

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium
2010–2013

Bc. Bohumila Petrášková

Prevence syndromu vyhoření

Prevention of Burnout

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Abstrakt

Předložená diplomová práce pojednává o syndromu vyhoření jako fenoménu dnešní doby, který ohrožuje jedince i organizace, v nichž pracují. V teoretické části práce je definován syndrom vyhoření, vymezeny jsou jeho možné příčiny a vliv individuálních i vnějších faktorů. Dále je popsán proces vyhoření a jsou uvedeny psychosociální a tělesné příznaky, které na syndrom vyhoření ukazují, zmíněny jsou i možné důsledky syndromu vyhoření. V další kapitole je pojednáno o faktorech, které mohou působit v prevenci syndromu vyhoření v pracovním životě člověka. Uvedeny jsou vnitřní faktory jako odolnost jedince, jeho pracovní motivace a sebeřízení, i vnější faktory působící v pracovním prostředí. Poslední teoretická kapitola dává do souvislosti poznatky o syndromu vyhoření s řízením a vedením lidí a poukazuje na možnosti jeho prevence v organizaci. Pozornost je věnována řízení znalostí, řízení talentů a řízení rozmanitostí. Dále jsou uvedeny jednotlivé personální činnosti a jejich možná role v prevenci syndromu vyhoření. Nakonec je zmíněn význam osobnostního rozvoje, vzdělávání, vyvážení pracovního a osobního života i spirituality v prevenci syndromu vyhoření. Empirická část práce se skládá z dotazníkového šetření srovnávajícího ohrožení třech věkových kategorií a z rozhovoru s psychologem, který se prevencí syndromu vyhoření zabývá. V závěru jsou shrnuté teoretické poznatky i empirická zjištění a vyvozena doporučení pro prevenci syndromu vyhoření v pracovním i osobním životě.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, stres, pracovní podmínky, sebeřízení, rozvoj, řízení kariéry, řízení lidských zdrojů, personální činnosti

Summary

The thesis deals with burnout syndrome as a phenomenon of our time which threatens individuals and organizations. In the theoretical part burnout is defined and its possible causes with individual and external factors are mentioned. Further the process of burnout is described and the psychosocial and physical symptoms, which indicate the syndrome, are given. Also potential consequences of burnout are discussed. Next chapter deals with factors that may act in the prevention of burnout in working life. There are both internal factors as resistance, motivation and self-management and external factors of occupational environment mentioned. Last theoretical chapter puts knowledge of burnout in the context of leadership and human resources management. It points to the possibilities of prevention of burnout in organization, attention is paid to knowledge management, talent management and diversity management. Further the personnel activities and their impact on prevention of burnout are referred. In the end importance of personal development, education, work-life balance and spirituality in prevention of burnout are mentioned. The empirical part consists of a questionnaire survey comparing risk of burnout among three age categories and an interview with a psychologist, who deals with the prevention of burnout. The conclusion summarizes the theoretical knowledge and empirical findings and recommendations for the prevention of burnout in professional and personal life are drawn.

Key Words: burnout syndrom, stress, occupational conditions, self-management, development, control of career, human resources management, activities

Obsah

0 Úvod.....	7
1 Syndrom vyhoření.....	9
1.1 Definice syndromu vyhoření.....	9
1.2 Příčiny a okolnosti vzniku syndromu vyhoření.....	11
1.2.1 Stres a syndrom vyhoření.....	13
1.2.2 Další příčiny syndromu vyhoření.....	17
1.2.2.1 Vnitřní individuální faktory vzniku syndromu vyhoření.....	17
1.2.2.2 Vnější faktory vzniku syndromu vyhoření.....	18
1.3 Průběh a symptomy syndromu vyhoření.....	20
1.3.1 Psychosociální příznaky syndromu vyhoření.....	21
1.3.2 Fyzické příznaky syndromu vyhoření.....	22
1.4 Možné důsledky syndromu vyhoření.....	23
2 Působení na syndrom vyhoření v pracovním životě člověka.....	25
2.1 Osobnostní faktory prevence syndromu vyhoření.....	25
2.1.1 Odolnost vůči zátěži.....	25
2.1.2 Pracovní motivace.....	26
2.1.3 Sebeřízení.....	30
2.1.3.1 Řízení času.....	31
2.1.3.2 Vize a cíle.....	32
2.1.3.3 Hledání smyslu práce a života.....	34
2.2 Vnější faktory prevence syndromu vyhoření.....	36
2.2.1 Pracovní prostředí.....	36
2.2.3.1 Materiální podmínky.....	36
2.2.3.2 Sociální okolí.....	38
2.2.2 Organizace pracovní doby.....	39
2.2.3 Kariéra a ocenění.....	40

3	Prevence syndromu vyhoření řízením lidských zdrojů.....	44
3.1	Řízení lidí jako významný faktor prevence syndromu vyhoření	45
3.1.1	Řízení znalostí.....	48
3.1.2	Řízení talentů	49
3.1.3	Řízení rozmanitosti	50
3.2	Prevence syndromu vyhoření v dílčích personálních činnostech.....	53
3.2.1	Získávání a výběr pracovníků.....	53
3.2.2	Přijímání pracovníků, adaptace a rozmíst'ování	54
3.2.3	Péče o pracovníky a jejich stimulace	55
3.2.4	Hodnocení a odměňování	58
3.2.5	Řízení kariéry.....	60
3.3	Vzdělávání a osobnostní rozvoj v pracovním i osobním životě.....	62
3.3.1	Význam spirituality.....	64
4	Empirická část.....	67
4.1	Dotazníkové šetření	67
4.1.1	Východiska výzkumu	67
4.1.2	Charakteristika srovnávaných skupin	69
4.1.3	Výsledky šetření a jejich interpretace	70
4.2	Pohled odborníka na prevenci syndromu vyhoření	71
5	Závěr	73
	Soupis bibliografických citací.....	75
	Bibliografie	79
	Příloha A: Dotazník ke srovnávání věkových skupin	80
	Příloha B: Originální znění dotazníku.....	82
	Příloha C: Rozhovor s psychologem.....	84
	Příloha D: Grafy.....	87

0 Úvod

Syndrom vyhoření (neboli *burnout* či *burnout syndrom*) je fenomén, který byl poprvé pojmenován americkým psychoanalytikem Herbertem Freudenbergerem v roce 1974 (Petrášková, 2010, s. 6). Ve společnosti se však zřejmě vyskytuje již od dob, kdy lidé začali organizovaně pracovat. Nejčastěji jsou definice vyhoření spojeny s pracovní činnostmi, ale zasažen je zpravidla i osobní život individua, který od pracovního nikdy není zcela oddělen.

Vyhoření může mít různé příčiny, rozpoznatelné je však často až když se plně projevuje a jedince už ohrožuje duševně i tělesně, neznárodně fatálně. Proto je důležité eliminovat jeho příčiny a činit vše pro prevenci negativních jevů syndrom vyhoření způsobujících a provázejících. Nejefektivnější prevence by měla probíhat v místě příčin vyhoření, tedy v pracovním prostředí člověka. Neoddiskutovatelné místo v otázce prevence vyhoření má ale i společnost v tom nejširším měřítku. Rizikovým faktorem syndromu vyhoření je údajně „již samotný život v současné civilizované společnosti s rostoucím životním tempem a nároky na člověka“ (Kebza, 2005, s. 144). Stále intenzivněji se v současné době hovoří o tom, že v novém tisíciletí dochází k proměně lidských hodnot. Lidé zjevně přehlcní konzumním životem a zrazení rozpadem morálky v ekonomicky řízeném světě se začínají navracet k duchovnu (Halík, 2012). Objevování nových hodnot je spjato i s hledáním nového smyslu života, lidé se přiklání ke spiritualitě a mají potřebu svůj čas vyplnit jinak než materiálně. To má za následek hledání nových přístupů nejen k osobnímu životu, ale především k pracovní činnosti, která je neoddelitelnou součástí lidského bytí. Jádrem syndromu vyhoření je subjektivní ztráta smyslu činnosti, kterou člověk vykonává. Dnes pojem „smysluplnost“ nabývá pregnančnějšího významu a lidé si jeho ztrátu začínají silněji uvědomovat (Halík, 2012). Protože je ztráta pocitu smysluplnosti jedním ze symptomů syndromu vyhoření, jeví se jako velmi aktuální se tímto fenoménem zabývat i na odborné úrovni.

Tato práce je soustředěna na prevenci syndromu vyhoření a jejím cílem je najít souvislosti mezi riziky v pracovním životě člověka a možnostmi prevence adekvátním řízením lidských zdrojů v organizaci. Syndromem vyhoření se zabývá řada populárních i odbornějších publikací, ve spojitosti s řízením lidí jsou však jeho rizika i prevence zmiňovány spíše okrajově.

V empirické části diplomové práce budou prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěny možné rozdíly v riziku vzniku syndromu vyhoření napříč věkovými kategoriemi. Dále povedu rozhovor s psychologem aktivně se zabývajícím prevencí syndromu vyhoření. Cílem praktické části práce bude v návaznosti na teoretické poznatky o syndromu vyhoření a průběhu kariéry v jeho kontextu zjistit, jaké věkové skupiny jsou syndromem vyhoření více ohroženy a jakým oblastem je potřeba v praxi věnovat pozornost. Na základě výsledků empirického šetření v návaznosti na shromážděné teoretické poznatky o syndromu vyhoření budou vyvozena doporučení pro prevenci tohoto nežádoucího jevu v pracovním prostředí člověka v souladu s jeho osobním životem.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za její odborné připomínky, cenné postřehy a vynaložený čas.

1 Syndrom vyhoření

1.1 Definice syndromu vyhoření

Pojem „vyhoření“ v přeneseném významu charakterizuje stav, kdy člověk, který dříve pro něco „hořel“, z určitých důvodů „vyhasíná“. Oheň je v tomto případě metaforou lidského nadšení (Křivohlavý, 1998, s. 9). Syndrom vyhoření je podle Freudenbergera stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (...)“ (Křivohlavý, 1998, s. 47). Jiná Freudenbergerova definice (Křivohlavý, 1998, s. 49) říká, že syndrom vyhoření je konečné stádium „procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj entusiasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly)“. Z toho vyplývá, že vyhoření se může týkat jakékoli činnosti, kterou člověk provádí intenzivně a dlouhodobě. Nejčastěji je pak spojován s činnostmi pracovní.

Kallwassová (2007, s. 9) definuje syndrom vyhoření jako „stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží“. Této charakteristice odpovídají i další definice (Křivohlavý, 1998, s. 47-49) syndromu vyhoření. Podle Edelwicha a Richelsona je burnout „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 takováto nerealistická očekávání, která mu někdo jiný stanoví“. Z pohledu Chernisse je syndrom vyhoření „reakcí na práci, která člověka mimořádně zatěžuje“, situaci úplného vyčerpání sil, pocitem člověka, který už nemůže pokračovat ve své činnosti dále, či stavem, kdy „člověk ztratil naději, že se ještě něco může změnit“. Psycholožka Alexandrova tvrdí, že syndrom vyhoření je stavem totálního odcizení k práci, druhým lidem i sobě samému. Řehulka definuje syndrom vyhoření jako „emoční vyprahlost“, ztrátu smyslu v pracovní činnosti a ztrátu zaujetí. Podle něj je syndrom vyhoření „vystupňovaná nespokojenost ze ztráty iluzí“. Křivohlavý tyto definice shrnuje jako „ztrátu nadšení“. Výše zmíněný Edelwich dále spolu s Brodským (Minirth et al., 1986, s. 14) vymezuje pracovní vyhoření jako stav, kdy člověk prací jen vyplňuje čas a sotva obstává v každodenních úkolech. Podobná je definice Potterové (Potter, 1995, s. 1): „Pracovní vyhoření je zhoršení motivace k práci vedoucí k rostoucí neschopnosti mobilizovat zájmy a schopnosti“.

Syndrom vyhoření bývá definován jednak jako proces, jednak jako konečný stav. Jeho další charakteristiky – příčiny, symptomy, atd. – nasvědčují spíše tomu, že syndrom vyhoření je jev procesuální, který může mít různý průběh u různých individuí. Vždy je však přítomná ztráta pocitu smysluplnosti toho, co člověk dělá, popřípadě kým je. Z výše uvedených definic lze také vyvodit, že roviny syndromu vyhoření v příčinách a důsledcích zasahují do osobního života jedince, jeho prožívání, chování, vztahů k ostatním lidem a především postoje k práci a výkonu.

Odborníci zabývající se diagnostikou syndromu vyhoření a nástroji jeho měření, nabízejí systematičtější definice, které upřesňují strukturu syndromu vyhoření (Křivohlavý, 1998, s. 49-50): Pinesová a Arronson shrnují formální definování i subjektivní prožívání syndromu vyhoření jako „stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým se zabýváním situacemi, které jsou emocionálně těžké (...)“. Emocionální náročnost je podle nich způsobena vysokými očekáváními jedince a „chronickými situačními stresy“. Maslachová spolu s Jacksonem i jinými autory vymezují tři složky syndromu vyhoření (Křivohlavý, 1998, s. 50; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 402-403; Minirth et al., 1986, s. 14): podle nich jsou hlavními symptomy syndromu vyhoření emocionální vyčerpání, depersonalizace a snížený osobní výkon.

Syndromem vyhoření se odborná veřejnost zabývá zejména v posledních desetiletích, kdy dynamicky se rozvíjející společnost klade stále větší důraz na prosperitu a úspěšnost. V této souvislosti se posiluje význam individua jako lidského zdroje a jeho přínosu, zároveň se však zvyšuje i riziko syndromu vyhoření. Freudenberg (1980, s. 3) tvrdí, že rychlost změn nedovoluje člověku žádné ukotvení a jistoty a ten se pak s životem hůře vyrovnává. Mikšík (2009, s. 207-245) ve své publikaci uvádí výsledky dlouhodobých výzkumů zaměřených na psychickou autoregulaci osobnosti ve vztahu k životním situacím. Tyto výzkumy byly realizovány v uplynulých dekádách, předrevolučních i porevolučních. Je zjevné, že s proměnou společnosti dochází i k proměně individuálních postojů: Dlouhodobě se zvyšuje spokojenost lidí s možnostmi kulturního vyžití a s možnostmi seberealizace, v porovnání s tím se však zvyšuje nespokojenost s dosahovanou životní úrovní a materiálním zabezpečením. Dá se tvrdit, že s rostoucími možnostmi lidé chtějí pořád více, zvyšují se tedy jejich aspirace. U mužů podle zmíněných výzkumů dlouhodobě klesá nespokojenost s prací (pracovními možnostmi, pracovními vztahy, perspektivami pracovního uplatnění, pracovním zařazením, adekvátností

finančního ohodnocení vzhledem k vynaloženému úsilí), u žen naopak nespokojenost s pracovním uplatněním roste (ve všech kategoriích kromě interpersonálních vztahů).

Tento rozdíl naznačuje možný rozpor v jejich předpokladech využít možnosti seberealizace a ukazuje jistý podíl pracovních okolností na celkové životní spokojenosti. Seberealizace v pracovní činnosti s riziky vzniku vyhoření úzce souvisí. Takzvaný falešný obraz úspěchu, jak ho pojmenovávají Jeklová a Reitmayerová (2006, s. 16) ve své příručce o syndromu vyhoření, znamená, že v dnešní společnosti lidé svůj životní úspěch často vidí jen v „zářné“ kariéře a velkém množství peněz. Lidé se sice stávají cílevědomějšími, což může vést k osobnostnímu růstu, zároveň ale častěji končí vyčerpáním.

Vyhoření nastává většinou až po déletrvající frustraci, neúměrném stresu nebo v důsledku působení jiných negativních faktorů. Může být tedy pak velmi komplikované se ze syndromu vyhoření zotavit. Proto je důležitá zejména prevence, která spočívá ve správném směřování člověka k jeho cílům, vytváření příznivého prostředí a podporování jeho pracovní, potažmo životní spokojenosti.

1.2 Příčiny a okolnosti vzniku syndromu vyhoření

Okolnosti vzniku syndromu vyhoření jsou velmi rozmanité a souvisí s vnějšími i vnitřními faktory, jak bude rozvedeno níže. Syndrom vyhoření bývá často spojován s konkrétními profesemi, které jsou označovány jako rizikové. Ve skutečnosti však může postihnout jedince vykonávajícího jakoukoliv činnost. Záleží na konkrétních dispozicích a podmínkách, kterým je pracující vystaven. Rozhodující je pak především smysluplnost dané práce. Čím větší smysl člověk práci přikládá, tím větší je riziko pozdějšího syndromu vyhoření. Pokud je však pocit smysluplnosti práce naplněn, vyhoření se oddaluje (Petrášková, 2010).

Tato zákonitost funguje ve všech profesích a stejně tak i v osobním životě. Dá se tvrdit, že vyhořet může člověk všude, kde investuje své nadšení a energii. Nejvýrazněji se vyhoření projevuje v profesích, kde často dochází k mezilidským interakcím. Ostatně jak konstatuje Freudenberg (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 7), vyhoření je stavem, kdy práce nepřináší uspokojivé výsledky mimo jiné v důsledku neuspokojivého vztahu s lidmi. Jedná se o lidi, kteří jsou předmětem pracovní činnosti (klienty či pacienty v pomáhajících profesích) i o lidi v osobním okolí jedince. Syndrom vyhoření býval spojován především

s pomáhajícími profesemi a prací, jejíž profesní náplní je mezilidský kontakt. To však není jedinou charakteristikou profese ohrožené syndromem vyhoření (Kebza, 2005, s. 136). Ačkoli se syndromem vyhoření bývají často spojovány pomáhající profese, může být v profesích, jejichž náplní není práce s lidmi, riziko vyšší (Petrášková, 2010). Navíc je v těchto případech skrytější, neboť se neprojevuje navenek tak zjevně. Syndrom vyhoření zde může být tedy dokonce více ohrožující. Projevy jsou nenápadnější a okolím nepozorované, příčiny hůře odhalitelné a i prevence je tak problematičtější. Kebza (2005, s. 135) jmenuje profesních skupiny, u nichž lze předpokládat vyšší riziko vzniku a rozvoje syndromu vyhoření:

- lékaři (zejména v oblastech JIP, onkologie, psychiatrie, v léčebnách dlouhodobě nemocných atd.);
- zdravotní sestry;
- další zdravotničtí pracovníci;
- psychologové a psychoterapeuti;
- sociální pracovníci;
- učitelé na všech stupních;
- pracovníci pošt;
- dispečeri záchranné služby;
- policisté a kriminalisté;
- právníci;
- pracovníci věznic;
- profesionální funkcionáři v oblasti státní správy i v oblasti sportu či umění;
- politici;
- manažeři,
- poradci a informátoři;
- úředníci;
- příslušníci ozbrojených sil za určitých okolností závisících na prestiži a postavení státu;

- duchovní a řádové sestry;
- u nezaměstnaneckých kategorií, které jsou závislé na hodnocení druhých lidí, či jim hrozí chronický stres – špičkoví umělci, sportovci a další osoby samostatně výdělečně činné.

Výše uvedený výčet je velmi rozmanitý a lze z něj vyvodit, že potenciální riziko syndromu vyhoření se vyskytuje prakticky všude. Jako riziková všeobecně uvádí autorky Jeklová a Reitmayerová (2006, s. 17) taková zaměstnání či profesní prostředí, kde není věnována pozornost potřebám pracovníků, kde není náležitě rozvinutý systém osobního rozvoje, kde chybí supervize a zaučování zkušenějšími pracovníky, kde vládne soupeřivost a často vznikají konflikty, kde panuje silná byrokratická kontrola. Tyto charakteristiky by se daly shrnout jako neosobní a hostilní prostředí, které nerespektuje přirozené lidské potřeby pracovníka – z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb (Plháková, 2007, s. 369) jsou ohroženy zejména potřeby jistoty, potřeby sociální a následně se vylučuje naplnění potřeby uznání, úspěchu a seberealizace. Kebza (2005, s. 136) akcentuje v souvislosti s rizikem syndromu vyhoření v pracovní činnosti trvalý nekompromisně prosazovaný požadavek na vysoký a nekolísající výkon s malou či žádnou možností úlevy a odchylek. Maslachová spolu se Schaufelím a Leiterem (2001, s. 407) uvádí jako riziková ta zaměstnání, kde hrozí konflikt rolí vyplývající z odporujících si či nevyjasněných požadavků na výkon práce. Rizikovost dané profese může být tedy způsobena povahou práce samotné i působením vnějších vlivů v zaměstnání.

Okolnosti rozvinutí syndromu vyhoření jsou velmi různé a rozvedeny budou níže. Obtížnost pracovních podmínek, která vede k vyčerpání osobnosti a postupně i k syndromu vyhoření však v řadě případů začíná přetěžováním a stresem. Podstatný pro vznik syndromu vyhoření je především fakt, že začíná velmi pomalu a jeho první příznaky jsou často opomíjené nebo zaměňované s jinými psychickými stavy (Freudenberger, 1980, s. 13).

1.2.1 Stres a syndrom vyhoření

Aspekty syndromu vyhoření obsažené v jeho definicích mohou být obecně shrnuty jako duševní, mentální a tělesné vyčerpání. Takový stav může být nepochybně i důsledkem

stresu. Odborníci na syndrom vyhoření (Brock, Grady, 2002; Minirth et al., 1986, s. 15) tvrdí, že příliš mnoho stresu po příliš dlouhou dobu může vyústit v burnout, stres tedy bývá považován za jednu z možných příčin syndromu vyhoření. Nelze však tyto dva jevy zaměňovat, ačkoliv je jejich spojitost v mnoha ohledech zjevná.

Vyčerpání, jímž je syndrom vyhoření zčásti definován, lze pokládat mimo jiné za poslední fázi stresu v případě neadekvátního zvládnutí situace podle pojetí GAS – generálního adaptačního syndromu (Kebza, 2005, s. 112; Křivohlavý, 1998, s. 60). Jeden z nejznámějších odborníků na fenomén stresu a zakladatel jeho systematického výzkumu Hans Selye rozlišil tři hlavní stádia GAS:

1. poplachová reakce sloužící mobilizaci organismu při ohrožení stresory;
2. zvýšená rezistence a aktivace adaptačních mechanismů;
3. *exhaustio* neboli vyčerpání, kdy jedinec vyčerpá zdroje pro adaptaci, mohou nastávat patologické změny v organismu.

Selye definoval stres jako odpověď lidského těla na jakýkoli podnět (Minirth et al., 1986, s. 15). Dále tvrdil, že „stres je výsledkem interakce (vzájemné činnosti) mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku“ (Křivohlavý, 1994, s. 10). Za stres lze pokládat jak náročnou situaci, tak i stav jedince, který je jí vystaven.

Podle Brockové a Gradyové (2002, s. 1-2) „všechny lidské aktivity, příjemné i nepříjemné, vedou ke stresu“ a život bez stresu tedy není možný, jeho mentální i fyzické důsledky jsou však za určitých podmínek zvládnutelné. Stres je podle Brockové a Gradyové způsoben jakoukoliv činností, která člověka k něčemu podněcuje, zvyšuje jeho ostražitost nebo je pro něj důležitá a významná (Brock, Grady, 2002, s. 2). Z tohoto hlediska se jako jeden z největších stresorů jeví práce – lidé totiž přikládají pracovnímu životu a kariéře v rozvíjející se společnosti stále větší význam a tráví v ní většinu svého života. Zdroje stresu zahrnují naši práci a životní styl, prostředí, ve kterém žijeme a pracujeme, a naše celkové zdraví (Brock, Grady, 2002, s. 3). „Změny v osobních vztazích, konflikty, přepracování, dokonce i extrémní počasí, zintenzivňují úroveň stresu“ (Brock, Grady, 2002, s. 3). Pro tuto práci je stěžejní stres vyplývající z pracovní činnosti, který je však bezesporu s osobním životem a ostatními stresory provázán. „Pracovní zátěž spojená s výkonem povolání (*occupational stress, work load*) a souvisejícími vztahy tvoří v produktivním věku podstatnou, relativně samostatnou (nakolik je možno oddělit nároky

zaměstnání od nároků běžného života) součást celkové životní zátěže“ (Paulík, 2010, s. 135).

