

Motivace zaměstnanců a syndrom vyhoření

1. Úvod

Motivace zaměstnanců je v dnešní době, kdy firmy nabízí svým pracovníkům všechny možné zaměstnanecké výhody a bonusy velice důležitá. Firma musí být schopna si vhodně nastavit svůj systém motivace, oceňování a odměňování svých zaměstnanců, aby nedocházelo k syndromu vyhoření, fluktuace či dalším nežádoucím důsledkům.

Nejčastější a nejuniverzálnější motivací jsou peníze, které ocení téměř každý, ale mnoho zaměstnanců potřebuje pro vlastní spokojenost i další výhody a často i nehmotné a nefinanční ocenění.

Zmíněný syndrom vyhoření postihuje stále více lidí. Za vinu to má hlavně psychická zátěž a rychlé životní tempo dnešní doby, která je hektická, uspěchaná, stresující a má dopad na náš život a naše celkové duševní zdraví. Syndrom vyhoření je stav, kdy je člověk vyčerpaný, citově stažený a ztrácí důvěru ve svoji vlastní výkonnost, je vyčerpaný z kontaktu s okolím a nedokáže prožívat uspokojení nebo radost z práce. Lze jí ovšem předejít různými opatřeními.

1.1 Motivace a stimulace

1.1.1 Motivace

Motivace zaměstnanců je jedna z hlavních odpovědností vedoucího. Když jsou pracovníci motivovaní, tak pracují usilovněji a jsou ochotnější, vstřícnější a dopouštějí se méně chyb. Výsledkem je menší dohled a kontrola zaměstnanců a zároveň lepší výsledky. Také to lépe působí na partnery či zákazníky.

K motivaci pracovníků je třeba pochopit nejen okolnosti, které přispívají k motivaci, ale musí pochopit i ty, které jí brání. Tyto okolnosti jsou souhrnně označeny jako motivační faktory. Motivační faktory uspokojují lidské potřeby anebo uspokojování brání.

Existují zaměstnanci, které motivovat není skoro možné, a to žádnými nástroji. Takových pracovníků moc není, ale pokud na ně narazíme, tak si nejdříve musíme ověřit, jestli to tak je a pak se s nimi co nejrychleji rozejít. Většinu pracovníků motivovat jde a pokud se nám podaří je dobře motivovat, tak jejich výkon a produktivita vzroste. Může se stát, že se nám to nebude dařit a v tom případě je nejlepší začít hledat nedostatky u sebe. Většinou to vyžaduje opustit zjednodušené a zažité předpoklady toho, jak pracovní motivace působí. K nalezení dobré cesty k účinné motivaci je potřeba si položit dvě otázky.

První otázka je, čím zaměstnance motivovat, protože většinou nejde jen o peníze. Druhou otázkou je, jak s finančními a jinými motivačními nástroji zacházet, to znamená, kdy a jakým způsobem je využívat (Urban, 2017).

1.1.2 Stimulace

Ne vždy je motivace vyvolána zájmy nebo ideály, tedy vnitřními zdroji. Motivace se dá vyvolat vnějšími podněty jako jsou finanční odměny, a to většinou záměrně, v tomto případě se nejedná o motivaci, ale o stimulaci a jednotlivé podněty jsou nazývány stimuly. (Bedrnová, 2007) To, že motivaci u člověka lze vyvolat záměrně je pro problematiku pracovní motivace zcela zásadní. Plamínek (2010) doporučuje, aby se vnitřní a vnější podněty doplňovaly a posilovaly. To podle mého názoru zapříčiní lepší pracovní výkon zaměstnance.

Jako stimul lze označit jakýkoliv podnět, který vede ke změně motivace pracovníka. Tyto podněty je možné členit na:

- **incentivy:** exogenní, vnější podněty, například pochválení, pracovní postup atd.
- **impulzy:** endogenní, vnitřní podněty, například nervozita, tělesná únava nebo bolest zubů (Plamínek, 2010)

1.1.3 Teorie motivace

V 19. a 20. století vzniklo spoustu teorií vysvětlující principy motivace lidského chování. Teorie, podle které bychom se mohli stoprocentně řídit neexistuje. Teorie motivace nám slouží k obecnému přehledu možností a způsobů motivace.

Hlavní teorie motivace jsou:

Teorie zaměřené na obsah: zaměřuje se na obsah motivace. Motivace zjišťuje hlavní potřeby a probíhá za účelem uspokojení potřeb, které pak působí na chování. Tuto teorii známe pod názvem teorie potřeb a autoři této teorie byli Maslow a Herzberg.

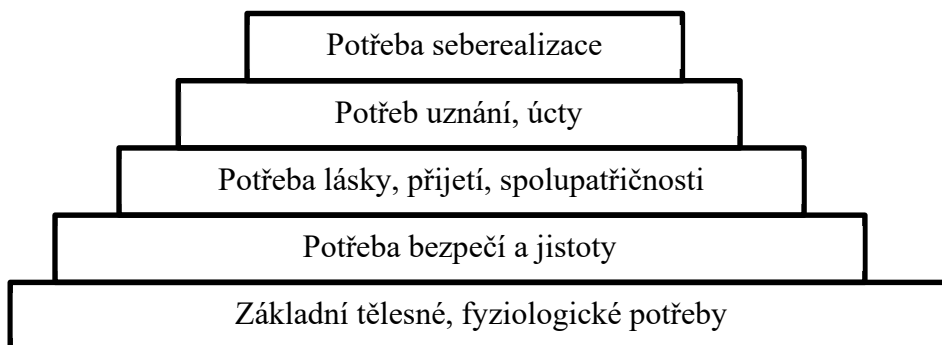
Teorie zaměřené na proces: zaměřuje se na psychologické procesy, které působí na motivaci. Mezi tyto teorie patří například teorie spravedlnosti nebo teorie očekávání.

