

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Tomáš Švára

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Syndrom vyhoření u pracovníků vybraného podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tomáš Švára**
Osobní číslo: **E21273**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Syndrom vyhoření u pracovníků vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy stupně vyhoření u pracovníků v konkrétním podniku navržení dalšího postupu pro management a současně doporučení preventivních opatření.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti managementu, zátěže pracovníků a syndromu vyhoření.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza stupně vyhoření u pracovníků ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON, 2018. *V práci nemusí být blázinec*. New York: HarperCollins. ISBN 9780062874795.
HONZÁK, Radkin, 2018. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 3. vydání. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7601-004-8.
HONZÁK, Radkin, Aleš CIBULKA a Agáta PILÁTOVÁ, 2019. *Vyhořet může každý: příběhy a úvahy o syndromu postihujícím lidi (nejen) současných generací*. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7601-180-9.
NEŠPOR, Karel, 2019. *Přirozené způsoby zvládnání stresu*. Praha: Raabe. ISBN 978-80-7496-443-5
PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

Prohlašuji:

Práci s názvem Syndrom vyhoření u pracovníků vybraného podniku

jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 04. 2024

Tomáš Švára v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji za vedení práce Ing. Janě Slavičkové, Ph.D., za její ochotu, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat všem zúčastněným respondentům. Také děkuji své rodině, přátelům za jejich podporu a pomoc.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá syndromem vyhoření ve vybraném podniku. Cílem práce je, na základě analýzy stupně vyhoření u pracovníků v daném podniku, navržení dalšího postupu pro management a současně doporučení preventivních opatření. Doporučení jsou napsána na základě získaných dat pomocí dotazníkového šetření, které se skládá z MBI dotazníku a vlastního doplňujícího dotazníku.

KLÍČOVÁ SLOVA

syndrom vyhoření, dotazník MBI, zátěž, stres, příčiny vzniku syndromu vyhoření

TITLE

Burnout syndrome among employees of a selected company.

ANNOTATION

The Bachelor's thesis addresses the issue of burnout syndrome within the Allianz company. The objective of the thesis is to propose further management procedures based on an analysis of burnout levels among employees at Allianz, while also recommending preventive measures. These recommendations are formulated based on data gathered through a questionnaire survey, which includes the MBI questionnaire and a supplementary one.

KEYWORDS

burnout syndrome, MBI questionnaire, workload, stress, causes of burnout syndrome

OBSAH

ÚVOD	14
1 Teoretická východiska v oblasti syndromu vyhoření	15
1.1 Management.....	15
1.2 Syndrom vyhoření.....	16
1.2.1 Příznaky syndromu vyhoření	18
1.2.2 Odlišnost od jiných psychických jevů	19
1.2.3 Opak syndromu vyhoření.....	20
1.3 Fáze procesu psychického vyhoření	21
1.3.1 Čtyřfázový model	21
1.3.2 Psychologové	21
1.4 Prevence syndromu vyhoření.....	24
1.5 Metody a techniky zkoumání syndromu vyhoření	26
1.5.1 Orientační dotazník.....	26
1.5.2 Metoda MBI.....	28
2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření.....	30
2.1 Rizikové faktory v zaměstnání	30
2.1.1 Přepřacování	31
2.1.2 Stres	32
2.2 Rizikové faktory osobnosti	34
3 Charakteristika vybraného podniku	36
4 Analýza syndromu vyhoření ve vybraném podniku	39
4.1 Použité metody a techniky	39
4.2 Popis vzorku respondentů	41
4.3 Analýza dotazníkového šetření	44
4.3.1 Vlastní dotazníkové šetření.....	44
4.3.2 MBI.....	50
4.3.3 Porovnání výsledků a výpočet hypotéz	56
4.4 Zhodnocení výsledků a návrhy konkrétních opatření.....	58
ZÁVĚR	61

POUŽITÁ LITERATURA	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	20
Obrázek 2: Obecný adaptační syndrom	22

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vyhodnocovací tabulka emocionálního vyčerpání	28
Tabulka 2: Vyhodnocovací tabulka depersonalizace	29
Tabulka 3: Vyhodnocovací tabulka osobního uspokojení	29
Tabulka 4: Vyhodnocení asociace.....	40
Tabulka 5: Vyhodnocení kontingence.....	41
Tabulka 6: Pohlaví respondentů	42
Tabulka 7: Věk respondentů	43
Tabulka 8: Délka současného zaměstnání.....	43
Tabulka 9: Dosažené vzdělání.....	44
Tabulka 10: Oddělení	44
Tabulka 11: Znalost syndromu vyhoření	45
Tabulka 12: Prevence syndromu vyhoření.....	45
Tabulka 13: Plat	46
Tabulka 14: Pracovní doba.....	46
Tabulka 15: Přesčasy.....	47
Tabulka 16: Kariérní růst	47
Tabulka 17: Ocenění od nadřízeného	48
Tabulka 18: Časové využití home-office	48
Tabulka 19: Spokojenost s home-office.....	49
Tabulka 20: Vztahy s kolegy.....	49
Tabulka 21: Těším se do práce.....	50
Tabulka 22: Stupeň emocionálního vyčerpání	50
Tabulka 23: Stupeň depersonalizace	51
Tabulka 24: Stupeň osobního uspokojení	52
Tabulka 25: Nejvíce zasažené oblasti syndromem vyhoření	54
Tabulka 26: Jednotlivé oblasti zasažené syndromem vyhoření	54
Tabulka 27: Ženy postižené v jednotlivých oblastech syndromu vyhoření	55
Tabulka 28: Muži postižení v jednotlivých oblastech syndromu vyhoření	56
Tabulka 29: Porovnání oddělení a syndromu vyhoření	56
Tabulka 30: Porovnání pohlaví a syndromu vyhoření	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Stupeň EE.....	51
Graf 2: Stupeň DP.....	52
Graf 3: Četnost výsledků PA	53
Graf 4: Stupeň PA.....	53
Graf 5: Jednotlivé oblasti zasažené syndromem vyhoření	55

SEZNAM ZKRATEK

Č.	číslo
DP	depersonalizace
EE	emocionální vyčerpání
HO	home-office
H0	nulová hypotéza
H1	alternativní hypotéza
MBI	Maslach Burnout Inventory
MBSR	Mindfulness-Based Stress Reduction
PA	osobní uspokojení
Tj	to jest

ÚVOD

Syndrom vyhoření je v dnešní době velice známým a diskutovaným tématem ve společnosti i v pracovním prostředí po celém světě. Syndrom vyhoření nezná hranice a postihuje jedince v různých pracovních odvětvích, počínaje zdravotnictvím, ve kterém se vyskytuje nejvíce, konče podnikáním. Syndrom vyhoření s sebou přináší závažné důsledky pro osobní i profesní život.

Pandemie covidu-19 dále zvýšila povědomí o syndromu vyhoření a jeho dopadech. Mnoho lidí muselo čelit novým pracovním podmínkám, jako je práce na dálku, nejistota ohledně zaměstnání a zvýšená pracovní zátěž v některých profesích.

Bakalářská práce se zaměřuje na důkladný pohled na syndrom vyhoření, jeho příčiny, projevy a možnosti prevence. Vychází z přesvědčení, že je nezbytné porozumět této problematice a hledat efektivní strategie, jak ji předcházet a léčit.

Cílem této bakalářské práce je, na základě analýzy stupně vyhoření u pracovníků ve vybrané společnosti, navržení dalšího postupu pro management a současně doporučení preventivních opatření. Věřím, že práce přinese nejen teoretické poznatky, ale i praktické návody pro jednotlivce a organizace, jak se vyhnout syndromu vyhoření a udržet psychické zdraví všech zaměstnanců.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá oblastí managementu a syndromu vyhoření. Dále budou zkoumány příznaky a fáze syndromu vyhoření. Součástí teoretické části bude prevence a metody zkoumání syndromu vyhoření. Poslední téma teoretické části zahrnuje rizikové faktory, jak v zaměstnání, tak osobností.

Praktická část zahrnuje charakteristiku vybraného podniku. Práce bude zahrnovat použité metody a techniky, pomocí kterých bude vyhodnocen dotazník. Dále bude popis vzorku respondentů a analýza dotazníkového šetření. Součástí analýzy dotazníkového šetření bude vlastní dotazníkové šetření, metoda MBI, a nakonec zhodnocení a porovnání výsledků a vyhodnocení stanovených hypotéz. Poslední kapitola bude věnována návrhy doporučení pro vybranou společnost, jak předejít nebo se vyvarovat syndromu vyhoření.

1 Teoretická východiska v oblasti syndromu vyhoření

Kapitola se bude zabývat managementem a syndromem vyhoření, a jak spolu souvisí. Dále bude popis fází a prevence syndromu vyhoření. Nakonec budou popsány metody a techniky, díky kterým člověk zjistí, zda trpí syndromem vyhořením.

1.1 Management

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Koontz a Weihrich, 1993, str. 16).

Management má za úkol dosahovat stanovených cílů pomocí dostupných zdrojů.

Základní funkce managementu – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování.

Plánování

Plánování je schopnost manažera umět si vybrat mezi různými činnostmi tak, aby firma dosáhla co nejlepších možných výsledků a přiblížit se či dosáhnout požadovaných cílů. S plánováním přichází tvorba strategií a plánů. Strategie může být pouze krátkodobá, jen na týden, nebo také dlouhodobá, a to více jak na 5 let. (Koontz a Weihrich, 1993)

Organizování

Organizování zahrnuje vytváření organizační struktury, rozdělování zdrojů a úkolů, spolupráci zaměstnanců, s cílem dosáhnout stanovených cílů. Organizování zahrnuje formální a neformální organizační strukturu (Koontz a Weihrich, 1993). Přičemž formální organizační struktura popisuje hierarchii zaměstnanců a jejich rozdělení do různých oddělení. Naopak neformální organizační struktura se tvoří sama, bez jakýchkoliv pravidel. Vzniká spontánně a může či nemusí přispět organizaci k dosažení žádoucích cílů.

Personalistika

Personalistika se často zabývá administrativními aspekty správy lidských zdrojů, jako jsou procesy a procedury. Personalistika se zaměřuje na obsazování pozic. Snaží se obsadit manažerské pozice a funkce kvalifikovanými lidmi s ohledem na potřebu nových zaměstnanců a nové pracovní síly. Zabývá se plánováním potřeb zaměstnanců, jejich náborem, výběrem a nakonec přijetím, s čímž také souvisí propouštění zaměstnanců. Personalistika má také za úkol odměňování a hodnocení personálu. (Kaesler a Kaelser-Probst, 2013)

Vedení lidí

Existují dva druhy vedení lidí, prvním je vedení lidí na základě jejich pozice. Díky vyšší pozici je člověk vnímán lépe, s větší autoritou a většími znalostmi. Druhá možnost je vedení lidí, právě jen díky znalostem, ne díky postavení. Vedení lidí souvisí s motivací a mezilidskými vztahy. Zahrnuje činnosti jako je komunikace se zaměstnanci, poskytování zpětné vazby, rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců, řízení výkonu, podpora zaměstnanců, řešení konfliktů a podpora týmové práce a spolupráce. Vedení lidí může být spojeno s vysokým stresem a tlakem, zejména pokud vedoucí pracovníci čelí náročným situacím, jako jsou řešení konfliktů, správa výkonnosti, řízení změn a řešení problémů ve skupině nebo týmu. Pokud vedoucí nejsou schopni efektivně zvládat tento stres a nejsou dostatečně podporováni v jejich roli, mohou se stát náchylnými k postihu syndromem vyhoření. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Kontrolování

Kontrolování je proces zkoumání a vyhodnocování dosažených výsledků a porovnávání s požadovanými cíli. Kontrola umožňuje podniku sledovat jeho pokrok a jeho vývoj. Sleduje odchylky od požadovaných cílů, a díky nim se snaží v budoucnu předejít těmto problémům. Kontrola se může dělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní kontrola se zaměřuje na hmatatelné údaje, jakou jsou data a čísla. Kvalitativní kontrola se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců nebo pracovní atmosféru. (Koontz a Weihrich, 1993)

Všechny tyto funkce managementu mají za úkol dosáhnou požadovaných výsledků, minimalizovat ztráty a maximalizovat zisky. Manažeři musí být schopni efektivně komunikovat se zaměstnanci a umět se přizpůsobit měnícím se podmínkám. Důležitý úkol manažera je komunikovat se zaměstnanci, naslouchat jim a starat se o jejich fyzické a psychické zdraví. Právě psychické zdraví souvisí se syndromem vyhoření.

1.2 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření (neboli „Burnout“) lze chápat jako stav naprostého fyzického a duševního vyčerpání. Tento termín popisuje fyzické, emocionální a mentální vyčerpání, které může vzniknout z dlouhodobého vystavení vysokému pracovnímu tlaku, neefektivnímu řešení stresových situací nebo nedostatečné podpoře ze strany pracovního prostředí (Pešek a Práško, 2016).

Se syndromem vyhoření mohou přicházet vážné zdravotní důsledky. Termín syndrom vyhoření byl poprvé použit roku 1974 H. Freudenbergerem, který je považován za autora tohoto termínu. Tento jev každý znal, ovšem Freudenberger mu dal jméno (Honzák, 2018).

H. Freudenberger pocíval jisté vyčerpání, a proto se také rozhodl nahrát na magnetofon své pocity. Po puštění nahrávky se zděsil. Zděsil se svých negativních emocí – vztek, zklamání, vyčerpání, deprese, úzkost. Začal se tedy léčit a napsal svoji první knihu „Burnout – vysoká cena za úspěch a jak s ním zacházet“. V jeho knize popisuje, jak se sám začal léčit. (Honzák, 2018)

Pojmem syndrom vyhoření se zabývalo mnoho psychologů. V této části budou uvedeny výroky některých psychologů:

Cary Cherniss: *„Burnout je reakcí na práci, která člověka mimořádně zatěžuje. Burnout je situací totálního (úplného) vyčerpání. Burnout je stav, kdy člověk ztratil naději, že se ještě něco může změnit.* (Honzák, 2018)

Křivohlavý (1998): *„Burnout je konečným stadiem procesu při němž lidé kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení a svou motivaci.“*

Helena Sek: *„Burnout není výsledkem dlouho trvajícího stresu, je to spíše důsledek selhání procesů adaptace (schopnosti a možnosti vyrovnat se s těžkou situací)* (Honzák, 2018).

Honzák (2018) přirovnává náš psychický život a syndrom vyhoření ke svíčce: Při zapálení svíčky z obou konců sice dostaneme dvakrát více světla, ovšem také dvakrát rychleji uhasne.