Stresory mohou být podle Hanse Selyeho (Křivohlavý, 1994, s. 12) fyzikální či emocionální. Za fyzikální stresory jsou označovány alkohol, nikotin, kofein a jiné drogy, negativní záření, znečištění vzduchu, meteorologické změny, viry a bakterie, přírodní katastrofy a další nehody. Mezi emocionální stresory jsou řazeny obavy, strach, nenávisť, úzkostnost, smutek, negativní anticipace a další nepříjemné pocity. Takto vymezené stresory víceméně odpovídají i rizikovým faktorům syndromu vyhoření, které budou uvedeny níže, a potvrzují tedy jeho souvislost se stresem.

Stresová reakce je reakcí na ohrožení těmito podněty a je provázána řadou změn. Působení stresoru vyvolává na základě regulačních mechanismů organismu adaptační chování a připravuje ho na *fight-or-flight* reakci – buď boj se stresorem, nebo útek v případě neschopnosti situaci zvládnout (Kebza, 2005, s. 116). Organismus se této reakci přizpůsobuje psychicky i tělesně. Mezi hlavní emocionální příznaky stresu patří prudké a výrazné výkyvy nálad, nadměrné trápení se nedůležitými věcmi, neschopnost náklonnosti k druhým lidem, nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled, nadměrné snění, stranění se sociálních kontaktů, nepřiměřená únava, poruchy pozornosti a zvýšená iritabilita. Behaviorálními příznaky stresu projevujícími se v chování a jednání jedince jsou nerozhodnost, zvýšená nemocnost, sklon ke zvýšené nehodovosti, zvýšené množství vykouřených cigaret a zvýšená konzumace alkoholických nápojů, závislost na jiných drogách, změna chuti k jídlu, nepravidelný denní životní rytmus a snížené množství i kvalita odvedené práce (Křivohlavý, 1994, s. 30). Jak bude patrné z příznaků syndromu vyhoření uvedených níže, řada symptomů stresu i syndromu vyhoření spolu koreluje. Stres má kromě psychického emocionálně-behaviorálního aspektu i složku fyziologickou, která je s ním neoddělitelně spjata a jak bude níže pojednáno, provází i syndrom vyhoření. Stresové reakce jsou významným východiskem pro psychosomatickou medicínu, neboť ilustrují provázanost psychických stavů s tělesnými změnami (Baštecký, Šavlík, Šimek, 1993). Pokročilý syndrom vyhoření může být také lékaři zprvu pozorován jako tělesná choroba, jeho příčiny jsou však ryze psychické, proto je nutno si uvědomit provázanost těchto jevů v lidském těle. Stres se projevuje hormonálními změnami, zrychlenou srdeční činností, bolestí v hrudníku, nechutenstvím a poruchami trávicího systému, výkyvy v sexuální aktivitě, bolestmi hlavy, poruchou zraku či dokonce bodavými a řezavými

pocity v různých částech těla. Může mít podíl na rozvoji vážných chorob jako rakoviny či kardiovaskulárních onemocnění a jiných nemocí dnes označovaných jako civilizační (Baštecký, Šavlík, Šimek, 1993, s. 45; Křivohlavý, 1994, s. 29-30). Sčítání neadekvátně zpracovaných stresorů a chronického stresu může být tedy prokazatelně fatální pro lidské zdraví.

Termín stres může ale označovat jakoukoliv zátěž a její následky bez ohledu na to, zda organismus poškozují, nebo mu naopak prospívá (Baštecký, Šavlík, Šimek, 1993, s. 23). Stres může být tedy vnímán stejně tak negativně, jako i pozitivně (Brock, Grady, 2002, s. 2). Selye (Minirth et al., 1986, s. 15) dělí stres na dva typy: *Eustres*, který je chápán jako pozitivní rozptýlení. Takový typ stresu i s jeho fyziologickými projevy pociťuje jedinec v okamžiku štěstí, naplnění a uspokojení. *Distres* má oproti tomu negativní a destruktivní účinky.

Práce se může stát distresem v okamžiku, kdy ztrácí pro daného člověka smysl, přestává ho motivovat a naopak ho přetěžuje a vyčerpává – emocionálně i fyzicky. Často se uvádí, že syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobého a pokračujícího distresu. Brocková a Gradyová (2002, s. 5) tvrdí: „Individua, která trpí zdoluhavým a nepolevujícím stresem jsou kandidáty k vyhoření“. Eustres naopak může jako motivátor vyhoření oddalovat. Spojitost stresu s vyhořením je zde zřejmá. Na kauzalitu stresu a vyhoření je však potřeba nahlížet individuálně – stejné stresory mohou u různých lidí vyvolat různé reakce a ne vždy vede nahromaděný stres k vyhoření. Vztah syndromu vyhoření a stresu se pokouší ujasnit mimo jiné definice Heleny Sekové (Křivohlavý, 1998, s. 47): „Burnout není výsledek dlouho trvajícího stresu, je to spíše důsledek selhání procesu adaptace (schopnosti a možnosti vyrovnat se s těžkou situací). Burnout je stav chronického špatného fungování“. Křivohlavý (1994, s. 33) tvrdí, že o dopadu stresu na jedince nerozhodují jen druhy stresorů, nýbrž i to, jak daný člověk chápe situaci, ve které se nachází – „zda se domnívá, že není vážná, nebo naopak zda se cítí ohrožen“. Z toho lze usuzovat, že stejné pracovní faktory mohou být pro někoho motivující, pro někoho naopak ničivé.

Objevují se i názory, které stres a syndrom vyhoření oddělují. Potterová (1995, s. 45) tvrdí, že snížení stresu nevede k eliminaci skrytého zdroje vyhoření, kterým je pocit bezmocnosti. Křivohlavý (1998, s. 52) k vymezení syndromu vyhoření vůči stresu podotýká, že stresu může podlehnout každý jedinec, vyhoření se však objevuje „jen u lidí, kteří jsou intenzivně zaujatí svou prací“. Z toho lze usuzovat, že stres sice může syndromu

vyhoření předcházet či ho doprovázet, ale není jeho skutečným původcem. Řada příčin syndromu vyhoření může být totiž stresu protichůdná – způsobená nedostatkem jakékoliv stimulace (Brock, Grady, 2002, s. 101). Důležité je podotknout, že není žádoucí stres ze života zcela eliminovat, nýbrž je nutno se naučit ho zvládat a vyrovnávat se s ním tak, aby byl jedinec posílen pro další náročné životní situace (Minirth et al., 1986, s. 16).

1.2.2 Další příčiny syndromu vyhoření

1.2.2.1 Vnitřní individuální faktory vzniku syndromu vyhoření

Jak již bylo naznačeno, každý jedinec může být potenciálním cílem syndromu vyhoření, bez ohledu na profesi (Minirth et al., 1986, s. 17). Výzkumy však prokázaly korelaci syndromu vyhoření s řadou faktorů, v první řadě byly zkoumány charakteristiky demografické (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 409-410): Nejvíce vztažen k vyhoření je údajně věk – vyšší úroveň syndromu vyhoření se ukázala u jedinců na počátku kariéry, tedy mladších než 30-40 let. Dále byla zjišťována souvislost syndromu vyhoření s pohlavím, v této oblasti však nevyšly najevo významné korelace. Neprokázal se ani vliv etnicity na vznik syndromu vyhoření. Zjištěna naopak byla souvislost s rodinným stavem – větší riziko syndromu vyhoření se ukázalo u osob rozvedených a ještě větší u těch svobodných, což může ukazovat na důležitost sociální opory v prevenci syndromu vyhoření. Některé výzkumy ukázaly vyšší riziko syndromu vyhoření u vzdělanějších jedinců. Tato souvislost může být vysvětlována náročnější prací u lidí s vyšším vzděláním i jejich případnými vyššími ambicemi.

Osobnostní dispozice k vzniku vyhoření mají totiž zejména lidé, kteří cítí přílišnou odpovědnost, jsou idealističtí a velmi nadšení svoji prací. Ohroženi jsou více jedinci ambiciózní s velkými nároky na sebe sama, na svůj výkon a sebevyjádření. Riziko syndromu vyhoření dále zvyšují vnitřní tendence k soutěživosti a ke srovnávání s druhými, původně vysoký pracovní entuziasmus a angažovanost, subjektivní vnímání obtížnosti vlastních životních podmínek, špatné vnitřní sebehodnocení, nestabilní sebepojetí, silné vnímání neúspěchu, snaha „udělat si všechno sám“, přílišná odpovědnost a pečlivost, přepínání sil, nízká úroveň asertivity, nezvládání konfliktů, potřeba mít vše pod kontrolou, a v neposlední řadě špatný fyzický stav, nepravidelný biorytmus, neschopnost aktivního i pasivního odpočinku či relaxace, neschopnost se uvolnit (Jeklová, Reitmayerová, 2006,

s. 17-18; Kebza, 2005, s. 144). Freudenberger (1980, s. 11) uvádí, že syndrom vyhoření je „problém zrozený z dobrého úmyslu“ a konstatuje, že se ve svém profesním působení nesetkal s vyhořelým jedincem, který by předtím neměl nějaké ideály – ať už v osobním či pracovním životě.

1.2.2.2 Vnější faktory vzniku syndromu vyhoření

V souvislosti s rizikem syndromu vyhoření je jeho hlavním vnějším faktorem pracovní prostředí a s ním spjaté sociálně-psychologické i materiální podmínky. Z hlediska psychologie práce (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 47) se pracovním prostředím rozumí „soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru anebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces“. Obecné znaky zvýšené nepřiměřené pracovní zátěže, které potenciálně mohou zvyšovat i riziko vzniku syndromu vyhoření, jsou shrnovány takto (Paulík, 2010, s. 136):

- pracovní prostředí ohrožující zdraví;
- špatné vztahy mezi lidmi na pracovišti;
- práce s nadměrným (intenzivní hluk, chlad, teplo, vlhkost) nebo nedostatečným množstvím a kvalitou podnětů (nuda, monotonie);
- časový tlak;
- vysoká pravděpodobnost chyb v rozhodnutí a výkonech spojená s rizikem velkých škod;
- vnější kontrola významně snižující samostatnost rozhodování a možnost volby nebo bránící osobnímu rozvoji a využití schopností;
- vysoké nároky na výkon, zejména jsou-li spjaté s omezenými možnostmi jeho dosažení;
- nedostatek informací potřebných pro rozhodování a řešení naléhavých problémů;
- vysoká odpovědnost za práci vlastní i ostatních;
- pocit nejistoty a obavy ze ztráty zaměstnání;

- pocit neadekvátního hodnocení práce, nedostatku podpory, malá pravděpodobnost povýšení a osobního rozvoje.

Mezi rizikovými faktory působícími z vnějšku na vznik syndromu vyhoření se v souladu s výše uvedenými znaky zvýšené pracovní zátěže uvádí (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 16; Křivohlavý, 1998, s. 30-32):

- dlouhodobé a opakované jednání s lidmi;
- nepřiměřená míra svobody i kontroly;
- nedostatek personálu v organizaci, nedostatek času a finančních prostředků;
- nedostatek odborných zkušeností;
- mnoho pracovních úkolů na úkor odpočinku v průběhu pracovní doby;
- nesmyslnost požadavků kladených na pracovníky;
- nerealistická či nesrozumitelná očekávání; soutěživost, rutina a omezený prostor k tvořivosti;
- odmítání ze strany druhých – nadřízených, spolupracovníků či klientů.

Dále se na riziku rozvinutí syndromu vyhoření podílí nedostatečná či špatná motivace související s nedostatečným profesním rozvojem, dlouhodobým setrváváním na stejné pozici, nevhodným umístěním pracovníka, špatným výběrem kariéry a nejistotou pracovního místa. Syndrom vyhoření se zpravidla váže ke konkrétní vykonávané činnosti. Na jeho vzniku se však podílí kromě činnosti samotné i lidé, kteří ji obklopují. Vyčerpání, které vyhoření předchází, zpravidla pramení z nedostatku zpětné vazby (Křivohlavý, 1998, s. 18-19). Žádoucí zpětná vazba, která se vyhořívajícímu nedostává, spočívá v naplňování smyslu práce a očekávání jedince, a v patřičném peněžitém i slovním ocenění.

Rizikové faktory vzniku syndromu vyhoření se nemusí nutně objevovat jen v práci, problémy často vznikají i doma. Vyhoření může napomoci přehnaná pozornost věnována problémům ostatních členů rodiny, dlouhodobá zátěž způsobena neštěstím v rodině, partnerské problémy a konflikty, a v neposlední řadě neúspěšná materiální situace (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 16).

1.3 Průběh a symptomy syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření může být definován jako stav; jako důsledek působení nepříznivých vlivů na osobní a pracovní fungování člověka. Především se však jedná o proces, který nelze jednoduše vymezit. Křivohlavý (1998, s. 60) ve svém monografii uvádí, že syndrom vyhoření „není jevem statickým, ale procesem, tj. dějem, který má svůj začátek, průběh a výsledný stav“. Vyhořívání je bezesporu kontinuální a stavu vyhoření předchází působení řady determinant, naznačených výše. Výsledný stav pak provází viditelné příznaky.

Jak již bylo naznačeno, vyhoření předchází počáteční „zapálení“, tedy nadšení pro práci. Podle Potterové (1995, s. 1) začíná syndrom vyhoření nepatrnými varovnými signály, se kterými je často spojeno zprvu neuvědomované tělesné i duševní přetěžování. Působení negativních faktorů však postupem času vede k vyčerpání jedince.

Proces syndromu vyhoření je možno rozdělit do těchto fází (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 18-19; Kallwass, 2007, s. 10):

1. Nadšení – vždy syndromu vyhoření předchází „zapálení“ pro danou činnost, které je často spojeno s idealismem a neúměrně vysokými očekáváními. Jedinec se pak, aniž si to uvědomuje, přepracovává a začíná vyčerpávat vlastní zdroje duševní i fyzické energie. V této počáteční fázi syndromu vyhoření se objevují první varovné signály střídající se angažovaností se stále delšími obdobími vyčerpání a únavy.
2. Vystřízlivění, stagnace – pracovník se zastaví a začíná slevovat ze svých počátečních nároků, podmínky vnímá už reálněji a zaměřuje se i na materiální stránku práce.
3. Frustrace – jedinec začíná pochybovat o smyslu a významu své činnosti, objevují se první závažnější fyzické potíže, zoufalství v práci a s tím spojené problémy ve vztazích.
4. Apatie – člověk už pracuje jen tak, jak je nezbytné, ztrácí nadšení a vyhýbá se novým úkolům.
5. Definitivní vyhoření, „fáze popela“ – naplno se projevují všechny příznaky. V tuto chvíli je již nutné zasáhnout, člověk je neschopný práce, komunikace s ostatními, ztrácí úctu i sám k sobě a může být dokonce ohrožen na životě.

Nejšíře akceptovaný model syndromu vyhoření se uvádí víceméně v těchto bodech. Jejich vzájemná podmíněnost je zjevná a shoduje se na nich řada autorů (Brock, Grady, 2002, s. 5; Křivohlavý, 1998, s. 63; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 397):

- Emocionální vyčerpání nastává ve chvíli, kdy emocionální náročnost zaměstnání překročí kapacitu individua ji zpracovávat či vůbec vstřebávat. Nastává ve chvíli, kdy se jedinci už nevrací úsilí, které do práce vkládá. Emocionální nápor je pomyslnou základnou pro vyhoření. „Syndrom vyhoření vzniká zejména dlouhodobým zabýváním se situacemi, které jsou emocionálně náročné“ (Kocianová, 2010, s. 186).

- Depersonalizace je jakýmsi vyrovnávacím mechanismem při syndromu vyhoření. Jedinec, který ztrácí zájem a nevidí už ve své práci smysluplnost, se brání negativními a cynickými postoji vůči okolí – lidem i vykonávané činnosti.

- Negativní sebehodnocení a snížený pocit úspěchu je dalším projevem syndromu vyhoření. Mizí vědomí vlastní užitečnosti a ohrožena je sebeúcta jedince.

- Snížení pracovního výkonu – práce v důsledku předchozích projevů vyhoření ztrácí smysl a zároveň i efektivitu.

Konečné stádium syndromu vyhoření se projevuje úplnou ztrátou zájmu vůči činností, lidem i sobě samému. Ztráta zájmu vyústí v hostilitu, cyničnost, rozpad vazeb a vyprázdňování všech energetických zdrojů (Křivohlavý, 1998, s. 61). Pocity povinnosti se obrací ve vzdor, místo snahy zůstává jen únava a zklamání (Hartl, Hartlová, 2000, s. 586).

Výše uvedené rozdělení je velmi zjednodušené, vyhořívání je velmi individuální a rozkládá se do více rovin. Není výjimečné, že je to velmi zdlouhavý a těžko rozpoznatelný proces. Emocionální vyčerpání, depersonalizace, negativní postoje a s tím související snížení pracovního výkonu lze však považovat za hlavní charakteristické složky syndromu vyhoření (Brock, Grady, 2002, s. 5; Křivohlavý, 1998, s. 61-62).

Symptomy burnout syndromu lze rozdělit do těchto základních kategorií:

1.3.1 Psychosociální příznaky syndromu vyhoření

V literatuře se uvádí celá řada symptomů syndromu vyhoření (Kebza, 2005, s. 137-139; Křivohlavý, 1998, s. 34-37, 50, 65; Potter, 1995, s. 1), jejich výčet by se dal shrnout takto:

Emocionální symptomy zahrnují ztrátu ideálů a nadšení z práce, sníženou pracovní spokojenost, pocity frustrace, netrpělivost, ztrátu klidu, beznaděj, pocity marnosti, postoj zbytečného snažení, ztrátu smysluplnosti a pocit nedocenění, depresivní nálady, pocity smutku, úzkost, napětí, nepřiměřené výbuchy nálad, iritabilitu, expresivní jednání, suicidální myšlenky a výsledně celkové emocionální vyčerpání.

Mentální (intelektuální) symptomy zahrnují zhoršení paměti, ztrátu soustředění, sníženou výkonnost a efektivitu činnosti, utlumení kreativity a invence, redukce spontaneity a iniciativnosti, častější chybování, obtížné rozhodování. V případě syndromu vyhoření se práce časem stává pouze utilitární a s tím souvisí změny v postoji k ní, potažmo ve výkonnosti. Syndrom vyhoření se projevuje sklony ke stereotypizaci a k rutinním postupům.

Sociální symptomy zahrnují cynismus, nedůtklivost, hostilitu, odcizení (*alienation*), nezájem o hodnocení ze strany druhých osob, oboustranné nepochopení, sníženou empatii, výkyvy v komunikaci se spolupracovníky, podřízenými i nadřízenými, vyhýbání se kontaktu s druhými. Mezilidské vztahy nebývají narušeny jen v práci, ale i v osobním životě – rodině a manželství. Negativní sociální symptomy mohou být selektivní a soustředit se na konkrétní osobu.

Podstatou symptomů syndromu vyhoření je zjevná nechuť k vykonávané profesi a neschopnost adekvátního fungování v pracovním i osobním životě.

1.3.2 Fyzické příznaky syndromu vyhoření

Tělesné symptomy syndromu vyhoření jsou spojeny s fyziologickými projevy dlouho působícího stresu, zároveň je však oproti stresu zdůrazňován komplexnější dopad syndromu vyhoření na lidské zdraví s ohledem na jeho rozsáhlejší psychické účinky (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 406), které byly vyjmenovány výše. V tělesné oblasti může burnout způsobovat bolesti hlavy, bolesti zad, bolesti u srdce, výkyvy v tepové frekvenci, poruchy krevního tlaku, dýchací obtíže, nevolnost, rychlou únavu, narušený spánek, ztrátu chuti k jídlu či naopak nezřízenou konzumaci a s tím související poruchy trávicího systému, znehybnění, setrvávající tenzi či naopak ochablost (Kebza, 2005, s. 138; Křivohlavý, 1998, s. 34-37). Snižuje se celková imunita organismu, častější jsou i virová onemocnění (Potter, 1995, s. 2). Syndrom vyhoření se projevuje zásahy do rytmu

a intenzity celkové tělesné aktivity (Kebza, 2005, s. 138). Důležité je uvést, že syndrom vyhoření souvisí kromě fyzického vyčerpání i se „zvýšenou konzumací alkoholu a drog“ (Křivohlavý, 1998, s. 50), které mohou zdraví jedince poškozovat sekundárně.

Příznaky lze dále rozdělit na subjektivní a objektivní – tedy vnímané jen vyhořelým jedincem a ty, které lze pozorovat zvnějšku (Křivohlavý, 1998, s. 51). Zpravidla platí, že vyhoření si dříve všimne jedincovo okolí, než on sám.

Výše uvedené psychosociální i fyzické příznaky se s pokračujícím vyhořením stupňují a stávají se intenzivnější, popřípadě častější. „Pokud nejsou rozpoznány, postupují symptomy do doby, kdy se osoba děsí jít do práce“ (Potter, 1995, s. 1). Chronické vyčerpání se vyznačuje výrazným vyhýbáním se práci, vyhýbáním se lidem a ztrátou náhledu na vlastní problémy. K odlišení popisovaného jevu od jiných negativně prožívaných psychických stavů – stresu, deprese či únavy z monotónnosti práce – je důležité podotknout, že syndrom vyhoření se vyznačuje především pocity marnosti a neschopnosti, dostavuje se rezignace na jakékoliv další snažení (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 14). Příznaky syndromu vyhoření bývají navíc vztaženy téměř výhradně k vykonávané činnosti či profesi (Kebza, 2005, s. 139). Důležité je také uvědomit si, že syndrom vyhoření postihuje normální osobnosti, nejde o psychopatologický jev (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 9).

1.4 Možné důsledky syndromu vyhoření

Vliv syndromu vyhoření na jedince přetrvává i po odeznění příznaků. Značné riziko jistě spočívá v častém sklonu k užívání návykových látek, které mají usnadnit vyrovnání se s vyčerpáním (Křivohlavý, 1998, s. 34). Dalším možným negativním důsledkem vyhoření je dlouhodobé rozčarování z nenaplněných profesních ambicí. Uvádí se, že syndrom vyhoření je fenoménem prvních let v určitém zaměstnání a dostavuje se po prvotním nadšení, kdy se dostaví zklamání z vysokých očekávání. Ztráta motivace může člověka natolik vyčerpat, že i do budoucna ztrácí vůli a schopnost se pro něco nadchnout, zmobilizovat své dispozice pro danou profesi (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 14). Jediným řešením pak je změna práce. Člověk s náročnou profesí může být odsouzen k časté mobilitě, aby se vyhnul vyčerpání, někdy je nutná úplná změna profesního zaměření. To je také spjato s vysokou emocionální zátěží, která může sekundárně znovu

napomoci ztrátě smyslu a dalšímu vyhoření. Maslachová a Jackson uvádí, že „burnout je faktorem, který úzce souvisí s fluktuací (změnou zaměstnání) a absencí (nepřítomností v práci)“ (Křivohlavý, 1998, s. 50). Pokud je syndrom vyhoření již plně rozvinutý, dočasná pracovní neschopnost je k zotavení nezbytná, protože člověk již není schopen pracovního výkonu a jeho stav negativně působí i na spolupracovníky. Pro dokonalou terapii, ale i z organizačních důvodů, je pak zpravidla nutné ukončení pracovního poměru. S tím souvisí časové, organizační a v neposlední řadě finanční komplikace pro zaměstnavatele. Neodmyslitelný dopad má tedy syndrom vyhoření nejen na individuum a jeho bezprostřední okolí, ale i na celou organizaci. Zejména v případě vyhořelých vrcholových manažerů mohou být ekonomické náklady na jejich náhradu velmi významné.

