzchopit a pokračovat dále	
9.	Byla jsem nešťastná	
10.	Cítila jsem se uhoněná a utahaná.	
11.	Cítila jsem se uvězněná v pasti.	
12.	Cítila jsem se jako bych byla nula (bezpečná).	

13.	Cítila jsem se utrápená.	
14.	Tížily mne starosti.	
15.	Cítila jsem se zklamaná a rozčarovaná.	
16.	Byla jsem slabá a na nejlepší cestě k onemocnění.	
17.	Cítila jsem se beznadějně.	
18.	Cítila jsem se odmítnuta a odstrčena.	
19.	Cítila jsem se plna optimismu.	
20.	Cítila jsem se plna energie.	
21.	Byla jsem plna úzkosti a obav.	

Upozornění: Tento dotazník je chráněn copyrightem. Copyright 1980 Ayala Penes, PhD, and Elliot Aronson, PhD.

Vyhodnocení dotazníku

Sečtěte hodnoty otázek 3+6+19+20: = hodnota B.

Sečtěte hodnoty zbývajících otázek: = hodnota A.

Odečtěte B od 32, tzn.: $32 - \text{hodnota B} = C$.

Sečtěte $A+B=D$.

Vydělte D číslem 21 = míra vašeho vyčerpání či vyhoření.

Pokud vám vyjde hodnota mezi 2 a 3, vede se Vám dobře. Leží-li vypočítaná hodnota mezi 3 a 4, prožíváte vyčerpání či vyhoření a měli byste proti tomu bezodkladně něco udělat.

Pokud je hodnota, která Vám vyšla, vyšší než 5, nacházíte se v akutní krizi.

(BARTOŠÍKOVÁ, I., 2006, s. 72)

PŘÍLOHA P 3: SUPERVIZNÍ PROKOL

Supervizní protokol

Tento protokol je využíván pro supervizi pracovníků Zákaznické linky Call Centra společnosti E.ON Česká republika, s. r. o.

Supervizor hodnotí realizovaný telefonický hovor mezi pracovníkem Zákaznické linky a zákazníkem.

Formální stránka supervizního protokolu

V hlavičce tabulky jsou formální údaje týkající se pracovníka (např. jméno a příjmení), hovoru (kdy se hovor uskutečnil, délka hovoru) a také zákazníka.

Supervizor hodnotí dvě stránky, a to komunikační a odbornou. Supervize se tak stává nejenom nástrojem prevence syndromu vyhoření, ale také zpětnou kontrolou ohledně výkonu práce zaměstnance (zda byl požadavek zákazníka správně vyřešen či zda telefonní operátor vhodně komunikoval se zákazníkem).

Vyhodnocení supervize

Supervizor hodnotí jednotlivé faktory obou stránek a přiřazuje jim ohodnocení (1 hvězdička = 1 bod).

Celkem lze získat maximálně 24 bodů, z toho 12 bodů za odborné řešení a 12 bodů za komunikační úroveň.

Supervizní protokol - Zákaznická linka

Firma:	E. ON ČR		
Jméno a příjmení operátora			
Hovor č.	1	Klapka	
Datum rozhovoru		Čas	
Délka rozhovoru			
Hodnotitel			
Téma hovoru			
Identifikační údaj zákazníka			

Hodnocení	*	**	***	****	*****
Úvod a vztahová rovina				x	
Analýza potřeb zákazníka			x		
Řešení požadavku, odborná úrov. hovoru		x			
Práce se systémem	x				
Slovní komunikace a argumentace					x
Závěr hovoru					

Celkem *	15	z 24
Odborná stránka	6	z 12
Komunikační stránka	9	z 12

Poznámky k hovoru

Průběh hovoru:

Závěry a doporučení:

PŘÍLOHA P 4: DOTAZNÍK K PREVENCI SYNDROMU VYHOŘENÍ

Dobrý den, dovoluji si Vás oslovit dotazníkem zabývajícím se problematikou prevence syndromu vyhoření. Dotazník je součástí bakalářské práce. U otázek vyberte, prosím, jednu z několika navržených možných odpovědí, která nejlépe vystihuje váš názor. Případně vpište vlastní názor.

Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnoval/a vyplněním tohoto dotazníku.