Společné znaky

V dnešní době může být chápán syndrom vyhoření jakkoliv, od mírné nespokojenosti v práci až k úplnému pracovnímu selhání. Existují různé definice, které se ale v určitých bodech shodují (Honzák, Cibulka, Pilátová, 2019):

- obvykle se projevuje pocit vyčerpání;
- vycházejí z chronického stresu;
- doprovázený se zátěží osobního života;
- bývá výsledkem nesouladu mezi očekáváním a realitou, mezi ideály a skutečností;
- emoční vyčerpání a celková únava;

- burnout se může vyskytnout u všech lidí, nemusí se jednat o psychicky slabšího jedince;
- pokles výkonu při vyhoření v práci je přímo spojen s negativními postoji a následným chováním, ne však s nedostatečnými pracovními schopnostmi, kompetencemi nebo dovednostmi;
- negativní emoce, např: únava, deprese, stres, emocionální vyčerpání;
- burnout poznamená člověka spíše psychicky než fyzicky.

Christina Maslachová rozšířila okruh příznaků vyskytujících se při syndromu vyhoření. Příznaky rozdělila do tří skupin – tělesného a psychického vyčerpání, ztráty uspokojení a potěšení z práce, odcizení – depersonalizace. Na poslední skupiny pokládala největší důraz při diagnostice. Další velký posun spočíval v tom, že brala v úvahu také vlivy pracovního a sociálního prostředí, a ne pouze osobnostní faktory a osobní chyby jedinců. (Honzák, 2018)

1.2.1 Příznaky syndromu vyhoření

Christian Stock (2010) popsal 3 hlavní příznaky syndromu vyhoření. Patří mezi ně: vyčerpání, odcizení, pokles výkonnosti.

1. **Vyčerpání:** Člověk postižený vyčerpáním prožívá jak emoční, tak fyzickou vyčerpanost. Každý zná příznaky tělesné únavy, ale co znamená emocionální vyčerpání? Spíše se jedná o pocity spojené s depresí. Existuje několik pojmů, které dokáží lépe charakterizovat Emoční a tělesné vyčerpání.
 - **Emoční vyčerpání:** Pocity strachu, beznaděje, úzkosti, ztráta sebeovládání (náhlé impulzivní výbuchy pláče, křiku), ztráta odvahy
 - **Fyzické vyčerpání:** Únava, nedostatek energie, nedostatek spánku, větší náchylnost na onemocnění, bolesti zad, kloubů
2. **Odcizení:** Odcizení vzniká při postupné ztrátě zájmu o práci, cílevědomosti. Původní vášně pro práci postupně upadá a místo vášně se začíná objevovat cynismu. Pracovní nasazení také začíná také klesat na minimum. Odcizení může přerůst v sarkastické a občas i agresivní chování. Pracovní problémy často přerůstají i do osobního života, což přináší problémy v rodině nebo s přáteli. Začínají se objevovat negativní postoje k práci, k rodině, k přátelům

- 3. Pokles výkonnosti:** Pokles výkonnosti je zaznamenán už v předešlém tématu (odcizení). Postižený nyní potřebuje na vše více času. Úkol, který mu dříve trval 4 hodiny, mu nyní může zabrat několik dní. Souvisí to s potřebou více času na práci ale i více času na relaxaci nebo neschopnost se rychleji rozhodnout. Postiženému už nestačí jen osobní čas po práci nebo o víkendu.

1.2.2 Odlišnost od jiných psychických jevů

Odlišit od sebe syndrom vyhoření a ostatní psychické jevy je velmi náročné, jelikož se v mnoha aspektech překrývají a jsou si velmi podobné. (Křivohlavý, 1998) uvádí:

1. Burnout a stres

Stres i burnout patří mezi negativní emocionální zážitky. Do stresu se může dostat každý člověk, ovšem burnout zažívá pouze člověk, který je intenzivně zaujat svojí prací. Burnout zažívají lidé, kteří mají vysoká očekávání, vysoko stanovené cíle. Kdo taková očekávání nemá může se dostat do stresu, nikoli však do stavu burnout. Často se lidé setkávají s burnoutem při styku s dalšími lidmi.

2. Burnout a deprese

Burnout i deprese jsou opět negativní emocionální jevy. Setkávají se u lidí, kteří intenzivně pracují. Najdou se zde ovšem rozdíly, a to že deprese se může objevit i u lidí, kteří pracují málo anebo vůbec, což neplatí pro lidi trpícím burnout syndromem. Další rozdíl nastává, když deprese může pocházet z dětství. Poslední rozdíl burnoutu a deprese je fakt, že na deprese se dá léčit pomocí farmaceutik, na syndrom vyhoření žádné léky neexistují.

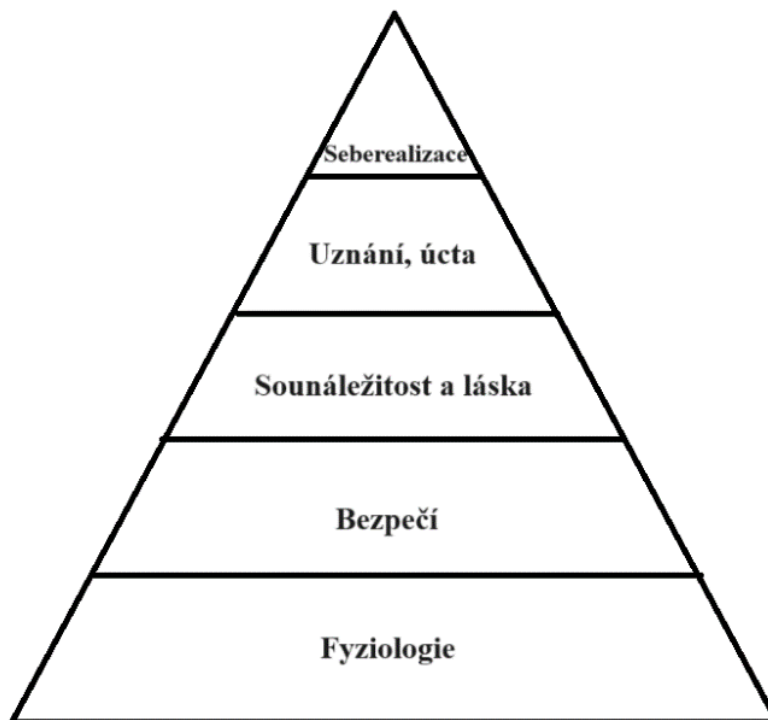
3. Burnout a únava

Únava je také negativním emocionálním jevem stejně jako burnout. Ovšem při vnímání únavy a burnoutu se můžeme z velké části bavit jako o protikladu. První příklad je fyzické zatížení. Například sportovci po fyzickém výkonu cítí únavu, ta je ovšem branná kladně. Po dobře odvedené práci si zaslouží odpočinek a ví, že to je správně. Z intelektuálního pohledu se dá vnímat únava opět pozitivně, a to z pocitu dobře odvedené práce. Naopak u burnoutu je únava vnímána negativně. Jde o psychické a intelektuální selhání.

1.2.3 Opak syndromu vyhoření

Celá bakalářská práce se doposud zabývá definicí syndromu vyhoření, jeho příznaky, fázemi. Je však možné se ptát i opačně. Proto se teď bakalářská práce zaměří na to, čeho je burnout opakem.

Vypadá to, že se psychologie zabývá pouze negativními jevy, což není pravda. Dříve byla práce psychologů zabývání se pouze negativních jevů, to se ovšem změnilo. Jedním z příkladů je vrcholový psychický stav či zážitek. Jednoduše označuje jako „radost“. Jedná se o uspokojení základních či rozšířených lidských potřeb. Jako příklad lze uvést Maslowova teorie potřeb (viz obrázek 1). Maslow zde popisuje tzv. pyramidu lidských potřeb, která je třeba postupně uspokojit.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tureckiové (2004)

Může se jednat i o vyšší stupně uspokojení. Mezi příklady patří adrenalin, překonávání sama sebe.

1.3 Fáze procesu psychického vyhoření

Syndrom vyhoření se vyvíjí skrz několik fází, přičemž každá z nich přináší specifické výzvy a příznaky. Pro porozumění a účinnou prevenci syndromu vyhoření je klíčové rozpoznat tyto fáze a reagovat na ně včas. Následující text se zaměří na jednotlivé fáze tohoto procesu, od počátečních signálů až po pokročilá stadia vyčerpání, přičemž poskytne přehled o charakteristikách a vývoji syndromu vyhoření.

1.3.1 Čtyřfázový model

Čtyřfázový model vyhoření zahrnuje fáze poplachu, odporu, vyčerpání a ustoupení. Poskytuje vhled do progresivního vývoje tohoto syndromu. Priess (2015) popsala jednotlivé fáze:

1. **Poplachová fáze:** V této úvodní fázi jedinec začíná pociťovat první známky vyhoření, které se objevují jako varovné signály. Mohou to být nespecifické příznaky, jako je zvýšená úzkost, nespavost, podrážděnost nebo snížená motivace. Jedinec si může být vědom neobvyklých emocí a zátěže, ale zatím není plně uvědomělý rozsahu problému.
2. **Fáze odporu:** Jak stres a tlak narůstají, jedinec vstupuje do fáze odporu, kde aktivně bojuje s vnějšími vlivy. Snaží se udržet svou výkonnost a přizpůsobit se náročným podmínkám. Přestože se může zdát, že se brání, začínají se projevovat první známky vyčerpání, a to v podobě snížené energie a náladovosti.
3. **Fáze vyčerpání:** Vyčerpání postupně přebírá kontrolu v této fázi, kdy jedinec dosahuje svých fyzických, emočních a mentálních hranic. Chronický stres a nadměrná zátěž vedou k pocitu absolutní únavy. Emoce mohou zahrnovat bezmoc, beznaděj a apatii. Výrazně klesá produktivita, a jedinec začíná ztrácet zájem nejen o práci, ale i o osobní aktivity.
4. **Ustoupení:** Ve fázi ustoupení nastává bod, kdy jedinec dosahuje kritického bodu a uzavírá se před okolním tlakem. Pociťuje silný tlak, což může vést k obranným mechanismům. Může se projevovat otažitostí, vyhýbáním se povinnostem, nebo dokonce úplným ústupem. V této fázi jsou narušeny mezilidské vztahy a profesionální funkce mohou být závažně ohroženy.

Pochopení těchto fází umožňuje lepší identifikaci a reakci v ranějších stádiích, což je klíčové pro prevenci progresivního vývoje syndromu vyhoření a zachování celkové pohody jedince.

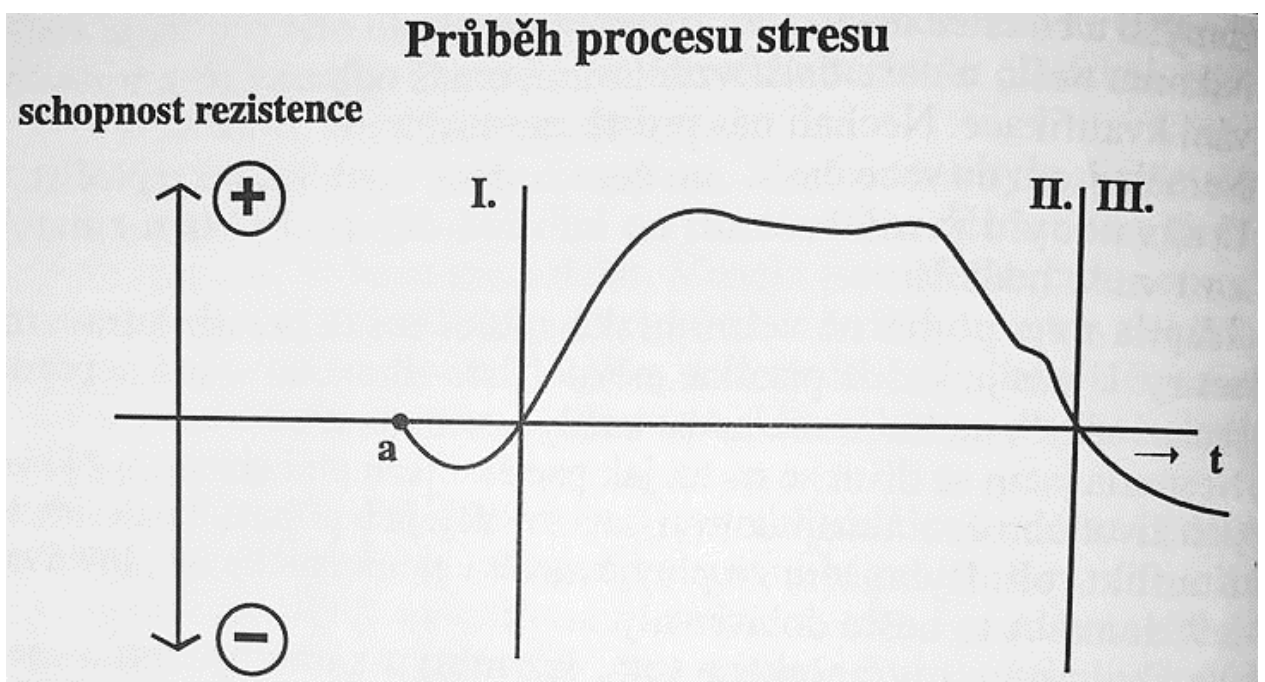
1.3.2 Psychologové

Křivohlavý (1998) uvádí ve své knize fáze syndromu vyhoření dle:

- **Hans Selye**

Jako první bude fáze podle Hanse Selyeho. Hans Selye je zakladatel studia stresu, který nazval GAS. „GAS – *General Adaption Syndrom (Obecný soubor příznaků procesu vyrovnávání se s těžkostmi)*.“ Nutno podotknout, že burnout není pouze statickým jevem, ale procesem, který má svůj začátek – průběh – konec. Proces GAS má 3 fáze (viz obrázek 2):

1. Působení stresoru, kde „a“ je podnět stresoru, který zasahuje do děje
2. Zvýšená rezistence (obranyschopnost organismu)
3. Vyčerpání rezervních sil a obranných možností. Do této fáze se řadí syndrom vyhoření.



Obrázek 2: Obecný adaptační syndrom

Zdroj: Krivohlavý (1998)

- **Christina Maslach**

Nejjednodušší rozdělení je čtyřfázový model dle Christiny Maslachové:

1. Idealistické nadšení a přetěžování
2. Emocionální a fyzické vyčerpání
3. Dehumanizace druhých lidí jako obrany před vyhořením

4. Terminální stadium – stavění se proti všem a proti všemu a objevení se syndromu burnout v celé jeho pestrosti

- **Nešpor (2019):**

Nulté stádium – Jedinec pracuje nejlépe, jak může. Snaží se ze všech sil, přesto má pocit, že to nestačí. Jeho snaha a píle není dostatečně ohodnocena.

1. stadium – Jedinec začíná mít pocit, že nestíhá a jeho práce začíná ztrácet systém a organizaci.