Teorie instrumentality: tvrdí, že tresty anebo odměny napomáhají k tomu, aby lidé jednali potřebným způsobem (Urban, 2017).

1.1.3.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

V roce 1943 uvedl Abraham Harold Maslow slavnou hierarchii potřeb. Abraham Harold Maslow byl jeden z nejvýznamnějších výzkumníků v této oblasti. Byl americký psycholog a také jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Podle jeho teorie jsou lidé motivováni potřebami, které tvoří hierarchickou strukturu založenou na dvou hlavních potřebách.

- 1) Dosažení hodnoty bytí (B-potřeby)
- 2) Odstranění nějakého nedostatku (D-potřeby)



Obrázek č.1: Maslowova hierarchická teorie potřeb (vlastní zpracování)

Když nejsou uspokojeny D-potřeby, pociťujeme úzkost a snažíme se odstranit nedostatky, snažíme se zaplnit chybějící potřebu. Když jsou potřeby uspokojeny, tak to vnímáme v běžném stavu jako normu. To je hlavní a výrazný rozdíl od B-potřeb. V B-potřebách existuje dobrý pocit z naplnění potřeb, a dokonce jsme díky tomu motivováni o to více.

V rámci D-potřeb člověk nejprve uspokojuje své základní lidské potřeby a teprve poté, když je má uspokojen, tak teprve pak se snaží naplnit neuspokojené vyšší potřeby. Pokud se

objeví nedostatek v nižších vrstvách potřeb, tak se člověk nebude starat o vyšší vrstvy a začne uspokojovat vrstvy nižší (Šamánková a kol., 2011).

1.1.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg vypracoval dvoufaktorový model složený ze satisfaktorů (neboli motivačních faktorů) a dissatisfaktorů (neboli udržovacích faktorů). Výzkum ukázal, že zaměstnanci, v tomto případě konkrétně technici a účetní, jsou schopni vyjmenovat podmínky, které je při práci uspokojí a které nikoli. Zmíněné satisfaktory slouží jako motivátory k lepšímu výkonu při práci. Dissatisfaktory jsou využívány spíše k prevenci nespokojenosti zaměstnance při práci (Armstrong, 2015).

Motivující faktory:

- 1) Dosažení cíle
- 2) Povýšení
- 3) Uznání
- 4) Možnost osobního růstu
- 5) Odpovědnost
- 6) Míra zajímavosti práce, rozmanitost

Udržovací faktory:

- 1) Plat
- 2) Jistota práce
- 3) Podniková politika a správa
- 4) Životní styl
- 5) Pracovní podmínky
- 6) Postavení (Armstrong, 2015)

1.1.3.3 McGregorova teorie X a Y

V roce 1960 přišel americký psycholog Douglas McGregor s teorií X-Y. Tato teorie souvisí s problematikou efektivního leadershipu. Poskytuje zajímavá východiska pro práci kouče i lídra. Teorie X a Y se soustředí i na problémy, které jsou aktuální i dnes. Bylo by dobré se zamyslet nad aplikacemi a důsledky teorie X a Y. Když se zamyslíme nad oběma teoriemi pomůže nám to lépe odhalit dynamiku účinného leadershipu a upřesnit, jak funguje koučování v prostředí školy nebo jiné organizace zabývající se vzděláním. Teorie X a teorie Y jsou teorie pracovní motivace lidí, které se užívají ve výzkumu organizačního chování (vývoj organizací/firem) a v řízení lidských zdrojů (Steigauf, 2011).

Teorie X vychází z předpokladu, že člověk je líný jedinec, kterého je potřeba k práci přinutit. Že nemá žádnou ctižádost a jakékoliv příležitosti i odpovědnosti se snaží vyhnout. V tomto případě je potřeba zavést disciplínu a zaměstnance často kontrolovat. Podle teorie X se těmto zaměstnancům nedá důvěřovat a je potřeba je mít pod soustavným dohledem (Steigauf, 2011).

Teorie Y tato teorie vychází naopak z toho, že zaměstnanci jsou motivovaní, ctižádostiví, ochotní převzít odpovědnost a odvádět kvalitní práci. Nebojí se chopit příležitosti, mají schopnost vlastní kontroly plnění úkolů a korigují způsoby dosahování svých cílů. Za vhodných podmínek průměrný člověk podle teorie Y přijímá, a dokonce vyhledává příležitosti. Projevuje iniciativu, uplatňuje svoje schopnosti a rozvíjí svůj potenciál. McGregor v této teorii ukazuje, že zaměstnance lze motivovat i jinak než pomocí trestů a odměn, ale i tak, že jim nadřazení projevují důvěru dávají jim volnost v řešení úkolů (Steigauf, 2011).