Petra Ostřížková

1) Pojem „syndrom vyhoření“

- a) slyším poprvé
- b) znám ze sdělovacích prostředků
- c) znám z odborné literatury
- d) znám od zaměstnavatele (školení)
- e) jiná možnost, uveďte prosím

2) Co podle Vás znamená syndrom vyhoření?

- a) psychické zhroucení
- b) fyzické vyčerpání
- c) selhání při řešení problému klienta
- d) psychické i fyzické vyčerpání, pocity beznaděje, ztráta chuti do práce i života

3) Syndrom vyhoření

- a) mne se netýká
- b) může postihnout každého z nás
- c) týká se jen určitého okruhu lidí, uveďte prosím kterých

4) Snažíte se předcházet fyzickému a psychickému vyčerpání a stresu? Udržujete si chuť do života i do práce? (Tedy zabránění vzniku syndromu vyhoření).

- a) ano
- b) ne, přejděte na otázku č. 6

5) Jakým způsobem? (Jak se snažíte předcházet syndromu vyhoření, vyčerpání z práce a ztrátě pracovní motivace?) Označte / zatrhněte i více odpovědí.

- a) relaxuji při hudbě, TV, četbě
- b) pravidelně odpočívám
- c) aktivně a pravidelně se věnuji koníčkům (sport, zábava, kultura,..)
- d) pravidelně se procházím v přírodě

- e) dodržuji zdravou životosprávu (zdravá strava, dostatek spánku, pravidelný pohyb)
- f) udržuji zdravé pracovní a mezilidské vztahy
- g) popovídám si s blízkou osobou (partner, kamarád/ka,..)
- h) jsem asertivní
- i) myslím pozitivně
- j) organizuji si svůj denní program a racionálně využívám čas
- k) využívám wellness pobyty
- l) jinak, uveďte prosím jak

6) Pokud byste u sebe zpozoroval/a příznaky syndromu vyhoření, na koho byste se obrátil/a? Označte i více odpovědí.

- a) kolega/kolegyně
- b) psycholog
- c) přítel/ přítelkyně
- d) nadřízený pracovník
- e) zvládl/a bych to sám /sama
- f) tento problém se mě netýká
- g) někoho jiného, uveďte, prosím, koho

7) Zúčastnil/a jste se nějakého školení či semináře/ kurzu se zaměřením na prevenci syndromu vyhoření a stres?

- a) ano
- b) ne přejděte na otázku č. 10

8) Jaké poznatky Vás nejvíce zaujaly?

.....

9) Měl/a jste možnost poznatky ze školení uplatnit v běžném životě či v práci?

- a) ano, uveďte prosím které
- b) ne

10) Co vám osobně pomáhá k udržení si chuti do práce? Označte i více odpovědí.

- a) zaměstnanecké benefity (osobní účet, oběd, rekreace,..)
- b) dodržuji rámec své práce, přestávky, časový plán
- c) individuální úprava pracoviště (fotky blízkých lidí, talisman,..)
- d) zajištění příjemného prostředí (snížení hluku, dostatečné osvětlení, pravidelné větrání, čistota, tepelná pohoda)
- e) udržuji si vždy hranici/ dostatečný odstup mezi mnou a klientem

- f) osobnost vedoucího
- g) pracovní kolektiv
- h) jiné, uveďte jaké.....

11) Pomáhá Vám pracovní kolektiv překonat ztrátu pracovní motivace a pracovního vyčerpání?

- a) ano..... uveďte prosím jak.....
- b) ne

12) Diskutujete s kolegy o rozličných problémech, řešíte spolu úkoly, podporujete se vzájemně, vyměňujete si informace/, /jak pracovat s klienty?

- a) ano
- b) ne, přejděte, prosím, na otázku č. 14

13) Pomáhá vám tato spolupráce při překonání vyčerpání z práce a k znovunabytí motivace?

- a) ano
- b) ne

14) Co Vám ze strany vedoucího pomáhá k udržení chuti do práce, případně překonání pocitu vyčerpání z práce? Označte i více odpovědí.