Je nutno také zmínit dopady na osobní život člověka „(...) burnout se šíří do všech aspektů života. Zřídka je jedinec vyhořelý v práci a při tom energický a nadšený doma“ (Potter, 1995, s. 1). Člověk zasažený syndromem vyhoření ztrácí zájem nejen o pracovní činnost, ale je cyničtější k veškerému dění kolem sebe. Emocionální i tělesné vyčerpání může velmi výrazně narušit osobní život člověka a jeho vztahy s blízkými lidmi.

Syndrom vyhoření nemusí mít však pouze negativní dopad. Pokud se člověk se s prodělaným vyhořením dokáže vyrovnat, ať už sám či s kvalitní sociální oporou, dochází k posílení jeho osobnosti. Pokud má pevnou sociální síť a podaří-li se takovému člověku znovu navázat vztah k práci či nalézt práci novou a adekvátnější, může se stát vůči dalšímu možnému vyhoření odolnější. Přinejmenším proto, že se on i jeho blízcí lidé naučí rozpoznat rizika a změní se i náhled na smysluplnost práce, potažmo na smysl života.

2 Působení na syndrom vyhoření v pracovním životě člověka

Vznik syndromu vyhoření podmiňuje řada faktorů, jejichž působení je třeba brát v úvahu, aby byla prevence účinná.

2.1 Osobnostní faktory prevence syndromu vyhoření

2.1.1 Odolnost vůči zátěži

Odolnost je definována jako vícerozměrná schopnost osobnosti adekvátně zvládat zátěž, vyrovnat se s ní a zároveň pak kreativně využít poznatky z jejího prodělání k další adaptaci (Paulík, 2010, s. 102). Psychologická koncepce odolnosti (*resilience*) zahrnuje protektivní prvky osobnosti vůči stresogenním vlivům (Kebza, 2005, s. 94), je tedy předpokladem psychického i fyzického zdraví. Pojem odolnost je úzce spjat s konceptem *salutogeneze* jakožto Aaronem Antonovským definovaného „procesu obnovy narušeného zdraví, jeho upevňování a prevenci jeho ohrožení“ (Paulík, 2010, s. 105).

V literatuře se často objevuje pojem osobnostní nezdolnost, který je s pojetím odolnosti zaměnitelný, a je „souhrnem činitelů, které člověku pomáhají přežít v nepříznivých podmínkách“. Zahrnuje zejména zdravé sebepojetí, schopnost adekvátní sociální interakce (...) a schopnost odolávat nátlaku“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 507). Mezi individuálními faktory zvládnutí zátěže se uvádí vzdělání jedince, jeho vlastnosti, schopnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti, zvyky a návyky i genetická výbava a biologické vlastnosti (Kocianová, 2010, s. 185). Takové individuální dispozice se vyvíjí po celý život člověka, závisí na jeho minulých zážitcích a životních zkušenostech, a těžko je lze okamžitě ovlivnit. Navíc uvedené složky nezdolnosti jsou při syndromu vyhoření narušeny, proto se jimi nelze účinně bránit.

Kromě čelení negativně působícím stresorům je tedy také nutno vyhledávat protichůdné, uspokojivé vlivy – takzvané salutory (Křivohlavý, 1998, s. 27) též nazývané jako protektivní faktory (Paulík, 2010, s. 104). Ty jsou obranou proti těžkostem a vyvažují působení stresorů a rizikových faktorů, logicky je tedy žádoucí, aby jejich existence převažovala a podporovala tak odolnost osobnosti.

Takového stavu, nezbytného pro zdolávání stresu, lze podle Křivohlavého (1998, s. 78) dosáhnout dvěma způsoby – buď ubíráním stresorů, nebo přidáváním salutorů.

Ubírat stresory lze vzdáním se některé z aktivit, delegováním určitých povinností a odpovědnosti na někoho jiného, v krajním případě se od problému úplně distancovat. Naopak přidávat salutory je jistě vnímáno pozitivněji. Vesměs jsou salutory spjaty s provozováním příjemných aktivit, smyslem pro humor, relaxací a duševní hygienou vůbec. Mezi protektivní faktory patří taktéž pozitivní vztahy s okolím, což bude v rámci charakteristiky pracovního prostředí rozvedeno v další kapitole, a vysoká očekávání a víra v sama sebe a svoji úspěšnost (Paulík, 2010, s. 104). Významnou složkou adaptační schopnosti jedince je jeho sebehodnocení (*self-esteem*) a sebepojetí (*self-concept*). Pro odolnost a duševní zdraví je podstatné to, že sebehodnocení odpovídá realitě a nedochází tak k rozporu (inkongruenci), který vede k vnitřním konfliktům a negativním emocionálním stavům (Paulík, 2010, s. 32). Takový stav může vyústit až v emocionální vyčerpání a následný syndrom vyhoření. Ve vztahu k pracovní činnosti je nutno zmínit také sebedůvěru (*self-confidence, self-efficacy*) vycházející z pozitivního sebehodnocení a „přesvědčení o vlastních schopnostech podávat adekvátní výkony a dosahovat stanovených cílů“. Jedinec, který věří ve své dispozice, má aktivnější přístup k adaptaci na zvnějšku kladené požadavky, snadněji přijímá výzvy a neobává se předem neúspěchu (Paulík, 2010, s. 33). Lze to shrnout tak, že sebedůvěra je podmínkou pozitivních emocí vůči sobě samému, svému výkonu a tedy i vlastní užitečnosti, které zvyšují odolnost jedince vůči syndromu vyhoření.

2.1.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace je dalším neopomenutelným subjektivním faktorem vztahujícím se k syndromu vyhoření. Podle Bedrnové a Nového (1998, s. 243) ovlivňuje pracovní činnost člověka a druhotně i prosperitu organizace, proto je nezbytné jí věnovat v pracovním životě pozornost.

Uvádí se, že „pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou“. Motivace k práci zahrnuje takový aspekt lidské motivace, který se vztahuje k výkonu pracovní činnosti a vyjadřuje „přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům (...)“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 242). Motivace obecně je definovaná jako „proces usměrňování, udržování a energetizace chování“, který je v psychologickém pojetí

chápán jako „proces zvýšení (...) aktivity, mobilizace sil, energizace organismu“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328). Vztah motivace k pracovnímu výkonu vyjadřuje vzorec $V = f(M \cdot S \cdot P)$, tedy že výkon je součinem motivace, schopností a pracovních podmínek (Bedrnová, Nový, 1998, s. 235; Kocianová, 2010, s. 37).

Rozlišují se tyto pracovní motivy (Bedrnová, Nový, 1998, s. 242):

- intrinsické – ty, které souvisí s prací samou;
- extrinsické – ty, které se nachází mimo vlastní pracovní činnost.

Intrinsické motivy zahrnují potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s druhými lidmi, kteří jsou i pracovním obsahem profese, potřebu výkonu, touhu po moci a potřebu smyslu života a seberealizace. Extrinsické motivy souvisí s potřebou peněz, potřebou jistoty, potřebou potvrzení vlastní důležitosti, potřebou sociálních kontaktů, potřebou sounáležitosti.

Dále se motivy dělí podle jejich působení vzhledem k pracovní činnosti (Bedrnová, Nový, 1998, s. 243):

- aktivní motivy – ty, které přímo podněcují pracovní výkon;
- podporující motivy vytvářející podmínky pro působení motivů aktivních;
- potlačující motivy odvádějící pracovníka od pracovní činnosti.

Motivace každého jedince k práci je jiná a vztahuje se k jeho individuálním potřebám. Existuje řada psychologických teorií zaměřených na lidské potřeby, Halík (2008, s. 81) vychází z koncepce Henryho Murreye a vybírá ty, které souvisí s profesním životem:

- potřeba autonomie, tedy nezávislosti na strukturálních zásazích zvenku a možnosti řešit problémy samostatně;
- potřeba energie k pracovní akci, ať už vnitřní či zvnějšku dodané;
- potřeba očekávání jisté odměny za úkol ve formě vynikajícího ohodnocení či jen subjektivně dobrého pocitu;
- potřeba spolenectví a sounáležitosti s ostatními členy skupiny.

V souvislosti s hierarchií potřeb podle Abrahama Maslowa (Plháková, 2007, s. 369) lze výše uvedené řadit do kategorie vyšších neboli růstových potřeb. V souvislosti

s pracovním životem jedince může dlouhodobé neuspokojování těchto potřeb, na jejichž vrcholu je potřeba seberealizace, vyústit v syndrom vyhoření.

Podle psychologického slovníku se v zaměření motivace uplatňuje „osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328). V tomto ohledu má rozhodující význam „míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka“ vyjádřenými jeho pracovní způsobilostí, kvalifikací či kompetencemi (Kocianová, 2010, s. 37). V případě syndromu vyhoření se motivace k výkonu snižuje nebo zcela mizí (Potter, 1995, s. 6). Podle Bedrnové a Nového (1998, s. 235) je důsledek nízké, respektive chybějící motivace to, že člověk „nechce, popř. chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý“. Správná motivace může být tedy s přihlédnutím k výše jmenovaným příznakům základem úspěšné prevence syndromu vyhoření.

Na tomto místě je vhodné zmínit teorii optimální úrovně aktivace (Plháková, 2007, s. 357), jejíž podstatou je „předpoklad, že příliš vysoká i příliš nízká aktivační úroveň je subjektivně nepříjemná“. Aktivační úrovní se rozumí intenzita momentální motivace. Tuto teorii ve vztahu k pracovní motivaci formulují Bedrnová a Nový (1998, s. 235): „přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu“. Lze to shrnout tak, že neexistuje přímá úměrnost mezi intenzitou působení motivů a úrovní pracovního výkonu. Optimální výkon jedinec podá tehdy, pokud je stimulován adekvátně intenzivními motivy, popř. jejich adekvátním množstvím. Uvádí se, že pro každý typ úkolu existuje optimální úroveň motivace. Tato úroveň závisí kromě individuálních předpokladů i na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly je vhodná nižší úroveň motivovanosti a naopak pro snadnější úkoly se jeví jako optimální vysoká úroveň motivovanosti (Bedrnová, Nový, 1998, s. 236).

Důležitá je nejen přiměřená intenzita motivace, ale i její adekvátní rozložení. Potřeby je nutné uspokojovat průběžně, aby se motivační proces nezastavil, a vytyčené cíle se mohly posouvat postupně. V souvislosti s rizikem vyhoření není žádoucí, aby jediným motivačním prvkem práce bylo bazální finanční zabezpečení. Ideální je směřovat ke sledování vyšších, nemateriálních, potřeb, které jsou spjaty s naplňováním smysluplnosti činnosti oddalující syndrom vyhoření. Uvádí se čtyři důvody (Kocianová, 2010, s. 38),

proč lidé pracují: odměna zvnějšku, vnitřní uspokojení, seberealizace a sociální interakce. Za nejčastější pracovní motivy jsou v této souvislosti pokládány tyto:

- finanční odměna;
- pracovní hodnocení;
- pracovní podmínky a režim práce;
- hodnocení skupinou, projevy uznání a respektu;
- porovnávání pracovního výkonu s výsledky ostatních jako základ sebehodnocení a dalších aspirací;
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování;
- úroveň sociálních výhod.

Výše uvedené stimuly jsou formulovány obecně, dále člověka k práci motivují jeho osobní individuálně se lišící aspirace. Potřebám, jejichž naplnění jedinec od práce očekává, by se měl přizpůsobit výběr profese a především konkrétního pracovního zařazení, posléze pracovních úkolů a další stimulace pracovníka, o níž bude pojednáno v další kapitole. Zároveň je třeba si uvědomit, že ne všichni lidé v práci směřují k vysokým cílům. Podle Provazníka a Komárkové (Bedrnová, Nový, 1998, s. 270-276; Kocianová, 2010, s. 38) se stimulační prostředky liší z hlediska jejich psychologické závažnosti a tedy i motivačního významu pro pracovníka. Závažnost kategorií klesá s jejich pořadím:

1. různé formy hmotné odměny;
2. obsah práce – soulad mezi pracovní činností a preferencemi pracovníka, perspektiva činnosti, možnost seberozvoje, míra kreativity a autonomie;
3. povzbuzování a neformální hodnocení zpětnou vazbou;
4. atmosféra pracovní skupiny a mezilidské vztahy na pracovišti, soudržnost a důvěra;
5. pracovní podmínky a režim práce;
6. identifikace s prací, profesí a organizací;
7. externí stimulační faktory jako např. image organizace.

Toto řazení lze pokládat za relevantní vůči základní Maslowově hierarchii potřeb (Plháková, 2007, s. 369), kdy je podmínkou naplnění potřeb nižších, respektive nedostatkových, potřebných pro udržení základní rovnováhy. Až poté je vyžadováno uspokojování potřeb vyšších, neboli růstových. Základnu této hierarchie představují fyziologické potřeby, pocity bezpečí a jistoty (zabezpečené hmotnou odměnou), nad nimi stojí potřeby sociální, potřeby uznání (zajištěné adekvátními mezilidskými vztahy na pracovišti a neformálním oceňováním) a až na vrcholu se nachází růstová potřeba seberealizace. Je pozoruhodné, že obsah pracovní činnosti, který v pojetí Provazníka a Komárkové (Bedrnová, Nový, 1998, s. 270; Kocianová, 2010, s. 38) stojí již na druhém místě důležitosti, svou definicí zčásti odpovídá potřebě seberealizace, kterou zmíněný Maslow řadí nejvýše, tedy na poslední místo v pořadí uspokojování (Plháková, 2007, s. 369). Z toho je možno usoudit, že seberealizace není sice základní životní potřebou, ale její vyžadování ze strany pracovníků zdaleka nelze podceňovat.

Důležitá je vždy osobní pracovní spokojenost a naplnění individuálních očekávání od profesního uplatnění. Pracovní spokojenost bývá spojována s pojmem *well-being*, který je definován jako „optimální bio-psycho-sociální stav“, či pojmem kvalita pracovního života, jehož podmínkou je „mít dobré nadřazené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci“ (Kocianová, 2010, s. 34). Lze konstatovat, že označení „dobré“ v této definici je velmi relativní a vztahuje se vždy k individuálním potřebám jedince.

Stejně tak je možné se domnívat, že pracovní úspěch není životní prioritou všech lidí, mnozí hledají seberealizaci v jiné životní oblasti, a tudíž je i menší pravděpodobnost, že v práci podlehnou syndromu vyhoření. Je na místě připomenout, že syndromu vyhoření vždy předchází „zapálení“, tedy prvotní nadšení a vysoké ambice, které zintenzivňují i motivaci. Ta musí zůstat adekvátní po celý pracovní život člověka, aby byla v prevenci syndromu vyhoření efektivní.

2.1.3 Sebeřízení

Každý člověk má svobodu volby své životní cesty (Plamínek, 2008). K budování osobní moci i k volbě takové cesty jsou podle Pfeffera (2010, s. 42-54) nutné zejména osobnostní kvality jako ambice, energie, soustředění, sebevědomí, ale i empatie

a schopnost tolerovat konflikty. Tyto předpoklady správného sebeřízení jsou zdůrazňovány i z hlediska prosperity organizace.

Jedinec začleněný do organizace musí být nejen řízen zvenčí, ale ideálně má řídit i sám sebe, aby nastalé více či méně složité situace zvládal adekvátně a nepodléhal stresu či syndromu vyhoření. Sebeřízení vychází především ze sebepoznání (Plamínek, 2008). Poznání a pochopení vlastních osobnostních zdrojů je podmínkou správné volby profese a směřování ke smysluplným cílům. Toto sebepoznání je veskrze individuální záležitost a není předmětem této práce, přesto jsem pokládala za vhodné ho na tomto místě v souvislosti se sebeřízením zmínit jako bazální předpoklad úspěšného vyrovnávání se s hrozícím vyhořením.

Níže se budu zabývat okolnostmi pracovního života, které jsou se sebepoznáním spjaty, následují po něm a napomáhají optimálnímu sebeřízení osobnosti zevnitř v souladu s pracovní činností.

2.1.3.1 Řízení času

Management času je nepochybně důležitou součástí sebeřízení a rozhoduje o kvalitě osobního i pracovního života. Čas má hodnotu subjektivně i objektivně vyčíslitelnou. Zimbardo (2008, s. 9) dokonce tvrdí, že čas je nejcennějším majetkem člověka. Od toho, jak jedinec řídí svůj čas, se odvíjí kvalita a naplnění jeho osobního i pracovního života, proto má time-management nesporný podíl i na prevenci syndromu vyhoření.

Podle Plamínka (2008, s. 112) je základním předpokladem řízení času správné nastavení poměru investovaného času mezi osobní, rodinnou (komunitní) a pracovní sférou. Za důležitou část každodenního života pokládá také sféru klidovou vyhrazenou pro usínání, spánek a probouzení. Zdůrazňuje, že rozdělení času je individuální záležitostí, přesto vyčísluje optimální čas strávený spánkem na 8 hodin denně, prací 8-8,5 hodiny pětkrát do týdne, čas věnovaný sobě samému na 2-3 hodiny ve všední dny a 7-8 hodin o víkendech, čas pro rodinu či komunitu na 5 hodin ve všední dny a o 8-9 hodin o víkendech. Lze se domnívat, že toto rozdělení nelze striktně dodržovat zejména proto, že člověk tráví každý den určitý čas i povinnostmi být nepracovními, avšak ubírajícími z doby vymezené jako volný čas pro sebe či pro blízké. Dále je nasnadě uvědomit si, že

práci se člověk ne vždy věnuje jen osm hodin denně, ale je často nucen přemýšlet o ní nebo připravovat se na ni i mimo formálně vymezenou pracovní dobu. Plamínek k tomu podotýká, že zejména současné zvyklosti manažerů vychylují časovou rovnováhu mezi jednotlivými sférami života ve prospěch té pracovní a zároveň upozorňuje na nutnost to změnit. Podle něj je pro samotný výkon manažerské funkce, potažmo funkce leadera, nutné vytvořit si určitý odstup a nadhled od práce – a to není možné v případě, že člověk práci zasvěcuje většinu svého času. Pro efektivnější trávení času a snadnější naplnění výše uvedeného rozdělení času do sfér je žádoucí využívat k plnění cílů a povinností proustojové časy. Jako příklad uvádí využití cesty do práce či z práce k přemýšlení, vyřizování vzkazů nebo dalšímu vzdělávání.

Zimbardo a Boyd (2008, s. 228) tvrdí, že čas ovlivňuje výběr zaměstnání, následně úspěšnost v této práci a i to, jak člověk naloží s odměnou, kterou si vydělá. Z toho lze usuzovat, že čas podmiňuje i životní spokojenost. Řízení změny postojů k práci i sobě samému tak, aby byly uspokojivé, je záležitostí plnění dílčích cílů (Plamínek, 2008, s. 92-103). Tyto cíle je nutné náležitě rozvrhnout, a tedy dodržovat určitý harmonogram. Není nutné ani žádoucí držet se pevného neměnného časového rozvrhu, ale v řízení vlastního času musí být jistý systém, určený prioritami jedince. Nedostatek řádu a neschopnost odolávat výzvám a návalu příležitostí může mít totiž za následek spotřebu veškerého času a energie pracovníka a postupem času i jeho vyhoření (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 15).

2.1.3.2 Vize a cíle

Základní charakteristikou lidské vědomé činnosti, a tedy i práce, je její směřování (*aiming*). Význam slova je vztažen k usilování o dosažení určitého cíle (Křivohlavý, 2006, s. 22-23) a k určité životní vizi. Jeden z významných faktorů spojených se syndromem vyhoření a směřováním jedince je otevřenost ke změnám (Křivohlavý, 1998, s. 88). Souvisí to i s výše zmíněnou monotónností činnosti jako jedním z faktorů syndromu vyhoření. Pokud se člověk fixuje jen na jednu činnost, na jeden zájem a vyznává jen jeden neměnný životní směr, snadno může jedno jeho selhání vést k syndromu vyhoření. Vše, co má pro takového jedince význam, může být ztraceno naráz.

Kromě jisté osobnostní flexibility je k získání životního nadhledu také důležité klást na sebe přiměřené nároky (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 15) a vytvořit si od práce určitý odstup. Účinnou pomocí k tomu může být vyhrazení času na jiné než pracovní činnosti a vytyčení neméně důležitých cílů i v osobním životě. Plnění cílů by mělo být postupné, aby bylo efektivní. Strategické cíle, Křivohlavým (2006, s. 25) označované jako perspektivní, souvisejí s naplněním velkých životních cílů, leží tedy příliš daleko a pro objektivní posouzení vlastní úspěšnosti je podle Plamínka (2008, s. 102) nezbytné rozdělit cestu za životní vizí na menší úseky končící konkrétními milníky. Podle povahy postupných cílů se k adekvátnímu sebeřízení osvědčuje interval roku, popřípadě pracovního týdne. Dále zmiňuje cíle dílčí, vytvořené rozdělením obsahovým. Dílčí cíle mohou být plněny paralelně, kdežto plnění těch postupných na sebe v čase navazuje. Z pohledu následování životního cíle se obě tato vymezení jeví jako velmi přínosná pro silnější motivaci jedince s ohledem na bližší termín splnění postupných a dílčích cílů.

Brocková a Gradyová (2002, s. 102-103) se zmiňují o „sebeobnově“ v osobní i profesní oblasti, která je spjata mimo jiné i se stanovováním cílů. Po pojmenování cílů má podle nich následovat vytvoření akčního plánu, specifikace aktivit, stanovení termínů a určení metody pro zpětnou vazbu. Z toho vyplývá, že určitá systematičnost v oblasti životního směřování a plnění cílů v práci i osobním životě je žádoucí. Podle Křivohlavého (2006, s. 23) cíle silně působí na motivaci člověka tím, že ho přitahují, a zároveň mu každý cíl poskytuje „zpětnou vazbu k tomu, co se na cestě k jeho dosažení děje“.

Stanovení cílů s ohledem na životní vize a ambice úzce souvisí také se spokojeností pracovníka. Spokojenost lze definovat různě, jde o zážitek „z hodnocení aktuální i celkové životní situace jedince“, který je zpravidla subjektivní. Dimenze spokojenosti jsou součástí adaptačního procesu na pracovní i mimopracovní podmínky. Východiskem pro posuzování spokojenosti je vztah mezi realitou a očekáváním jedince (Paulík, 2010, s. 129). Očekávání a stanovené cíle mají tedy na životní, potažmo pracovní spokojenost, která je její součástí (Kocianová, 2010, s. 34) nesporný vliv. Poukazuje se na pozitivní vztahy mezi spokojeností pracovníků a jejich stabilitou v organizaci i zájmem o vykonávanou činnost a proto se dá tvrdit, že splněná očekávání a vize, které jsou mimo jiné indikátorem pracovní spokojenosti (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 118), jsou i významným faktorem potenciálně působícím v prevenci syndromu vyhoření.