2. stadium – Vyskytují se neurotické příznaky, např. pocit, že jedinec musí neustále něco dělat, přičemž výsledkem je chaotické jednání.

3. stadium – Nejkritičtější fáze. Zde se vyskytují příznaky: deprese, poruchy spánku, neschopnost se uvolnit. Mizí pocit, že „je třeba něco dělat“. Nahrazuje ho nechut' k práci, ztrátě zájmů a nadšení, už samotná přítomnost druhých lidí ho dráždí. Převládá zklamání a únava.

Křivohlavý (1998) dále uvádí ve své knize fáze syndromu vyhoření dle **A. Laenga**:

1.fáze – V této fázi je člověk plný nadšení, má před sebou určitý cíl, který chce dosáhnout. Nemůže se dočkat splnění daného cíle. Celý jeho život je smysluplný a nemůže se dočkat dalších dní, kdy bude moc na dosažení daného cíle.

2. fáze – V druhé fázi člověk mění své priority. Jde mu pořád o splnění a dokončení cíle. Zprvu mu šlo o cíl a cílovou motivaci, nýbrž nyní se jeho motivace mění. V této fázi se mohou stát cílovou motivací např. peníze, které za danou práci člověk dostane.

3. fáze – třetí a zároveň poslední fáze se nazývá „Životem v popelu“ a rozděluje se do dvou charakteristik.

a) Odmítnutí ctít hodnotu druhých osob, věcí a stanovených cílů představuje klíčový aspekt syndromu vyhoření. Tato ztráta respektu vede k dehumanizaci sociálního prostředí postiženého jedince, který začíná vnímat lidi spíše jako neživé objekty. Projevuje se necitlivým chováním, nedostatkem úcty a ignorováním lidské důstojnosti. V tomto kontextu se poté může rozvíjet cynismus, ironie a sarkasmus.

b) Odmítnutí sebe sama. V této fázi člověk přestává vážit vlastního těla, vlastních rozhodnutí. Objevuje se zde obrovský pokles nadšení z vlastních cílů a přesvědčení. Člověk

ztrácí citění ke komukoliv a k čemukoliv. Dny v jeho životě se začínají stávat repetitivní a každý den se snaží jen „přežít“.

1.4 Prevence syndromu vyhoření

Prevence je častěji účinnější než samotná léčba. Mnoho lidí žije s přesvědčením, že se mu taková situace nemůže v životě stát. Právě, kvůli tomuto přesvědčení zanedbává jakoukoliv prevenci, a to může být člověku osudným. Nejlepším příkladem prevence syndromu vyhoření je takzvané „Desatero“ sester z anglických hospiců. V tomto desateru se nachází 16 bodů, kterých by se měl člověk držet.

Popis „Desatera“: Měli bychom být k sobě mírní a laskaví. Musíme si uvědomit, že nemůžeme změnit člověka, nýbrž náš postoj k němu. Nemůžeme mít nad vším kontrolu, je totiž v pořádku cítit se bezmocní, ale hlavní je se kvůli tomu nehroutit. Všem svým spolupracovníkům i své rodině bychom se měli snažit být oporou a být tu vždy pro ně. Na druhou stranu je důležité si najít i své místo v klidu, kde může být člověk sám jen se svými myšlenkami. Naučit se stát si za svým názorem, ale nemůže to být ovšem bezhlavě. (Honzák, Cibulka, Pilátová, 2019)

Rady pro prevenci

Je zaznamenáno několik návodů a podnětů pro osobní opatření, která mohou pomoci vyhnout se stresu a zabránit psychickému vyhoření. Také je zapotřebí vymezit nápady na úpravu prostředí, ve kterém žijeme a pracujeme, s cílem předejít podobným psychickým stavům (Křivohlavý, 1998):

1. **Humor:** Je dokázáno, že lidé, kteří mají smysl pro humor, rádi se smějí, nebo si dokonce ze sebe umějí udělat legraci, mají menší pravděpodobnost, že se setkají se syndromem vyhoření. Příklad si můžeme uvést u učitelky základní školy, a to také proto, že právě učitelé nejvíce trpí syndromem vyhoření. Pokud učitel udělá chybu nebo se mu stane trapná situace a žák na to upozorní, učitel má 2 možnosti, jak se zachovat. Buď se tomu celému zasměje a pochválí žáka, nebo se učiteli zvedne tlak a začne se dostávat do stresové situace.
2. **Dekomprese:** S termínem dekomprese se můžeme setkat spíše v oblasti fyziky, a to konkrétně v potápění a letectví. V psychologii se termín "dekomprese" často používá k popisu procesu uvolnění nebo snížení psychického tlaku. Tato koncepce je často spojena s návratem do stavu rovnováhy nebo normálu po období stresu, tlaku nebo

intenzivní činnosti. Dekomprese může zahrnovat různé strategie a aktivity, které pomáhají jednotlivci obnovit psychickou a emocionální pohodu. Nejdůležitější je však, aby člověk zapomněl na vše ostatní. To může být například u práci na zahrádce, čtení knih, hraní na hudební nástroje či u jiných sportovních aktivit.

3. **Relaxace:** Termín relaxace zakořenil v naší kultuře a pochází z latiny, který v překladu znamená uvolnění. Opakem uvolnění je napětí. Uvolnění je proces, který směřuje k odstranění napětí, přičemž hlavním cílem je prevence vyhoření. Existuje mnoho způsobů a druhů relaxace. Příklad může být svalové napětí – zavřeme-li ruku v pěst a držíme ji stisknutou po dobu 15sekund, po otevření ruky zažijeme zmiňovaný pocit uvolnění. Mezi další příklady, a nejen mezi svalové napětí, se zařazuje: relaxace doma po práci, návštěva relaxačních kurzů, dovolená, procházka v lese.
4. **Pracovní porady:** Pracovní porady by mohly být brány jako ideální příležitost, jak předejít syndromu vyhoření. Právě díky kontaktu se spolupracovníky a vzájemné interakci jsou brány pracovní porady kladně. Opak může být však pravdou. Ukázalo se, že velké množství porad a délka jejich trvání bývá spíše na škodu. Důležité je přizpůsobit pracovní poradou tak, aby se na ní cítili lidé spokojeně, a to nastane pokud:
 - porada byla užitečná, vymyslelo se něco nového, vyřešil se určitý problém, stanovili se cíle;
 - diskutovalo se více plánů a na konci se vybralo nejvíce vhodné řešení;
 - řešily se problémy, které tížily i účastníky porady, a nejen vedoucí pracovníky;
 - je možné hovořit o svých citech a pocitech (radost, stres, hněv);
 - je možné svobodně vyjádřit své myšlenky a plány pro zlepšení cílů organizace.
5. **Zájem o vlastní zdraví:** Mnoho lidí se bojí odpočívat, aby si lidé nemysleli, že jsou líní. Právě tímto přístupem si zakládají na vzniku psychického vyčerpání. Člověk si musí uvědomit, že musí správně hospodařit se svojí energií. Nehledět na svět z krátkodobého hlediska, ale naopak z dlouhodobého hlediska a šetřit svoji energii a využít ji v situacích, kdy o bude nejvíce zapotřebí.

Konkrétní příklady

Honzák (2018) uvádí konkrétní příklady, jak se vyhnout syndromu vyhoření:

- Plk. Dr. Ing. Zdeněk Hanuška

Koníček vykonávaný od dětství přerostl do práce. Snaha vykonávat práci, aby měla výsledky a řešila problémy ostatních lidí velmi pomáhá.

- PhDr. Helena Klímová – Na tuto otázku existuje několik odpovědí:

1. Vždy kromě práce vykonávat i jiné činnosti – sportovní aktivity, psaní, pěstování kyttek.
2. Vyhýbání se závislostem – peníze, úspěch, výkon, návykové látky.
3. Trávení času se svými nejbližšími – rodina a přátelé.

- Mudr. Kristýna Hoshlová

Jako prevence proti syndromu vyhoření je důležité zorganizovat si svůj čas. V životě je důležité mít hodně zájmů a koníčků, díky kterým se dá zapomenout na problémy denního života. Po práci si dojít zaplavat, sejít se s přáteli nebo zajít do kina, to jsou ideální činnosti, které je možné dělat a „vypnout“ tak na chvíli.

1.5 Metody a techniky zkoumání syndromu vyhoření

Následující kapitola se bude věnovat metodám a technikám, díky kterým zjistíme, zda trpíme nebo jsme na počátku syndromu. Dotazníky budou uvedeny pouze ve zkrácené verzi, abychom alespoň pochopili, jak dotazník funguje a jeho princip.

1.5.1 Orientační dotazník

Tento dotazník vznikl pro všechny, kteří si chtějí sami zjistit, jestli prochází syndromem vyhoření. Největší výhodou dotazníku je ta, že psychické vyhoření vnímá jako proces, a ne jako statický stav. Dotazník dokáže rozpoznat, zda se blíží vyhoření, a jak se tomu nejhorsšímu vyhnout. Zkoumá totiž zrod psychického vyhoření, jeho následný vývoj a rozvoj, a nakonec konečné vyvrcholení.

Stačí na následující tvrzení odpovědět „ano“ (čímž vyjádříme souhlas daného tvrzení) nebo „ne“ (čímž vyjádříme nesouhlas). Příklady otázek (Křivohlavý, 1998):

1. Začínám pociťovat více, že se těším na konec pracovní doby a odpočítávám každou minutu.
2. Přemýšlím nad změnou práce či pracoviště, a to více než dříve.
3. Čím dál tím více zažívám bolesti hlavy, bolesti zad či kloubů. Bolest trvá déle než dříve.
4. Zhoršil se mi spánek
5. Mám pocit, že se nikam neposouvám, a to jak v pracovním, tak i v osobním životě.
6. Dostávám čím dál tím větší chuť na alkohol. Piju častěji.

Pokud dominují odpovědi typu „ano“, může to naznačovat přítomnost syndromu vyhoření, což je signál k tomu, abychom začali jednat. Nicméně nejprve je třeba zhodnotit, v jaké fázi syndromu vyhoření se nacházíme (Křivohlavý, 1998):

1. Příznaky se začínají objevovat, když:

- se snažíme, čím dál tím víc, ale radosti z práce ubývá;
- nezvládáme „udržet nervy na uzdě“ a začneme na někoho křičet a být na něj nepříjemní;
- chtěli jsme se uklidnit pomocí alkoholu, velkém množství prášků, či jiných zakázaných látek;
- jsme nedokázali reagovat na situaci či problém v potřebnou chvíli.

2. Vyhoření už nastalo, když:

- se cítíme vyčerpáni a už nemáme sílu na jakoukoliv práci či činnost;
- jsme se psychicky zhroutili;
- nedokázali jsme udržet naše nervy a naše chování začalo být agresivní;
- napadlo nás, že by možná bylo bez nás na světě líp;
- jsme přestali cítit jakékoliv nadšení, a to i u okamžiků, kdy jsme dříve bývali nejšťastnější.

3. Stav našeho psychického vyčerpání se stal dlouhodobým, když:

- se nám špatně hovoří s ostatními lidmi, což platí i mluvit o našich problémech;
- nedokážeme si přiznat, že nějaké problémy vůbec máme;
- snažíme se vyhnout naší práci, nebo jsme dokonce podali výpověď.

1.5.2 Metoda MBI

MBI neboli Maslachova metoda vyhoření (Maslach Burnout Inventory), je jednou z nejznámějších a nejčastěji používaných metod pro měření syndromu vyhoření, zejména ve spojitosti s prací a profesním prostředím. Tuto metodu vyvinuli Susan E. Maslach a Susan H. Jackson. Touto metodou se zkoumají tři složky – Emocionální vyčerpání, depersonalizace, Snížení výkonnosti. Každá z těchto tří složek MBI je hodnocena pomocí dotazníků obsahujících řadu tvrzení, na která respondenti reagují podle svých vlastních pocitů a zkušeností (Křivohlavý, 2012):

1. **Emocionální vyhoření (Emotional Exhaustion – EE):** Tato složka hodnotí úroveň emocionální vyčerpanosti, pocitů únavy a vyčerpání energie v souvislosti s prací. Respondenti vyplňují otázky týkající se toho, jak často se cítí emocionálně vyčerpaní. Způsob vyhodnocení této složky se nachází v tabulce 1.

Tabulka 1: Vyhodnocovací tabulka emocionálního vyčerpání

Body	Míra rizika ohrožení syndromem vyhoření
0-16	Nízký = minimální riziko ohrožení syndromem vyhoření
17-26	Mírný = středně vysoké riziko ohrožení syndromem vyhoření
27 a více	Vysoký = stupeň značící vyhoření v této oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování podle Venglářové (2011)

2. **Depersonalizace (Depersonalization – DP):** Tato složka měří míru vytváření negativních a odstupujících postojů k práci a k lidem, se kterými pracují. Často se objevuje u lidí, kteří mají velkou potřebu kladné odezvy od lidí, s kterými pracují. Respondenti uvádějí, jak často projevují odstupující a cynické chování. K vyhodnocení DP se použije tabulka 2.

Tabulka 2: Vyhodnocovací tabulka depersonalizace

Body	Míra rizika ohrožení syndromem vyhoření
0-6	Nízký = minimální riziko ohrožení syndromem vyhoření
7-12	Mírný = středně vysoké riziko ohrožení syndromem vyhoření
13 a více	Vysoký = stupeň značící vyhoření v této oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování podle Venglářové (2011)

3. **Snížená osobní účinnost (Reduced Personal Accomplishment – PA):** Tato složka se zabývá sníženou úrovní osobního uspokojení a úspěchů v práci. Vyskytuje se u lidí, kteří mají problém sebe sami pochválit, ocenit nebo odměnit za dobře vykonanou práci. Respondenti hodnotí, do jaké míry mají pocit, že dosahují pozitivních výsledků v práci. Pomocí tabulky 5 se vyhodnocuje PA.

Tabulka 3: Vyhodnocovací tabulka osobního uspokojení

Body	Míra rizika ohrožení syndromem vyhoření
39 a více	Vysoký = minimální riziko ohrožení syndromem vyhoření
32-38	Mírný = středně vysoké riziko ohrožení syndromem vyhoření
0-31	Nízký = stupeň značící vyhoření v této oblasti

Zdroj: Vlastní zpracování podle Venglářové (2011)

2 Příčiny vzniku syndromu vyhoření

K psychickému vyhoření vede několik možných a různých faktorů, kterým je třeba se vyvarovat, ale ne vždy je to možné. Existuje několik faktorů, které mohou přispět k vzniku psychického vyhoření. Vzniká tam, kde chybí respekt, kde je nedostatek personálu a času, což může vést k nedostatku odpočinku a relaxace. Objevuje se tam, kde se klade příliš velká váha na kvantitu a přesnost v práci. Po dodělení jednoho těžkého úkolu se přechází na další a člověk, jak už je zmíněno výše, nemá čas si odpočinout a je neustále ve stresu.