- a) supervize (rozbor hovoru se zákazníkem, rozbor řešení konkrétního požadavku zákazníka)
- b) osobní pohovor
- c) roční hodnotící pohovor
- d) stanovení jasných úkolů a cílů
- e) možnost osobního rozvoje a růstu (školení, možnost povýšení, podílet se na jiných úkolech)
- f) vedoucí mě vždy vyslechne a naslouchá mi
- g) u vedoucího naleznu podporu a pomoc
- h) jiné, uveďte jaké.....

15) Považujete supervizi za nezbytnou v prevenci syndromu vyhoření (pro zachování duševního a fyzického zdraví)?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

16) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

17) Do které věkové kategorie patříte?

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) 56 – více

18) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) vyučen/a s maturitou, středoškolské
- d) vysokoškolské

19) Jak dlouho pracujete v Call Centru?

- a) 1 – 2 roky
- b) 3 – 4 roky
- c) 5 – 8 let
- d) 9 – 11 let
- e) 11 a více let
- f)

20) V Call Centru pracujete jako:

- a) pracovník zákaznické linky
- b) vedoucí týmu zákaznické linky
- c) pracovník jiného oddělení, uveďte prosím název oddělení

.....

PŘÍLOHA P 5: OSOBNÍ DOPLŇUJÍCÍ ROZHOVOR

Okruh otázek

1. Setkal/a jste se osobně nebo ve svém okolí se syndromem vyhoření?

V jaké fázi syndromu vyhoření se dotyčný nacházel?

Jak zjistil, že je „vyhořen“, kdo ho upozornil?

Jaké metody a opatření použil? Jak tato opatření pomohla? Která nejvíce?

2. Jaká opatření a metody Vám osobně pomáhají zajistit pracovní a životní rovnováhu či působí jako prevence vyhoření?

3. Jakou roli přisuzujete pracovnímu kolektivu v prevenci vyhoření? V čem je pro Vás kolektiv důležitý?

4. Sestavte pořadí Vámi používaných nástrojů a metod prevence vyhoření dle účinnosti?

5. Zúčastnil/a jste se **školení** zaměřeného na problematiku vyhoření či stresu?

a) Ano. Okruh otázek bude následující:

Jaké poznatky jste získal/a?

Co jste ve svém životě na základě školení změnil/a?

Které poznatky aplikujete v praxi?

Z jakého důvodu aplikujete zrovna tyto poznatky?

Jsou aplikované poznatky účinné? Která nejvíce?

Které poznatky ze školení neaplikujete?

Z jakého důvodu?

Doporučil/a byste toto školení jiným, a komu?

Doporučil/a byste školení pracovníkům Call Centra?

A to i řadovým zaměstnancům nebo jenom vedoucím?

b) Ne. Vysvětlit, co je obsahem školení.

Máte o toto školení zájem?

b) Ne. Vysvětlit, co je obsahem školení.

Máte o toto školení zájem?

6) Je supervize účinným nástrojem v prevenci vyhoření?

a) Ano. Okruh otázek bude následující:

Co Vám ze supervize nejvíce pomáhá v prevenci vyhoření?

b) Ne. Okruh otázek bude následující:

Co Vás k tomuto názoru vede? Co je příčinnou neúčinnosti tohoto nástroje?

Co byste na supervizi změnil/a, aby byla účinným nástrojem prevence vyhoření?

Příloha č. 6 STRUKTURA RESPONDENTŮ - DOTAZNÍK

Tab. 3 Struktura respondentů – dotazník

Struktura respondentů, kteří vyplnili dotazník			
Kategorie	Podkategorie	Počet	%
Pohlaví	Muž	9	13%
	Žena	61	87%
Věková kategorie	18 – 25 let	27	39%
	26 – 35 let	29	41%
	36 – 45 let	13	19%
	46 – 55 let	1	1%
	56 – více let	0	0%
Dosažené vzdělání	Základní	0	0%
	vyučen/a	1	1%
	vyučen/a s maturitou, středoškolské	53	76%
	Vysokoškolské	16	23%
Doba působení v Call Centru	1 – 2 roky	25	36%
	3 – 4 roky	18	26%
	5 – 8 let	26	37%
	9 – 11 let	1	1%
	11 a více let	0	0%
Typ oddělení Call Centra	Zákaznická linka	42	60%
	Business line	9	13%
	Plyn	10	14%
	vedoucí pracovník	9	13%

Příloha č. 7 Přepis osobních rozhovorů

Č. 1

1. Setkala jste se osobně nebo ve svém okolí se syndromem vyhoření?

Ano, setkala jsem se se syndromem vyhoření přímo na sobě. Myslím, že v mé práci má hodně lidí syndrom vyhoření, ale jelikož ví, že lepší peníze mít nikde nebudou, tak se to snaží nějak potlačit a vydržet, ale je to velmi těžké.