2.1.3.3 Hledání smyslu práce a života

Práce je kromě lásky, štěstí a sebepojetí jednou z hlavních oblastí cílů, na něž je v současné době život lidí zaměřen. Pocit uspokojení z práce pak pochází z ujasnění jejího smyslu (Křivohlavý, 2006, s. 174). Nejvyšší potřebou člověka spojenou především s pracovní činností je potřeba seberealizace, sebenaplnění (Plháková, 2007, s. 369). Sebenaplnění se dá považovat za opak vyhoření, avšak lidé, kteří vidí ve své práci životní smysl a touží po okamžité seberealizaci, jsou paradoxně i největšími kandidáty na syndrom vyhoření – a to tehdy, když tento smysl ztratí, což v případě vysokých očekávání může být velice brzo. V tomto ohledu může být hlavní příčinou syndromu vyhoření přílišné upínání se k neúměrně vysokému cíli a jeho slepé následování. V publikaci věnované možnostem sebeřízení je zdůrazňována důležitost jisté spontánnosti ve vztahu k sobě a okolí. Člověk by neměl zatvrzele do úmoru pracovat bez ohledu na konkrétní podmínky, z tohoto pohledu se jako rizikové jeví i výše zmíněný stav zaujetí činností. Je těžké v případě velkého nadšení umírnit své ideály. Doporučuje se proto místo k maximu směřovat k optimu (Plamínek, 2008, s. 171), jinými slovy nesnažit se být hned a za každých okolností nejlepší, ale posouvat se postupně a vnímat souvislosti. Příliš rychlá cesta k seberealizaci může být zároveň velmi nejistá. Z toho lze vyvodit, že pokud je naopak členitější a bohatší, trvá sice naplnění životního cíle déle, o to stabilnější však může být spokojenost.

Podle Křivohlavého (2006, s. 25) cesta k cíli nemusí být vždy vědomá, pokud však člověk vykonává cílesměrnou činnost, jakou práce bezesporu je, je možné hovořit o její smysluplnosti. Zakladatel existenciální psychoterapie založené na objevování smysluplnosti, pomáhající i vyhořelým jedincům, Viktor E. Frankl, říká, že člověk je bytost hledající smysl života. Podle něj je hledání smyslu ve všech životních situacích, i v těch beznadějných, hlavní odpovědností každého jedince (Plamínek, 2008, s. 15). Nad každým silným, byť negativním, zážitkem je žádoucí se zamyslet, proměnit ho ve výzvu či alespoň ve zkušenost, a najít v něm tedy smysl. Smysl nemůže být jen jeden a nemůže tkvět pouze v naplnění dalekého cíle. Pokud jedinec vidí v práci více významů a dokáže stále objevovat nové, nemůže ztratit pocit smysluplnosti, a tedy ani vyhořet, tak snadno. Nikdo také nemůže předem vědět, co mu přinese pocit seberealizace, dokud k němu nedospěje. Je třeba k seberealizaci kráčet skrze dílčí úspěchy.

Další Antonovského termín – *sense of coherence* neboli smysl pro soudržnost (*SOC*) je definován jako dlouhodobá osobnostní orientace na svět jako smysluplný celek a důvěra v uspořádanost, pochopitelnost a předvídatelnost okolního prostředí a situací. Základní komponenty *SOC* jsou zvládnutelnost situace vzhledem k uvědomění si vlastních možností, srozumitelnost a pochopitelnost situace a v neposlední řadě smysluplnost řešení daného problému (Kebza, 2005, s. 97-98; Paulík, 2010, s. 106). Tyto komponenty jsou zároveň i předpoklady k nezdolnosti osobnosti a vzájemně souvisí se schopností člověka zvládat zátěž (Křivohlavý, 1998, s. 82-86).

Nezdolnost je v literatuře označována i pojmem *hardiness* neboli tuhost, pevnost, zocelenost. Jejími složkami jsou přesvědčení o vlastních možnostech kontrolovat, ovládat a zvládat dění, výzva a ztotožnění s něčím či osobní zaujetí v to, co člověk dělá. Pokud tato osobnostní charakteristika není dostatečně rozvinutá, jedinec není schopen odolávat zátěži a snáze podléhá syndromu vyhoření (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 410). Také nastává pocit bezmoci a beznaděje, pocity marnosti, ztráta iniciativy a nechť dělat věci, jejichž smysl není člověku zřejmý (Kebza, 2005, s. 99; Paulík, 2010, s. 108). Zaujetí pro práci je v pojetí Hroníka (Kocianová, 2010, s. 64) dokonce součástí univerzálního modelu klíčových kompetencí. Bývá označováno termínem *flow* přeložitelným jako neustálý tok emocionální energie a nadšení pro činnost (Kebza, 2005, s. 101). Zaujetí je důležité vzhledem k dosahování cíle i vzhledem k oddalování se od existenciální prázdnoty. Jde o radostný prožitek, kdy jsou lidé ponořeni do určité činnosti tak, že ji vykonávají i za velkou cenu, pro pouhé potěšení z ní (Křivohlavý, 2006, s. 33-35). I zde je evidentní souvislost odolnosti jedince s pocitem smysluplnosti a důležitosti vykonávané činnosti pro něj. „Smysluplné ztotožnění se s touto činností, se sebou samým i s podstatnými součástmi prostředí, v němž se činnost odehrává“ (Paulík, 2010, s. 108) je vzhledem k definici syndromu vyhoření jeho neopomenutelným faktorem. Roli zde hraje jak profesní náplň, tak i povaha mezilidských vztahů na pracovišti a organizační kultura (Pfeffer, 2010, s. 228).

V publikaci *Jak neztratit nadšení* autor tvrdí, že úspěch by měl být vedlejším produktem, nikoliv cílem pracovního snažení (Křivohlavý, 1998, s. 88). Oproti tomu Bedrnová a Nový (1998, s. 237) úspěch definují jako dosažení cíle. Pojetí úspěchu je tedy relativní. Z pohledu prevence syndromu vyhoření se jeví jako vhodné hledat radost, zaujetí, uspokojení a seberealizaci v průběhu každodenních činností, nikoliv jen ve

výsledcích. Tomu je potřeba přizpůsobit i hodnotící systém organizace a stimulace pracovníků, aby hledání seberealizace nezůstalo jen nenaplněným a neuchopitelným ideálem. Podle konceptu SOC (Paulík, 2010, s. 106) má velký motivační náboj právě smysluplnost, která závisí na osobnosti jedince, ale musí být zejména v práci podporována zvnějšku.

2.2 Vnější faktory prevence syndromu vyhoření

Rizika vzniku syndromu vyhoření působí i z vnějšího prostředí jedince. Jedná se o materiální podmínky a sociální okolí v práci i mimo ní. Dále jsou v souvislosti se syndromem vyhoření významnými faktory organizace práce a vnější motivování pracovníka.

2.2.1 Pracovní prostředí

Činitele působící na jedince v pracovním prostředí a spoluurčující jeho pracovní činnost a zdravotní stav jsou povahy sociálně-psychologické, organizační i materiální fyzikálně-chemické. Prostředí je proto nutno upravovat tak, aby „optimálně působilo na lidské smysly a jejich prostřednictvím na jednání, myšlení a city člověka“. Příznivé pracovní podmínky mají pak vést k vysoké produktivitě práce, k pracovní pohodě i k osobnostnímu rozvoji, lze se proto domnívat, že se vztahují i k prevenci syndromu vyhoření. Činitele pracovního prostředí musí být upravovány komplexně, a to na základě poznávání potřeb pracovníků a poznávání úrovně a účinků prostředí na práci a na jejich zdraví (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 47-48).

2.2.3.1 Materiální podmínky

Pracující člověk naráží ve svém prostředí na řadu vlivů, které mu mohou znesnadňovat práci a snižovat jeho spokojenost při provádění činnosti. Vypořádávání se s těmito vlivy mu pak způsobuje zátěž, znesnadňuje jeho výkon a dlouhodobě může jedince i zdravotně či psychicky poškodit (Kocianová, 2010, s. 179). Tato zátěž se může tedy podílet i na stupňujícím se riziku vzniku syndromu vyhoření. Z hlediska psychologie práce je dokonalé pracovní prostředí „takové, ve kterém jsou všechny složky kultury práce

v souladu s úrovní techniky a technologie, z hlediska estetiky a ergonomie je dobře vyřešeno, má kladný vliv jak na produktivitu a kvalitu lidské práce, tak i na společenský rozvoj člověka a kultivaci jeho schopností a vlastností“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 47).

Materiální pracovní podmínky standardně zahrnují kromě prostorového řešení pracoviště mikroklima – tedy teplotu vzduchu a jeho vlhkost a rychlost proudění, kvalitu osvětlení, barvy v okolí působící jako signalizace i čistě esteticky, dále hluk, vibrace, záření, prach či chemické škodliviny a čistotu ovzduší (Kocianová, 2010, s. 179; Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 47-56). Hluk může poškozovat sluch i změny emocí, současně vznikající vibrace mohou způsobit bolesti hlavy, nepříjemná osvětlenost s jasy a kontrasty poškozují zrak, barvy v závislosti na tónech ovlivňují náladu, extrémní teploty narušují přesnost činnosti, chemické škodliviny mohou na bázi intoxikace vyvolat nežádoucí účinky na psychice, fyziologických procesech i nervových tkáních. Negativní vlivy mohou být člověkem jednak subjektivně vnímány jako nepříjemné až obtěžující, také ale objektivně mohou nevratně poškodit jeho zdraví. Nepříznivě působí na kvalitu výkonu, na produktivitu práce a mohou způsobit i nehody a úrazy. Mezi rizikovými podmínkami práce se uvádí i změny biorytmu a monotonie činnosti. Ty mají za následek nejen nebezpečnou únavu, ale i ztrátu zájmu o práci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 49-53).

Všechny tyto faktory by měly být kontrolovány a v souladu s bezpečností práce udržovány v takovém stavu, aby pracovníky neohrožovaly tělesně ani duševně. Pro možnost zaručení optimálních podmínek v pracovním prostředí je nutné poznat jejich potenciálně obtěžující, rušivý a škodlivý vliv. Základním předpokladem bezpečnosti práce je zjištění příčin nehodovosti a úrazovosti, uspořádání pracovního procesu a podmínek práce. V potaz je třeba brát také selhání lidského faktoru a chybné výkony. Lidský faktor údajně selhává většinou v důsledku nevhodných pracovních podmínek, chyby však mohou způsobeny i nedostatky smyslových orgánů, nedostatkem znalostí a úsudkových schopností, nedostatkem zručnosti a dovedností, nedostatkem potřebných osobnostních charakteristik, únavou a přechodnými útlumy vědomí, časovou zátěží, emocionálními výkyvy a nepochybně i alkoholem či drogami (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 49, 55). V souvislosti s prevencí syndromu vyhoření by však kromě eliminace

negativních vlivů měly být cíleně vytvářeny pozitivní podmínky a příjemné prostředí pro vykonávání jakékoliv pracovní činnosti.

2.2.3.2 Sociální okolí

Veškeré zpříjemňování prostředí a materiálních podmínek nepovede k žádoucímu výsledku, pokud pracovník nemá oporu v lidech kolem sebe, ať už blízkých přátel, rodiny či spolupracovníků. Sociální souvislosti odolnosti jedince vůči zátěži a syndromu vyhoření spadají do konceptu sociální opory (Paulík, 2010, s. 23, 133). Ta zahrnuje pozitivní působení lidí v okolí jedince, kteří mu poskytují pomoc, akceptaci, povzbuzení a v neposlední řadě uznání. „Sociální akceptování, pocit důvěry, jistoty, sounáležitosti apod. navozují také pocit spokojenosti se sebou samým i se životem vůbec, který se zvýrazňuje v důsledku toho, že se jedinec vidí jako schopný své prostředí zvládat“. Paulík v publikaci zaměřené na psychickou odolnost osobností dále podotýká, že pozitivní sociální vazby v různých sociálních skupinách i v jednotlivých vztazích usnadňují adaptaci na nepříznivé podmínky.

Riziko syndromu vyhoření pravděpodobně intenzivněji ovlivňují lidé na pracovišti – předmětem této kapitoly je pracovní prostředí. Sociální vztahy na pracovišti závisí na tom, do jaké míry je činnost založená na vzájemné spolupráci a zda jsou utvářeny pracovní skupiny, nebo zda je jedinec při výkonu práce izolován (Kocianová, 2010, s. 180-181). Následně se utváří podporující vazby mezi pracovníky, rozděljuje se odpovědnost, nastalé problémy se sdílí, a zvládání zátěžových situací může být snazší. Sociálním aspektem práce jsou však často také konflikty či vzájemná nevraživost, které další zátěž vyvolávají a mohou být místo opory působící proti syndromu vyhoření jeho zdrojem. „Nedostatek vzájemné soudržnosti mezi spolupracovníky může být pocíťován jako zdroj ohrožení a vyvolat stresovou reakci“ (Stock, 2010, s. 37); o souvislosti syndromu vyhoření a stresu již bylo pojednáno výše.

Osobní vztahy mimo pracoviště jsou ale také faktorem neopomenutelným, pracovní spokojenost je jen součástí celkové životní spokojenosti. Pokud jedinec nemá oporu ve spolupracovnících, pomoci od syndromu vyhoření mu mohou i jeho blízcí mimo pracovní prostředí, ať už rodina či přátelé. Rodina je vymezena jako primární sociální skupina, která poskytuje člověku bazální jistoty. Za odolnou rodinu je považována taková,

kteřá je schopná efektivně řešit náročné životní situace. K tomu je nezbytná pevnost interpersonálních vztahů, náležitá komunikace, příznivá takzvaná „spiritualita“ (zde myšlena jako oduševnělost a pozitivní atmosféra v rodině), optimismus, pohoda ve smyslu well-being, otevřenost a pravdivost, flexibilita, společně trávený čas, adekvátní vztahy k okolí i soulad osobních vlastností napříč rodinnou strukturou (Paulík, 2010, s. 133-134). Stejně jako u pracovních sociálních vztahů existuje však jistě i tady možnost negativního působení v případě nesplnění podmínek odolnosti, a urychlení syndromu vyhoření v případě, že jsou vztahy nevyvážené, neopětované či konfliktní.

2.2.2 Organizace pracovní doby

Jednou ze základních podmínek, které vytvářejí jedincův postoj k práci, je bezpochyby délka a rozvržení pracovní doby. Čas a míra svobody režimu rozhodují o tom, kolik prostoru má pracovník pro odpočinek, obnovu psychických i fyzických sil, i pro aktivní či pasivní vyplňování volného času, potažmo na osobní život. V důsledku tedy definují i to, kolik energie a nadšení mu zbude k pracovnímu výkonu.

„Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí a nepřetržitostí“. Hlavní dimenzí určující pracovní dobu je její pevnost oproti pružnosti (Kocianová, 2010, s. 178). Míra pocitu povinnosti, který plyne z pevné neupravitelné pracovní doby, může nepřímo úměrně souviset s nadšením jedince k výkonu. Celková délka pracovní doby je vymezena zákonem, přesto je velmi určující, jak je tato doba rozvržena v rámci dne i jak je organizovaná její náplň z hlediska eliminace monotonie. Armstrong (2007, s. 699) uvádí výčet možných forem pružných pracovních režimů, z něhož jsou zde vybrány ty, které mohou být protektivním faktorem syndromu vyhoření z hlediska snížení fyzické i emocionální únavy pracovníků:

- pružná pracovní doba – doba povinné přítomnosti mezi pružným začátkem a koncem pracovní doby;
- distanční práce – příležitostné dny strávené doma, popř. neustálá práce z domova;
- přerušování kariéry – neplacená dovolená a dohodnuté období, po kterém se pracovník vrátí do zaměstnání;

- „prohazování směn“ – vyměňování směn mezi jednotlivými pracovníky;
- smlouva na roční počet pracovních hodin – rozpočítání smluvní pracovní doby do dvanáctiměsíčního období tak, aby potenciálně vyhovovalo jak potřebám pracovníka, tak i potřebám podniku;
- diferencovaně začínající a končící pracovní doba – umožňuje různý začátek, přestávku i konec pracovní doby;
- právo na dodatečnou dovolenou – placenou i neplacenou;
- snížení počtu pracovních hodin během určitého období;
- zvláštní individuální uspořádání pracovní doby – individualizované zorganizování pracovní doby s využitím kombinace různých pružných pracovních režimů.

Pružné formy pracovní doby mohou eliminovat fluktuaci pracovníků, jejich absenci, a v neposlední řadě také jejich přetěžování pokračující až do rizika vzniku syndromu vyhoření.

2.2.3 Kariéra a ocenění

Jak už bylo naznačeno, syndrom vyhoření vzniká ve chvíli, kdy se jedinci přestává duševně i materiálně vracet úsilí, které do práce vkládá. Jedním z rizikových faktorů syndromu vyhoření je tedy i neadekvátní ohodnocení pracovníka. Pro adekvátní vztah jedince k práci, tedy k profesi jako takové i k organizaci, a pro jeho motivaci je nutné, aby byl jeho výkon náležitě oceňován. Kromě finanční odměny je důležité také uznání od spolupracovníků a nadřízených.

Podle zmíněného konceptu smyslu pro soudržnost, jehož jádrem je pocit smysluplnosti vykonávané činnosti, nastává naplnění tehdy, kdy řešení situace stojí za pozornost a úsilí, které je spojeno s pozitivním efektem ve formě sociálního ocenění (Paulík, 2010, s. 107). Uznání a pochvala má v tomto ohledu trvalejší hodnotu než odměna finanční, jejíž navyšování je shora omezené a kterou pracovník časem může začít považovat za samozřejmou a za pouhý nástroj k udržení navyklého životního standardu. Armstrong uvádí, že „fixní zvýšení platu každého jistě potěší, ale jako stimul příliš dlouho nepůsobí“ (Kocianová, 2010, s. 39). Ačkoli „peníze poskytují prostředky k dosažení řady

různých cílů“, jejich účinnost je zpochybňována. Nedostatek peněz totiž může vyvolat nespokojenost, zatímco jejich dostatek „nemá za následek trvalou spokojenost“. Uvádí se také, že lidé, kteří jsou silně motivováni penězi, mohou mít narušený skutečný vnitřní zájem o práci (Armstrong, 2007, s. 231). Z toho lze usuzovat, že vzhledem k prevenci syndromu vyhoření se jako efektivnější jeví uznání nehmotné.

Ocenění musí zcela jistě předcházet adekvátní hodnocení pracovníka, které by mělo být průběžné, mělo by odpovídat pracovním podmínkám a dávat prostor k vyjádření oběma zainteresovaným stranám. Hodnocení a ocenění je úzce spjato s motivací pracovníka, a pokud je tedy prováděno nesprávně, může působit jako prvek demotivující a snižující kromě spokojenosti pracovníka i produktivitu práce (Halík, 2008, s. 85). Z toho lze usuzovat, že i samotné hodnocení může být významným rizikovým faktorem syndromu vyhoření, pokud je nepřiměřené či nespravedlivé, nedává pracovníkovi možnost sebevyjádření a následně i možnost regulovat jeho další cíle.

V souvislosti s výše uvedeným definováním cílů a smysluplnosti práce je jistě žádoucí, aby bylo pracovníkovi umožněno v organizaci budovat svoji kariéru. „Kariéra je složka životní dráhy (...). Kariéru je možné chápat jako měření pracovních úspěchů (...)“ (Kocianová, 2010, s. 174), jinými slovy jde o profesní dráhu, na které jedinec usiluje o naplnění svých aspirací a profesních ambicí. Podle Supera (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 119) lze kariéru dělit na subjektivní a objektivní. Subjektivní neboli vnitřní kariéra vychází z osobního hodnocení a cenění vlastní profesní úspěšnosti, kdežto objektivní neboli vnější kariéra je definována personální dokumentací pracovníka a vnějšími posuzovateli. Z hlediska syndromu vyhoření jsou významným faktorem obě tyto dimenze a kariéra podle Supera přesahuje i předprofesionální a postprofesionální životní etapu člověka, přesto se zcela evidentně vyvíjí, promítá i oceňuje v rámci dané organizace. Proto se jeví jako důležité jí věnovat náležitou pozornost i zvnějšku, zejména z pohledu managementu organizace. „Práce by nám měla dávat možnost rozvíjet a zdokonalovat naše dovednosti. Pokud tuto příležitost nemáme, brzy se dostaví zklamání“ (Stock, 2010, s. 36). Z tohoto důvodu je nutné sledovat individuální očekávání pracovníků, jejich osobnostní i profesní dispozice, a tomu přizpůsobit personální činnosti k nim vztažené. Profesní dráha je nedílnou součástí života a je nadřazena všem výše uvedeným faktorům syndromu vyhoření.

Rozvoj pracovní kariéry zpravidla probíhá ve stádiích vstupu, socializace, vzestupu, udržování a nakonec i ústupu (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 125). Vstupní stádium znamená prozkoumávání profese, na jejíž výkon se jedinec připravuje a vytváří si její obraz. Tento vstup může být prvním faktorem ovlivňujícím jeho budoucí identifikaci s profesí a případné riziko syndromu vyhoření. Na první průzkumnou fázi navazuje fáze socializační, kdy člověk přijímá řadu forem pracovního chování, budují se základy kariéry a formují se první cíle a ambice spojené s konkrétní pracovní činností. Jedinec se během socializačního stádia také adaptuje na konkrétní organizaci, osvojuje si její kulturu a v neposlední řadě si vytváří sociální vazby k ostatním pracovníkům a nadřízeným. I správný průběh této fáze ze strany nového pracovníka i organizace se jeví jako důležitý v souvislosti s budoucím potenciálním rizikem syndromu vyhoření. Úspěšná adaptace a přijetí kariéry pak umožňuje následující fázi vzestupu, kdy se prohlubuje profesní specializace, vzrůstá pracovníka samostatnost, získává nové zkušenosti a zvyšují se jeho ambice pro další kariérní postup. Tato fáze je charakteristická rostoucí závislostí organizace na pracovníkovi, který se stává atraktivnější, a proto se snaží o jeho co nejsilnější identifikaci s ní. V tomto stádiu se tedy mohou uplatňovat opatření proti syndromu vyhoření a rozhoduje se o dalším vývoji kariéry. Krizová může být fáze udržení kariéry, ve které se mimořádní jedinci dále rozvíjí a postupují, většina však stagnuje, či se dokonce dostává na okraj organizační hierarchie.

V souvislosti s rozvojem kariéry lze zmínit termín *power* (Pfeffer, 2010), přeložitelný jako síla, moc, či energie, který se v oblasti řízení lidských zdrojů užívá v souvislosti s individuálními dispozicemi jedince, ale i v kontextu konkurenceschopnosti celé organizace. Dá se vyložit jako osobnostní kuráž. Ti, kdo jsou vybaveni touto silou, mají větší šanci na úspěch v realitě pracovního života. V managementu lidských zdrojů je důležité si uvědomit, v čem tato síla spočívá, jaký má význam a jak ji lze efektivně využít pro náležité budování kariéry.

Dnešní lidská společnost, obzvláště v profesní sféře, jsou velmi soutěživá a předpoklad jedince obstat v každodenní konkurenci, čelit výzvám a neustále se aktivně rozvíjet je téměř nezbytný. Narůstající nároky se pak dostávají do velmi úzké souvislosti s rizikem syndromu vyhoření. V konfrontaci s dynamickou společností může člověk snadno podlehnout pocitům stagnace a marnosti. Syndrom vyhoření se pak může objevit

v případě, kdy člověk profesnímu uplatnění a získávání stále větší moci obětuje své vnitřní hodnoty a aniž by si to uvědomoval, přestává nalézat ve své činnosti smysl. Pfeffer (2010, s. 194) uvádí riziko toho, že na úspěchu a profesní moci si člověk může vybudovat závislost a pak na jakýkoli, byť nepatrný neúspěch může zareagovat fatálně. Člověk navíc nemůže v kariéře a po společenském žebříčku stoupat neomezeně. Rozčarování, způsobené právě již zmiňovanou nepředvídatelností moderní doby, často přijde náhle. Stejně tak náhlý a rychlý je posléze nástup syndromu vyhoření. Naopak pokud umí člověk na svoji kariéru nahlížet s určitým odstupem a moc vyplývající z pracovní pozice pro něj není jedinou a stěžejní hodnotou, a pokud i umí rozeznat možná rizika moci, může pak ve své pracovní činnosti nalézat jiný smysl, než získanou prestiž či důležitost. Takové osobnosti pak i snadněji objevují ve své práci nové perspektivy. Pfeffer (2010, s. 232) tvrdí, že kdo se o nic nepokusí, nemůže ani selhat a zároveň pokud člověk nezkusí nové věci, nemůže ani uspět.