1.1.4 Vnější a vnitřní motivace

1.1.4.1 Vnější motivace

Dá se říci, že to motivace založená na finanční odměně. Vnější neboli finanční motivace vystihuje zájem podřízených o finanční odměnu nebo jiné materiální statky. Můžeme mluvit o platu, různých odměnách, zaměstnaneckých benefitech a tak dále. Dalšími příznaky této motivace je očekávání zaměstnance, že za jakoukoliv odvedenou práci navíc bude odměněn. Takoví zaměstnanci často a rádi hovoří o výši svého platu a platu ostatních zaměstnanců.

U zaměstnanců upřednostňující vnější motivaci je potřeba předem stanovit jaká očekávání od něj máme a přesně mu sdělit jaké odměny získají za svojí pracovní námahu. Vhodné je také zavést v organizaci i nefinanční benefity o které mohou usilovat (Urban, 2017).

1.1.4.2 Vnitřní motivace

Tato motivace je založená na zajímavosti práce, překonávání překážek, dosažení tíženého výsledku. Je založená na práci nebo atmosféře, která přináší radost, potěšení nebo příjemný pocit, v nejlepších případech i možnost se při práci bavit.

To, že zaměstnanec upřednostňuje vnitřní motivaci pozná zaměstnavatel tak, že je zaměstnanec iniciativní, mluví o úkolech, které by chtěl dobrovolně udělat i bez ohledu na čas. Také tak, že zaměstnanec utíká od úkolů, které pro něj nejsou zajímavé. Pokud zaměstnanec upřednostňuje tento typ motivace, tak by ho zaměstnavatel měl podpořit.

Můžeme se setkat i se zaměstnanci, kteří chtějí být motivováni vnitřně z důvodu výzvy, snaží se pokořit náročné cíle nebo překročit různé překážky. Tito zaměstnanci nekoukají po úspěchu u zaměstnavatele, snaží se být co nejlepšími ve svých očích a splnit cíle, které si oni sami stanovili. Nejrady se zabývají náročnými úkoly. Nejlépe se jim pracuje v prostředí, kde mohou využít své schopnosti, které mají lepší než ostatní. Tyto zaměstnance nejlépe podpoříme tím, že jim budeme zadávat náročné úkoly, které budou vyžadovat osobní zkušenosti a schopnosti anebo také úkoly u kterých budou pracovat samostatně. Není dobré těmto zaměstnancům zadávat snadné nebo nekvalifikující úkoly, protože je to pro ně demotivující (Urban, 2017).

1.1.5 Motivace a spokojenost

1.1.5.1 Uspokojení z práce

Každý podnik by se měl snažit docílit toho, aby byly zaměstnanci uspokojeni ze své práce. Když existuje soulad mezi vykonávanou prací a orientací člověka, tak může nastat uspokojení zapříčiněné přirozeně motivovanou prací. Pokud jsou pracovníci dobře motivováni, tudíž spokojeni, odrazí se to na jejich výkonnosti, nižší absenci a fluktuaci. Ovšem je potřeba mít na mysli, že spokojený zaměstnanec není automaticky výkonný zaměstnanec. Spokojenost zaměstnance může značit jenom to, že má nízké nároky a stačí mu to, co má a nemá potřebu se dále snažit.

Uspokojení z práce je ovlivněno individuálními faktory, jakými jsou například osobní cíle, očekávání, povaha zaměstnance a tak dále. Dále faktory vycházejícími z interakce s jinými lidmi a vnějšími podmínkami. Ke zvýšení pracovní spokojenosti může přispět, pokud práce podporuje rozvoj pracovníka, soulad osobních cílů člověka s jeho prací, vhodná sociální politika a styl řízení firmy, ocenění práce, příjemné prostředí a mezilidské vztahy (Armstrong, 2015).

1.1.5.2 Vztah motivace a uspokojení

Ve vztahu motivace a spokojenosti existují 4 základní možnosti. V ideálním stavu je pracovník současně motivován i spokojen, tohoto stavu se nejlépe docílí, když pracovník pracuje v příjemném prostředí, je dobře finančně ohodnocen a má vyhovující, motivující pracovní náplň. Druhou možností je pracovník, který je spokojen, ale není úplně motivován. Takový pracovník má většinou jemu vyhovující pracovní podmínky a prostředí, ale zájem o jeho práci není takový, jaký by měl být. Třetí možnost je, že pracovník má o svojí práci zájem a je pro něj uspokojující, ale nepracuje v prostředí, které by mu bylo příjemné. Poslední a nežádoucí situací je to, že pracovník spokojen ani motivován, a to většinou končí odchodem z firmy (Armstrong, 2015).

1.1.5.3 Spokojenost a výkon

Když zaměstnavatel pro pracovníka vytváří vhodné podmínky, dává mu najevo, že oceňuje jejich práci a že jsou pro něj pracovníci důležití. Bohužel jsou i tací pracovníci, kteří jsou spokojeni jen v tom případě, že za minimální úsilí chtějí maximální prospěch. Pracovníci můžou být i tací, že mají nízké nároky na sebe i na své okolí a u těch také spokojenost k vyššímu výkonu nevede (Armstrong, 2015).

1.1.6 Hodnocení zaměstnanců

Každý, kdo někoho zaměstnává by měl vědět, jaké pracovníky zaměstnává a jak a čím mu přispívají k hospodářským výsledkům organizace. Zároveň ale musí i zaměstnanci vědět, jaká je spokojenost zaměstnavatele s výkonem jejich práce.