2.1 Rizikové faktory v zaměstnání

Jak už bylo uvedeno výše, syndrom vyhoření souvisí se zaměstnáním. Důvodem jsou náročné podmínky, strach o pozici, soutěživost s ostatními zaměstnanci.

Zvýšená pracovní zátěž může být jedním z hlavních faktorů vedoucích k vývoji tohoto stavu. Několik faktorů spojených se zvýšenou pracovní zátěží může přispět k vzniku burnoutu (Stock, 2010):

1. **Dlouhé pracovní hodiny:** Nutnost pracovat dlouhé hodiny bez odpovídajícího odpočinku může vést k chronickému vyčerpání a přetížení.
2. **Vysoký pracovní tlak:** Neustálý tlak na dosahování výsledků, splnění termínů a plnění vysokých očekávání může vyvolat chronický stres a úzkost.
3. **Nedostatek odpočinku:** Nedostatek času pro odpočinek a relaxaci mezi pracovními obdobími může způsobit, že jedinec není schopen se plně regenerovat.
4. **Nedostatečná kontrola nad prací:** Nedostatek kontroly nad pracovním prostředím a rozhodovacími procesy může způsobit pocit bezmocnosti a frustrovanosti.
5. **Nepřiměřené pracovní nároky:** Přetížení pracovními úkoly, které překračují schopnosti jednotlivce, může vyvolat pocit neschopnosti a beznaděje.
6. **Nedostatek uznání a podpory:** Chybějící uznání za práci a nedostatek sociální podpory od nadřízených a kolegů může zvýšit riziko vyhoření.
7. **Nekonzistentní hodnoty a cíle firmy:** Pokud jednotlivec vnímá rozpor mezi svými vlastními hodnotami a cíli firmy, může to způsobit morální vyčerpání a deziluzi.

Burnout se může vyskytovat v různých profesích, zejména v těch, kde jsou vysoké pracovní nároky, tlak na výkon a omezené možnosti odpočinku. Některé z profesí, ve kterých se často objevuje syndrom vyhoření, zahrnují (Křivohlavý, 1998):

1. **Zdravotnictví:** Lékaři, sestry a další zdravotničtí pracovníci jsou vystaveni vysokému emocionálnímu tlaku, pracovním nárokům a mnohdy nedostatečnému odpočinku. Je to právě zdravotnictví, kde se jako první objevil syndrom vyhoření, konkrétně u zdravotních sester.
2. **Školství:** Učitelé se mohou setkávat s vysokým pracovním tlakem, a to kvůli velkým počtem studentů, administrativními povinnostmi a nízkou společenskou podporou. Týká se to učitelů všech stupňů, avšak se může zdát, že nejvíce trpí učitele základních a středních škol. Což může být v důsledku chování žáků, konkrétně jejich dospíváním.
3. **Hospodaření a administrativa:** V hospodaření a administrativě se začíná vyskytovat více pracovníků trpících syndromem vyhoření. Jedná se o všechny vedoucí pozice. Profese v této oblasti mohou zahrnovat vysoké pracovní nároky, časté stresující situace a tlak na dosažení výsledků.
4. **Sociální služby a sociální péče:** Profesionálové v oblasti sociální práce mohou zažívat emocionálně náročné situace a mít vysoké pracovní nároky spojené s péčí o klienty. Konkrétní pracovní pozice jsou: sociální kurátoři, příslušníci kriminální služby, policie, pracovníci sociálních služeb ve vězení.

2.1.1 Přepřacování

Pracovat 40 hodin týdně je opravdu hodně. Je to vlastně 40 hodin za 5 dní, což se dá rozdělit na 8 hodin denně. 8 hodin denně bývá standardem ve většině prací, ovšem za 8 hodin denně se dá stihnout opravdu hodně věcí. Přeci jen náš spánek by měl trvat 8 hodin. To tedy znamená, že nám zbývá jen 8 hodin denně na zbytek věcí jako je: příprava jídla a samotná konzumace, nákup, cesta do zaměstnání a hlavně odpočinek. Někteří lidé zůstávají v práci až 10 hodin denně. Tito lidé si zakládají na velké přepřacování a následně se mohou setkat právě se syndromem vyhoření (Fried a Hansson, 2018).

Napracovat 60 minut se dá několika způsoby: 1 x 60, 2 x 30, 4 x 15. Ovšem naším cílem je pracovat 1 x 60minut. Je to totiž 60 minut v kuse kvalitní práce, bez jakékoliv pauzy. Jakákoliv, ať už i dvou minutová pauza, dokáže člověka rozhodit a vyvést z míry. Přestává se totiž

soustředit na svoji práci a práce se stává neefektivní. Čas v práci sice připadá kratší při rozkouskovaném dni, ale na konci dne většina lidí zjistí, že v práci vlastně nic neudělali. Mezi příčiny rozkouskovaného dne mohou patřit porady, schůzky, konferenční hodiny (Fried a Hansson, 2018).

2.1.2 Stres

Stres je fyziologická a psychologická reakce na situace, které jedinec vnímá jako náročné, ohrožující nebo významné. Může jít o jakoukoli situaci, která vyvolává reakci a vyžaduje přizpůsobení. Stresové situace mohou být různého typu, včetně pracovních tlaků, osobních konfliktů, finančních obtíží nebo životních změn. Stres nemusí být vnímán jen negativně. Stres se rozlišuje na pozitivní a negativní neboli eustres a distres (Priess, 2015). Předpony eu- a di- jsou přeloženy z řečtiny, v příkladu znamenají „dobrý“ a „špatný“. S pojmem eustres se můžeme setkat v lásce. Většinou stres vnímáme z negativního hlediska. Proto až bude v následujících částech slovo stres, budeme mít na mysli negativní stres.

- **Program MBSR**

Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) je program, který byl vyvinut v roce 1979 Dr. Jonem Kabatem-Zinnem na University of Massachusetts Medical Center. MBSR kombinuje prvky meditace a jógy s principy vědeckého výzkumu a kognitivní behaviorální terapie. Jeho hlavním cílem je pomoci lidem zvládat stres, bojovat s úzkostí a zlepšit celkovou psychickou a fyzickou pohodu. Klíčovým prvkem MBSR je rozvoj pozornosti v přítomném okamžiku. Účastníci programu se učí věnovat plnou pozornost svým myšlenkám, emocím a tělesným pocitům bez posuzování nebo reakcí. To zahrnuje různé meditační techniky, jako je pozornost na dech, skenování těla a jóga. MBSR byl původně vyvinut pro lidi s chronickými bolestmi, ale od té doby se rozšířil do různých oblastí, včetně managementu stresu, úzkosti, depresí a zlepšení celkové pohody. Program je strukturovaný a obvykle trvá osm týdnů, během nichž účastníci absolvují pravidelná setkání a praktikují mindfulness cvičení doma. Výzkum naznačuje, že MBSR může mít pozitivní vliv na psychické a fyzické zdraví, a proto se stal populární metodou pro ty, kteří hledají nesteroidní a holistický přístup k řízení stresu a zlepšení celkové kvality života (Nešpor, 2019).

Příznaky stresu

Stres může mít různé fyzické, emocionální a behaviorální příznaky. Každý jednotlivec může projevat stres odlišně, ale některé běžné znaky zahrnují (Honzák, 2018):

1. Fyzické příznaky:

- **Bolesti hlavy:** Časté bolesti hlavy mohou být jedním z projevů stresu.
- **Napětí a bolesti svalů:** Stres může způsobit napětí ve svalech, což vede k bolestem a nepohodlí.
- **Problémy se spánkem:** Neschopnost usnout, probouzení v noci nebo nedostatek kvalitního spánku mohou být spojeny se stresem.
- **Problémy s trávením:** Stres může ovlivnit trávicí systém a způsobit zažívací potíže, jako jsou bolesti břicha, průjem nebo zácpa.
- **Změny v hmotnosti:** Někteří lidé mohou reagovat na stres změnou hmotnosti, buď tím, že přibírají nebo ztrácejí váhu.
- **Zvýšená únava:** Stres může způsobit chronickou únavu a vyčerpání.

2. Emocionální příznaky:

- **Nervozita a podrážděnost:** Lidé pod stresem mohou být snadno rozčileni nebo mohou mít nízkou toleranci k frustracím.
- **Úzkost a napětí:** Pocit úzkosti a napětí může být přítomen jako odpověď na stresové situace.
- **Smutek nebo deprese:** Stres může přispět k pocitům smutku nebo deprese.
- **Nedostatek motivace:** Lidé pod vysokým stresem mohou ztratit zájem o aktivity, které obvykle milují.

Příznaky se mohou rozdělovat také na subjektivní a objektivní příznaky (Křivohlavý, 1998):

1. **Subjektivní příznaky:** Pocit únavy, negativismus, snížené sebehodnocení – to souvisí s myšlenkou, že nemáme dostatečné kvality či dovednosti, problémy s pozorností a koncentrací.
2. **Objektivní příznaky:** Horší výkony, které trvají už delší dobu, špatná či zhoršená komunikace s kolegy, zákazníky, či vedoucími.

Existují případy, které z výše uvedených příkladu nesouvisí s psychickým vyhořením. V zaměstnání se může projevit nedostatečná kompetence a dovednosti nebo rodinné problémy. Nezapadá sem ani únava z monotónní práce, protože ta nesouvisí s nedostatečnou kompetencí.

Je důležité si být vědom svých vlastních příznaků stresu a hledat způsoby, jak se s nimi vypořádat, ať už prostřednictvím relaxačních technik, cvičení, meditace nebo jiných strategií zvládnutí stresu. V případě potřeby je také vhodné vyhledat podporu od odborníka na duševní zdraví. (Křivohlavý, 1998)

Zdroj stresu

Častým spouštěčem stresu bývá zanedbávání základních potřeb, jako je dostatečný spánek, správná hydratace a vyvážená strava, pohyb, kvalitní ovzduší a pocit bezpečí. Tělesná bolest může také přispívat k vytváření stresu, často spojená s nedostatkem pohybu. Situace ohrožení a stresové reakce mohou být vyvolány i vizuálními podněty, protože náš mozek nerozpoznává úplně, zda je nebezpečí skutečné či pouze virtuální (například na televizní obrazovce). Dále hraje klíčovou roli neuspokojení psychologických potřeb, jako je nedostatek respektu od ostatních, což může vést k emocionálnímu stresu. Avšak většina těchto stresových faktorů je ovladatelná a eliminovatelná, či alespoň redukovatelná (Nešpor, 2019).

Důsledky stresu

Mezi důsledky stresu můžeme zařadit duševní a tělesnou rovinu, mezilidské vztahy a pracovní výkonnost (Fried a Hansson, 2018):

1. **Duševní rovina:** Změny nálad, úzkost, únava, nerozhodnost, deprese.
2. **Tělesná rovina:** Bolesti zad, kloubů, svalů, únava, vyšší pravděpodobnost onemocnění, nechut' k jídlu, přejídání, sklony k alkoholu, práškům nebo cigaretám, sexuální problémy, migrény.
3. **Mezilidské vztahy:** Nedostatečná komunikace, nechut' ke komunikaci s ostatními, neschopnost projevit empatii, rozchod či rozvod.
4. **Pracovní výkonnost:** Ztráta energie, nechut' k práci, špatná komunikace v týmových projektech, nezapojování se do porad, ztráta výkonnosti.

2.2 Rizikové faktory osobnosti

Důležité je se také podívat na člověka, kterého syndrom vyhoření postihuje. Každý člověk je jiný, dívá na svět jinak a jinak přistupuje k problémům. Existují lidé, kteří jsou perfekcionisti, musí mít vše dokonale přesné. Pak jsou zde naopak lidé, kterým je vše jedno, nemají žádné problémy, jsou to takový flegmatici. Proto se nyní podíváme na dva druhy chování (Stock, 2010):

- **Typ A**

Pro první typ A je charakteristický perfekcionismus. Musí mít vše dokonalé zařízené a přesné. Jsou to workoholici, kteří si na zádech nesou velkou zátěž. Workoholici neradí odpočívají, spíše to ani neumí, proto na ně často dopadá větší stres. Také jsou velmi soutěživý, což může vést někdy až k agresi. Jsou velmi vznětlivý a často podrážděný. V zaměstnání jsou zpočátku často úspěšnější a jejich výkony převyšují ostatní. Postupem času právě kvůli agresi a soutěživosti u nich vznikají konflikty s ostatními zaměstnanci. Právě proto je pro ně nejlepší pracovat samostatně.

- **Typ B**

Typ B je přesným opakem typu A. Typ B není vůbec soutěživý ani agresivní. Naopak lidé typu B jsou velmi trpěliví, klidní a uvolnění. Právě proto, že se vůbec nestresují, se dá říct, že člověk typu B je ideální kandidát na vyhnutí se syndromu vyhoření. Ovšem i typ B má svá negativa. Kvůli malé vytíženosti se začínají stávat líní. Jejich efektivita práce se snižuje, což může vést až k nespokojenosti v zaměstnání nebo v osobním životě.

3 Charakteristika vybraného podniku

Allianz pojišťovna a.s. (dále jen Allianz) je jednou z předních mezinárodních finančních služebních společností s bohatou historií a globálním dosahem. Allianz je synonymem pro spolehlivost, inovaci a péči o zákazníky po celém světě. Od svého založení až do současnosti Allianz poskytuje široké spektrum pojišťovacích a finančních produktů, přičemž se zaměřuje na ochranu a podporu svých klientů v každém životním období. S neustálým důrazem na kvalitu služeb, inovace a společenskou odpovědnost se Allianz stala ikonickým jménem ve světě financí a pojišťovnictví.

V rámci svého globálního působení Allianz nabízí komplexní řešení pro jednotlivce, firmy i instituce. To zahrnuje životní pojištění, majetkové pojištění, zdravotní pojištění, pojištění vozidel, cestovní pojištění a mnoho dalších produktů, které zajišťují ochranu a stabilitu pro své klienty.

Založení Allianz se datuje do roku 1890, kdy byl v Berlíně v Německu založen jako pojišťovací družstevní podnik.

Síť Allianz je rozsáhlá, s kanceláři a pobočkami ve více než 70 zemích a s týmem více než 140 000 zaměstnanců. Tato globální přítomnost umožňuje Allianz efektivně reagovat na potřeby svých klientů po celém světě a poskytovat jim individuální a personalizovaný servis.

Allianz se také aktivně angažuje v různých společenských a charitativních aktivitách, přičemž se snaží podporovat udržitelný rozvoj a zlepšovat životní podmínky ve společnostech, kde působí.

Allianz aktivně rozšiřuje svou mezinárodní přítomnost prostřednictvím strategických akvizic, partnerství a expanze do nových trhů. Tato strategie ji umožňuje posílit svou globální pozici a získat přístup k novým trhům a klientům po celém světě.