Uvádí se, že syndrom vyhoření souvisí i s osobnostním nastavením ve vztahu k proměnlivosti nebo naopak monotónnosti vykonávané činnosti. „Ukazuje se, že lidé, kteří milují změnu, vidí ostřeji rozdíly a odlišnosti jak v příležitostech, tak v různých řešeních životních situací. Proto vítají nové situace jako výzvu, místo aby se obávali, že jim naruší vypracované stereotypy. Tito lidé mají širší spektrum zájmů (...), jsou tedy schopni měnit své jednání a čelit tak tváří v tvář výzvě“ (Křivohlavý, 1998, s. 88). Nové možnosti v pracovní činnosti a její oživování by však neměly být spojovány jen s vertikálním kariéřním postupem, který, jak bylo naznačeno, může být i rizikový. Kariéru je nutno stanovovat reálně vzhledem k jednotlivci, jeho životní dráze, jeho biologickému i sociálnímu vývoji (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 125) i okolnostem v konkrétní organizaci – měla by zkrátka sladit individuální i společenské cíle.

Z výše uvedených faktorů je zřejmé, že vnější prostředí v užším i nejširším vymezení hraje v pracovním životě a vytváření kariéry jedince, a tedy i ve vztahu k syndromu vyhoření, velmi významnou roli. Zvnějšku lze mimo jiné ovlivnit působením pracovní organizace.

3 Prevence syndromu vyhoření řízením lidských zdrojů

Prevenčí se rozumí eliminace rizikových faktorů tam, kde jedince ohrožují. Riziko je dále nutno snižovat i u lidí, kteří již onemocněním prošli, aby se s ním adekvátně vyrovnali a nepodlehli mu znovu (Petrášková, 2010, s. 20). Prevenci syndromu vyhoření je tedy, jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, třeba provádět zejména v pracovním prostředí člověka.

Řízení lidských zdrojů je „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů“ (Armstrong, 2007, s. 26). Z toho vyplývá, že lidé se stávají tím nejcennějším prostředkem k dosažení cílů organizace, a zároveň nelze opomíjet jejich cíle osobní, potažmo individuální rozvoj. Toto pojetí se tedy může stát i vhodnou platformou pro prevenci syndromu vyhoření. Lidské zdroje jsou v organizacích spravovány zejména příslušným oddělením, níže uvedená opatření by ale měla fungovat napříč organizací a oddělení lidských zdrojů by mělo zajistit i uvědomění liniových manažerů, kteří se s pracovníky setkávají častěji a spontánně během každodenních pracovních činností. Aktivita spjatá s lidskými zdroji v organizaci jsou tedy také úkoly jednotlivých řídicích pracovníků. Působení liniových manažerů „představuje vlastní realizační vyústění personálního managementu“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 112) a v řízení lidských zdrojů mají mít liniovní manažeři ústřední roli (Armstrong, 2007, s. 27). Existují rozdílné organizační struktury a tedy i rozdílné postavení personalistů v rámci organizace. „Role personalistů jsou dosti rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů nebo manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí oddělení řízení talentů nebo vedoucí oddělení odměňování), podle úrovně, na níž pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností“ (Armstrong, 2007, s. 79). V praxi České republiky však stále ještě existuje řada podniků, v nichž není formálně ustanoveno příslušné oddělení lidských zdrojů a personálním řízením se zabývá ředitel organizace, často jen na administrativní úrovni. Preventivní opatření naznačená v této kapitole je proto nutno přizpůsobit konkrétně stanovené hierarchii. Zejména tehdy, kdy není odborník na lidské zdroje součástí managementu, je žádoucí, aby se s možnostmi prevence syndromu vyhoření ztotožnili

všichni ostatní vedoucí pracovníci, což odpovídá koncepci řízení lidských zdrojů s ústředním postavením liniových manažerů. Ti pak mohou přímo i nepřímo ovlivňovat všechny pracovníky organizace. Možnosti prevence syndromu vyhoření zmíněné v této kapitole vychází z předpokladu, že oddělení lidských zdrojů je nedílnou a rovnocennou složkou managementu organizace. To však nevylučuje aplikaci opatření či jejich částí ve firmách s odlišnou organizační strukturou.

Různé způsoby prevence syndromu vyhoření, jak jsou formulovány níže, nemohou být vzhledem ke složitosti a rozmanitosti fenoménu definitivní – i přes snahu o komplexní postihnutí jevu. Přínos této části diplomové práce je sledován především v aplikaci nashromážděných teoretických poznatků na možnosti praxe v managementu lidských zdrojů. Z předcházejících kapitol vyplývá, že syndrom vyhoření je komplikovaný jev, jehož příčiny ani průběh nelze jednoznačně předurčit, a nelze tedy ani definovat za všech okolností fungující preventivní opatření. Zásady uvedené níže postihují různé přístupy řízení lidí a každodenní personální činnosti, ale i osobnostní rozvoj pracovníků. Všeobecně mají vést ke zvýšení pracovní spokojenosti a přispět tak k prevenci syndromu vyhoření. Nezbytné je ale všechna opatření přizpůsobit konkrétním charakteristikám dané organizace a zasadit je do příslušné organizační kultury, aby působila dlouhodobě a časem se stala přirozenou součástí fungování organizace.

3.1 Řízení lidí jako významný faktor prevence syndromu vyhoření

Prevenici syndromu vyhoření lze uskutečňovat mnoha způsoby. Z předcházejících kapitol této práce je možné vyvodit fakt, že syndrom vyhoření je spojen se ztrátou angažovanosti v profesi či zaměstnání. Angažovanost vzhledem k organizaci může být definována jako náklonnost a loajalita, která se vyznačuje silnou touhou zůstat členem organizace, silnou vírou v její hodnoty a cíle a v neposlední řadě připraveností vynakládat značné úsilí v její prospěch. Jde o „pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací“, kdy se obě strany vzájemně snaží naplňovat své potřeby a vzájemně investování vidí jako prospěšnou věc (Armstrong, 2007, s. 233). V souvislosti se syndromem vyhoření má význam zejména angažovanost v pracovní činnosti. Maslachová a Leiter tvrdí, že angažovanost znamená energii, zaujetí a výkonnost a podle nich je pracovní angažovanost opakem syndromu vyhoření. Vnější prevence ze strany

organizace může spočívat v obnovování této angažovanosti u všech pracovníků umírňováním pracovní zátěže, navozováním pocitů volby a možnosti kontroly ze strany pracovníků, adekvátním uznáním a odměnou, podporující pracovní skupinou, ale především smysluplnou a hodnotnou prací (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 416-417).

V této práci vycházím z již známých a zavedených konceptů a činností v řízení lidských zdrojů a hledám v nich souvislost se syndromem vyhoření. S níže navrženými možnostmi prevence syndromu vyhoření se tak může ztotožnit každá organizace bez nutnosti zavádění nových opatření v managementu či náhlé změny kultury organizace. Určitá změna je však ve prospěch prevence syndromu vyhoření nezbytná. Hlavním činitelem změny organizační kultury je mimo jiné řízení pracovního výkonu spjaté se systémy odměňování, dále rozvoj dovedností pracovníků a jejich učení, týmová práce a v neposlední řadě dosahování akceptace žádoucích hodnot a všeobecného porozumění, získávání angažovanosti a oddanosti pracovníků jejich participací a vytvářením klimatu spolupráce a důvěry (Armstrong, 2007, s. 267).

V případě syndromu vyhoření se na základě jeho charakteristik nejeví žádoucí zajišťovat jeho prevenci „uměle“ samostatnými projekty. Vzhledem ke složité definici syndromu vyhoření a jeho komplexnosti považuji za efektivnější prevenci realizovat implicitně v rámci všech typů práce s lidskými zdroji. Řízení lidských zdrojů v této práci pojímám jako každodenní úkol personalistů i všech manažerů, kteří by si měli takové postupy osvojit. Vycházím z předpokladu, že „lidé jsou jedinými aktivními zdroji efektivity a prosperity podniků“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 122) a že je k nim tedy třeba takto i přistupovat při řízení. Takový přístup považuji s ohledem na předchozí kapitoly za podmínku možnosti realizovat prevenci syndromu vyhoření v organizaci.

Důležitým předpokladem zvládnutí pracovní zátěže a tedy i prevence syndromu vyhoření je „adekvátní způsob řízení (*leadership*) s přiměřenou vnější kontrolou i dostatečnou mírou autonomie“ (Paulík, 2010, s. 138). Přesnější alternativa k pojmu *leadership* je vedení. Manažer řídí procesy v organizaci, dává jim řád a podmiňuje jejich účinnost, kdežto leader neboli vedoucí pracovník své působení cílí na lidi, podněcuje je k práci, ovlivňuje a usměřňuje jejich výkon, uskutečňuje kontrolu, hodnocení, odměňování a řízení kariéry pracovníků (Bedrnová, Nový, 1998, s. 122). Z hlediska prevence syndromu

vyhoření je tedy ideální, když je manažer zároveň leaderem. Forma kontroly shora, která je realizována v každodenní pracovní činnosti, ovlivňuje jak chování pracovníků, tak i jejich percepci pracovní zátěže. Vnější kontrola může omezovat jedincovu autonomii a možnost volby, byť v rámci stanovených pravidel. Dále může vnější kontrola způsobovat obavy z negativního hodnocení – postihů i ztráty prestiže. Stejně tak i vnitřní kontrola může být neadekvátní a vyústit v nepřiměřené nároky na sebe sama a snížení sebehodnocení generalizací neúspěchů. Vhodné je tedy ke kontrole přistupovat racionálně jako k nezbytnému nástroji řízení, zároveň ji však pojímat i jako podnět pro osobní rozvoj. Způsob řízení či vedení lidí významně ovlivňuje negativní důsledky pracovní zátěže zejména v emocionálně náročných profesích, tedy v těch, které jsou více ohroženy syndromem vyhoření. Paulík (2010, s. 138) jako možný činitel eliminující rizika zátěže zdůrazňuje multidimenzionální leadership zahrnující transakční i transformační formu vedení. Transakční vedení je charakterizováno každodenní interakcí vedoucího s podřízenými. Transformační vedení je definováno jako „vyšší nadstavbová rovina řízení podněcující působení na pracovní angažovanost podřízených apelem na jejich vyšší hodnoty a ideály“. Cílem transformačního vedení má tedy být spokojený pracovník vykonávající svoji činnost efektivně, proto se z hlediska prevence syndromu vyhoření jeví tento přístup k podřízeným jako velmi žádoucí. S tímto názorem koresponduje i domněnka, že efektivnější než eliminace zátěže je v prevenci syndromu vyhoření přikládat vyšší hodnotu pracovní činnosti a jedincově snažení. Lidé jsou schopni zvládat zátěž a přepracování lépe, pokud vidí ve své práci smysl, mají možnost se realizovat a jsou za ni náležitě formálně i neformálně ohodnoceni. Spojením řízení s osobnostním rozvojem se zvyšuje zmiňovaná angažovanost i kvalita pracovního života v organizaci (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 419-420).

Pracovní výkon a spokojenost pracovníků mohou pozitivně ovlivňovat a tak nepřímo působit proti riziku syndromu vyhoření různé typy řízení lidí. Armstrong (2007) se v souvislosti s lidskými zdroji mimo jiné zabývá řízením znalostí, řízením talentů a řízením rozmanitosti. Z obsahu těchto koncepcí lze vyvodit jejich přínos pro prosperitu organizace i individuální osobnostní rozvoj a zároveň nalézt souvislost s prevencí syndromu vyhoření.

3.1.1 Řízení znalostí

Řízení znalostí (*knowledge management*) se zakládá na sdílení informací, vědomostí a zkušeností v organizaci, jejich shromažďování, uchovávání a předávání mezi pracovníky. Jde o „systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu“. Informace jsou v tomto pojetí „účelově zpracovaná data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam“, jinými slovy jde o východisko pro znalosti. Znalosti jsou definovány jako „možnosti účinného jednání“ a z toho lze usuzovat, že zvyšují efektivitu pracovního výkonu i z něj vyplývající smysluplnost. Je však jisté důležité, aby se pak pracovníkovy stávající i nabyté znalosti promítly nejen do jeho úspěšnosti, ale i do konkurenceschopnosti organizace (Truneček, 2004, s. 12-14). Znalosti jsou v tomto případě chápány jako rozhodující zdroj pro produktivitu organizace, který má být transformován „pomocí rozpoznávání vhodných informací a jejich následného šíření tak, aby mohlo docházet k učení“ (Armstrong, 2007, s. 161-162). Jinými slovy jde o způsob řízení, v němž organizace zvyšuje svoji produktivitu skrze rozvoj a učení individuálních pracovníků.

Uplatňování řízení znalostí v organizaci může tedy nejen zvýšit konkurenceschopnost organizace, ale především významně ovlivnit kvalitu lidského potenciálu a vést k jeho snadnější identifikaci a efektivnějšímu využívání, což zvyšuje osobnostní motivaci i pocit smysluplnosti vykonávané práce. Armstrong (2007, s. 168) uvádí hlavní identifikované motivátory působící na pracovníky řízené managementem znalostí: osobní růst vyplývající z realizace potenciálu, autonomie zaměstnání v prostředí, kde pracovník úspěšně plní své úkoly, úspěšné plnění úkolů samotné, a peněžní odměny symbolizující míru přispění jedince k prosperitě organizace. Z toho lze usuzovat, že řízení znalostí je spjata se zvyšující se spokojeností pracovníků. Spokojenost a seberealizace je však podmíněna odpovídajícím hodnocením, k němuž významně přispívá řízení pracovního výkonu. „Posuzování pracovního výkonu pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu může identifikovat nedostatky a potřeby zlepšení tohoto chování a iniciovat plány osobního rozvoje orientované na uspokojování těchto potřeb“ (Armstrong, 2007, s. 169). I toto tvrzení deklaruje souvislost řízení znalostí s individuálním profesním i osobnostním rozvojem jedince. Cílem řízení znalostí jsou znalostní pracovníci, kteří jsou produktivní

a disponují správně zvoleným cílem práce, náležitým autonomním sebeřízením, permanentně se učí a zvládají vnímat nepřetržité inovace (Truneček, 2004, s. 24). Takoví pracovníci mohou být zároveň dobře vybaveni proti syndromu vyhoření.

Významným nástrojem řízení znalostí jsou informační technologie, které prostřednictvím svých sítí a specializovaných programů „pomáhají vhodně realizovat informační procesy manažerského myšlení a jednání k dosažení cílů uvažované organizace“. Znalostní management se v tomto smyslu zčásti překrývá s informačním managementem jako transdisciplinárním pojetím řízení kombinujícím metody a poznatky informatiky v řízení lidí (Truneček, 2004, s. 29). Usnadňují tedy získávání informací, jejich sdílení i organizaci práce. Kromě informačních sítí jsou využívány i sítě osobní, kde se pracovníci vzájemně obohacují v rámci diskusních skupin či zájmových společenství. Předávání znalostí v organizaci má tedy do určité míry vzhledem k prevenci syndromu vyhoření význam také jako sociální opora. Je zjevné, že řízení znalostí nejenže eliminuje rizika syndromu vyhoření, ale zároveň vytváří příznivé podmínky pro rozvoj pracovníků. Existuje však jistě i závislost efektivity řízení znalostí a řízení pracovního výkonu na způsobu jejich realizace. Z hlediska prevence syndromu vyhoření se jako vhodnější forma setkávání pracovníků i jejich hodnocení jeví osobní kontakt a zpětná vazba prostřednictvím rozhovorů.

3.1.2 Řízení talentů

Koncepce řízení talentů (*talent management*) se skládá z plánování a rozvoje talentů a tím do určité míry navazuje na řízení znalostí. Souvisí se vzrůstajícím významem individualit jako lidských zdrojů, které jsou schopny „vytěžit mnohé z nekonečných možností, jež současná technika a technologie nabízí v zásadě komukoli“ (Novák, 1990, s. 2). Řízení talentů se jako pojem objevilo po roce 2000 v reakci na „válku o talenty“, která v devadesátých letech usilovala o objasnění problémů se získáváním a udržováním talentovaných lidí. Řízení talentů by se však nemělo týkat jen klíčových a výjimečných pracovníků, ale všech lidí v organizaci – každý je nositelem určité hodnoty, kterou může přispět ke konkurenceschopnosti podniku (Armstrong, 2007, s. 327).

Řízení talentů musí být zakotveno v organizační strategii, která je cílena na získávání a udržování lidského kapitálu skládajícího se z „kvalifikovaných, angažovaných

a oddaných pracovních sil“ (Armstrong, 2007, s. 328). Vzhledem k tomu, že angažovanost je v určitém pojetí zmíněném na začátku této kapitoly opakem vyhoření, dá se i řízení talentů považovat za vhodný způsob prevence syndromu vyhoření.

Řízení talentů je procesem, který má řadu složek – začíná u získávání talentů, které je podmíněno náležitou identifikací jejich potenciálu. Novák (1990, s. 4-8) zdůrazňuje nutnost vytvoření dostatečně formulovaného pracovního profilu a zohlednění skutečně potřebných kompetencí vzhledem ke konkrétní pozici. Tyto kompetence je podle něj nutné brát v úvahu i při povyšování zaměstnanců či jejich přesouvání na jinou pracovní pozici – po přemístění už totiž nemusí umět svůj talent správně uplatnit. Řízení talentů pokračuje různými činnostmi sloužícími jejich stabilizaci v organizaci, mimo jiné vytvářením výborných pracovních podmínek, budováním efektivních mezilidských vztahů, adekvátní stimulací pracovníků a v neposlední řadě řízením pracovního výkonu spjatého s aktivitami vzdělávání a rozvoje. Takové „skvělé pracoviště“ se má vyznačovat řídicími postupy podporujícími pracovníky v tom, „aby se cítili jako lidé, kterých si organizace váží, kteří jsou produktivní a užiteční a kterým je nasloucháno“ (Armstrong, 2007, s. 329-331). Stabilizaci pracovníků v organizaci může naopak ohrozit absence spojitosti mezi výkonem a odměnou, nedostatek příležitostí k využití vlastního potenciálu a talentu, nedocení přínosu pracovníka druhými, nenaplněná očekávání, nízká tolerance vůči negativnímu pracovnímu prostředí po sociální i materiální stránce, nepřiměřené nároky na plnění úkolů, vytrvalá zátěž a nedostačující možnosti růstu či postupu (Kocianová, 2010, s. 91-92). Tento výčet koresponduje i s možnými příčinami pracovníka vyhoření. Z toho vyplývá, že řízení talentů za účelem stabilizovat pracovníky v organizaci, a tedy i eliminace negativních vlivů, může fungovat jako prevence syndromu vyhoření. Řízení talentů v tomto smyslu úzce souvisí s řízením kariéry, o kterém bude pojednáno níže v rámci uváděných personálních činností.

3.1.3 Řízení rozmanitosti

Poslední vybranou koncepcí v řízení lidských zdrojů potenciálně podporující prevenci syndromu vyhoření je řízení rozmanitosti (*diversity management*). Tento přístup k řízení reaguje na přirozenou různorodost společnosti a snaží se ji strategicky využít. Rozmanitost je v tomto smyslu chápána jako diverzita v pracovním kolektivu

„charakterizovaná rozdíly i podobnostmi“, která je využívána ve prospěch dosahování cílů organizace. Uvádí se také, že vytváření rozmanitého prostředí v organizaci zvyšuje spokojenost pracovníků, kteří pak pracují s pozitivní morálkou, s nižší absencí a s nižší pravděpodobností nedorozumění v komunikaci (Eger, 2012, s. 9). Řízení rozmanitosti vychází z toho, že různí lidé mohou přinášet nové nápady a zefektivnit tak výsledky organizace, váží si rozmanitosti mezi lidmi a jejich rozdílných přínosů (Armstrong, 2007, s. 704).

Diverzita pracovníků existuje v primárních a sekundárních rovinách. Primární dimenze se týkají nejsnáze pozorovatelných charakteristik pracovníka: pohlaví, věku, etnicity, mentálních i fyzických dispozic a sexuální orientace. Sekundární dimenze diverzity jsou založeny na vnitřních hodnotách člověka, jeho zkušenostech a očekáváních. Mimo jiné mezi ně lze zahrnout: komunikační styl, mateřský jazyk, vzdělání, rodinný stav, náboženské vyznání, pracovní zkušenost, organizační úroveň a roli, styl práce a mzdu (Eger, 2012, s. 10).

V rámci organizace se vyskytují tyto typy diverzity (Eger, 2012, s. 12):

- diverzita pracovní síly (*workforce diversity*) vyznačující se individuálními primárními odlišnostmi mezi pracovníky;
- diverzita chování (*behavioural diversity*) zahrnující odlišné styly práce, myšlení, komunikace, různé aspirace, hodnoty, očekávání a postoje;
- diverzita struktury (*structural diversity*), která ukazuje na rozdíly napříč organizační hierarchií a rozdělení pracovních pozic a funkcí;
- diverzita obchodu (*business diversity*), která se vztahuje k segmentaci trhu a zákazníků, diverzifikaci produktů a služeb, a celkové různorodosti vnějšího prostředí organizace.

Řízení rozmanitosti v organizaci je založeno na „oceňování každého člověka jako jedince“ a jeho cílem je maximalizace potenciálu pracovníků a využití jejich přispění k úspěšnosti organizace. Mezi nejúspěšnějšími způsoby realizace řízení rozmanitosti v organizaci se uvádí kroky zajišťující stejné příležitosti pro pracovníky s různými úvazky, různého věku, různé sexuální orientace, přizpůsobení prostředí zdravotně znevýhodněným pracovníkům, umožnění pracovníkům pečovat o osoby blízké a na nich závislé,

i vzdělávání cílené na rovnost příležitostí (Armstrong, 2007, s. 704). Smyslem řízení rozmanitosti však není jen eliminace znevýhodňování a zajištění stejných příležitostí, ale navíc se zaměřuje na cílené využívání různorodosti jejich potenciálu.

Armstrong (2007, s. 705) dále uvádí výčet charakteristik organizace řídící rozmanitost s využitím akronymu MOSAIC:

- *Mission* znamená „poslání a hodnoty, které jsou silné a pozitivní, a kde efektivní a úspěšné řízení rozmanitosti je nezbytným dlouhodobým cílem“.
- *Objective* – „objektivní a správné procesy“, které v organizaci zajišťují, že se „moci neuchopí neformální síť a žádná skupina pracovníků nebude na žádné úrovni dominovat“.
- *Skilled* – „kvalifikované pracovní síly vědomé si účinku negativních sklonů a předpojatosti na jejich rozhodování a manažeři, kteří řídí rozmanité pracovní síly efektivně při zdůrazňování dokonalosti v individuálním a týmovém výkonu“.
- *Active* – aktivní flexibilita v oblasti pracovních režimů, v politice organizace i jejích postupech.
- *Individual* – „zaměření na individualitu, kdy se organizace musí bránit proti zprůměrování meziskupinových odlišností nebo podobností tím, že bude vytvářet oddělené skupiny“.
- *Culture* – úspěšnost kultury organizace prostřednictvím otevřenosti a důvěry mezi všemi jedinci s potlačováním jakýchkoliv předsudků.

Řízení rozmanitosti usiluje o respektování individualit a odlišného potenciálu pracovníků, a to od výběru až po jejich rozvoj. Má svůj význam pro konkurenceschopnost organizace, její image i sociální odpovědnost. Zároveň však dává prostor k lepšímu uplatnění individualit i jejich vzájemnému obohacování a rozvíjení. Jinými slovy umožňuje pracovníkům lepší seberealizaci a vytváří pozitivní prostředí co se týče sociální opory. Řízení rozmanitosti tedy zcela zjevně může souviset s prevencí syndromu vyhoření.