V jaké fázi syndromu vyhoření jste se nacházela? Jak jste zjistila, že jste „vyhořena“, kdo Vás upozornil?

Myslím, že mám počáteční fázi a poznala jsem to na sobě sama.

Jaké metody a opatření jste použila?

Snažím se na práci, kterou vykonávám najít něco pozitivního a snažím se věřit, že úsilí, které do práce vkládám mě posune někam dál, na lepší pracovní pozici, a alespoň na chvíli to bude pro mě změna a pomůže mi to.

Jak tato opatření pomohla? Která nejvíce?

1. Odpočinek. 2. Popovídat si s někým blízkým 3. Nějaký koníček na odreagování (četba, sport,..). 4. Relaxace v podobě masáže, wellness, dovolená u moře či víkend na horách. 5. Vidina lepší budoucnosti a kariérního postupu. Člověk si toto sám uvědomuje.

3. Jakou roli přisuzujete pracovnímu kolektivu v prevenci vyhoření? V čem je pro Vás kolektiv důležitý?

V práci se snažíme podporovat navzájem mezi sebou, jen v rámci lidí v týmu, nebo lidí na stejné pozici (operátoři, supervizoři), jiní lidé (vedoucí) nemají pochopení.

4. Sestavte pořadí Vámi používaných nástrojů a metod prevence vyhoření dle účinnosti

*1. Nejvíce mi pomáhá si o tom s někým popovídat, s někým, kdo se v podobné situaci také nachází a mému problému nebo pocitům alespoň trochu rozumí.
2. Dále mi pomáhají masáže, uvolním se a nemyslím na problémy a starosti z práce.
3. Velkou podporou mi jsou samozřejmě kamarádi, rodina a můj přítel.*

4. Sestavte pořadí Vámi používaných nástrojů a metod prevence vyhoření dle účinnosti.

*1. Nejvíce mi pomáhá si o tom s někým popovídat, s někým, kdo se v podobné situaci také nachází a mému problému nebo pocitům alespoň trochu rozumí.
2. Dále mi pomáhají masáže, uvolním se a nemyslím na problémy a starosti z práce.
3. Velkou podporou mi jsou samozřejmě kamarádi, rodina a můj přítel.*

5. Zúčastnila jste se **školení** zaměřeného na problematiku vyhoření či stresu?

Ne, nezúčastnila jsem se žádného školení.

Máte o toto školení zájem?

Zájem bych určitě měla, ale myslím, že v mém zaměstnání by na návrh takového školení nepřistoupili. Byla by to pro ně ztráta času a financí. Potřebují, abychom pracovali, nemluvili a dělali, že se nic neděje.

6) Je supervize účinným nástrojem v prevenci vyhoření?

Ne.

Co Vás k tomuto názoru vede? Co je příčinnou neúčinnosti tohoto nástroje?

Supervize. Je to hodnocení pracovních výkonů, nicméně pro operátory je to jen jakási „buzerace“ za to, co zase děláme špatně. Určitě se díky supervizím dá přijít na pracovníky, kteří svoji práci neumí a potřebné odborné znalosti nemají, ale pro operátory, kteří veškeré odborné informace mají, dělají vše dobře a vedoucí jim strhává body za maličkosti (bylo jen 2x oslovení, ale musí být 3x; nezeptáš se na tel, když vidíš, že z něj zákazník volá, zeptat se na další přání, když je zákazník velmi nepříjemný nebo velmi spěchá, také není moc vhodné). Toto je jen něco málo z věcí, díky kterým operátoři supervize rozhodně neberou jako důležitou zpětnou vazbu, či pomoc. Je to spíše jen ukázka, jak lidé, co práci naprosto nerozumí, a nedovedli by vyřešit jeden jediný hovor, nám strhávají body za maličkosti. Ukazují nám, že oni jsou něco a my jsme nic.