Celkově Allianz představuje stabilní a důvěryhodného partnera pro své klienty, s globálním dosahem, inovativními řešeními a hlubokým závazkem k ochraně a péči o své zákazníky.

Allianz v České republice

Historie Allianz v České republice: Allianz začal svou činnost v České republice v roce 1992, což bylo krátce po sametové revoluci, která radikálně změnila ekonomické prostředí této země. Postupně se stal jedním z předních hráčů na poli pojišťovnictví, díky čemuž se ukázala jako důvěryhodná a spolehlivá pojišťovací společnost.

Aktivity v České republice: Allianz v České republice nabízí široké spektrum pojištění včetně životního, majetkového, zdravotního, pojištění vozidel a cestovního pojištění. Kromě toho poskytuje i rozmanité investiční produkty a finanční služby, aby pokryla různorodé potřeby klientů.

Přítomnost a distribuční síť: Allianz má v České republice rozsáhlou síť kanceláří a poboček, které pokrývají celou zemi. Síť distribuce zahrnuje agentury, makléře a partnerské prodejce, což umožňuje společnosti efektivně reagovat na potřeby zákazníků v různých regionech České republiky.

Angažovanost v komunitě: Allianz se aktivně zapojuje do různých společenských a charitativních aktivit v České republice. Podporuje vzdělávání, sport, kulturu a sociální projekty, aby přispěla k rozvoji komunity a zlepšení životních podmínek obyvatel.

Inovace a digitální transformace: Allianz v České republice neustále investuje do inovací a digitální transformace. Využívá moderní technologie a digitální platformy ke zlepšení zákaznického zážitku a efektivity svých operací.

Celkově je Allianz respektovanou pojišťovací společností v České republice s dlouhou historií, širokým portfoliem produktů a služeb a aktivní účastí v místní komunitě.

V rámci Allianz existují oddělení obchodu a správy pojistných smluv, která hrají klíčovou roli v poskytování služeb zákazníkům a správě jejich pojištění.

Oddělení obchodu: Oddělení obchodu je zodpovědné za akvizici nových zákazníků a rozvoj obchodních vztahů. Jeho hlavním cílem je identifikovat potenciální zákazníky, navrhnout jim vhodné pojištění a uzavírat s nimi smlouvy. Členové oddělení obchodu mohou pracovat jako pojistní poradci, makléři nebo obchodní zástupci, a jejich úkolem je poskytovat zákazníkům informace o dostupných pojištěních, poradenství při výběru nejvhodnějších produktů a správu procesu uzavření smlouvy.

Oddělení obchodu je často prvním kontaktním bodem mezi Allianz a zákazníkem a hraje klíčovou roli v budování dlouhodobých vztahů založených na důvěře a profesionálním servisu.

Oddělení správy pojistných smluv: Oddělení správy pojistných smluv má za úkol zajistit efektivní a spolehlivou správu existujících pojistných smluv. Jeho hlavními funkcemi jsou správa a aktualizace smluvních dokumentů, zpracování plateb, řešení dotazů a reklamací zákazníků, a obecně poskytování podpory zákazníkům během trvání jejich pojištění.

Tým oddělení správy pojistných smluv se obvykle skládá z administrativních pracovníků a specialistů zákaznické podpory, kteří mají hluboké znalosti produktů a procesů Allianz a jsou schopni efektivně komunikovat s klienty a řešit jejich potřeby a problémy.

Společně tyto dva útvary tvoří základní pilíře v poskytování kvalitního a komplexního servisu zákazníkům a správě jejich pojistných smluv v rámci Allianz. Jejich úzká spolupráce a součinnost jsou klíčové pro dosažení spokojenosti zákazníků a úspěchu společnosti.

4 Analýza syndromu vyhoření ve vybraném podniku

Tato kapitola se bude věnovat metodám a technikám, které byly použity k následným výpočtům. Bude zde sepsán popis vzorku respondentů a vyhodnocení dotazníku a hypotéz. Poslední téma bude věnováno návrhu konkrétních opatření.

4.1 Použité metody a techniky

Zaměstnancům byl předložen dotazník, který měl tři části. Jedna k popisu respondentů, druhá s doplňujícími otázkami k MBI a třetí MBI dotazník. Při určení výskytu syndromu vyhoření byl použit MBI dotazník. MBI je strukturovaný dotazník, který se skládá z několika škál, zahrnujících emocionální vyčerpání, depersonalizaci (vztah k práci) a pocit osobního úspěchu. Vyhodnocení se provádí porovnáním odpovědí jednotlivých subjektů s normami stanovenými pro danou populaci. Vysoké skóre na škálách emocionálního vyčerpání a depersonalizace, spolu s nízkým skóre na škále osobního úspěchu, může naznačovat vyhoření.

Pro všechny otázky byly vytvořeny tabulky s absolutními a relativními četnostmi, přičemž u některých otázek byly vytvořené také grafy pro lepší přehled. U vyhodnocování stupně vyhoření v jednotlivých oblastech byly použity základní deskriptivní statistiky (aritmetický průměr, minimum, maximum, modus, medián). Modus je hodnota, která se vyskytuje nejčastěji v daném souboru dat neboli hodnota s největší četností. Medián je střední hodnota souboru dat, která rozděluje data na dvě stejně velké poloviny. Medián je odolnější vůči extrémním hodnotám než aritmetický průměr, což znamená, že je méně ovlivněn extrémními hodnotám.

Hypotézy

1. Hypotéza – existuje závislost mezi tím, zda člověk trpí syndromem vyhořením (v jakékoliv oblasti) a jak dlouho pracuje ve firmě? Očekává se, že bude existovat závislost, kvůli repetitivní práci, s čímž přichází únava z práce.
2. Hypotéza – existuje závislost mezi spokojeností s využitím HO a četností jeho využití týdně? Právě díky oblíbenosti v posledních letech je predikce k této hypotéze stanovena tak, že bude existovat závislost mezi spokojeností s využitím HO a četností jeho využití týdně.
3. Hypotéza – existuje závislost mezi vyhořením (v jakékoliv oblasti) a znalosti prevence proti syndromu vyhoření. Predikce k této hypotéze jsou takové, že mezi těmito tezemi je velmi silná nebo středně silná závislost (dle tabulky 5). Pokud respondenti vědí, jak předejít syndromu

vyhoření, mohou si na burnout dávat pozor a je velká pravděpodobnost, že je nemusí postihnout.

4. Hypotéza – existuje závislost mezi syndromem vyhoření (v jakékoliv oblasti) a ocenění od nadřízeného. V tématu „rizikové faktory v zaměstnání“, bylo psáno, že nedostatek uznání od nadřízeného je jeden z důvodů, proč lidé trpí syndromem vyhoření. Proto predikce k této hypotéze jsou stanovené tak, že bude míra závislosti středně silná nebo velmi silná.

5. Hypotéza – existuje závislost mezi vyhořením (v jakékoliv oblasti) a tím, zda se těším do práce. Predikce autora této bakalářské práce zní, že existuje závislost, jelikož člověk vysává děláni jakýchkoliv věcí, které je nebaví a nemají je rádi. A vzhledem k tomu, kolik času stráví člověk v práci, je jasné, že je potřeba, aby ho práce bavila a nejspíše bude existovat závislost.

Hypotézy se vypočítají pomocí asociace a kontingence

Asociace značí závislost mezi dvěma alternativními kvalitativními (slovními) znaky. Asociace poskytuje informace o síle a vztahu mezi dvěma proměnnými. Mezi proměnnými je asociace, když se rozdělení četností jedné proměnné změní se změnou obměny druhé proměnné. Asociace se vyhodnocuje dle výsledků z následující rovnice [1] a výsledek se určí dle tabulky č. 4

$$Q_{AB} = \frac{n_{11}n_{22} - n_{12}n_{21}}{n_{11}n_{22} + n_{12}n_{21}} \quad [1]$$

kde Q_{AB} je kvantifikátor spojení mezi událostmi A a B. Dále n_{11} je počet případů, kdy jsou obě události A a B pozorovány současně a n_{22} je počet případů, kdy ani událost A, ani událost B nejsou pozorovány. Dále n_{12} je počet případů, kdy je pozorována pouze událost B, ale ne událost A a n_{21} je počet případů, kdy je pozorována pouze událost A, ale ne událost B.

Tabulka 4: Vyhodnocení asociace

Qab = 0 ... neexistuje závislost	H0 nezamítáme
- 0,3 < Qab < 0,3 ... velmi slabá závislost	
Qab (-0,7; -0,3> sjednoceno <0,3 ; 0,7) ... středně silná závislost	H0 zamítáme
Qab <-1; -0,7> sjednoceno <0,7; 1) ... silná závislost	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Svatošové a Káby (2008)

Kontingence je závislost dvou množných kvalitativních (slovních, kategoriálních) znaků. Mezi dvěma proměnnými je kontingence, když se rozdělení četností jedné proměnné

změní se změnou obměny druhé proměnné. Kontingence se vyhodnocuje dle výsledků z následující rovnice [2] a výsledek se určí dle tabulky č. 5

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{n+x^2}} \quad [2]$$

kde C je hodnota, která měří míru kontingence. Přičemž n je celkový počet pozorování a x^2 měří odchylku pozorovaných hodnot od očekávaných hodnot v kontingenční tabulce. Vypočítá se pomocí vzorce [3] a [4]

$$x = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij}-E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad [3]$$

$$E_{ij} = \frac{n_i n_j}{n} \quad [4]$$

kde n je celkový počet pozorování, E_{ij} jsou očekávané hodnoty v buňkách kontingenční tabulky. O_{ij} jsou pozorované hodnoty v buňkách kontingenční tabulky. A r je počet řádků v kontingenční tabulce a s je počet sloupců v kontingenční tabulce.

Tabulka 5: Vyhodnocení kontingence

C = 0 ... neexistuje závislost	H0 nezamítáme
0 < C < 0,3 ... velmi slabá závislost	
0,3 = < C < 0,7 ... středně silná závislost	H0 zamítáme
0,7 = < 1 ... silná závislost	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Svatošové a Káby (2008)

4.2 Popis vzorku respondentů

Dotazník byl poslán společnosti Allianz 4. 3. 2024. Sběr dat probíhal 10 dní, tudíž od 11. 3. 2024 do 20. 3. 2024. Dotazník byl vytvořen pomocí stránky survio, která slouží pro tvorbu dotazníků, sběr dat, vyhodnocení dotazníků pomocí jednoduchých grafů. Dotazník byl poslán 3 vedoucím ve společnosti Allianz, které následně přeposlaly dotazník svým podřízeným, přičemž každá z vedoucích má pod sebou 2 oddělení. Jedná se o oddělení obchodu a správy pojistných smluv.

Dotazník obsahuje 39 uzavřených otázek, z nichž 5 otázek složí k popisu respondentů (věk, pohlaví, dosažené vzdělání, délka praxe, pracovní oddělení). Následujících 12 otázek slouží ke zjištění spokojenosti zaměstnanců ve firmě a jejich znalost tématu syndrom vyhoření.

Posledních 22 otázek je dotazník známý jako MBI dotazník. Vzhledem k počtu otázek trvalo respondentům delší čas ho vyplnit. Nejčastěji respondenti vyplňovali 5-10 minut, což byl také odhadovaný čas vyplnění.

Dotazníkového šetření se zúčastnili 3 respondenti, kteří patří do druhé úrovně managementu neboli středního managementu. Všichni tři manažeři mají pod sebou oddělení obchodu a správu pojistných smluv.

Dotazník byl poslán 53 zaměstnancům, přičemž byl vyplněn 40 z nich, což vychází na návratnost 75,5 %. Bylo zaznamenáno 81 návštěv dotazníků, z čehož vyplývá, že někteří zaměstnanci si dotazník zobrazili a poté znovu otevřeli a vyplnili až později. Největší návštěvnost dotazníku probíhala hned po odeslání dotazníku od vedoucích jednotlivých oddělení. 1. vedoucí poslala dotazník 13.3.2024 a zbylé dvě vedoucí poté až 17.3.2024.

Demografická data respondentů jsou shrnuta v této kapitole. První data zahrnují pohlaví (viz tabulka 6). Z tabulky je zřejmé, že většinu respondentů tvoří ženy - 28 respondentů, což vychází na 70 % a pouze 12 mužů (tj. 30 %).

Tabulka 6: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	12	30 %
Žena	28	70 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce 7 jsou uvedené věkové kategorie respondentů, z níž vyplývá, že nejvíce z uvedených respondentů je ve věku 45-49 let a 55-59 let. V obou případech se jedná o 9 respondentů (tj. 22,5 %). Naopak nejméně, pokud nepočítáme věk, ve kterém se nikdo nenachází (do 20 let a 65+ let), se nachází zástupci věkové kategorie 20 až 24 let, 25 až 29 let a 35 až 39 let, kde se vždy nachází pouze jeden respondent.

Tabulka 7: Věk respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 20 let	0	0,0 %
20-24 let	1	2,5 %
25-29 let	1	2,5 %
30-34 let	4	10,0 %
35-39 let	1	2,5 %
40-44 let	3	7,5 %
45-49 let	9	22,5 %
50-54 let	7	17,5 %
55-59 let	9	22,5 %
60-64 let	5	12,5 %
65+ let	0	0,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 značí délku praxe ve výše zmiňované firmě Allianz. 13 respondentů, což je nejvíce ze všech, pracuje ve firmě 11-15 let, to vychází téměř na třetinu (tj. 32,5 %). Dále o 10 % méně neboli 9 respondentů, pracuje ve společnosti 6-10 let. Nejméně se setkáme s rozmezím 16-20, kde zde pracují pouze 2 respondenti (tj. 5 %).

Tabulka 8: Délka současného zaměstnání

Délka současného zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost
0-2 roky	7	17,5 %
3-5 let	4	10,0 %
6-10 let	9	22,5 %
11-15 let	13	32,5 %
16-20 let	2	5,0 %
Více jak 20 let	5	12,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následující tabulky 9 níže vyplývá, že nejvíce respondentů má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou (21 respondentů, tj. 52 %, což tvoří více jak polovinu respondentů). Přičemž 1 respondent stále úspěšně studuje bakalářské studium a je ve 3. ročníku, tudíž se

očekává, že se přesune do kategorie Vysokoškolské – Bc. Nejméně zastoupenou skupinou je vyšší odborné vzdělání, kde se nacházejí pouze 2 respondenti (5 %).

V Tabulce 9 není uvedeno základní vzdělání ani středoškolské bez maturity, protože firma požaduje minimálně středoškolské vzdělání s maturitou.