Ke správnému hodnocení zaměstnanců je potřeba stanovit správná kritéria. Kritéria mohou být následující:

- Péče o pracovní prostředí
- Uplatňování nových inovací a poznatků
- Zvládání duševní zátěže
- Schopnost přijímat a nést rizika
- Činorodost, podnikavost
- Úroveň kooperace a jednání s lidmi
- Společenská a vyjadřovací obratnost, vystupování a jiné (Arthur, 2010)

Hodnocení pracovníků se vyskytuje ve dvou základních podobách. Jednou z nich je formální a druhou neformální.

Formální hodnocení je předem naplánované a připravené a opakuje se v pravidelných intervalech. Má předem připravené pokládané otázky, které jsou většinou širšího charakteru. Pak neformální hodnocení. Většinou mývá jen slovní formu a probíhá průběžně s pracovním výkonem. Je to vlastně rozhovor pracovníků s nadřízeným, který probíhá každý den.

Na hodnocení pracovníků by se nemělo zapomínat, je o jeden z hlavních motivačních nástrojů. Pro nadřízené i pracovníky slouží jako zdroj informací. Jeho dalšími výhodami jsou například vytváření základny pro naplánování osobního rozvoje pracovníků a napomáhat ke spravedlivému odměňování (Arthur, 2010).

1.2 Syndrom vyhoření

1.2.1 Vymezení pojmu syndrom vyhoření

Od roku 1970 se lékaři a psychologové zabývají celkovým a psychickým vyčerpáním, které se projevuje v oblastech motivace, emocí a poznávacích funkcí a ovlivňuje a zasahuje do výkonnosti, názorů a postoje a poté celé vzorce v první řadě profesionálního chování a jednání osob, u kterých došlo k iniciaci proměnných, které ovlivňují vznik a rozvoj tohoto syndromu.

Tyhle stavy se nazývají syndrom vyhoření, vyhaslosti, vypálení, vyčerpání. Syndrom vyhoření ovlivňuje kvalitu života osob, u kterých se vyskytuje a vykazuje shodné příznaky i důsledky jako duševní poruchy a onemocnění, tudíž se jedná o aktuální medicínský problém (Stock, 2010).

Pokud nemáme zdroje radosti v životě a nejsme dobře ukotveni v těle, dostáváme se do stavu nazývaní se syndrom vyhoření. Mezi hlavní projevy syndromu patří lhostejnost, deprese, cynismus, ztráta sebedůvěry, časté nemoci a tělesné potíže.

Nejedná se o obyčejnou únavu. Kdo dělá fyzicky náročný sport může být hodně vyčerpaný a nejedná se o syndrom vyhoření. Rodiče, kteří se starají o hodně dětí a jsou nevyspalí a opravdu unavení, tak se také nejedná o syndrom vyhoření. Nejedná se ani o přechodnou depresi, kterou vyléčí čas. Ani stěžování a naříkání není charakterový rys.

Syndrom vyhoření se vždy týká otázky smyslu vlastní práce. Když se práce daří, tak je zážitek smysluplnosti větší, ale když se nedaří je stejně tak silnější pochybnost (Stock, 2010).

1.2.2 Fáze syndromu vyhoření

Stock (2010) popisuje syndrom vyhoření tak, že může vzniknout rychle u disponovaných jedinců vystavených nepříznivým podmínkám již za několik týdnů, měsíců od nástupu do zaměstnání. U vybraných osob syndrom vyhoření předchází období vysokého pracovního nasazení, během kterého se pracovníci snaží dosáhnout nějakého představitelného cíle. Stock (2010) rozděluje syndrom vyhoření do těchto fází:

- 1) **Předchorobí:** jedinec, který by chtěl pracovat co nejlépe, cílí po úspěchu, ale ten se nedostavuje.
- 2) **Symptomy prvního stádia:** jedinec, který nic nestíhá a je v časové nouzi a jeho práce začíná ztrácet systém
- 3) **Symptomy druhého stádia:** vyskytují se neurotické symptom doprovázené pocitem neustálou tendencí něco dělat a výsledkem je chaos.
- 4) **Symptomy třetího stádia:** V této fázi zůstává jen únava a zklamání. Pocit, že musí se měnit na to, že naopak nemusí nic a práce je otravuje. Veškeré zbytky zájmu a nadšení jsou pryč.

Pešek a Práško (2016) tvrdí, že fáze syndromu vyhoření lze jednoduše popsat následujícím způsobem:

- 1) **Fáze frustrace:** pracovník se cítí zklamaný řešenými problémy nebo celou profesí, obsahem práce, osobou, která ho hodnotí

- 2) **Fáze nadšení:** pracovník má vysoké ideály a velkou angažovanost. Těchto ideálů se snaží docílit i přesto, že se pracovně přetěžuje. Nedochozí k náhledu, že ideály nejsou plně realizovatelné.
- 3) **Fáze apatie a stagnace:** pracovník polevuje ve své aktivitě v práci i v nadšení. Soustředí se pouze na rutinní pracovní postupy. Jeho hostilita vůči nejen vůči klientovi, ale vůči všemu propuká.
- 4) **Fáze celkového vyčerpání, vyhoření:** v této fázi se dostávají potíže, psychické, tělesné a sociální. Tyto problém přetrvávají i po snaze regeneraci sil. Člověk selhává v naplňování pracovních úkolů.