3.2 Prevence syndromu vyhoření v dílčích personálních činnostech

Aby bylo s vlastním potenciálem možno náležitě nakládat, je nutné vykonávat tu „správnou“ pracovní činnost na „správném“ místě. Výběr povolání i konkrétní organizace může být pro budoucí úspěšný a spokojený život rozhodující (Pfeffer, 2010, s. 228). Dále musí následovat správný přístup vedení a vytváření adekvátních pracovních podmínek, čehož je možné dosáhnout v rámci standardních personálních činností. Prevence syndromu vyhoření by měla tedy začínat už u získávání pracovníků, jejich adekvátním výběrem a umístěním, a pokračovat jejich správnou stimulací, řízením jejich výkonu a v neposlední řadě správným hodnocením a odměňováním. Pro prevenci syndromu vyhoření jako ztráty nadšení pro práci a poklesu výkonnosti je důležité i řízení kariéry pracovníků a jejich neustálé vzdělávání a rozvoj.

3.2.1 Získávání a výběr pracovníků

Řízení kariéry začíná již u získávání pracovníků a jejich výběru. Jedná se o průzkumnou fázi, kdy se pracovníci individuálně orientují mezi různými profesemi, organizacemi a možnostmi budovat svoji kariéru (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 125-128). Adekvátní získávání pracovníků a jejich správný výběr by měl vycházet ze způsobilosti daného uchazeče zastávat konkrétní pracovní pozici, důležitým předpokladem je i jeho rozvojový potenciál do budoucna. Významným aspektem je dále předpoklad potenciálního pracovníka identifikovat se s organizací, přizpůsobit se její kultuře, pracovním podmínkám a své pracovní roli (Kocianová, 2010, s. 79-81).

Úkolem personalisty při výběru pracovníka je „zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit jeho skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci (...) a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím“ (Kocianová, 2010, s. 94). Z toho lze usuzovat, že výběr pracovníka se má vždy vztahovat ke konkrétní profesi i konkrétním pracovním činnostem, které bude uchazeč vykonávat. Armstrong (2007, s. 364) tvrdí, že v řízení lidských zdrojů je nutné věnovat péči nejen tomu, zda uchazeči splňují požadavky daného pracovního místa, ale i požadavkům organizace jako celku. K získávání a výběru pracovníků je podle něj potřeba přistupovat náročně. Je nezbytné věnovat velkou pozornost

specifikaci požadovaných schopností, postojů a charakteristik chování a následně při rozpoznávání uchazečů využívat širší okruh metod. Uvádí, že se osvědčuje kombinace strukturovaných pohovorů s testy pracovní způsobilosti a poukazuje i na význam předvýběru pomocí životopisů. Stejně tak Kocianová (2010, s. 98) zdůrazňuje, že při výběru pracovníka je ideální kombinace více metod – analýza dokumentace uchazeče, osobnostní i výkonové testy a výběrové rozhovory.

Zachycení skutečných dispozic i očekávání pracovníka, zjištění jeho zájmů a dosavadních zkušeností i ambic v určité profesi a organizaci je východiskem pro budoucí prevenci syndromu vyhoření.

3.2.2 Přijímání pracovníků, adaptace a rozmíst'ování

Dalším stádiem kariéry je přijímání a následná adaptace pracovníků. Jde o socializační fázi profesní cesty, kdy jedinec poznává cíle, normy a hodnoty organizace neboli kulturu organizace. V tomto stádiu je vhodné realizovat vstupní program pro nové pracovníky a zajistit jim mentorování zkušenějším pracovníkem (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 125-128), který jim usnadní orientaci v novém podniku, případně v nové profesi. Každý nový pracovník se musí adaptovat na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost a na sociální podmínky (Kocianová, 2010, s. 131). Efektivní je proto v rámci adaptačních programů zajistit adaptaci pracovní i sociální. Kromě mentorování se může jednat o setkávání nových pracovníků, „seznamovací služební cesty nových pracovníků do organizačních složek“, písemné příručky a jiné informační materiály, či tréninkové programy (Kocianová, 2010, s. 133). Pro budoucí prevenci syndromu vyhoření je velmi důležité, nakolik se pracovník s organizací ztotožní, zda naváže pozitivní mezilidské vztahy a zda budou naplněna jeho očekávání. Proto je v této fázi důležitá maximální podpora ze strany spolupracovníků a nadřízených, kterou by mělo oddělení lidských zdrojů zajistit. Důležitou podmínkou je i správné rozmíst'ování pracovníků, tedy jejich správné časoprostorové i obsahové propojení s pracovními místy. Jedná se o „řízení pohybu pracovníků do organizace, uvnitř organizace a z organizace“ a týkat se tedy může vnitřní i vnější mobility. Cílem rozmíst'ování má být optimalizace vztahu „mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu“. S rozmíst'ováním úzce souvisí *staffing* neboli

formování personálu organizace – jeho počtu, struktury i schopností, včetně řízení mobility. Staffing jako rozvinutější forma rozmístování sleduje flexibilitu pracovníků, jejich motivovanost a angažovanost a to, aby byli po žádoucí dobu na žádoucích pracovních místech se žádoucími schopnostmi (Kocianová, 2010, s. 137-139). Pokud rozmístování funguje adekvátně, mohou být pracovníci spokojenější i produktivnější a i zde je tedy zjevná souvislost s prevencí syndromu vyhoření.

3.2.3 Péče o pracovníky a jejich stimulace

Péče o pracovníky se dá vymezit do tří skupin. Jedná se o povinnou péči o pracovníky danou zákony, předpisy a kolektivními smlouvami na vyšší úrovni, o smluvní péči danou smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a o dobrovolnou péči o pracovníky, která „je výrazem sociální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhod na trhu práce“. Péče o pracovníky se vztahuje k celospolečenským zájmům a cílům, k zájmům a cílům organizace i k individuálním zájmům a cílům pracovníka a uspokojování jeho potřeb (Kocianová, 2010, s. 186).

Armstrong (2007, s. 685) péči o pracovníky chápe v užším pojetí jako individuální služby pracovníkům související s jejich osobními problémy, problémy zdraví či nemoci a dalších problémů spojených s prací. Do péče o pracovníky zahrnuje i skupinové služby týkající se zabezpečování různých aktivit a služeb na pracovišti. Péči o pracovníky chápe jako „něco více než jen plat, zaměstnanecké výhody a zdravé a bezpečné systémy práce“.

Péče o pracovníky v širším pojetí zahrnuje služby poskytované na pracovišti v rámci stravování, hygieny, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, dále sociální služby poskytované pracovníkům i jejich rodinám a péči o životní prostředí. Do péče o pracovníky v tomto pojetí spadá i organizace pracovní doby a pracovní režim i úprava pracovního prostředí, které byly zmíněny výše v kapitole zabývající se vnějšími pracovními faktory syndromu vyhoření. Složkou péče o pracovníky je i jejich personální rozvoj ve smyslu prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníků (Kocianová, 2010, s. 187). Personální rozvoj pracovníků lze realizovat jejich odbornou přípravou pro zhodnocení jejich profesionálních kvalit. Péče o pracovníky v organizaci může spočívat i v jejich cílevědomé adaptaci na práci i na interpersonální vztahy ke snadnějšímu přijetí pozice. Péče o pracovníka „souvisí s jeho dalšími perspektivami a upevňuje vztah

k organizaci“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 127-128). Z toho lze usuzovat, že aktivity péče o pracovníky mají v prevenci syndromu vyhoření velmi široký význam – zabývají se celkovým zdravím pracovníků, jejich problémy v pracovním i osobním životě, a starají se i o jejich rozvoj a motivaci.

Personální činností silně spjatou s prevencí syndromu vyhoření je i náležitá stimulace pracovníků. Jedná se o vnější motivování a záměrné ovlivňování motivace vnitřní (Kocianová, 2010, s. 27), o které bylo pojednáno výše v kapitole o vnitřních faktorech syndromu vyhoření. Tato stimulace musí probíhat neustále, plynule a individuálně (Bedrnová, Nový, 1998, s. 269-270). Stimulační prostředky je třeba vztahovat ke konkrétním jedincům i ke specifickým oblastem jeho pracovního jednání, jehož ovlivnění je záměrem. Bedrnová a Nový (1998, s. 277-281) rozlišují stimulaci pracovníka k pracovnímu výkonu, k tvořivosti, k seberozvoji, ke spolupráci ve skupině a k odpovědnosti. Stimulace k pracovnímu výkonu má být podle nich založena na vnější kontrole i na sebekontrole pracovníka samotného a zdůrazňují důležitost vazby mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti. Za nejúčinnější stimulační prostředek považují pochvalu a povzbuzení. S tím se ztotožňuje i Armstrong (Kocianová, 2010, s. 39), který též považuje nemateriální ocenění za efektivnější a dlouhodobější. V souvislosti s tím Bedrnová s Novým (1998, s. 278) poukazují na význam důvěryhodného, upřímného a otevřeného vztahu mezi pracovníky, zejména pak mezi vedoucími a podřízenými, který přirozeně zvyšuje ochotu k pracovní činnosti i její kvalitu. Kvantitativní stimulace výkonu spočívající ve zvýšení požadavků na výsledky či rychlost práce je podle nich možná jen nárazově s ohledem na využití přirozených rezerv a nelze ji uskutečňovat dlouhodobě. Stimulaci k tvořivosti je naopak vhodné realizovat kontinuálně, a to formulováním provokativních cílů a jejich následným řešením buď jednotlivými kroky, či jen nápady a náměty. Za důležitou pro správnou stimulaci k tvořivosti považují autoři srozumitelnost smyslu daných cílů, která je v souvislosti se syndromem vyhoření často zmiňována. Jakákoli kreativita bez ohledu na úspěšnost výsledku by měla mít pozitivní odezvu, aby se v organizaci vytvářela a neutlumovala tvůrčí atmosféra. Pokud je pohlíženo na pracovníky z pohledu koncepce lidských zdrojů, je tvořivost velmi významnou součástí kapitálu organizace, zároveň je významná z hlediska individuálního. S kvalitou práce a tvořivostí úzce souvisí seberozvoj, tedy získávání nových zkušeností a vědomostí. Celoživotní učení by mělo být od pracovníka vyžadováno a měl by v něm být podporován vedením

i pracovní skupinou či týmem. Podle Brockové a Gradyové (2002, s. 102-103) mohou být zdrojem takzvané profesionální obnovy různé konference, četba odborných článků vztahených k oboru, účast na workshopech, kurzech, angažování se ve výzkumu, publikování, nebo i mentorování nových spolupracovníků. Autorky stejně jako Bedrnová a Nový (1998, s. 280) v neposlední řadě jmenují mezi zdroji učení setkávání kolegů. Kooperace ve skupině nejenže umožňuje vzájemné učení, ale podněcuje i soudržnost a solidaritu, které jsou dalším faktorem efektivnosti práce a mohou tvořit i základ sociální opory v prevenci syndromu vyhoření. Posledním uvedeným typem je stimulace k odpovědnosti, o které lze tvrdit, že propojuje všechny ostatní oblasti stimulace. Odpovědnost v pracovní činnosti totiž „znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou“, a zahrnuje postoj jedince k práci a k vlastním schopnostem. Odpovědný pracovník je schopen realisticky vnímat dění kolem sebe a svoji úlohu v něm. Stimulace k odpovědnosti pracovníků ze strany řízení má spočívat především v podávání dostatečné zpětné vazby a v objektivním hodnocení.

Nástroje stimulace pracovníků v organizaci jsou zahrnuty v jejím motivačním programu, který dává motivaci do souladu s personální strategií i s personální a sociální politikou a prolíná se celým systémem řízení lidí. Určuje pravidla systému stimulace a uplatňování stimulačních prostředků v organizaci, které konkretizuje. Tvorbě motivačního programu by měla předcházet analýza motivační struktury pracovníků a zjištění informací o technických, technologických a organizačních podmínkách práce, o sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních charakteristikách pracovníků, o povaze pracovních podmínek, o systému hodnocení a odměňování, o systému řízení, vedení a personální práce, i o systému péče o pracovníky v organizaci. Důležitými výchozími informacemi souvisejícími s možnostmi stimulace jsou charakteristiky pracovní spokojenosti, hodnotové orientace a aspirace pracovníků a informace o jejich vztahu k práci, profesi a organizaci (Bedrnová, Nový, 1998, s. 282; Kocianová, 2010, s. 39). Vytváření optimální úrovně stimulace může spočívat v obohacování, zpestřování či rozšiřování obsahu práce, v posilování zpětné vazby, ve zvyšování autonomie pracovníků či pracovních skupin nebo v plánovitém střídání pracovních míst (Bedrnová, Nový, 1998, s. 283-284).

3.2.4 Hodnocení a odměňování

Hodnocení pracovníků je významnou personální činností, která dává zpětnou vazbu organizaci o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců, a zároveň dává zpětnou vazbu pracovníkům samotným o výsledcích jejich činnosti. Může se proto stát efektivním motivačním nástrojem. Hodnocení je často složkou zmiňovaného řízení pracovního výkonu, jindy často probíhá jako systém postihující pracovní výkon i pracovní chování. Hodnocení je tak ve většině případů „provázáno se vzděláváním, osobním rozvojem pracovníků a s řízením jejich kariéry“. Kromě zpětné vazby je jeho účelem i „zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. Hodnocení pracovníků může být realizováno (Kocianová, 2010, s. 145-146):

- průběžně neformálně – tehdy jde o bezprostřední zpětnou vazbu na konkrétní pracovní výkon;
- příležitostně – v případě okamžité potřeby, zpravidla formálně;
- systematicky formálně – pravidelné standardizované hodnocení založené na předem stanovených kritériích.

Kritérii hodnocení jsou osobnostní charakteristiky zahrnující vlastnosti a schopnosti jedince, dále výsledky výkonu pracovní činnosti, a chování, které ji doprovází (Kocianová, 2010, s. 150). Pro adekvátní motivační účinek hodnocení by měla být zohledňována všechna tato kritéria, nepochybně však záleží i na metodě hodnocení. V souvislosti s prevencí syndromu vyhoření se jeví jako nejvhodnější hodnotící rozhovor. Dává příležitost k výměně názorů mezi pracovníkem a nadřízeným a slouží k bilancování uplynulého období i k diskusi nad obdobím následujícím. Tento rozhovor má vést k souladu požadavků na pracovní výkon jedince s jeho skutečnými dispozicemi. Jistou výhodou je možnost pracovníka se v konfrontaci s nadřízeným ohodnotit sám a na závěr rozhovoru doplnit své případné náměty a podnětné myšlenky. Nahlas může uvažovat o tom, co se mu podařilo či nepodařilo, o svých dosažených úspěších či naopak limitech při překonávání překážek, nad možnostmi svého dalšího uplatnění i nad způsoby motivace, které by do budoucna ocenil ze strany zaměstnavatele (Kocianová, 2010, s. 154). Pokud je jedinec průběžně veden k takové sebereflexi, může si on i jeho nadřízený včas uvědomit případná rizika a účinně tak zavést preventivní opatření proti hrozícímu syndromu

vyhoření. Naopak jistá úskalí mohou mít v této souvislosti metody založené na porovnávání pracovníků, na plnění striktně určených norem, či hodnocení číselné. Hrozí zde opomenutí neměřitelných kvalit pracovníka, ztrácející se smysl požadavků na něj, devalvace jeho výkonu ve srovnání s mimořádnými jedinci, a neodpovídající hodnocení může navíc být silným demotivátorem.

V posledních letech se jako efektivní nástroj zabezpečující integrovaný přístup k hodnocení pracovníků ukázalo řízení pracovního výkonu. Tento nástroj propojuje hodnocení s dalšími procesy v řízení lidských zdrojů. Řízení pracovního výkonu vychází z dohodnutého rámce plánovaných cílů a požadavků na schopnosti pracovníků, jeho cílem je „zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů“. Jde tedy o dosahování lepších výsledků díky sdílenému chápání toho, čeho má být dosaženo, a rozvíjení lidí za tímto účelem. Hodnocení pracovníků v tomto pojetí funguje jako společný proces založený na dialogu pracovníků s liniovými manažery, je soustavnější, flexibilnější, není zaměřeno jen kvantitativně a vyvaruje se omezujících vlivů byrokracie (Armstrong, 2007, s. 411-417). Jinými slovy jde o proces, který usiluje o komplexnější hodnocení pracovníků. Základní funkce řízení pracovního výkonu je udávat směr organizace v dílčích cílech, které postupují ve směru cílů celkových, dále stanovit, čeho již bylo dosaženo a čeho je třeba ještě dosáhnout, definovat úlohy jednotlivců a motivovat pracovníky (Kocianová, 2010, s. 141). Pracovní výsledky jsou tedy napojovány na jejich význam pro organizaci i na individuální rozvoj pracovníků. Lidé v organizaci průběžně vidí své výsledky vzhledem k požadavkům a nabízí se jim možnost je pozitivně ovlivňovat. Můžou se tedy cítit více motivováni a eliminováno je i riziko neadekvátních konfrontací pracovníků s nesplněnými úkoly. Řízení pracovního výkonu se proto jeví jako ideální způsob hodnocení vzhledem k prevenci syndromu vyhoření.

Řízení pracovního výkonu je jednou ze složek odměňování, které na hodnocení zcela přirozeně navazuje. Jde o kompenzaci za vykonanou práci, která vychází z povahy a významu práce či z výkonu pracovníka. Odměňování je realizováno různou formou. Odměna se zpravidla skládá ze základní, popřípadě i dodatečné, peněžní částky a nepeněžní části – zaměstnaneckých výhod, povýšení, uznání, ocenění, úspěchu či osobního rozvoje (Kocianová, 2010, s. 161). Armstrong (2007, s. 521) rozlišuje odměny transakční – základní mzdu / plat, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody; a odměny relační – vzdělávání, rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce. Dohromady tyto hmotné

i nehmotné odměny tvoří odměnu celkovou, jejíž efekt „má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí“. Podle Kocianové (2010, s. 167) „výše odměny (ať finanční či nefinanční složky) je velmi významným faktorem pracovní spokojenosti“. Dále uvádí, že peníze jsou významným nástrojem uznání a pokud finanční ohodnocení odpovídá přínosu jedince organizaci, může být pro něj pozitivním motivátorem. Z pohledu syndromu vyhoření se však, jak již bylo naznačeno výše, jeví jako dlouhodobě účinnější odměna nepeněžní, tedy nehmotná složka celkové odměny. Velký význam má uznání ve formě pochvaly jako výraz toho, že dobré pracovní výsledky jsou viditelné, mají význam a jsou oceňovány. Hela (2012, s. 46-47) zmiňuje význam upřímné pochvaly, která eliminuje negativní emoce a otevírá komunikaci přímo v souvislosti s prevencí syndromu vyhoření. Kocianová (2010, s. 167) uvádí, že v současné praxi je vysoká míra nespokojenosti pracovníků s poskytováním pozitivní zpětné vazby. Nedostatek zpětné vazby může být, jak bylo uvedeno v první kapitole, jednou z příčin syndromu vyhoření. Proto je nezbytné, aby si schopnost slovního oceňování manažeři osvojili a přispěli tak ke spokojenosti a angažovanosti pracovníků, potažmo i k prevenci syndromu vyhoření.

3.2.5 Řízení kariéry

Řízení kariéry spočívá v poskytování příležitostí k postupu ve funkcích a v rozvíjení kariéry pracovníků. Jeho složkami jsou příležitosti „ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích“. Cíli jsou vedení, podpora a povzbuzení pracovníků k realizování jejich potenciálu i k dosažení úspěšné kariéry odpovídající jejich talentu a aspiracím, a také přislíbit jim určitý sled „vzdělávání a zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout“. Pro organizaci má řízení kariéry význam zejména v souvislosti s výše definovaným řízením talentů (Armstrong, 2007, s. 335). Řízený rozvoj kariéry je proces, v němž „organizace vybírá, hodnotí, připravuje a zařazuje zaměstnance tak, aby si vzhledem ke svým cílům a úkolům zabezpečila dostatek kvalifikovaných, motivovaných a identifikovaných pracovníků“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 125-128).

Kariéra se dá rozdělit do tří fází: Na začátku jde o vzestup neboli expandování kariéry, kdy je žádoucí pracovníka pověřovat speciálními úkoly, povyšovat, motivovat

odměnami a benefity, a dalšími aktivitami podporovat jeho identifikaci s organizací. Po vzestupu následuje fáze udržení kariéry, ve které nastává riziko odejití dosud stagnujících pracovníků či jejich rozčarování vůči původním ambicím. Zde je proto nutné realizovat různé formy kompenzace – mimo jiné se může osvědčit možnost dalšího vzdělávání, pověření nezvyklým úkolem či jiné oživení pracovní činnosti. Armstrong (2007, s. 335-336) označuje druhou fázi dynamiky kariéry jako její formování či upevňování, kdy kariéra ještě může růst. Proto je v této fázi jistě žádoucí stimulovat pracovníka různými formami odměn a stále vyhledávat příležitosti pro jeho rozvoj a rozšiřování jeho odpovědnosti. Následuje dozrávání kariéry, kdy je potřeba pracovníkům rozšiřovat či obohacovat jejich role a dávat jim prostor k využití jejich dovedností a schopností. Poslední fázi je ústup kariéry, kdy dochází k určitému úbytku tělesných a duševních sil. Na konci kariéry je možné a z hlediska prevence syndromu vyhoření velmi žádoucí využít zkušeností pracovníka a jeho dobré znalosti organizační kultury k novým užitečným rolím. Pracovník na konci kariéry se může stát „průvodcem a poradcem nově příchozích zaměstnanců při jejich vpravování do nového prostředí“, dobře uplatnit se může v přípravě klíčových pracovníků i v reprezentaci podniku navenek (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 125-128).

Řízení kariéry je důležité přizpůsobit všem informacím „o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a o plánech následnictví v manažerských funkcích“. Při plánování kariéry se tyto informace stávají východiskem „individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů, konzultování o kariéře a mentoringu“. Plánování následnictví velmi úzce souvisí s řízením talentů, kdy organizace usiluje o udržení pracovníků schopných plnit klíčové role. Nejen u klíčových pracovníků se však plánuje postup kariéry. Důležité je vycházet z toho, „co lidé potřebují znát a být schopni dělat pro výkon práce“ na určitých úrovních s určitou odpovědností a určitou mírou přispění k výsledkům organizace. V souvislosti s plánováním kariéry se definují cílové body pro jedince a ten si tak uvědomí úroveň, které musí dosáhnout pro posunutí kariéry vpřed. Zde má velký význam podpora a vedení nadřízenými, personalisty, popřípadě poradci pro rozvoj manažerů či mentorů (Armstrong, 2007, s. 339). S prevencí syndromu vyhoření může řízení kariéry souviset uspokojivým rozvíjením pracovníka vzhledem k definovaným cílům, ale i posilováním jeho významu v rámci organizace, a tedy i posilováním smysluplnosti jeho snažení i smysluplnosti jeho profese obecně.

3.3 Vzdelávání a osobnostní rozvoj v pracovním i osobním životě

S plánováním kariéry v organizaci souvisí realizování plánů osobního rozvoje. Rozvoj definuje Armstrong (2007, s. 470) jako „vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností“. Plány osobního rozvoje jsou vytvářeny jednotlivci s potřebným vedením a podporou manažerů a formulují potřebné kroky ve prospěch rozvoje a vzdělávání pracovníka. Přizpůsobování kompetencí v závislosti na měnících se podmínkách a rozvoj schopností je předpokladem flexibility pracovníků i jejich perspektivy v organizaci. Vzdělávání pracovníků podle Kocianové (2010, s. 169) zpravidla zahrnuje odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Existují čtyři typy vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 461):

- instrumentální vzdělávání k lepšímu vykonávání práce;
- poznávací (kognitivní) vzdělávání za účelem zlepšení znalostí a lepšího pochopení věcí;
- citové (emoční) vzdělávání s cílem formování postojů nebo pocitů;
- seberefektující vzdělávání formující nové vzorce nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho nových znalostí.