Tabulka 9: Dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské s maturitou	21	52,5 %
Vyšší odborné	2	5,0 %
Vysokoškolské – Bc.	3	7,5 %
Vysokoškolské – Mgr./Ing.	14	35,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním demografickým údajem je oddělení, na kterém jednotliví respondenti pracují. Popis těchto oddělení je popsán výše v charakteristice vybraného podniku. V tabulce 10 je možné vidět jen nepatrný rozdíl v oddělení Obchodu a Správě pojistných smluv, kde v obchodu pracuje 55 % a ve správě 45 % respondentů.

Tabulka 10: Oddělení

Oddělení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Obchod	22	55 %
Správa pojistných smluv	18	45 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Tato kapitola se věnuje dotazníkovému šetření, jeho analýze a výsledkům. Dotazník se v této části rozděluje na vlastně zpracované dotazníkové šetření a na standardizovaný MBI dotazník. Následně budou porovnány výsledky a vyhodnoceny hypotézy.

4.3.1 Vlastní dotazníkové šetření

Část vlastního dotazníkové šetření obsahuje 12 otázek/tvrzení. První 2 otázky jsou otázky ohledně znalosti syndromu vyhoření. Zbýlých 10 otázek slouží ke spokojenosti zaměstnanců v dané firmě.

Informovanost a znalost syndromu vyhoření

První otázka této části dotazníku je ohledně znalosti syndromu vyhoření. Otázka zněla: „Myslím si, že jsem informován a vím, co je to syndrom vyhoření.“ Na výběr byly 4 možnosti – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Přičemž respondenti odpověděli pouze rozhodně ano (57,5 %) a spíše ano (42,5 %) (viz tabulka 11). Tudíž se předpokládá, že každý z respondentů ví alespoň málo ohledně syndromu vyhoření.

Tabulka 11: Znalost syndromu vyhoření

Znalost syndromu vyhoření	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	23	57,5 %
Spíše ano	17	42,5 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Prevence syndromu vyhoření

Dle tabulky 12: 85 % respondentů ví, jak se bránit syndromu vyhoření. Respektive 7 respondentů (17,5 %) si je jistých, že ví, jak se bránit a 27 respondentů (67,5 %) spíše ví, jak se bránit, ale nejsou si stoprocentně jistí. Zbývajících 6 respondentů si není jistých, jak se bránit syndromem vyhoření. Nikdo z respondentů nezadal možnost rozhodně ne.

Tabulka 12: Prevence syndromu vyhoření

Prevence syndromu vyhoření	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	7	17,5 %
Spíše ano	27	67,5 %
Spíše ne	6	15,0 %
Rozhodně ne	0	150 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Následujících 6 otázek se dotazník zaměřuje na otázky spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Vždy byly 4 možnosti – velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a. Na tento způsob funguje také McCloskey/Mullerova škála spokojenosti, která slouží jako nástroj měření pracovní spokojenosti zdravotních sester. Ovšem zde je o možnost

více a to „nevím“. Možnost nevím nebyla ve výběru, protože tento dotazník se nehodnotí podle této stupnice. Predikce odpovědí u těchto šesti otázek byla skeptická ohledně upřímnosti zaměstnanců. I přestože byl dotazník anonymní, zaměstnanci se bojí, aby jejich nadřízení nemohli zjistit, kdo kterou odpověď zadal.

Plat

Jako první otázka se týkala platu zaměstnanců (viz tabulka 13). Více jak polovina respondentů (57,5 %) je spíše spokojená. Spíše nespokojeno je 13 respondentů (32,5 %). Velmi spokojeno a velmi nespokojeno tvoří zbylých 10 %, respektive 5 % velmi nespokojeno a 5 % velmi spokojeno.

Tabulka 13: Plat

Plat	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	2	5,0 %
Spíše spokojen/a	23	57,5 %
Spíše nespokojen/a	13	32,5 %
Velmi nespokojen/a	2	5,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní doba

Tabulka 14 udává, jak jsou respondenti spokojeni s pracovní dobou. V tomto ohledu je 92,5 % respondentů spokojeno, respektive 55 % respondentů je velmi spokojeno a 37,5 % zaměstnanců je spíše spokojeno. Pouze 3 respondenti (7,5 %) jsou spíše nespokojeni a žádný není velmi nespokojen.

Tabulka 14: Pracovní doba

Pracovní doba	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	22	55,0 %
Spíše spokojen/a	15	37,5 %
Spíše nespokojen/a	3	7,5 %
Velmi nespokojen/a	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Kompenzace za přesčasy

Ve společnosti Allianz není zvykem si brát přesčasy, ovšem pokud je potřeba, zaměstnanec musí zůstat na přesčas. Pokud zůstanou v práci déle, nemohou si vybrat peníze za přesčasy ani si „nadělat“ hodiny dopředu a například další den jít dříve domů, proto není zvykem si brát přesčasy. Proto také v tabulce 15 je nejpočetnější kategorie spíše nespokojen/a, kde odpovědělo 16 respondentů (40 %). Překvapivě na druhém místě je odpověď spíše spokojen s četností 15, což je pouze o jeden hlas méně než spíše nespokojen. Velmi nespokojeno je 5 respondentů (12,5 %). A velmi spokojených jsou 4 respondenti (10 %).

Tabulka 15: Přesčasy

Přesčasy	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	4	10,0 %
Spíše spokojen/a	15	37,5 %
Spíše nespokojen/a	16	40,0 %
Velmi nespokojen/a	5	12,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Kariérní růst

Tabulka 16 udává možnost kariérního růstu ve firmě. S přehledem nejvíce respondentů, a to 32 respondentů, hlasovalo, že jsou spíše spokojeni s možností kariérního růstu. Zbylých 8 respondentů se rozděluje na velmi spokojeni (4 respondenti, 10 %) a spíše nespokojeni (4 respondenti, 10 %).

Tabulka 16: Kariérní růst

Kariérní růst	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	4	10 %
Spíše spokojen/a	32	80 %
Spíše nespokojen/a	4	10 %
Velmi nespokojen/a	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ocenění od svého nadřízeného

Tabulka 17 poukazuje na to, jak jsou respondenti spokojeni s oceněním od jejich nadřízeného. Protože nedostatek uznání a podpory za práci od nadřízených a kolegů může zvýšit riziko

vyhoření, byla tato otázka podána zaměstnancům. Dle tabulky je zřejmé, že v této společnosti zaměstnanci dostávají dostatečného ocenění, a právě tento fakt není důvodem syndromu vyhoření u respondentů.

Tabulka 17: Ocenění od nadřízeného

Ocenění od nadřízeného	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	11	27,5 %
Spíše spokojen/a	25	62,5 %
Spíše nespokojen/a	4	10,0 %
Velmi nespokojen/a	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak často využívám home-office?

V dnešní době se často využívá tzv. home-office (práce z domu), a to právě proto, že si zaměstnanci rádi užijí klid domova, mohou vstávat déle a ušetří čas a peníze na dopravě. Dle tabulky 18 nejvíce respondentů využívá home-office 2x týdně (16 respondentů), protože si zaměstnanci rádi odpočinou doma, ale v práci jsou více aktivní a dokáží se více soustředit. Velký počet respondentů si bere home-office 5x týdně, což znamená, že pracuje pouze z domu.

Tabulka 18: Časové využití home-office

Časové využití home-office	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nevyužívám	4	10 %
1x týdně	6	15 %
2x týdně	16	40 %
3x týdně	4	10 %
4x týdně	2	5 %
5x týdně	8	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s home-office

Další otázka se také týkala home-office, ovšem nyní se ptala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s využíváním HO (viz tabulka 19). Většina respondentů označuje spokojenost jako výbornou (65 %). Dalších 30 % respondentů ji označuje jako dobrou a zbylých 5 % jako průměrnou. Odpovědi špatná a velmi špatná nevybral nikdo z respondentů.

Tabulka 19: Spokojenost s home-office

Spokojenost s home-office	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborná	26	65 %
Dobrá	12	30 %
Průměrná	2	5 %
Špatná	0	0 %
Velmi špatná	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztahy s kolegy

Další z důvodu syndromu vyhoření je špatný vztah s kolegy, který v této firmě udává tabulka 20. Většina respondentů má kladný vztah s kolegy. Polovina respondentů má výborné vztahy s kolegy. Dále necelá polovina (45 %) má dobré vztahy s kolegy a pouze 2 respondenti uvedli, že mají průměrné vztahy s kolegy. Další 2 možnosti byly špatné a velmi špatné, ty nezadal nikdo z respondentů. Kladné vztahy mezi zaměstnanci firma buduje pomocí firemních akcí, teambuildingů, a jak je z tabulky 20 možné vidět, firmě se to velmi daří.

Tabulka 20: Vztahy s kolegy

Vztahy s kolegy	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborné	20	50 %
Dobré	18	45 %
Průměrné	2	5 %
Špatné	0	0 %
Velmi špatné	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Těším se do práce

Poslední otázka se týkala otázky, zda se respondenti těší do práce. Nejvíce respondentů se spíše těší do práce (tj. 62,5 %). Vždy se těší do práce 12 respondentů (tj. 30 %). Nejméně respondentů (3 respondenti, tj. 7,5 %) se spíše netěší do práce. Možnost, že se nikdy netěší do práce nezadal nikdo z respondentů. Odpovědi jsou také zaznamenány v tabulce 21.

Tabulka 21: Těším se do práce

Těším se do práce	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, vždy	12	30,0 %
Spíše ano	25	62,5 %
Spíše ne	3	7,5 %
Nikdy	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 MBI

Dotazník MBI se skládá ze tří oblastí – emocionální vyčerpání (EE), depersonalizace (DP) a osobní uspokojení (PA)

Stupeň EE

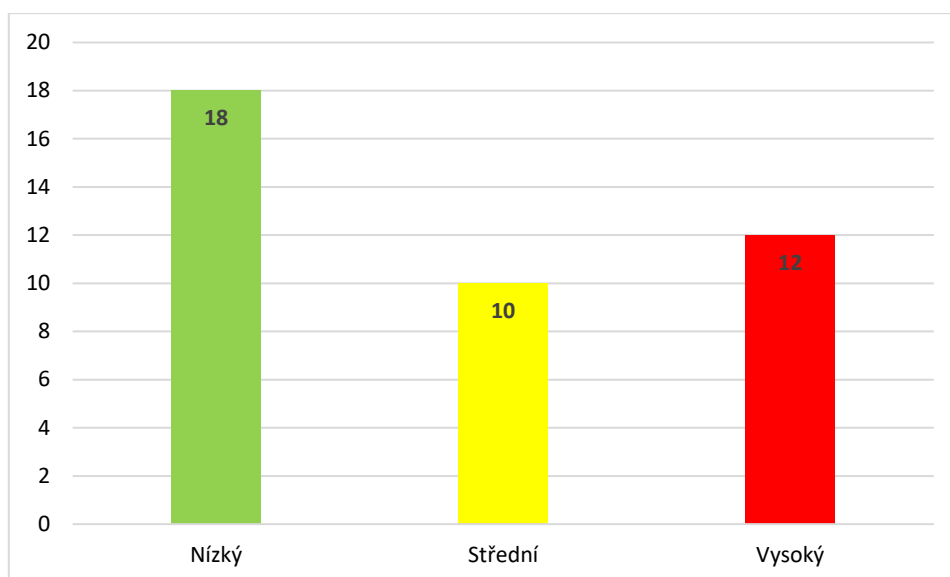
Oblast EE se skládala z devíti otázek, přičemž respondenti na jednotlivé otázky odpovídali pomocí škály od 0 (nikdy necítí daný pocit) do 7 (vždy cítí daný pocit). Tudíž šlo maximálně získat 63 bodů. Z tabulky č. 22 vyplývá, že průměrná hodnota je 19,75, to značí středně vysoké riziko ohrožení syndromem vyhoření. Minimální hodnota je 0 a maximální je 42 bodů, což jsou pouze 2/3 z možných bodů. Medián neboli střední hodnota vychází na 18 a modus na 12 (s četností 5).

Tabulka 22: Stupeň emocionálního vyčerpání

Aritmetický průměr	Minimální hodnota	Maximální hodnota	Medián	Modus
19,75	0	42	18	12

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 1 je uvedeno množství stupně vyhoření dle EE. Minimální riziko ohrožení v této oblasti postihuje necelou polovinu respondentů (18 respondentů, 45 %). Nejméně zastoupená skupina je střední stupeň emocionálního vyčerpání, která vychází na 10 respondentů (25 %). Ve vysokém stupni, který značí syndrom vyhoření, se nachází 12 respondentů (30 %).



Graf 1: Stupeň EE

Zdroj: Vlastní zpracování

Stupeň DP

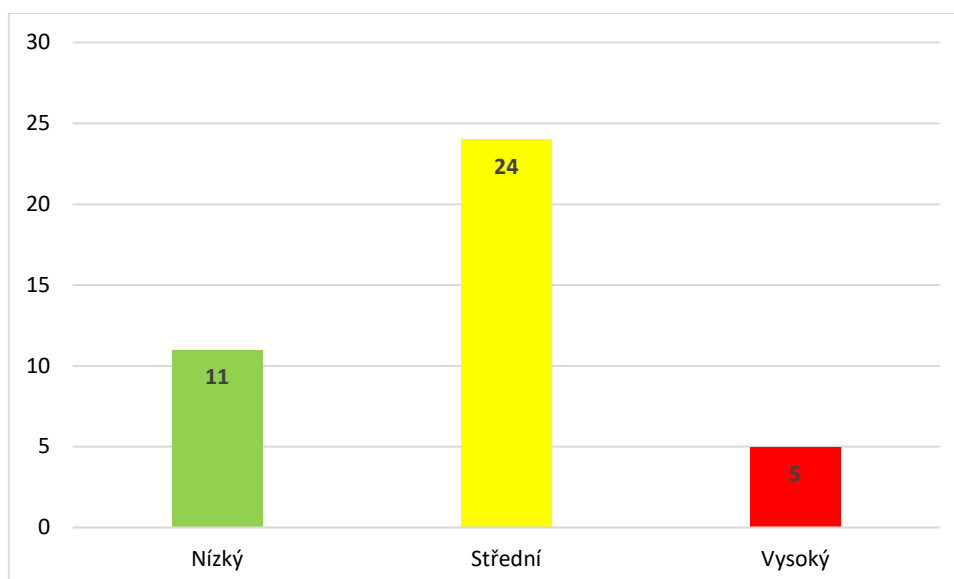
Oblast DP se skládá z pěti otázek, bylo zde možné získat maximálně 35 bodů (vysoký stupeň vyhoření) a nejméně 0 bodů (nulový stupeň vyhoření). Tabulka č. 23 udává, že průměrná hodnota byla 9,1, to značí středně vysoké riziko ohrožení syndromem vyhoření. Minimální hodnota byla 3 (s četností 1) a maximální hodnota byla 21 (s četností 1). Medián vychází 8 a nejvíce zastoupená hodnota neboli modus je 7 (s četností 8).