Syndrom vyhoření může mít povahu lineárního stupňování příznaků, které může vést k opuštění stresového zaměstnání. Anebo se může vyvíjet v cyklech, během cyklů nachází pracovník řešení svých těžkostí a poté se opět propadá do obranné pasivity.

Obecně platí, že výsledek práce a kritéria úspěšnosti pracovníka se v pomáhajících profesích definují velmi obtížně. Každé komplexní hodnocení je ztíženo tím, že každý hodnotitel má jiné preference hodnocení. V pomáhajících profesích mají pracovníci odpovědnost za klienta, a přitom nemají pod kontrolou jejich chování (Venglářová, 2011).

1.2.3 Příznaky syndromu vyhoření

Švingalová (2006) definuje syndrom vyhoření jako duševní stav, který se projevuje několika symptomy v psychické, tělesné a sociální oblasti tvořící klinický obraz syndromu.

1) Příznaky na fyzické úrovni:

Celková únava, apatie, ochablost. Rychlá unavitelnost, která se dostavuje po krátkých etapách relativního zotavení. Vegetativními obtížemi jsou bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, dýchací obtíže, zažívací potíže, poruchy krevního tlaku a spánku, bolest hlavy (Venglářová, 2011).

2) Příznaky na psychické úrovni:

Pocit, že namáhavé a dlouhé úsilí o nějaký cíl, které trvá již déle, než by mělo a efektivita je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná.

Výrazný pocit celkového, a především duševního vyčerpání. V oblasti duševní je v první řadě vyčerpání emocionální, pak vyčerpání v oblasti kognitivních spolu s poklesem až ztrátou motivace.

Únava se popisuje expresivně, a to je v rozporu s oploštěním emocionality a s celkovým utlumením. Dochází k redukci kreativity, iniciativy, spontaneity a invence a k utlumení celkové aktivity (Venglářová, 2011).

3) Příznaky na sociální úrovni

Výrazná snaha o redukování kontaktu s klienty, kolegy a lidmi z okolí své profese. Útlum sociability a nezájem o hodnocení od někoho jiného. Nechuť k profesi, kterou vykonává a všemu co s ní souvisí. Empatie skoro na nule (operační styl myšlení).

Narůstá počet konfliktů.

Dynáková (2010) vymezuje příznaky syndromu vyhoření ve stejných oblastech. Dále apeluje, že syndrom zvyšuje šanci na vznik závislosti všeho druhu.

1) Psychická oblast:

- Emocionální vyčerpání a psychická únava. Pocit, že vynaložená námaha dlouhodobě nekoreluje s efektivitou
- Snížené sebevědomí, zejména ve vztahu k pracovní kompetenci, negativní obraz vlastních schopností, pocit profesního neúspěchu
- Redukce profesní činnosti na rutinní postupy, ztráta zájmů o profesní témata
- Problémy s koncentrací pozornosti, která se promítne do dalších kognitivních oblastí
- Snížení aspirační úrovně
- Sklíčenost, podrážděnost, deprese, pocity zklamání a bezmoci, sebelítost, marnosti vynaloženého úsilí, bezvýhodnosti situace
- Zvýšená agresivita a hostilita, deprese, úzkost, lhostejnost nebo negativismus ve vztahu k profesi a profesním činnostem
- Nedostatek empatie
- Pocit nedostatku uznání
- Negativní vztah k osobám, s nimiž je člověk v pracovním vztahu
- Redukce spontaneity, iniciace a invence, kreativity, utlumení celkové aktivity
- Ztráta zájmu jak o profesní a osobní růst a v rozhodujících oblastech

2) Sociální oblast

- Pracovní výkon je kvantitativně i kvalitativně zhoršený
- Úbytek pracovní angažovanosti
- Nezájem o hodnocení ze strany druhých osob
- Omezení kontaktu s kolegy a všemi osobami, které mají vztah k profesi
- Omezení kontaktu s rodiči, klienty, žáky, pacienty
- Úbytek snahy řešit složitější pracovní problémy
- Nárůst interpersonálních konfliktů v pracovním i mimopracovním životě
- Negativní hodnocení působení školy, instituce
- Negativní postoj k žákům, rodičům, pacientům, klientům

3) Tělesná oblast

- Apatie, ochablost, celková únava
- Vegetativní obtíže (dýchací, srdeční, zažívací)
- Snížená odolnost organismu a zvýšená náchylnost k nemocím
- Svalové napětí, svalová bolest
- Bolesti hlavy, často nespecifikované
- Poruchy spánku
- Poruchy krevního tlaku (Dynáková et. al., 2010)

1.2.4 Prevence syndromu vyhoření

Křivohlavý (2009) mluví o dvou cestách, jak syndromu předejít. První je zaměřena na člověka, kterého syndrom ohrožuje, takzvané interní postupy. Druhá cesta jsou externí postupy. Je zaměřená na změnu vnějších podmínek, které by mohly vzniku syndromu napomáhat.

Díky výzkumům se ukázalo, že se syndrom vyhoření spíše objevuje u člověka, který se soustředí pouze na jeden úzce definovaný cíl. Křivohlavý (2009) tento cíl nazývá terčem. Tím může být jakýkoliv úkol, myšlenka, hodnota, ale i osoba, hnutí nebo politická strana. Tím, jak má člověk ovlivnit své chování a myšlení, aby se nedostavil syndrom vyhoření se zabývají interní postupy.