Podle Armstronga (2007, s. 461-463) je cílem vzdělávání „zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace“. Vzdělávání však uspokojuje i potřeby individuální v souladu se zájmy jedince i s dosahováním jeho seberealizace. V tomto ohledu má největší význam samostatné vzdělávání, které má „podněcovat lidi k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu na svém současném pracovním místě nebo za účelem rozvoje svého potenciálu a uspokojení svých aspirací ohledně kariéry“. Rozvoj potenciálu za účelem snazšího dosahování cílů může být součástí prevence syndromu vyhoření, kterou lze realizovat zejména individuálně, avšak i v organizaci zajištěním vzdělávacích aktivit pracovníkům.

Jako nejideálnější forma vzdělávání v souvislosti s prevencí syndromu vyhoření se jeví vzdělávání neformální, které odpovídá individuálním potřebám, odehrává se přímo při práci a umožňuje bezprostřednější uplatnění a efektivněji naplňuje mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi. Podle neformálního pojetí vzdělávání může být

prostředím, kde dochází ke vzdělávání, přímo pracoviště. Jednak je možné zde realizovat různé vzdělávací aktivity při výkonu práce zaměřené na odborný růst pracovníků, zároveň může vzdělávání probíhat v rámci každodenních úkolů. „Pracovníci rozvíjejí své dovednosti, znalosti a pochopení práce tím, že se zabývají podněty a výzvami, které před ně práce klade“ (Armstrong, 2007, s. 465-466). Zejména v pomáhajících profesích se osvědčují supervize ze strany zkušenějšího odborníka, který poskytuje pracovníkovi důležitou zpětnou vazbu (Petrášková, 2010, s. 27). K prevenci syndromu vyhoření lze vztáhnout i vzdělávací programy, které jsou přímo na ni zaměřeny – kurzy týkající se psychohygieny, mezilidských vztahů na pracovišti i doma a osobnostního rozvoje (Frnoch, 2012).

Důležitou okolností životní spokojenosti jedince, jeho energie k práci i kvality jeho vztahů je sladění osobního a pracovního života, v odborných kruzích řízení lidských zdrojů označováno pojmem „*work-life balance*“. Zavádění politiky rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem může vést ke zlepšení produktivity a kvalitě práce, ke snížení fluktuace a příležitostné absence, i ke zvýšení oddanosti. Vyváženost pracovního a mimopracovního života je kromě osobního růstu, návratnosti vynaloženého úsilí a spravedlivého odměňování jedním z kritérií rozpoznání nejlepších zaměstnavatelů (Armstrong, 2007, s. 330).

Organizace tuto vyváženost může podporovat neformální i formální cestou. Tím formálním způsobem označovaným za „nejpraktičtější řešení pro vytvoření efektivní rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem“ (Armstrong, 2007, s. 710) jsou pružné pracovní režimy či různé formy pracovních úvazků. Výčet takových možných režimů byl uveden výše v souvislosti s organizací práce jako vnějšího faktoru syndromu vyhoření, jejich uplatňování v organizaci však není jednoduchou záležitostí a závisí na mnoha faktorech. Armstrong (2007, s. 700) podotýká, že pružný pracovní režim musí odpovídat těmto kritériím: úkoly role, frekvence a trvání úkolů, průběh práce, složitost úkolů, pracovní zátěž, struktura oddělení a jeho zabezpečení pracovníky, úroveň potřebného dozoru, účinek pružného pracovního režimu na ostatní pracovníky, dopad nového uspořádání na náklady, jiné konkrétní problémy práce. Z toho lze usuzovat, že pružné pracovní režimy nelze uplatňovat za všech okolností, a je třeba jejich využití pečlivě zvážit. Zároveň však lze vzít v potaz i náklady, které mohou být ušetřeny v případě zabránění syndromu vyhoření klíčových pracovníků, neboť „politika rovnováhy mezi

pracovním a nepracovním životem může snížit absenci a pomoci řešit nízkou morálku a vysokou úroveň stresu, která vede k problémům se stabilizací pracovníků, protože pracovníci se vyčerpávají žonglováním mezi pracovními a mimopracovními povinnostmi“ (Armstrong, 2007, s. 711). Vyvažování osobního a pracovního života může fungovat i na individuální úrovni vzhledem k potřebě úpravy pracovního režimu konkrétního jedince z konkrétního důvodu. Specifickým případem, v českém prostředí realizovaném jen výjimečně, je *sabatikl*. Jde o tvůrčí volno sloužící k relaxaci i k vytvoření určitého odstupu od vykonávané rutiny. Může pomoci znovuvytvoření vztahu k dosavadní práci i usnadnit přechod do práce jiné (Brock, Grady, 2002, s. 108). Rovnováhu pracovního a mimopracovního života lze uskutečňovat i neformálním způsobem – prostým věnováním pozornosti pracovníkům a zvažováním jejich životní situace vzhledem k pracovním závazkům, budováním otevřeného přístupu k jejich aktuálním potřebám a kultury, která „nebude pracovníky odrazovat od předkládání takových požadavků“ (Armstrong, 2007, s. 710).

Kebza (2005, s. 148) tvrdí, že „důsledně je třeba umět oddělovat pracovní život od osobního“. Armstrong (2007, s. 331) naopak uvádí „podporu doma“ a to, v jaké míře trpí lidé osobními problémy, jako jeden z faktorů „nejlepších pracovišť“, z čehož jasně vyplývá fakt, že kvalita osobního života do toho pracovního významně zasahuje. Pro dokonalou prevenci syndromu vyhoření je důležité v řízení pracovníků jejich osobní život neopomíjet. Možnost pracovníka věnovat se osobnímu životu a aktivitám mimo pracovní činnost je velmi důležitým předpokladem duševní hygieny (Frnoch, 2012), která však zároveň musí fungovat na pracovišti. Organizace usilující o prevenci syndromu vyhoření by měly tuto vyváženost v zájmu spokojenosti i produktivity svých lidských zdrojů podporovat.

3.3.1 Význam spirituality

V publikacích zabývajících se syndromem vyhoření a možnostmi jeho prevence se často zmiňuje rovina, která přesahuje hranici běžných životních cílů. Jde o transcendentální cíle. Podle Křivohlavého (2006, s. 157) je nutné se jimi zabývat, aby nebyla opomenuta významná část lidské motivace, která je často spojena i s prací. Kritérium transcendentality je zaměření snah nad vlastní osobu či mimo vlastní osobu

a touha začlenit se do širšího a komplexnějšího celku spojená se snahou udržet či prohloubit vztah s mocí vyšší, než je moc individua (Křivohlavý, 2006, s. 159).

S následováním transcendentálních cílů úzce souvisí spiritualita, čili duchovno. Jde o snahu dosahovat cíle, který má „nejvyšší“ hodnotu. Spiritualita představuje hledání a víru v něco posvátného, zároveň je však považována za součást každodenního života. V užším pojetí je spiritualita konkrétním náboženským vyznáním, v širším pojetí však jde o univerzální spiritualitu, která „se týká všech forem vztahu k tomu, co se klade jako nejvyšší cíl života“. Mezi nejvýraznější spirituální témata patří čest, milosrdnost, harmonie se světem, pomoc druhým lidem, žítí v souladu s nejvyšší hodnotou, respektování svého svědomí či nacházení vyšší úrovně smyslu života (Křivohlavý, 2006, s. 160-166).

Religionista Tomáš Halík (2012) stále častější inklinaci ke spiritualitě vysvětluje postmaterialistickou povahou dnešní společnosti, kdy jsou si lidé navzájem díky technologiím prostorově bližší, duševně však vzdálenější. Sílu ke každodenní odpovědnosti, potažmo k práci, je podle něj proto třeba hledat ve vlastním nitru. V této souvislosti poukazuje na význam meditace, jejímž prostřednictvím lze naslouchat svým skutečným potřebám a směřovat své snažení ke smysluplným cílům. Spiritualita může podle realizovaných psychologických pokusů (Křivohlavý, 2006, s. 173) vést k dosažení integrace osobnosti. Integrovaná osobnost je jednak koherentní – její momentální snahy jsou vzájemně propojené a vysoce instrumentální pro dosažení dlouhodobých cílů, a také kongruentní – její cíle jsou intrinsické, jinými slovy vychází z vnitřních pohnutek a z vlastní vůle (Křivohlavý, 2006, s. 171-172). Spiritualita má tedy velmi blízko k pojetí smysluplnosti existence, ale i k motivaci jedince k tomu co dělá. Vyšší smysl může člověk hledat v práci i mimo ni, jeho nalezení a sledování lze však pokládat za velmi významný protektivní faktor syndromu vyhoření.

Zmíněná integrační funkce spirituality ukazuje na to, že propojuje pracovní i osobní život jedince v jeden smysluplný celek. Proto ji nelze v prevenci syndromu vyhoření opomíjet ani ze strany organizace. Nalézání duchovní dimenze v životě je individuální záležitostí každého pracovníka, přesto je možné ho v pracovním prostředí podporovat. Jedním z efektivních nástrojů nalézání životní cesty v souladu s prací je bezesporu koučink, na prvním místě však stojí osobnostní kvality manažerů, kteří by měli umět pojmenovat smysl organizace a vést své pracovníky k nalezení pravidel pro následování určitého poslání. Každý jedinec v organizaci, který je vnitřně integrovaný,

může v běžném setkávání s ostatními pracovníky zabraňovat jejich vyhoření tím, že vytváří harmonické pracovní prostředí.

4 Empirická část

4.1 Dotazníkové šetření

4.1.1 Východiska výzkumu

V prevenci syndromu vyhoření existuje celá řada možností. Vždy by se k ní však mělo přistupovat s ohledem na míru rizika u různých lidí či skupin lidí. Jednou ze základních odlišujících charakteristik je věk. Demografické prognózy obecně ukazují na to, že věková struktura obyvatelstva se zejména v souvislosti s pracovní produktivitou do budoucna značně promění a často se hovoří o rozdílném přístupu k práci mezi generací „baby boomers“, generací X a generací Y, která bude na pracovním trhu dominovat v budoucích letech – kolem roku 2025 bude podle průzkumů trhu práce tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Generace Y se vyznačuje vyššími ambicemi, většími nároky na životní úroveň a silným důrazem na své uplatnění v práci, ale i v osobním životě (Rezlerová, 2009). Proto jsem se v této diplomové práci zaměřené na prevenci syndromu vyhoření rozhodla provést výzkum, který zjistí riziko syndromu vyhoření u těchto různých věkových skupin se zaměřením na ohrožení této generace. V předchozí teoretické kapitole byl naznačen možný průběh profesní kariéry. Zmíněná fáze udržení se může vyznačovat fenoménem „krize středního věku“, kdy člověk bilancuje a je nespokojen s dosavadní kariérou která neodpovídá jeho původním očekáváním a představám (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 126). Toto období se může potenciálně vyznačovat i vyšším rizikem syndromu vyhoření. Zároveň se však na základě dosud realizovaných výzkumů uvádí, že syndrom vyhoření je častější u jedinců mladších než 30 let, neboť ti jsou na začátku kariéry a mají tedy méně zkušeností a zároveň více nadšení, které mohou ztratit (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 409-410). Pro větší přesnost je zde nutno uvést, že kariéru je možno chápat jako funkční postup v pracovním zařazení, ale i jako celkový profesní průběh života člověka, tedy celé jeho pracovní období (Kocianová, 2010, s. 175). Odlišné věkové skupiny se nachází v různé fázi této profesní dráhy, proto bude empirické šetření v této diplomové práci zaměřeno na zjištění jejich různé míry ohrožení syndromem vyhoření, přičemž proměnná pohlaví ani jejich profesní náplně zde nebude zohledňována. Odkazují na podkapitulu 1.2.2.1 této práce a na zde uváděné předpoklady, že syndromem vyhoření je ohrožen každý bez ohledu na profesi (Minirth et al., 1986, s. 17) a že riziko syndromu významně nekoreluje s pohlavím (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 409-410).

Míra ohrožení syndromem vyhoření je, jak vyplývá z teoretické část této práce, ovlivněna řadou proměnných. Ověřím předpoklad, že jednou z těchto proměnných je věk, a že nejmladší a nejstarší generace jsou syndromem vyhoření více ohroženy než věková skupina mezi nimi.

Cílem empirické části této práce je srovnání různých skupin na základě jedné charakteristiky, proto jsem zvolila kvantitativní metodu – dotazníkové šetření. Vycházela jsem z dotazníku autorů Dona Hawkinse, Franka Minirtha, Paula Maiera a Chrise Thursmana, které jsou v publikaci Křivohlavého označeny jako velmi vhodné pro rozpoznání hrozícího vyhoření. Zdůrazňuje výhodu tohoto orientačního dotazníku zejména ve způsobu formulace otázek, které zachycují syndrom vyhoření jako vyvíjející se proces (Křivohlavý, 1998, s. 33-36). Tento dotazník jsem po úpravách použila již dříve pro účely terénní sondy ve své bakalářské práci, kdy jsem srovnávala rizika vyhoření u různých typů profesí (Petrášková, 2010). Pro tuto diplomovou práci jsem zúžila rozsah otázek z původních 24 (Minirth et al., 1986, s. 37-38) na 20, upravila jsem znění otázek, některé jsem na základě konzultace příznaků relevantních k riziku syndromu vyhoření s psychologem Miroslavem Frnochem¹ vynechala, některé doplnila. Konečná podoba dotazníku se tedy od originálu (Minirth et al., 1986, s. 37-38) i Křivohlavého překladu (1998, s. 33-34) liší, inspirovala jsem se pouze jeho formou a jeho pojetím syndromu vyhoření jako procesu. Originální znění dotazníku je k nalezení v Příloze B této práce, konečná podoba dotazníku použitá při mém empirickém šetření je v Příloze A. Jednotlivé výpovědi se týkají příznaků psychických a sociálních, i tělesných projevů vyčerpání. Vyvarovala jsem se formulací konkrétních fyzických obtíží, které mohou být spjaty se syndromem vyhoření, protože mi nenáleží posuzovat, zda v individuálních případech nesouvisí s jiným onemocněním, a také s ohledem na doporučení psychologa při koncipování dotazníku (Frnoch, 2012).

V rámci otázek jsou po vzoru odborné dotazníkové metody Maslach Burnout Inventory (Křivohlavý, 1998, s. 40) zohledněny tři stěžejní dimenze syndromu vyhoření, které jsem zmínila výše v první kapitole: emocionální vyčerpání, depersonalizace a nízké sebehodnocení spojené s pocity neúspěchu a snížením pracovního výkonu. Při

¹ PhDr. Miroslav Frnoch se dlouhodobě zabývá psychologií práce a realizuje vzdělávací kurzy se sociálně-psychologickou tematikou i tematikou psychohygieny. Jedním z předmětů jeho odborného zájmu je prevence syndromu vyhoření. Přepis rozhovoru s ním je v Příloze C.

tvorbě dotazníku jsem usilovala o zastoupení všech těchto rovin. V dotazníku Maslachové (Křivohlavý, 1998, s. 40) je zjišťování vyčerpání, depersonalizace a snížené výkonnosti založené na multidimenzionálním pojetí syndromu vyhoření (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 402-403) a jednotlivé složky jsou tedy zkoumány zvlášť, v této diplomové práci bude ale syndrom vyhoření zkoumán jako jev komplexní. Jednak z důvodu omezených výzkumných možností, jednak s ohledem na výhody jednodimenzionálního přístupu jak je definují Brennikmeijer a VanYperen (2003, s. 16-17): Jednotlivé dimenze od sebe nelze zcela oddělit, jejich podíl na syndromu vyhoření je totiž komplikovaný a může se individuálně lišit. Výsledky jsou v případě uchopení syndromu vyhoření jako jednoho celku jednodušeji interpretovatelné a vhodnější pro zaměření se na srovnávání jednotlivých charakteristik. V případě mé práce budou porovnávány skupiny podle věku, proto jsem zvolila jednodimenzionální pojetí syndromu vyhoření.

Tvrzení v dotazníku jsou formulována tak, aby sledovala příznaky hrozícího syndromu vyhoření. Dotazníkové šetření probíhalo během listopadu 2012. Respondenti označili u každé uzavřené otázky „ano“ nebo „ne“ podle toho, jak se s daným tvrzením ztotožňují. Kladné odpovědi ukazují na existenci ohrožujících příznaků, s jejichž počtem roste i riziko syndromu vyhoření.

4.1.2 Charakteristika srovnávaných skupin

Jak již bylo zmíněno, rozlišující charakteristikou respondentů je v tomto šetření věk. Respondenty jsem rozdělila do tří skupin přibližně odpovídajících vymezení generace „baby boomers“, generace X a nejmladší generace Y. Tyto tři ekonomicky produktivní generace současné doby jsou pojímány jako odlišné mimo jiné v přístupu k práci (Rezlerová, 2012), proto se domnívám, že se může lišit i riziko jejich potenciálního syndromu vyhoření.

Respondenti nebyli pro účel tohoto výzkumu segmentováni podle žádných dalších demografických charakteristik. Celkem dotazník odevzdalo 98 náhodně vybraných respondentů, mužů i žen z různých profesí. Věková kategorie 18-30 let byla zastoupena 44 respondenty, ze skupiny 31-50 let vyplnilo dotazník 31 respondentů, z poslední věkové kategorie 51 let a více se výzkumu zúčastnilo 23 respondentů (Graf č. 1 v Příloze D).

4.1.3 Výsledky šetření a jejich interpretace

Respondenti byli nejprve roztrženi do tří skupin podle zmíněného kritéria věku. V každé této skupině byla sečtením odpovědí „ano“ ukazujících na přítomnost příznaku ohrožujícího jedince syndromem vyhoření a vydělením tohoto součtu počtem respondentů v dané skupině zjištěna průměrná hodnota. Interpretace výsledků vychází z přímé úměrnosti výše této hodnoty a míry ohrožení dané věkové skupiny syndromem vyhoření.

U nejmladší věkové skupiny 18-30 let byl zjištěn průměrný počet rizikových odpovědí 6,48 z celkového počtu 20 otázek, tedy 32 % (Graf č. 2 v Příloze D). U věkové skupiny 31-50 let byla stejným způsobem zjištěna hodnota 5,32, tedy 27 % z celkového počtu otázek (Graf č. 3 v Příloze D). U nejstarší věkové skupiny starších než 50 let byla zjištěna hodnota 6,13, tedy 31 % z celkového počtu otázek (Graf č. 4 v Příloze D). Potvrdil se tedy předpoklad, že nejmladší a nejstarší věková skupina je syndromem vyhoření více ohrožena. Největší podíl odpovědí ukazujících na riziko syndromu vyhoření byl zjištěn v kategorii 18-30 let, v kategorii 51 let a více se ukázalo riziko syndromu vyhoření jen o málo nižší. Obecně lze z výsledků tohoto šetření usuzovat, že mezi dotazovanými z různých věkových skupin se riziko syndromu vyhoření výrazně neliší.

Při vyhodnocování dotazníků jsem se dále zaměřila na četnost výskytu jednotlivých příznaků. Ve věkové skupině 18-30 let byla nejčastěji uváděna odpověď „ano“ u otázky 7) *Nemám dostatek času k plnění povinností*. Tento rizikový příznak potvrdilo 24 respondentů ze 44, tedy více než polovina. Vnímání nedostatku času k plnění povinností může souviset s počínajícím nadšením a vysokým snažením spojeným se začátkem kariéry.

Nejvíce respondentů z věkové skupiny 31-50 let se ztotožnilo s tvrzením 9) *Zdá se mi, že nejsem moc ceněn/a za to, co dělám a mám časté pochybnosti, zda má vůbec cenu se snažit dělat svoji práci s nasazením*. Tento příznak potvrdilo 16 respondentů z 31, tedy také nadpoloviční většina. Vzhledem k teoretickému popisu průběhu kariéry může častý výskyt tohoto příznaku souviset s bilancováním profesní dráhy a rozhodováním se, zda má vykonávání současné pracovní pozice pro jedince smysl.

V kategorii 51 let a více potvrdilo 12 respondentů z 23, tedy o něco více než polovina, tvrzení 7) *Nemám dostatek času k plnění povinností*. a 11) *Jsem výbušnější a citlivější na podněty zvenčí než dříve*. Tento výsledek může ukazovat na ubývající síly jedince plnit své povinnosti v určitém čase. Zvýšená výbušnost může souviset s tímto

přetěžováním i s délkou profesní dráhy, kterou má jedinec starší 51 let za sebou, a s určitým pocitem stagnace kariéry.

Celkově byl největší počet odpovědí „ano“ zjištěn u tvrzení 7) *Nemám dostatek času k plnění povinností.*, což ukazuje na fakt zrychlování životního tempa, který byl naznačen v úvodu této práce a který má se zvyšujícím se rizikem syndromu vyhoření zjevně souvislost.

4.2 Pohled odborníka na prevenci syndromu vyhoření

Psycholog, se kterým jsem vedla rozhovor (Frnoch, 2012 – plné znění v Příloze C), působí jako supervizor a vede kurzy zaměřené na prevenci syndromu vyhoření. Ve své praxi se setkává s vyhořelými lidmi různého věku i různé délky profesního působení. Vyvrací předpoklad, že by syndromem vyhoření byly více ohroženy specifické věkové skupiny a naopak poukazuje na rozhodující úlohu vztahu k práci a celkového životního postoje, který je ve vnímání vlastní kariéry důležitý. Podotýká, že syndromu vyhoření může podlehnout i člověk, který nemá představu kariéry ve smyslu profesního růstu, a to tehdy, kdy pro něj jeho práce ztrácí smysl, což odpovídá teoretickým poznatkům uvedeným v kapitolách výše. Syndrom vyhoření odlišuje od stresu a přepracování, byť připouští pracovní zátěž a napětí na pracovišti jako jednu z jeho možných příčin. Mezi příznaky zdůrazňuje pocit nedocení vykonávané činnosti ze strany druhých, pocit beznaděje, naprosté odcizení od práce i od blízkých lidí, a celkovou ztrátu energie.

V souvislosti s prevencí syndromu vyhoření v pracovním prostředí akcentuje vzájemnou motivaci mezi pracovníky a adekvátně vyvážené užívání pochval i kritik. Poukazuje na význam sociální opory a zároveň upozorňuje na riziko hromadného odsuzování jedince na pracovišti. Ze strany řízení lidských zdrojů je podle dotazovaného psychologa důležité správné nastavení kultury organizace, rozvíjení mezilidských vztahů, neformální setkávání pracovníků a správné nastavení personálních činností – mimo jiné odměňování. Ve svém odborném působení se setkává zejména s organizacemi pomáhajícího profesního odvětví (zdravotnictví, sociální služby a školství), kde pozornost věnovaná prevenci syndromu vyhoření narůstá; o organizacích jiného typu se nezmiňuje, ale svá doporučení pro prevenci syndromu vyhoření zobecňuje.

Obsah kurzů cílených na prevenci syndromu vyhoření, které dotazovaný psycholog realizuje, souvisí zejména s psychohygienou a relaxačními technikami. Za nejúčinnější aspekt individuální prevence považuje tento odborník správný životní styl, aktivní zájmovou činnost a vyvarování se jakýchkoliv stereotypů rozdělování času v práci i osobním životě.