Tabulka 23: Stupeň depersonalizace

Aritmetický průměr	Minimální hodnota	Maximální hodnota	Medián	Modus
9,1	3	21	8	7

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 2 je možné vidět, že největší zastoupení patří do středně vysokého rizika ohrožení syndromem vyhoření, kam zapadá více jak polovina respondentů (neboli 24 respondentů, tj. 60 %). Mezi méně zastoupenou skupinu patří nízké riziko, kam zapadá 11 respondentů (27,5 %). Nejméně zastoupenou skupinou je vysoký stupeň, značící vyhoření v této oblasti. Do této skupiny zapadá pouze 5 respondentů (12,5 %).



Graf 2: Stupeň DP

Zdroj: Vlastní zpracování

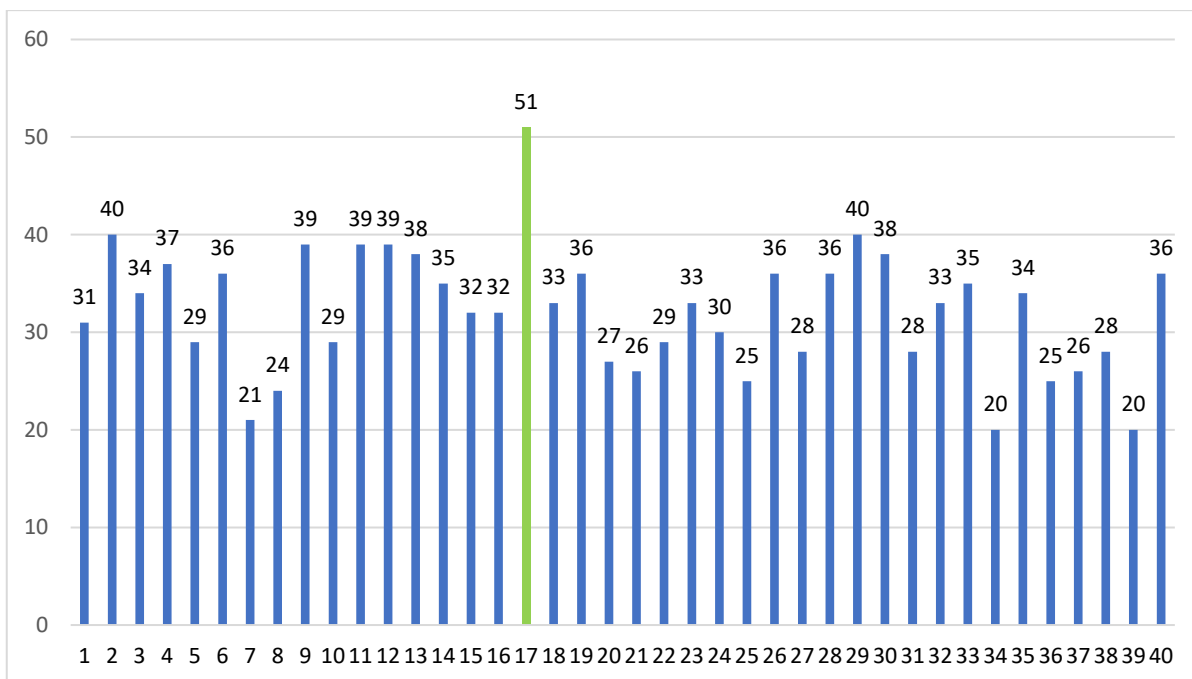
Stupeň PA

Oblast PA (viz tabulka 24) se skládá z 8 otázek a je zde možné získat maximálně 56 bodů, což je zde nízký stupeň vyhoření. Naopak nejméně je 0 bodů a ten značí vysoký stupeň vyhoření. Aritmetický průměr v této oblasti je 32,2. Minimální hodnota je 20 a maximální hodnota je 51 a blíží se k maximální možné hodnotě. Z grafu 3 je možné vidět, že hodnota 51 je velmi vzdálená od ostatních vyšších hodnot. Medián je 33 a modus 36 (s četností 5).

Tabulka 24: Stupeň osobního uspokojení

Aritmetický průměr	Minimální hodnota	Maximální hodnota	Medián	Modus
32,2	20	51	33	36

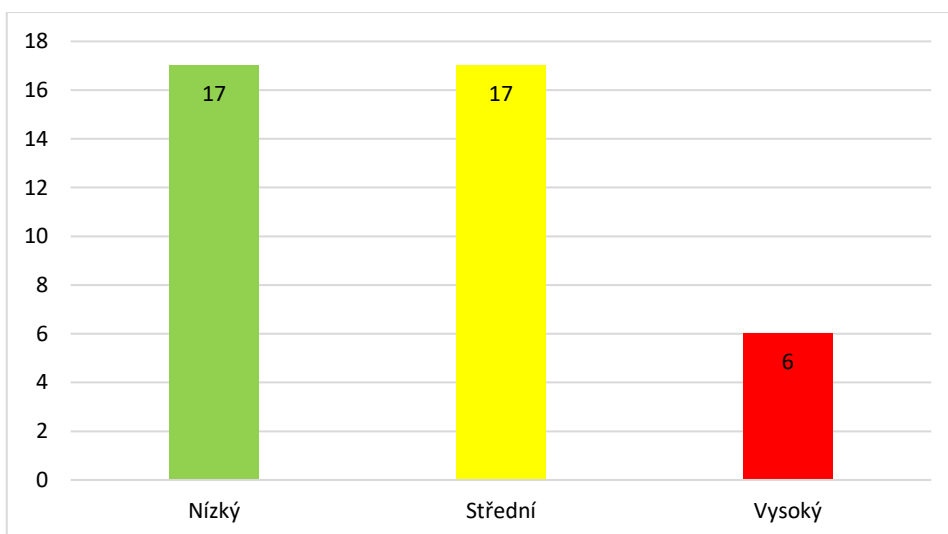
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3: Četnost výsledků PA

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 je možné vidět, že nízký a střední stupeň rizika vyhoření v této oblasti je na stejné úrovni. Do obou úrovní zapadá 17 respondentů (42,5 %). Zatímco do vysokého rizika zapadá pouze 6 respondentů (15 %). Nutno podotknout, že v této oblasti jsou úrovně obráceně neboli vysoký stupeň značí minimální riziko vyhoření a nízký stupeň značí vyhoření v této oblasti. Což znamená, že v této oblasti vyhořelo nejvíce respondentů.



Graf 4: Stupeň PA

Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnání jednotlivých oblastí

Dle tabulky 25 nejméně respondentů vyhořelo v oblasti depersonalizace, pouze 12,5 % respondentů zde vyhořelo. V oblasti EE vyhořelo více jak dvojnásobek respondentů – 30 % (12 respondentů). A nejvíce, skoro polovina respondentů, vyhořela v oblasti PA – 42,2 % (17 respondentů).

Tabulka 25: Nejvíce zasažené oblasti syndromem vyhoření

Nejvíce zasažená oblast	Vyhořelo	Nevyhořelo
Oblast EE	12	28
Oblast DP	5	35
Oblast PA	17	23

Zdroj: Vlastní zpracování

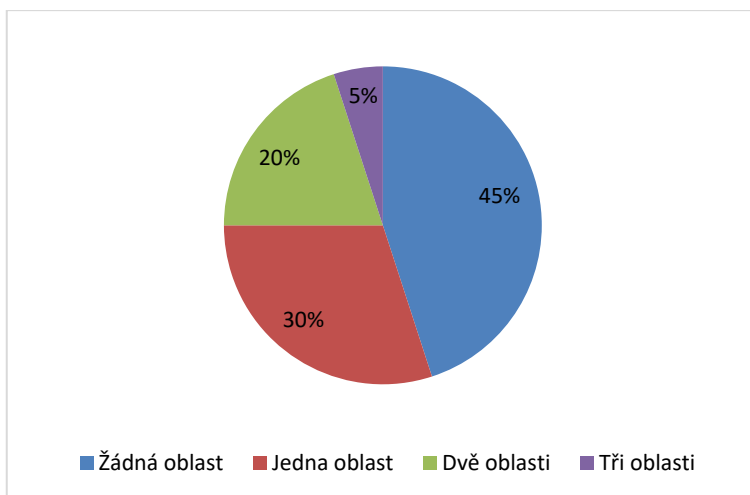
Vyhoření v jednotlivých oblastech

Dle tabulky 26 a grafu 5 nejvíce respondentů nevyhořelo vůbec, a to dokonce 45 %. V jedné oblasti, což byla nejvíce oblast PA, vyhořelo 30 % respondentů. 8 respondentů vyhořelo ve dvou oblastech, nejčastěji to byla kombinace oblastí EE a PA (s četností 6). Pouze jeden respondent vyhořel v kombinaci EE a DP a jeden v kombinaci DP a PA. Nejméně respondentů vyhořelo ve třech oblastech, a to 2 respondenti (5 %).

Tabulka 26: Jednotlivé oblasti zasažené syndromem vyhoření

Jednotlivé oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žádná oblast	18	45 %
Jedna oblast	12	30 %
Dvě oblasti	8	20 %
Tři oblasti	2	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 5: Jednotlivé oblasti zasažené syndromem vyhoření

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky 27 je možné vidět, že necelá polovina (42,9 %) žen nevyhořela v ani jedné oblasti z celkového počtu žen. Stejný počet žen vyhořel v jedné a ve dvou oblastech, a to 7 žen v obou kategoriích (25 %). Dvě ženy vyhořely ve všech 3 oblastech. Dle tabulky 26 je vidět, že ve 3 oblastech vyhořeli pouze 2 respondenti a nyní díky tabulce 27 je vidět, že to byly právě ženy.

Tabulka 27: Ženy postižené v jednotlivých oblastech syndromu vyhoření

Ženy	Absolutní četnost	Relativní četnost
0	12	42,9 %
1	7	25,0 %
2	7	25,0 %
3	2	7,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28 představuje hodnoty výskytu syndromu vyhoření u mužů. Polovina mužů nevyhořela v ani jedné oblasti (6 mužů). Dále 5 mužů vyhořelo nejvíce v jedné oblasti, nevíce to byla oblast PA. Pouze jeden muž vyhořel ve dvou oblastech, byly to oblasti EE a PA.

Tabulka 28: Muži postižení v jednotlivých oblastech syndromu vyhoření

Muži	Absolutní četnost	Relativní četnost
0	6	50,0 %
1	5	41,7 %
2	1	8,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Porovnání výsledků a výpočet hypotéz

V této části bakalářské práce budou porovnány výsledky dotazníkového šetření, které spolu souvisí. Dále budou vyhodnoceny hypotézy.

Porovnání

První porovnání se týká syndromu vyhoření a oddělení. Kde, jak je vidět, v tabulce 29, v oddělení obchodu je výskyt syndromu vyhoření a jeho absence u respondentů stejná. Ve správě pojistných smluv více respondentů trpí syndromem vyhoření, a to 61 %.

Tabulka 29: Porovnání oddělení a syndromu vyhoření

Oddělení/Vyhoření	ne	ano	Celkový součet
Obchod	11	11	22
Správa pojistných smluv	7	11	18
Celkový součet	18	22	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30 představuje výsledky syndromu vyhoření a jednotlivých pohlaví. Přestože dle tabulek 27 a 28 vypadalo porovnání pohlaví a respondentů trpícím syndromem vyhoření jako naprostá převaha žen trpících syndromem vyhoření, není to tak jisté. Polovina mužů trpí syndromem vyhoření, zatímco žen trpících syndromem vyhoření je 57,1 %.

Tabulka 30: Porovnání pohlaví a syndromu vyhoření

Pohlaví/Vyhoření	ano	ne	Celkový součet
Muž	6	6	12
Žena	16	12	28
Celkový součet	22	18	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet hypotéz

1. Hypotéza

H0: Neexistuje závislost mezi tím, zda člověk trpí syndromem vyhořením (v jakékoliv oblasti) a jak dlouho pracuje ve firmě.

H1: Existuje závislost mezi tím, zda člověk trpí syndromem vyhořením (v jakékoliv oblasti) a jak dlouho pracuje ve firmě.

Hypotéza č.1 se vypočítává pomocí kontingence a výsledkem je korelační koeficient C. Korelační koeficient $C = 0,289$ tudíž, dle tabulky 5, zapadá do velmi slabé závislosti. Na základě koeficientu kontingence je míra závislosti mezi syndromem vyhořením a délkou praxe velmi slabá (28,9 %), proto je nulová hypotéza H0 nezamítnuta, tj. mezi mírou závislosti syndromem vyhořením a délkou praxe neexistuje závislost.

2. Hypotéza

Vzhledem k oblíbenosti HO a jeho využitím byly stanoveny následující hypotézy.

H0: Neexistuje závislost mezi spokojeností s využitím HO a četností jeho využití týdně.

H1: Existuje závislost mezi spokojeností s využitím HO a četností jeho využití týdně.

Právě díky oblíbenosti je predikce k této hypotéze stanovena tak, že H0 zamítneme, tudíž bude existovat závislost mezi spokojeností s využitím HO a četností jeho využití týdně.

Hypotéza č.2 se také vypočítá pomocí kontingence, tudíž výsledkem bude korelační koeficient. Korelační koeficient $C = 0,619$, tudíž existuje středně silná závislost. Na základě koeficientu kontingence je míra závislosti spokojeností s využitím HO a četností jeho využití týdně středně silná (61,9 %), proto je nulová hypotéza H0 zamítnuta, tj. mezi spokojeností s využitím HO a četností jeho využití týdně existuje závislost.

3. Hypotéza

H0: Neexistuje závislost mezi vyhořením (v jakékoliv oblasti) a znalosti prevence proti syndromu vyhoření.

H1: Existuje závislost mezi vyhořením (v jakékoliv oblasti) a znalosti prevence proti syndromu vyhoření.

V této hypotéze bude použita metoda asociace neboli korelace mezi dvěma kategoriálními proměnnými Q_AB. I přestože jsou na otázku prevence proti syndromu vyhoření 3 odpovědi (viz tabulka 12), odpovědi spíše ano a rozhodně ano byly spojeny, protože obě odpovědi znamenají, že respondenti vědí aspoň minimum, jak předejít syndromu vyhoření.

Na základě hodnoty koeficientu asociace $Q_{ab} = -0,667$ je vidět, že míra závislosti mezi proměnnými je středně silná (66,7 %). Proto je nulová hypotéza H_0 zamítnuta. Tudíž existuje závislost mezi vyhořením (v jakékoliv oblasti) a znalosti prevence proti syndromu vyhoření.

4. Hypotéza

H_0 : Neexistuje závislost mezi syndromem vyhoření (v jakékoliv oblasti) a ocenění od nadřízeného.

H_1 : Existuje závislost mezi syndromem vyhoření (v jakékoliv oblasti) a ocenění od nadřízeného.