David McClelland zkoumal charakteristiku mimořádně výkonných a úspěšných lidí. Dozvěděl se, že tito lidé riskují situaci přiměřeně, nikoliv příliš mírně nebo úzkostlivě a ani příliš divoce nebo nebezpečně. Tito lidé si stanovují cíle a nástroje, které pomáhají k dosažení jejich cílů. Kládou velký důraz, aby jejich práce měla zpětnou vazbu a výbornou informovanost o výsledcích činnosti. Jejich práce je perfektně naplánovaná a rozdělená na dílčí krátkodobé úkoly, které jim zapadají do dlouhodobých cílů. Mají zvláštní vnímání úspěchu. Nevnímají úspěch jako cíl, ale jako vedlejší produkt své činnosti. Vidí život a zaměstnání v širším úhlu pohledu a úspěch nepovažují na nejvyšší smysl života. Motivace tohoto druhu je mnohem zdravější a pracovníky jsou díky ní odolnější vůči syndromu vyhoření.

Jeden z nejdůležitějších externích přístupů je sociální opora. Přínosné jsou také předané zkušenosti od lidí, kteří syndromem vyhoření prošli anebo lidmi, kteří s nimi pracovali. Autor uvádí ve své publikaci za příklad poznatky a rady vedoucí pracovnice hospicu:

- 1) Buďte k sobě mírní, vlídní a laskaví. Smějte se, hrajte si a radujte se ze života.
- 2) Důležité je si uvědomit, že druhé nejde změnit, ale jen jim pomoci. Změnit lze jen sebe.
- 3) Mít nějaký svůj koutek, kam se můžete uchýlit, když se potřebujete uklidnit.
- 4) Buďte lidem oporou a povzbuzením, nebojte se je pochválit, pokud si to aspoň trochu zaslouží.
- 5) Práci se snažte obměňovat, aby se nestala jednotvárnou.
- 6) Po cestě z práce myslte na něco příjemného, co se vám dneska povedlo.
- 7) Využívejte sociální opory kolegů a povzbuzujte přátelské vztahy.
- 8) Když máte chvíli volna, tak neřešte práci a problémy v ní. Odpočiňte si od nich pomocí komunikace o běžných věcech.
- 9) Naplánujte si během týdne chvíli útěku, aby vám tuto radost nikdo nenarušoval.
- 10) Místo „Musím“ nebo „měl bych“ říkejte „rozhodl jsem se“. A místo „nechci“ nebo „nemohu“ se naučte říkat „ne“ (Křivohlavý, 2009).

1.2.5 Diferenciálně-diagnostické souvislosti

Syndrom vyhoření je negativní emocionální jev. Člověk si v životě vytvoří několik negativních emocionálních jevů a vždy nelze říct, že se jedná o syndrom vyhoření, a tak je důležité tyto jevy odlišit a určit je.

Distres, definován jako napětí mezi tím, co člověka tíží a možnostmi, kterými lze zátěž zvládnout. Je to napětí mezi vlivy, které na člověka působí negativně (stresory) a tím, co mu pomáhá stres zvládnout (salutory). Distres ve větší míře zapříčiní přetížení člověka a v daných situacích převyšuje jeho možnosti. U každého je možné, že se projeví stres. Většinou se syndrom vyhoření projevuje lidí, kteří si určili vyšší cíle, protože jsou zaujatí svojí prací a jejich očekávání a nároky jsou vysoké. Syndrom vyhoření se většinou nedostavuje u lidí, kteří v práci vidí smysluplnost, protože překážky, které přijdou vidí zdatelně a překonatelně.

Deprese můžeme někdy považovat jako vedlejší efekt syndromu vyhoření, ale může se vyskytovat i nezávisle na syndromu. Příčiny deprese můžeme odstranit farmaky, terapeuticky, ale syndrom vyhoření takto nelze odstranit. Deprese se může dostavit i u lidí, kteří nikdy nepracovali.

Vztahy mezi depresí a syndromem vyhoření jsou velmi blízké, a tak si musíme uvědomit, že je mezi nimi rozdíl. Mají i hodně podobných příznaků jako například smutnou náladu, pocit

zmaru, pocit bezcennosti, ztrátu energie a motivace. Syndrom vyhoření je hlavně zaměřen na myšlenky a pocity z profesní činnosti.

Únava je negativní nemoc. Je možné, že se také objeví u syndromu vyhoření. Výskyt deprese, snížená schopnost soustředění, poruchy kognitivních funkcí spolu často souvisí. Fyzická zátěž úzce souvisí s únavou.

Únavy se lze zbavit pouze pomocí odpočinku, relaxace, ale u syndromu vyhoření tomu tak není. Po nějaké fyzickém vyčerpání lze únavu hodnotit kladně a tomu tak u syndromu vyhoření opět není.

Alexithymie, je porucha, která se podobá syndromu vyhoření. Má i spoustu podobných symptomů, jako třeba zploštělost emocionality, celková netečnost, redukce invence, imaginativních aktivit a kreativity, otupělost v sociálních vztazích.

Asi hlavním rozdílem mezi syndromem vyhoření a alexithymie je ten, že alexithymie se vyskytuje většinou u pacientů, kteří trpí nějakou psychosomatickou chorobou a dalším rozdílem je, že syndrom vyhoření nemá jako hlavní rys nedostatek slov pro vyjádření emocí jako alexithymie. Člověk, který trpí syndromem vyhoření se své emoce redukovat, ale jeho slovní zásoba pro vyjádření emocí je dostatečná.