5 Závěr

Syndrom vyhoření je velmi komplexní jev s řadou možných příčin, příznaků i důsledků. Je důležité ho rozpoznat a odlišit od jiných negativních psychických i tělesných stavů spojených s pracovním vyčerpáním. V této práci byl syndrom vyhoření vymezen vůči stresu jako proces, kdy člověk, který byl zpočátku nadšen svojí prací, se od ní i od svého okolí zcela odcizí, a který je výsledkem dlouhotrvající zátěže. Syndrom vyhoření se vyznačuje emocionálním vyčerpáním, kdy jedinec nevidí ve své práci žádný smysl, cítí beznaděj a stává se cynický vůči všemu, co s pracovní činností souvisí. Své negativní postoje však směřuje i k lidem v nejbližším okolí, a pokud je vyhořelý, nepřináší mu uspokojení ani žádné další činnosti a stává se netečným i v osobním životě. Kromě snížené výkonnosti a narušených mezilidských vztahů má syndrom vyhoření v pokročilejší fázi i řadu negativních tělesných projevů od únavy až po vážné kardiovaskulární potíže. Jde o jev s dalekosáhlými důsledky, proto je nutné věnovat pozornost jeho prevenci.

Protože je syndrom vyhoření zpravidla spjat s pracovní činností, jeví se jako nejúčinnější prevence přímo v prostředí organizace, kde jedinec pracuje. V této práci byly vyjmenovány vnitřní i vnější rizikové faktory, které s pracovním životem souvisí. Pro prevenci syndromu vyhoření je nutné vyvarovat se neúměrné dlouhodobé pracovní zátěže, sledovat pracovní motivaci a konkrétní potřeby a očekávání jedince, i napomáhat jeho sebeřízení ve vztahu k jeho životním, potažmo profesním cílům. V pracovním prostředí mají významný vliv materiální podmínky i mezilidské vztahy, organizace pracovní doby v souvislosti s rizikem přetížení jedince, i jeho vnější motivace prostřednictvím ocenění a řízení kariéry ve smyslu profesního rozvíjení člověka směrem k jeho ambicím a cílům. Tato východiska byla v poslední teoretické kapitole dána do kontextu řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů bylo uchopeno jako přístup k řízení beroucí v úvahu cennost lidí a jejich potenciálu pro prosperitu organizace a akcentována byla důležitost vymezení rolí zodpovědných za řízení a vedení lidí v dané organizační struktuře. Souvislosti se zmíněnými faktory prevence syndromu vyhoření byly zjištěny v koncepci řízení znalostí, řízení talentů i řízení rozmanitosti. Jako předpoklad efektivní prevence syndromu vyhoření se na základě shromážděných poznatků jeví ji realizovat napříč všemi personálními činnostmi v organizaci. Z obsahu každé této aktivity v řízení lidí byla vyvozena možnost zabránění vyhoření pracovníka, kromě stimulace a řízení kariéry se ukázala potřeba riziko

syndromu vyhoření zohledňovat i při výběru, umístění pracovníka, jeho hodnocení a dalšího rozvoje.

Na základě výsledků mnou provedeného dotazníkového šetření i rozhovoru s odborníkem se ukázalo, že riziko syndromu vyhoření se výrazně neliší v různých fázích profesního života, ale že je rozhodující aktivní přístup jedince ke své práci i k tvořivému využití času mimo ni. Důležité je usilovat o rozvoj pracovníků ve prospěch organizace i respektování nutnosti jejich osobnostního růstu ve smyslu objevování a následování vlastních cílů. Akcentován je v prevenci syndromu vyhoření i význam sociální opory, pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti a příznivá kultura organizace. Z textu této práce vyplývá, že vnější vlivy v prevenci syndromu vyhoření hrají roli, ale jsou regulovány vnitřními hodnotami, jejichž význam byl naznačen v souvislosti s definicí spirituality. Pojetí rovnováhy mezi prací a životem vést k předpokladu, že člověk žije jen tehdy, když nepracuje (Vávrová, 2011). Pro skutečnou rovnováhu je proto důležité i v pracovní činnosti fungovat vědomě a aktivně se zamýšlet nad jejím cílem i smyslem. Z hlediska prevence syndromu vyhoření se tedy striktní oddělování práce od života kolem může jevit jako rizikové a organizace by měly usilovat o správné pojetí vyváženosti tak, aby pracovníci nebyli přetěžováni a vykonávali činnost, která odpovídá jejich kompetencím, ale i životním potřebám a aspiracím.

Prevence syndromu vyhoření by neměla spočívat jen v rozpoznání a eliminaci rizikových faktorů, ale i v obnovování nadšení pro práci. Přílišné nadšení, přílišná oddanost i přílišné investování energie mohou být však zároveň příčinou syndromu vyhoření. Proto je nutné k prevenci syndromu vyhoření ze strany organizace přistupovat uváženě a respektovat množství působících vlivů i individuální odlišnosti, o jejichž vyjmenování tato práce usilovala. Správné rozpoznání rizika syndromu vyhoření a věnování pozornosti potenciálně ohroženým pracovníkům je základem jeho úspěšné prevence.

Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAŠTECKÝ, Jaroslav – ŠAVLÍK, Jiří – ŠIMEK, Jiří. *Psychosomatická medicína*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1993. 363 s. ISBN 80-7169-031-7.

BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BRENNINKMEIJER, Veerle – VAN YPEREN, Nico. Fatigue at Work: How to conduct research on burnout: advantages and disadvantages of a unidimensional approach in burnout research. *Occup Environ Med* [online časopis]. 2003 [cit. 13. 10. 2012], vol. 60, suppl 1, s. 16-20. Dostupné z:

<http://oem.bmj.com/content/60/suppl_1/i16.full.pdf+html>. ISSN 1470-7926.

BROCK, Barbara L. – GRADY, Marilyn L. *Avoiding burnout: a principal's guide to keeping the fire alive*. Thousand Oaks: Corwin Press, Inc., 2002. 136 s. ISBN 0-7619-7807-0.

EGER, Ludvík. *Diversity management: comparison, the best practices of Visegrad countries*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. 139 s. ISBN 978-80-7211-420-7.

FREUDENBERGER, Herbert. *Burn-out: High Cost of High Achievement*. 1st ed. New York: Anchor Press Doubleday & Company, 1980. 244 s. ISBN 0-385-15664-2.

FRNOCH, Miroslav. *Prevence syndromu vyhoření* [osobní sdělení]. Vimperk, Mírová 433: Vzdělávací středisko Andra – PhDr. Miroslav Frnoch, 25. 11. 2012.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HALÍK, Tomáš. *Manažeři a spiritualita*. Přednáška, Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK, Praha. 12. 4. 2012.

HARTL, Pavel – HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HELA, Vlastimil. Lidská duše ve světě byznysu. *Regenerace*. 2012, č. 9, s. 44-47. ISSN 1210-6631.

JEKLOVÁ, Marta – REITMAYEROVÁ, Eva. *Syndrom vyhoření*. 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. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. 263 s. ISBN 80-200-1307-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1994. 190 s. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie smysluplnosti existence: Otázky na vrcholu života*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1370-5.

MASLACH, Christina – SCHAUFELI, Wilmar B. – LEITER, Michael P. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* [online časopis]. 2001 [cit. 7. 11. 2012], vol. 52. Dostupné z: <http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-1104-200110/maslach_01_jobburnout.pdf>. ISSN 0066-4308.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 302 s. ISBN 978-80-246-1600-1.

MINIRTH, Frank et al. *How to Beat Burnout*. Chicago: Moody Press, 1986. 156 s. ISBN 0-8024-2314-0.

NOVÁK, Miroslav. *Řízení talentů*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1990, 11 s.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.

PETRÁŠKOVÁ, Bohumila. *Rizika syndromu vyhoření v pomáhajících profesích*. Plzeň, 2010. 44 s. Bakalářská práce na Katedře psychologie FPE ZČU v Plzni. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Božena Jiřincová.

PFEFFER, Jeffrey. *Power: why some people have it and others don't*. New York: HarperCollins Publishers, 2010. 273 s. ISBN 978-0-06-178908-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 184 s. ISBN 978-80-247-2593-2.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, dotisk 2007. 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.

POTTER, Beverly A. *Preventing Job Burnout: Transforming Work Pressures Into Productivity* [elektronická kniha]. Menlo Park, California: Course Technology Crisp, 1995. 118 s. ISBN 9781560523574.

REZLEROVÁ, Jaroslava. Příchod generace Y na trh práce. *Hospodářské noviny IHNED – KarieraWeb.cz* [online]. Praha: Economia, 2. 6. 2009, aktualizace 17. 6. 2009 [cit. 30. 11. 2012]. Dostupné z: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod>>. ISSN 1213-7693.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 103 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠTIKAR, Jiří – RYMEŠ, Milan – RIEGEL, Karel – HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

VÁVROVÁ, Lenka. Práce, nebo život? *Psychologie.cz* [online]. 14. 6. 2011 [cit. 12. 11. 2012]. Dostupné z: <<http://psychologie.cz/prace-nebo-zivot>>.

ZIMBARDO, Philip – BOYD, John. *The Time Paradox*. London: Rider, 2008. 376 s. ISBN 978-1-8640-4155-6.

Bibliografie

ARNOLD, John aj. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

LEITER, Michael P. – MASLACH, Christina. *Banishing burnout: six strategies for improving your relationship with work*. 1st ed. San Francisco: Josey-Bass, 2005. 193 s. ISBN 978-0-470-44877-9.

Příloha A: Dotazník ke srovnávání věkových skupin

Věk:

- 1) *Zdá se mi, že v poslední době nic nedělám tak dobře a efektivně, jak to dělat mám. Poklesla moje výkonnost. ANO - NE*
- 2) *Snadněji teď ztrácím klid. ANO - NE*
- 3) *Častěji myslím na to, že bych chtěl/a změnit práci či pracoviště. ANO - NE*
- 4) *V poslední době jsem cynick-ý/á a mám negativní postoj ke všemu, co se kolem mě děje. ANO - NE*
- 5) *Často se při vykonávání nějaké činnosti cítím bezmocně. ANO - NE*
- 6) *Obtížně se rozhoduji. ANO - NE*
- 7) *Nemám dostatek času k plnění povinností. ANO - NE*
- 8) *V poslední době trpím poruchami spánku. ANO - NE*
- 9) *Zdá se mi, že nejsem moc ceněn/a za to, co dělám a mám časté pochybnosti, zda má vůbec cenu se snažit dělat svoji práci s nasazením. ANO - NE*
- 10) *Častěji se nyní napiji alkoholu či kávy jen proto, abych se cítil/a lépe a klidněji. ANO - NE*
- 11) *Jsem výbušnější a citlivější na podněty zvenčí než dříve. ANO - NE*
- 12) *Nic mě nebaví, většinu věcí vykonávám automaticky či z nutnosti. ANO - NE*
- 13) *Cítím se nepřiměřeně unaven-ý/á. ANO - NE*
- 14) *Vše, co se v práci děje, je mi lhostejné. ANO - NE*
- 15) *Myslím, že moje kariéra je na mrtvém bodě nebo že moje práce už nemá smysl. ANO - NE*
- 16) *Ztrácím iluze a nevidím nic, pro co bych se mohl/a nadchnout. ANO - NE*
- 17) *Odcizují se od svých blízkých, nemluví s nimi tolik, jako dříve. ANO - NE*

18) Nedaří se mi soustředit a kontrolovat svoji pozornost. ANO – NE

19) V poslední době pociťuji potřebu izolovat se od lidí. ANO – NE

20) Mám pocit celkové ztráty energie. ANO – NE

Příloha B: Originální znění dotazníku

- 1) *More and more, I find that I can hardly wait for quitting time to come so that I can leave work.*
- 2) *I feel like I'm not doing any good at work these days.*
- 3) *I am more irritable than I used to be.*
- 4) *I'm thinking more about changing jobs.*
- 5) *Lately I've become more cynical and negative.*
- 6) *I have more headaches (or backaches, or other physical symptoms) than usual.*
- 7) *Often I feel hopeless, like „who cares?“.*
- 8) *I drink more now or take tranquilizers just to cope with everyday stress.*
- 9) *My energy level is not what it used to be. I'm tired all the time.*
- 10) *I feel a lot of pressure and responsibility at work these days.*
- 11) *My memory is not as good as it used to be.*
- 12) *I don't seem to concentrate or pay attention like I did in the past.*
- 13) *I don't sleep as well.*
- 14) *My appetite is decreased these days (or, I can't seem to stop eating).*
- 15) *I feel unfulfilled and disillusioned.*
- 16) *I'm not as enthusiastic about work as I was a year or two ago.*
- 17) *I feel like a failure at work. All the work I've done hasn't been worth it.*
- 18) *I can't seem to make decisions as easily as I once did.*
- 19) *I find I'm doing fewer things at work that I like or that I do well.*
- 20) *I often tell myself: „Why bother? It doesn't really matter anyhow“.*

21) I don't feel adequately rewarded or noticed for all the work I've done.

22) I feel helpless, as if I can't see any way out of my problems.

23) People have told me I'm too idealistic about my job.

24) I think my career has just about come to a dead end.

(Minirth et al., 1986, s. 37-38)

Příloha C: Rozhovor s psychologem

Rozhovor s psychologem PhDr. Miroslavem Frnochem byl realizován 25. 11. 2012 formou e-mailu.

- 1) Odpovídá podle Vás dotazník zjišťující blízcí se vyhoření podle Minirtha a kolektivu skutečným příznakům syndromu vyhoření?

Dotazník je formulován dobře, mám připomínky jen k některým tvrzením. Tělesné příznaky jako bolesti hlavy, zad či změny návyků v jídlu podle mě ukazují spíše na stres a přepracování a nevztahují se přímo k riziku syndromu vyhoření. Důležité je také tvrzení formulovat tak, aby se vztahovaly ke zhoršení stavu oproti dřívějšímu (například „Poslední dobou moc dobře nespím.“). K položce „Zdá se mi, že nejsem moc ceněn/a za to, co dělám.“ bych doplnil „mám časté pochybnosti, zda má vůbec cenu se snažit dělat svoji práci s nasazením“. Také bych upřesnil formulaci „Myslím, že moje kariéra je na mrtvém bodě“. Domnívám se totiž, že lidé, kteří jsou ohroženi syndromem vyhoření, nemusí mít vždy představu nějaké kariéry. Například v pomáhajících profesích dochází k syndromu vyhoření spíše z důvodu pocitu nesmyslnosti své práce pro ostatní, nikoliv z představy nějakého neuskutečného kariérního růstu. Navrhuji doplnění otázek týkajících se lhostejnosti k pracovní činnosti, ztráty zájmu o práci a celkové ztráty energie.

- 2) Nemohou být stres a přepracování jednou z příčin syndromu vyhoření?

Na takto položenou otázku nelze jednoznačně odpovědět. Samozřejmě, pokud někdo cítí výrazné napětí na pracovišti, je zavalen obrovským množstvím úkolů a má pocit, že jeho snaha vše zvládnout je beznadějná, dochází k vyhoření. Jsou ale protipóly těchto případů a to je například u řady podnikatelů, kteří jsou výrazně motivováni – někdy až přemotivováni – výsledky, věnují práci veškerou pozornost, přestože je výrazně stresuje a cítí se přepracováni, dochází spíše k problematice workoholismu. Vyhořelí nejsou, ale psychicky se skládají. Strašně by chtěli pracovat, ale již nemohou. Kdežto syndrom vyhoření se projevuje tak, že už nechtějí o práci ani slyšet.

- 3) Jaké jsou podle Vás vzhledem k prevenci syndromu vyhoření neúčinnější relaxační techniky či jiné formy psychohygieny?

Za úplně nejpodstatnější v oblasti prevence syndromu vyhoření považuji správný (zdravý) životní styl. To znamená využívat svůj volný čas různými koníčky či jiným aktivním

způsobem – procházky, pohyb atd. Nejhorší životní styl je stereotyp nicnedělání. To znamená například rozdělit svůj čas takto: jít do práce, z práce domů, zavřít se, udělat si kávu a koukat na televizi – každý den to samé. Člověk se nemá na co těšit a později nemá zážitky, ze kterých by žil. Po určité době si ovšem na stereotyp zvykne – nemusí se adaptovat na nové podněty. Ve své podstatě je líný, otrávený pesimista. Za nejúčinnější prevenci považují změnu životního stylu a aktivní přístup. Z relaxačních technik jsou osvědčené asijské – jóga, tai-chi apod. Jsou ovšem časově náročné a proto v naší západní civilizaci ne vždy lidem přístupné. Jsem přesvědčen, že velmi účinné jsou formy, jako je autogenní trénink či relaxační hudba. Ale pokud by člověk tyto aktivity dlouhodobě dnes a denně užíval, stane se z nich stereotyp, a to je nežádoucí. Myslím, že je dobré relaxační techniky využívat ve dnech, kdy nejsou příznivé podmínky k provozování jiných zájmových aktivit.

4) Jak může věk ovlivnit riziko syndromu vyhoření?

Na individuálních supervizích se setkávám při pohovorech s řadou lidí, v jejichž případě syndrom vyhoření nezáleží na věku osoby ani na délce zaměstnání v dané organizaci. Mohu například mluvit se ženou, které je 35 let a pracuje 6 let v dané organizaci. Na otázku, jak vnímá vykonávanou práci, odpovídá, že je to hrozné, všechno v práci je špatně a kdyby mohla, nikdy by tuto práci nedělala. I to je forma pasivity – dělá něco, co ji netěší a nehledá nic jiného. Pokud se jí zeptám, jak tráví volný čas, odpoví, že přijde z práce utahaná a je ráda, že je doma, natož aby něco ještě dělala. Spíše se pustí do mě, že si to nedovedu představit. Testy ukazují na její vyhořelost. Potom mluvím se ženou například ve věku 54 let, která v této organizaci pracuje 27 let. Na otázku, jak vnímá svoji práci, odpovídá s nadšením, že je to úžasná práce a nikdy by nic jiného dělat nechtěla. A co se týká trávení volného času – s nadšením sděluje, že to nestíhá – má zahrádku, jezdí na kole atd. Vyzařuje z ní obrovský optimismus a testy u ní syndrom vyhoření nepotvrzují.

5) Jak je možné syndromu vyhoření zabránit přímo v pracovním prostředí?

Pozitivní roli může sehrát – a mnohdy sehrává – pracovní kolektiv. Je potřebné vzájemně se motivovat, vyjadřovat uznání k výsledkům práce druhého, umět se vzájemně pochválit. Samozřejmě je potřebné mnohdy i něco v práci druhého kritizovat. Tomu by ovšem měla předcházet pozitivní vyjádření o osobě druhého, například: „Vím, že máte obrovské pracovní zkušenosti a mnoho jste pro organizaci udělal/a, ale nyní se vyskytnul

tento problém, který, věřím, že dokážete odstranit, popřípadě za mé či naší pomoci“, apod. Nejhorší případy, které napomáhají k nastartování syndromu vyhoření, jsou, když celý pracovní kolektiv se podporuje v odsuzování daného jedince. Pokud kolektiv cítí, že někdo ztrácí o práci zájem, měl by jej „podržet“, být mu nápomocný.

- 6) Může syndromu vyhoření svých pracovníků nějakým způsobem zabránit oddělení lidských zdrojů?

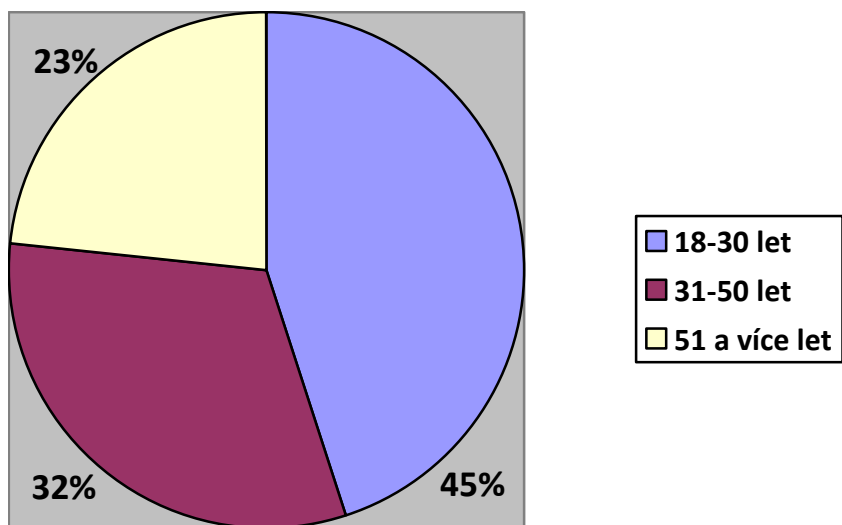
Ano. Svůj význam sehrává i firemní kultura. Ta by se měla řídit zásadami rozvoje kladných mezilidských vztahů na pracovišti a to jak v horizontálním, tak i vertikálním postavení, dodržováním obecně přijatých etických norem, organizací různých setkání pracovníků, kde si mohou neformálně popovídat a tím utužovat mezilidské vztahy na pracovišti, systémem odměňování apod.

- 7) Jaká je Vaše zkušenost se zájmem o prevenci syndromu vyhoření ze strany organizací?

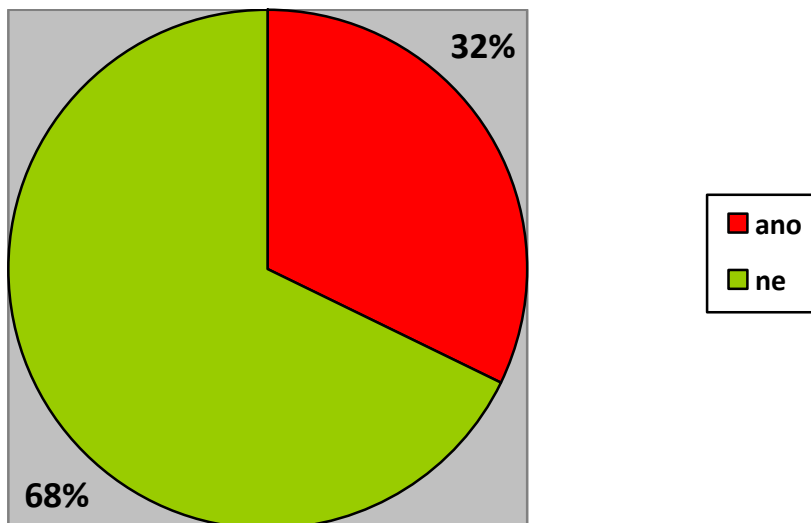
Myslím si, že v rezortech, kde nebezpečí syndromu vyhoření obzvláště hrozí (zdravotnictví, sociální služby a částečně i školství), se za poslední dobu věnuje této problematice poměrně velká pozornost. Ve zdravotnictví a sociálních službách se zavedly supervize, jejichž cílem je přímo zamezit u pracovníků syndromu vyhoření.

Příloha D: Grafy

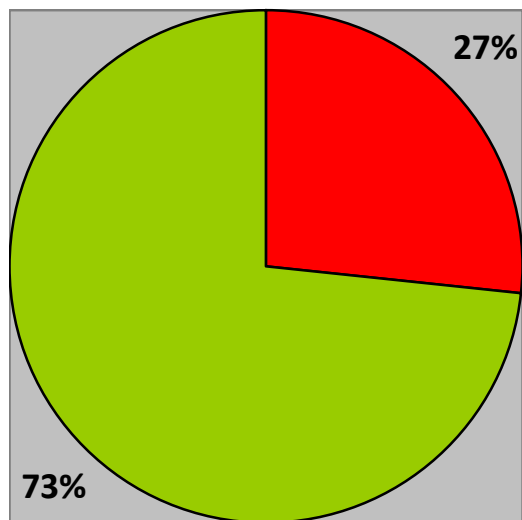
Graf č. 1: Počet respondentů



Graf č. 2: Odpovědi skupiny 18-30 let



Graf č. 3: Odpovědi skupiny 31-50 let



Graf č. 4: Odpovědi skupiny 51 a více let