Korelační koeficient $C = 0,036$. Na základě koeficientu kontingence je míra závislosti mezi syndromem vyhoření a ocenění od nadřízeného velmi slabá (3,6 %), proto je nulová hypotéza H_0 nezamítnuta, tj. mezi mírou závislosti syndromem vyhořením a ocenění od nadřízeného neexistuje závislost.

5. Hypotéza

H_0 : Neexistuje závislost mezi vyhořením (v jakékoliv oblasti) a tím, zda se těším do práce.

H_1 : Existuje závislost mezi vyhořením (v jakékoliv oblasti) a tím, zda se těším do práce.

Hypotéza č. 5 se vypočítá pomocí kontingence. Predikci ověří korelační koeficient, který vyšel 0,469. Na základě koeficientu kontingence je míra závislosti mezi vyhořením a tím, zda se těší respondent do práce středně silná (46,9 %), proto je nulová hypotéza H_0 zamítnuta, tj. mezi vyhořením a tím, zda se těší respondent do práce existuje závislost.

4.4 Zhodnocení výsledků a návrhy konkrétních opatření

Se syndromem vyhoření se setkává mnoho lidí, jak v osobním, tak v pracovním životě a je nezbytné aktivně pracovat na jeho prevenci a řešení. Proto musí zaměstnavatel zajistit takové pracovní prostředí a podmínky, díky kterým se bude zaměstnanec cítit dobře a spokojeně v práci.

Na první pohled je vidět, že ženy trpí častěji syndromem vyhoření, ovšem dle tabulky 30 je vidět, že tam není tak velký rozdíl. Přestože v jedné oblasti mají podobné zastoupení, ve dvou či třech oblastech rapidně převažují ženy. Muži často bývají v práci lépe placeni a také mívají větší pracovní příležitosti. Přestože se doba v tomto směru velmi posunula a více se bojuje za rovnoprávnost žen a mužů, muži mají stále větší příležitosti. Důvodem většího výskytu syndromu vyhoření u žen může být způsobeno tím, že žena se častěji stará o domácnost a chodí na mateřskou dovolenou. To znamená, že povinnosti ženy nekončí v práci, ale musí dále pracovat doma. Právě tyto faktory přispívají k většímu a častějšímu syndromu vyhoření.

Z hypotézy č. 1 sice vyplývá, že neexistuje závislost mezi tím, kolik let respondent pracuje v dané společnosti a tím, zda je postižen syndromem vyhoření a predikce nebyla potvrzena. Přesto by si na to měla dát společnost pozor a směřovat více pozornosti právě na zaměstnance, kteří pracují ve společnosti déle jak 5 let.

Spokojenost respondentů naopak souvisí s využíváním home-office. Respondenti mají velmi dobrou zkušenost s jeho využíváním a rádi ho využijí. A dle hypotézy 2 existuje souvislost, proto by se firma měla HO držet a poskytovat ho nejvíce zaměstnancům.

Ve společnosti je velmi rozšířena znalost syndromu vyhoření, přesto někteří respondenti nevědí, co to syndrom vyhoření je a jak mu předejít. Díky hypotéze č. 3 je možné vidět, že právě vyhoření a znalost prevence spolu souvisí a výše stanovená predikce byla úspěšná. Tudíž by firma měla zvýšit povědomí o prevenci syndromu vyhoření.

Predikce ke 4. hypotéze (existuje závislost mezi syndromem vyhoření (v jakékoliv oblasti) a ocenění od nadřízeného) nebyla potvrzena a byla nesprávná. Přestože dle 4. hypotézy spolu syndrom vyhoření a ocenění od nadřízeného nemá mezi sebou závislost. Je důležité, aby nadřízení dokázali odměnit své podřízené. Protože kdyby ocenění od nadřízeného kleslo a nadřízení by přestali své podřízené odměňovat, bylo by možné, že by syndrom vyhoření vzrostl.

Pro respondenty a celkově pro zaměstnance je důležité, aby se těšili do práce. Díky páté hypotéze je totiž vidět, že právě to ovlivňuje syndrom vyhoření. Tudíž je potřeba zajistit pracovní prostředí takovým způsobem, aby se zaměstnanci do práce těšili a měli z jejich práce radost.

Návrhy konkrétních opatření

- 1. Komunikace a možnost sdílení pocitů:** Společnost by měla vytvořit takovou pracovní kulturu, aby mohli zaměstnanci svobodně vyjadřovat své myšlenky a pocity a obavy.

Zaměstnanci by se totiž neměli bát sdílet své pocity s obavou, že by za ně mohli být potrestáni.

2. **Rovnováha mezi prací a volným časem:** Podpora zaměstnanců, aby si vyčlenili čas na odpočinek, rekreaci a rodinu. Souvisí to s nutností práce přes čas a nemožnost si odpočinout od práce.
3. **Teambuildingy a firemní akce:** Teambuildingy a firemní akce přispívají k lepším vztahům mezi zaměstnanci na stejné pracovní úrovni, ale také i k lepším vztahům se svými nadřízenými. Právě na těchto akcích se zaměstnanci lépe poznají se svými kolegy a nadřízenými a mohou vést rozhovory o jiných tématech, než je práce a zlepšit si vztahy mezi sebou.
4. **Týmová spolupráce a projekty:** Týmová spolupráce může rozdělit zátěž mezi členy týmu a tím zefektivnit zvládání úkolů. S tím souvisí výše zmíněný bod ohledně zlepšení vztahů ve firmě. Týmová spolupráce mezi lidmi, kteří jsou si blízcí, lépe funguje a zmírňuje stres.
5. **Pravidelné meetingy a hodnocení zaměstnanců:** Pravidelné meetingy pomáhají zaměstnancům k lepší a častější komunikaci mezi sebou a možnost sdílení svých pocitů (viz 1. bod). Pravidelné hodnocení zaměstnanců pomáhá zaměstnancům zjistit, jak se jim v práci daří a díky pravidelnosti s tím mohou něco dělat a zlepšit své pracovní výkony.
6. **Pravidelné kurzy:** Pravidelné kurzy ohledně psychického zdraví mohou zaměstnancům poskytnout konkrétní nástroje pro zvládání pracovního stresu. Pomáhají vytvořit povědomí o psychickém zdraví a syndromu vyhoření a také jejich prevence. Podporují otevřenost mezi kolegy.
7. **Soukromé schůzky s odborníkem:** Může nastat případ, kdy zaměstnanec bude potřebovat soukromou schůzku s odborníkem vzhledem k závažnosti syndromu vyhoření, který se u něj objevil. V tuto chvíli by měla mít firma k dispozici kontakt na odborníka a měla zaměstnanci poskytnout možnost se s ním setkat a popřípadě domluvit pravidelné schůzky.

ZÁVĚR

Syndrom vyhoření ovlivňuje jednotlivce ve všech profesních sférách, ať už se jedná o zdravotnictví, školství, oblast managementu nebo jiných oblastech. Se syndromem vyhoření se může setkat kdokoli, kdo nedbá o své fyzické ale hlavně psychické zdraví. Bakalářská práce pomáhá člověku zjistit informace o syndromu vyhoření, jeho prevenci a příznaky, na které by měl člověk reagovat. Při zrodu syndromu vyhoření se často objevuje snížená produktivita a absence v práci, čímž trpí jak osoba, u které se syndromem vyhoření objevuje, tak organizace.

Bakalářská práce se rozděluje na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části je bakalářská práce zaměřena na získání informací o syndromu vyhoření. Pojednává o příznacích, prevenci a fázích.

Praktická část byla vyhodnocena pomocí dotazníkového šetření, které se skládalo ze tří částí – identifikační dotazník, pomocný dotazník k MBI dotazníku a MBI dotazník. Cílem bakalářské práce bylo zjistit míru vyhoření u vybraného podniku a následně stanovit opatření pro předejití syndromu vyhoření. Při vyhodnocování byly použité statistické metody jako například asociace a kontingence. Na základě dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy a následně vyhodnoceny.

Vzhledem k negativním dopadům na jednotlivce a organizaci, se bakalářská práce věnuje jistým konkrétním opatřením, které by měla firma dodržovat. Pracovní kultura podporující otevřenou komunikaci a sdílení emocí je základem pro zajištění rovnováhy mezi prací a volným časem. Týmová spolupráce a pravidelné meetingy posilují vztahy a efektivitu práce, zatímco kurzy o psychickém zdraví a soukromé schůzky s odborníky přispívají k prevenci syndromu vyhoření a poskytují potřebnou podporu. Tyto prvky vytvářejí prostředí, kde se zaměstnanci cítí podporováni a mohou úspěšně pracovat a rozvíjet se.

Pro předcházení syndromu vyhoření je důležité znát pojmy, které se ho týkají. Člověk by měl poznat, kdy už je toho na něj moc a jeho práce ho vysiluje. Poté by si měl člověk najít patřičnou pomoc a snažit se syndrom vyhoření překonat.

Závěrem lze konstatovat, že syndrom vyhoření představuje výzvu pro jednotlivce i organizace, která vyžaduje systematický přístup k prevenci a podpoře duševního zdraví v pracovním prostředí. Je nezbytné hledat efektivní strategie a implementovat opatření, která povedou k udržení pracovního blahobytu a produktivity.

POUŽITÁ LITERATURA

Literární zdroje

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON, 2018. *V práci nemusí být blázeňec*. New York: HarperCollins. ISBN 9780062874795.

HONZÁK, Radkin, 2018. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 3. vydání. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7601-004-8.

HONZÁK, Radkin, Aleš CIBULKA a Agáta PILÁTOVÁ, 2019. *Vyhořet může každý: příběhy a úvahy o syndromu postihujícím lidi (nejen) současných generací*. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7601-180-9.

KAESLER, Clemens a KAESLER-PROBST, Frauke, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Přeložil Jaroslav MUŽÍK. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-913-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1998. *Jak neztratit nadšení*. Psychologie pro každého. Praha: Grada. ISBN 80-7169-551-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.

NEŠPOR, Karel, 2019. *Přirozené způsoby zvládnání stresu*. Praha: Raabe. ISBN 978-80-7496-443-5

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.

PRIESS, Mirriam, 2015. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Přeložil Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5394-2.

STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Přeložil Natalie VRAJOVÁ. Poradce pro praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3553-5.

SVATOŠOVÁ, Ludmila a Bohumil KÁBA, 2008. *STATISTICKÉ METODY II*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 107 s. ISBN 978-80-213-1736-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2011. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3174-2.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

Elektronické zdroje

ŽIDKOVÁ, Zdeňka, c2013. *PSVZ* [online]. [cit. 2024-04-05]. Dostupné z: <https://zdenka-zidkova-psvz.webnode.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Identifikační dotazník	65
Příloha B: Doplnující dotazník k MBI dotazníku.....	66
Příloha C: MBI dotazník	69
Příloha D: Podklady pro vyhodnocení hypotéz.....	70

Příloha A: Identifikační dotazník

Věk

- Do 20 let
- 20-24 let
- 25-29 let
- 30-34 let
- 35-39 let
- 40-44 let
- 45-49 let
- 50-54 let
- 55-59 let
- 60+ let

Pohlaví

- Muž
- žena

Vzdělání

- Základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské – bakalář
- vysokoškolské – inženýr/magistr a vyšší

Jak dlouho zde pracuji?

- 0-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- Více jak 20 let

Oddělení

- Správa pojistných smluv
- Obchod

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B: Doplnující dotazník k MBI dotazníku

Myslím si, že jsem informován a vím, co je to syndrom vyhoření

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Rozhodně ano

Vím jak syndromu vyhoření předejít

- Rozhodně ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Rozhodně ano

Jak jste spokojeni s níže uvedenými aspekty Vašeho současného zaměstnání?

Plat

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Pracovní doba (možnost plánovat si pracovní dobu)

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Kompenzace za přesčasy (proplácení/možnost nadělat si hodiny)

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Možnost kariérního růstu

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Ocenění Vaší práce ze strany nadřízeného

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Jak často využívám home-office

- 5x týdně
- 4x týdně
- 3x týdně
- 2x týdně
- 1x týdně
- Nevyžívám

Spokojenost s využíváním home-office

- Výborná
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Velmi špatná

Pracovní vztahy mám s ostatními kolegy:

- Výborné
- Dobré
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

Do práce chodím rád/těším se

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Nikdy

Mám pocit, že všechna má práce má smysl

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Nikdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha C: MBI dotazník

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

Síla pocitů: Vůbec 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Velmi silně

Č.		Tvrzení	0-7
1	EE	Práce mě citově vysává.	
2	EE	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.	
3	EE	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.	
4	PA	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů.	
5	DP	Mám pocit, že někdy s klienty jednám jako s neosobními věcmi.	
6	EE	Celodenní práce s lidmi je pro mě skutečně namáhavá.	
7	PA	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů.	
8	EE	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.	
9	PA	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a nalad'uji.	
10	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.	
11	DP	Mám strach, že výkon mé práce mě činí citově tvrdým.	
12	PA	Mám stále hodně energie.	
13	EE	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.	
14	EE	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mě to vyčerpává.	
15	DP	Už mě dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty.	
16	EE	Práce s lidmi mi přináší silný stres.	
17	PA	Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru.	
18	PA	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty.	
19	PA	Za roky své práce jsem udělal/a hodně dobrého.	
20	EE	Mám pocit, že jsem na konci svých sil.	
21	DP	Citové problémy v práci řeším velmi kladně – vyrovnaně.	
22	PA	Cítím, že klienti mi přičítají některé své problémy.	

MBI – jednotlivé dimenze dotazníku:

EE = emocionální vyčerpání (Emotional Exhaustion)

DP = depersonalizace

PA = osobní uspokojení (Personal Accomplishment)

Zdroj: Židková (c2013)

Příloha D: Podklady pro vyhodnocení hypotéz

Doba v zaměstnání/Vyhoření	ne	ano	Celkový součet
0-2 roky	4	3	7
3-5let	3	1	4
6-10let	3	6	9
11-15let	6	7	13
16-20let	1	1	2
Více jak 20 let	1	4	5
Celkový součet	18	22	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s HO/Využívání HO (týdně)	Nevyužívám	1x týdně	2x týdně	3x týdně	4x týdně	5x týdně	Celkový součet
Výborná	2	2	11	3	1	7	26
Dobrá		4	5	1	1	1	12
Průměrná	2						2
Celkový součet	4	6	16	4	2	8	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Prevence/vyhoření	ne	ano	Celkový součet
ne	1	5	6
ano	17	17	34
Celkový součet	18	22	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhoření/Ocenění od nadřízeného	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Celkový součet
ano	6	14	2	22
ne	5	11	2	18
Celkový součet	11	25	4	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhoření/„Těším se do práce“	Ano, vždy	Spíše ano	Spíše ne	Celkový součet
ne	10	8		18
ano	2	17	3	22
Celkový součet	12	25	3	40

Zdroj: Vlastní zpracování