Neurastenie, porucha, jejichž znaky jsou společné se syndromem vyhoření. |Neurastenie má jako příznaky potíže se soustředěním, mírné stupně deprese, iritabilita a únava, která se dostavuje většinou po duševním vypětí.

Hlavním rozdílem, díky kterému se syndrom vyhoření a neurastenie rozlišují jsou závratě, ty se u syndromu vyhoření nikdy neobjevují.

Musíme si uvědomit, že je syndrom vyhoření obsažen ve skupině specifických symptomů. Prozatím syndrom vyhoření není v praxi považován za diagnostickou kategorii. Pro lidi, kteří trpí syndromem vyhoření a mají poruchy těžšího stupně, tak se u nich dostavuje otázka, zda-li tam syndrom vyhoření nepřičítat z důvodu nutnosti přiznání pracovní neschopnosti.

Do dnešní doby není syndrom vyhoření klasifikován jako choroba i přesto, že má negativní vliv na pracovní výkon (Raudenská a Javůrková, 2011).

1.2.6 Možnosti terapie

Vždycky je lepší syndromu vyhoření předcházet než muset důsledky pracovního stresu odstraňovat. Někdy je použít terapii nezbytné, abychom odstranili následky. Terapeutické metody, které se používají u syndromu vyhoření vycházejí z psychoterapeutického zdroje. U nás se vytvořily dvě psychoterapeutické školy. Ty pracují se syndromem vyhoření na základě existenciálních východisek.

První škola je daseianalýza. Napomáhá pacientovi pochopit jeho vlastní existenci a snaží se mu ukázat nejsnazší cestu jak se nejlépe a nejodpovědněji realizovat, a to je u syndromu vyhoření velmi důležité. Klade se zde důraz na jedinečnost a neopakovatelnost vlastní individuality pacienta. To, jaký byl jedinec dřív není vůbec podstatné, podstatné je jaký je teď a kam směřuje ve vztahu k budoucnosti. Tato škola má za cíl naplnit a pochopit umění ovládnutí sebe sama.

Terapeut je vnímán pouze jako konzultant.

Druhá škola je logoterapie navazující na existenciální východiska. Logoterapie se zabývá snahou určit pacientovi jeho vlastní životní smysl jak v jeho životě, tak i osobnosti. Škola se zabývá objevováním nových hodnot a o následným přejímáním pacientem.

Psychoterapeut pomáhá pacientovi pochopit proč stojí za to žít. Také se snaží klientovi pomoci v určení řešení ve stavu a situacích existenciální frustrace. Za hlavní terapeutický prostředek si klade objevováním a nalezením smyslu života naplňováním hodnot (Pešek a Praško, 2016).

1.2.6.1 Léčba

Vyhoření je bolestivá a zároveň tíživá zkušenost, každopádně pokud s ním člověk rozumně nakládá, dá se přemoci. Zároveň to může vést ke zjištění o tom, kým vlastně jsme. Je schopné doplnit naše vědomí o tom, co to vlastně je být člověkem (otázka identity).

Dále může mít za následek několik významných existenčních změn, náš osobní rozvoj a vývoj naší osobnosti. Lidé, kteří tímto způsobem vyhoření překonali žijí hodnotnější a plnější život, život hodnotnější než ten, ve kterém své vyhoření zažili.

Je těžké na základě příznaků, které nejsou specifické Nějakou krizi určitě každý z nás už zažil, nebo ještě zažije, ale ne všichni ji zvládnou překonat sami a bez pomoci. V tomto případě je velmi podstatná prevence. Pokud již k vyhoření dojde, je třeba se zabývat nápravou zavčas, diagnostikovat a definovat syndrom vyhoření.

Je tedy vůbec možné symptomy vyhoření a úroveň jednotlivých symptomů měřit? Na základě výzkumu je poměrně jednoduché zjistit, zda se jedná o syndrom vyhoření či nikoli. Vyplývá to z toho, že syndrom vyhoření může být vyvoláno jinými okolnostmi a dopadá na několik různých osobností. Díky tomu je množství léčebných postupů velmi rozsáhlý (Moravcová, 2019).

1.2.6.2 Odborná pomoc

Psycholog, psychoterapeut

Pomáhá, když si pacient nedokáže se zvládnutím stresu nebo zátěžovými situacemi pomoci sám. Objednání probíhá obvykle a platba probíhá většinou v hotovosti. Když budeme chtít bezplatného psychologa, tak se musíme obrátit na naší zdravotní pojišťovnu (Honzák, 2013).

Psychiatr

Lékař, který se zabývá vážnějšími případy. Když si pacient platí pojištění, tak u psychiatra většinou neplatí nic, protože psychiatr má smlouvu s pojišťovnou. Kontakty na psychiatra najdeme převážně na internetu anebo se může domluvit s naším obvodním lékařem (Honzák, 2013).

Praktický lékař

Praktický lékař může pomoci pouze v případě, že pacient trpí lehčím stavem syndromu a v případě vás může doporučit k psychoterapeutovi nebo psychiatrovi. Nejprve je nutné vyloučit, že pacient netrpí tělesným onemocněním, protože onemocnění psychického původu může být vedlejším účinkem tělesného onemocnění (Honzák, 2013).