Co byste na supervizi změnila, aby byla účinným nástrojem prevence vyhoření?

Dle mého názoru by nám supervize měli dělat lidé, kteří mají veškeré odborné znalosti a jsou to lidé, ke kterým vzhlížíme a víme, že se od nich můžeme něco naučit. Nicméně vedoucí, kteří supervize dělají, nemají ani třetinu znalostí co operátoři, nikdy nic neví a vše si musí zjistit u kolegů nebo z katalogových listů. Tito lidé dělají supervize a poučují nás, co děláme špatně? Většina z nich ani neumí pořádně pracovat se systémem. Ani jeden z našich vedoucích by hovor se všemi náležitostmi nezvládl líp než kterýkoliv operátor. Operátor může hovor vyřešit naprosto perfektně, zákazník je spokojený, ale pokud tě vedoucí nemá jen trošku rád, najde si tam vždy něco, třeba jen špatný tón hlasu.

Č. 2

1. Setkala jste se osobně nebo ve svém okolí se syndromem vyhoření?

a) *Ano, setkala jsem se s ním u svých kolegů v zaměstnání.*

V jaké fázi syndromu vyhoření se nacházeli?

Konkrétně jeden kolega byl úplně „vyhořen“

Jak zjistil, že je „vyhořen“?

Situaci si vyhodnotil sám. Měl dostatek informací o syndromu vyhoření a diagnosu si tak určil sám.

Jaké metody a opatření použil?

Dal výpověď v práci a přihlásil se na úřad práce. Zde absolvoval rekvalifikační kurz, zcela mimo svůj předchozí obor a vzdělání.

A pomohlo to?

Ano, je v současné práci i v osobním životě velmi spokojen.

2. Jaká opatření a metody Vám osobně pomáhají zajistit pracovní a životní rovnováhu či působí jako prevence vyhoření?

Profesní změna prostředí. Především bezpečí domova, odpočinek od lidí a zodpovědnosti. Trávení volného času v přírodě, četba knih, pobytová dovolená, ale také jiné prostředí, moře, teplo. Vyhýbání se řešení problémů svých a jiných lidí.

3. Jakou roli přisuzujete pracovnímu kolektivu v prevenci vyhoření? V čem je pro Vás kolektiv důležitý?

Důležitý je dobrý a přátelský kolektiv, a to mnohem důležitější než vysoké finanční ohodnocení. Kolektiv poradí, podpoří, rozptýlí vtipem a humorem. Oceňuji také důvěru, trpělivost a diskuse o problémech. Kolegové naslouchají, vyhodnotí můj problém a pomohou mi najít řešení.

4. Sestavte pořadí Vámi používaných nástrojů a metod prevence vyhoření dle účinnosti.

1. Meditace. 2. Příroda. 3. Turistika. 4. Kolo. 5. Kniha. 6. Hudba. 7. Práce na zahradě a v domácnosti. 8. Klid, mlčení.

5. Zúčastnila jste se **školení** zaměřeného na problematiku vyhoření či stresu?

Ano.

Jaké poznatky jste získala?

Jak si nebrat věci osobně. Umět vypnout, zastavit se a relaxovat. Vědět, co pomáhá, jaké jsou možnosti, techniky, cvičení, meditace, správné stravovací návyky.

Které poznatky aplikujete v praxi?

Vše uvedené jsem vyzkoušela.

Jsou aplikované poznatky účinné? Která nejvíce?

Funguje meditace a uvolnění, dodržování správného stravování a pravidelnost v jídle.

Doporučila byste školení pracovníkům Call Centra? A to i řadovým zaměstnancům nebo jenom vedoucím?

Doporučuji všem pracovníkům Call Centra, nejenom vedoucím.

6) Je supervize účinným nástrojem v prevenci vyhoření?

Ano. Na supervizi se dívám z pohledu vedoucího pracovníka. Chápu ji jako možnost, pohovořit si s pracovníkem mezi čtyřma očima. Mohu mu říci, co se mi líbí či nelíbí, podpořit jeho myšlenky a potenciál, pochválit, ale i kritizovat. Zjistím, zda je nějaký problém. Je to možnost rozvoje. Často padají nápady na zlepšení. Umožňuje mi to získat důvěru.