Specializované linky důvěry

Pomáhají i v prvních chvílích, když postižený zjistí, že je něco v nepořádku. Některé linky fungují neustále a jiné se specializují na konkrétní problémy. Vytočením čísla 222 580 697 se dovoláte na nonstop linku důvěry a číslem 800 155 155 na nonstop linku bezpečí (Honzák, 2013).

1.3 Výzkumný problém

Aplikační část zkoumá otázky týkající se jednak motivace zaměstnanců firmy, tak syndromu vyhoření, jehož rozvinutí by jim mohlo hrozit.

Konkrétně lze stanovit tyto výzkumné otázky, na které v průběhu práce odpovíme:

- 1) *Jak jsou zaměstnanci firmy spokojeni s motivačním programem a s jejich prací ve firmě celkově?*
- 2) *Jak velké je riziko projevení syndromu vyhoření u zaměstnanců firmy?*
- 3) *Jaký vliv má motivační program ve firmě na projevení syndromu vyhoření u zaměstnanců?*

Dále stanovíme hypotézy:

- 1) *Zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním jsou obecně více spokojeni s prací ve firmě než zaměstnanci s nižším dosaženým vzděláním.*
- 2) *Zaměstnanci, kteří prací tráví více hodin denně, pociťují stres v práci častěji než zaměstnanci, kteří prací tráví méně hodin denně.*

Motivace je jeden z hlavních klíčů k úspěchu. Na motivaci existuje spousta teorií, ale dá se říci, že motivace je povzbuzování sebe a jiných lidí k dosažení cílů podniku anebo osobních cílů. Každý člověk je výjimečný, a tak každý potřebuje motivaci jinou.

Nejčastější motivací je finanční odměna, kterou však nelze uznání ze strany zaměstnavatele, které zvyšuje pracovníkovo sebevědomí a větší chuť k práci.

Práce bývá občas náročná, jak fyzicky, tak i psychicky. Může se stát, že se u pracovníka dostaví syndrom vyhoření, který je zapříčiněn vysokým pracovním nasazením, stresem a dalšími negativními věcmi.

Syndrom vyhoření se velmi negativně projevuje na pracovním výkonu, a tedy chodu celé firmy.

Proti syndromu vyhoření se dá bojovat a dostat se z něho, nejlépe, když je zachycen v rané fázi.

MBI dotazník

Síla pocitů: vůbec 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 velmi silně

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

Dotazník - Syndrom vyhoření

(Zaškrtněte odpověď)

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Máte možnost kariérního růstu či osobního rozvoje ve firmě?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Má Váš nadřízený zájem o Váš osobní rozvoj?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Těšíte se ráno do práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věříte, že je Váš pracovní výkon dostatečně oceněný?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doporučil/a byste známému pracovat ve Vaší firmě?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jste celkově spokojen/a s Vaší prací?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Splňuje Vaše práce Vaše ambice?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jak často:

	Nikdy	Občas	Někdy	Často	Velmi často
Přihlíží Váš nadřízený při rozhodování k Vašemu názoru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přemýšlíte o Vašich pracovních povinnostech i mimo práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracujete více hodin než je dáno ve smlouvě?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jak jste spokojen/a s následujícími faktory ve Vaší firmě:

	Nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Spokojen/a	Velmi spokojen/a
Styl řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivační program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Váš plat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kolik času trávíte prací denně?

<input type="checkbox"/>	Méně než 6 hodin
<input type="checkbox"/>	6 – 8 hodin
<input type="checkbox"/>	8 – 10 hodin
<input type="checkbox"/>	10 – 12 hodin
<input type="checkbox"/>	Více než 12 hodin

Je Vaše práce stresující?

<input type="checkbox"/>	Ne, nikdy
<input type="checkbox"/>	Ano, zřídka
<input type="checkbox"/>	Ano, někdy
<input type="checkbox"/>	Ano, často
<input type="checkbox"/>	Ano, velmi často

Jaké emoce pociťujete v práci?

- Radost
- Nadšení
- Hněv
- Strach
- Nervozita
- Vzrušení
- Lhostejnost
- Jiné:

Jestli ano, co je na Vaší práci nejvíce stresující?

- Úkoly, které jsou po mně požadovány jsou na mne příliš těžké/složité
- Příliš mnoho úkolů, které jsou po mně požadovány
- Příliš krátký čas na plnění úkolů
- Nadřízený je příliš náročný
- Atmosféra v práci
- Šikana v práci
- Přímý kontakt se zákazníky
- Veřejné vystupování a projevy
- Hrozící nebezpečí (úraz, nehoda, ...)
- Odloučení od rodiny
- Jiné:

Cítíte nějaký z následujících příznaků syndromu vyhoření? Jak často?

	Nikdy	Občas	Někdy	Často	Velmi často
Únava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bolest hlavy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nespavost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nevolnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Špatná nálada/deprese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostatek soustředěnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocit apatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Přemýšlíte o změně současného zaměstnání?

- ano
- Ne

Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

Vaše odpověď

.....

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
 Žena

Jaký je Váš věk?

- Méně než 25 let
 26 – 35 let
 36 – 45 let
 56 -65 let
 Více než 65 let

Jaká je vaše pracovní pozice ve firmě?

- Dispečer
 Řidič
 Skladník
 Technik
 Fakturant
 Jiné:

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
 Střední odborné (bez maturity a výučního listu)
 Střední odborné s výučním listem
 Střední s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysoké bakalářské
 Vysoké magisterské
 Vysoké doktorské