Jak si myslíte, že řadový pracovník vnímá supervizi? Řada jich v dotazníku supervizi nevnímala jako nástroj prevence vyhoření.

Pro řadového pracovníka to může být nepříjemná záležitost, pokud ze strany vedoucího nevnímá podporu a pokud jeho myšlenky a nápady „končí v koši“ a nevidí změnu. Ztrácí pak důvěru a je to pro něj zbytečné.

Co je příčinou neúčinnosti tohoto nástroje? Co byste na supervizi změnila, aby byla účinným nástrojem prevence vyhoření?

Je velmi důležité, jaký je vztah mezi vedoucím a pracovníkem. Chápu, že pak pracovníci nevidí v supervizi nástroj prevence vyhoření. Vidí naopak jen kritiku k vlastní práci. Chtějí vidět zájem vedoucího. Toto by se mělo změnit. Dále je třeba vždy vyvodit závěr supervize: co udělat do příště, co zlepšit, na čem budeme společně pracovat. Oba dva by měli mít ze supervize úkol, ne jen podřízený. V následujícím sezení tyto závěry projít, nenechat je „usnout“. Také pochválit, dát odměnu, pokud má pracovník nápady a popovídat si o nich příště, říci, že se konzultovaly a jak se dále vyvíjí.

Č. 3

1. Setkala jsi se osobně nebo ve svém okolí se syndromem vyhoření?

Ano, já sama se potýkám s vyhořením.

V jaké fázi syndromu vyhoření jsi se nacházela či nacházíš?

Ve fázi frustrace.

Jak jsi zjistila, že jsi „vyhořena“, kdo tě upozornil?

Upozornění přišlo od kolegů.

Jaké metody a opatření jsi využila?

Musela jsem si stanovit priority a změnila stávající postoje. Osobní regenerace - sportovní aktivity, meditace, masáže, dále také umět říci stop.

3. Jakou roli přisuzuješ pracovnímu kolektivu v prevenci vyhoření? V čem je pro tebe kolektiv důležitý?

Kolektiv je při prevenci syndromu vyhoření velmi důležitou složkou. V pracovním kolektivu se mohou kolegové navzájem podporovat a o případné náročné úkoly se podělit, sdělit si názory a navzájem se podpořit. Dobrý kolektiv, ve kterém jsou si všichni oporou, je základním kamenem pro prevenci syndromu vyhoření. Podpora jak profesionální, tak na lidské úrovni je k nezaplacení.

4. Sestav pořadí používaných nástrojů a metod prevence vyhoření dle účinnosti.

1. Osobní pořádek jak v pracovním, tak osobním životě. 2. Mít s kým celou záležitost probrat. 3. Dále pak vyčistit hlavu - uvolnit se - meditace, sport, zážitkové aktivity. 4. Dostatek spánku, životospráva.

5. Zúčastnila jsi se **školení** zaměřeného na problematiku vyhoření či stresu?

Ano, školení jsem se zúčastnila

Jaké poznatky jsi získala a které využíváš?

Jsou to ty samé poznatky, jako jsem odpověděla v otázce č. 4. Tedy, udělat si osobní pořádek jak v pracovním, tak osobním životě. Mít si s kým celou záležitost probrat. Vyčistit si hlavu, uvolnit se. Také medituji, věnuji se sportu. Dbám na dostatek spánku a životospráva.

Jsou aplikované poznatky účinné? Které nejvíce?

Ano, je to účinné. Významně se mi zlepšila nálada. Nejúčinnější je stanovit si priority a ty dodržuji.

Které poznatky ze školení neaplikuješ? Z jakého důvodu?

Bioritmus těla, připravit si program pracovního dne, toto není na Call Centru realizovatelné.

Doporučila bys toto školení jiným pracovníkům Call Centra, a to i řadovým?

Školení bych určitě doporučila všem, včetně řadových pracovníků. Určitě je přínosem nejen pro vedoucí pracovníky. Je důležité si určit priority a vědět, že v pracovním kolektivu se mohu o kolegy opřít.

6) Je supervize účinným nástrojem v prevenci vyhoření?

Supervize z pozice řadového pracovníka - negativně vnímám supervize od vedoucích, kteří sami problematiku neznají a ztrácejí v problematice orientaci, hledají mouchy typu slovíčkaření, závěr hovoru, nabídka dodatečných služeb. Dle mého názoru je důležité, aby požadavek zákazníka byl vyřízen, samozřejmě chápu, že hovor musí mít určité náležitosti, ale přesto vidím prioritu ve vyřízení požadavku ke spokojenosti zákazníka. Toto by mělo být hodnoceno především. Všichni supervize vnímají tak, že jsou udělány narychlo. Jako nutné zlo.

Supervize z pozice vedoucího - předávání supervizí u dlouholetých a zkušených pracovníků postrádá již smysl. Pracovníci ji vnímají negativně, spíše je to obtěžuje, již ví, jak požadavky zákazníků řešit. A ve většině případů je hodnocení sníženo pouze v části komunikace.

Co bys na supervizi změnil/a, aby byla účinným nástrojem prevence vyhoření?

Je třeba si na supervizi udělat čas. Možná, že od třetí osoby by byla lepší.

Č. 4

1. Setkala jste se osobně nebo ve svém okolí se syndromem vyhoření?

Ano, jeden známý.

V jaké fázi syndromu vyhoření se dotyčný nacházel?

Nacházel se ve fázi, kdy již nebyl schopen plně vykonávat pracovní povinnosti, vše mu trvalo dlouho a nedokázal se soustředit.

Jak zjistil, že je „vyhořen“, kdo ho upozornil?

Pociťoval to sám, ale upozornilo ho na to i jeho kolegové.

Jaké metody a opatření použil?

Změnil pracovní pozici.

Jak tato opatření pomohla?

Výrazně to pomohlo ke zlepšení a příznaky vymizely.

3. Jakou roli přisuzujete pracovnímu kolektivu v prevenci vyhoření? V čem je pro Vás kolektiv důležitý?

Pro mě je kolektiv lidí jeden z nejdůležitějších faktorů. Preventivně mi pomáhá dobrá nálada na pracovišti, ale také to, že se mohu spolehnout na jejich podporu v případě, že nastane stresová situace.

4. Sestavte pořadí Vámi používaných nástrojů a metod prevence vyhoření dle účinnosti.

1. Dobrý kolektiv a vedoucí. 2. Sport. 3. Setkání s přáteli. 4. Čtení. 5. Spánek.

5. Zúčastnila jste se **školení** zaměřeného na problematiku vyhoření či stresu?

Ne. O školení mám zájem, zaměstnavatel toto školení neuspořádal

6) Je supervize účinným nástrojem v prevenci vyhoření?

V případě pracoviště, kde pracuji, je supervize nutná. Mají se však hodnotit důležité věci v hovoru, jako je např. zdárné vyřešení požadavku a spokojenost zákazníka s vyřešením.

Supervize je u nás kontraproduktivní a z velké části přispívá právě k syndromu vyhoření a ne k jeho prevenci. V hovoru se hodnotí každá maličkost, jako je celkový počet oslovení zákazníka na délku hovoru, dotaz na další přání, atd. V případě, že operátorovi jsou strženy body, projeví se to v jeho celkovém hodnocení a následném odměnění.

Supervizi vnímají pak zaměstnanci jako šikanu, protože se strhávají body opravdu za všechno. Vedoucí pracovníci, kteří supervize provádí, přitom nejsou žádní profesionálové na komunikaci a nejsem si jista, zda by při řešení hovorů zvládli vyřešit

vše tak, jak žádají od svých podřízených. Bohužel nevím, jak oni sami supervize vnímají, u některých mám pocit, že se snad v této pozici i vyžívají, existuje mezi nimi ale i světlá výjimka.

Co byste na supervizi změnila, aby byla účinným nástrojem prevence vyhoření?

Myslím si, že by bylo dobré, kdyby supervize dělal někdo, kdo opravdu vše ví a rozumí tomu (odborník), který nás nezná a proto to hodnocení bude objektivní. Aby se nehodnotili maličkosti, ale opravdu odborná stránka, práce se systémem a spokojenost zákazníka. Popř. vyřešení situace.