

AKO PREDCHÁDZAŤ SYNDRÓMU VYHORENIA

npor. Mgr. Jozef **BICÁK**

ÚVOD

Práca je neodmysliteľnou súčasťou života človeka z viacerých hľadísk. Zabezpečuje človeku prostriedky pre jeho život, je hlavným motorom celého systému fungovania ľudskej spoločnosti, podieľa sa na zmysluplnosti bytia človeka, zanecháva za nami veľa výsledkov v podobe konkrétnych produktov, činov a mnoho ďalšieho. Takto funguje spoločnosť každý deň a človeku tento proces zaberie v priemere tretinu dňa, čo znamená, že ide o výrazný časový úsek v živote každého z nás. V preklade ide o nespočetne veľa hodín strávených na pracovisku a veľkú časť života, ktorú tomu venujeme. Preto takmer nikomu nie je ľahostajné, čo sa v rámci toho času v práci deje, čo sa od pracovníka vyžaduje, v akých podmienkach pracuje, aké situácie a faktory na neho vplývajú. Asi v každom druhu práce sú prítomné každodenné nenáročné situácie bez vážnejších výkyvov striedajúce sa s náročnými až kritickými dňami, ktoré človek musí zvládnuť a prekonať, obzvlášť ak je to špecifické pracovné prostredie akým je aj to vojenské. Je zjavné, že na prácu vplývajú rôzne faktory. Tie rôzne ovplyvňujú pracovný výkon, subjektívne vnímanie práce, aj celkovú pracovnú spokojnosť. Dlhodobý pokles v týchto oblastiach spokojnosti môže mať rôzne dôsledky. Medzi tie najzávažnejšie patrí aj syndróm vyhorenia.

1 SYNDRÓM VYHORENIA

Syndróm vyhorenia alebo inak **burnout** sa v psychológii začal objavovať v sedemdesiatych rokoch 20. storočia. Pôvodné slovo pochádza z anglického slova „burn“, ktoré v preklade znamená horieť. Cele slovné spojenie v preklade znamená vyhoriť alebo vyhorenie. Pojem syndróm vyhorenia prvýkrát použil Hendrich Freudenberger, keď pozoroval pracujúcich mužov a ženy na rôznych pracovných pozíciách, ktorí podliehali podráždeniu, únave, depresii, prepracovaniu či vyčerpaniu. Pri zadaní tohto pojmu sa inšpiroval príbehom architekta, ktorý do pracovného života vstúpil plný očakávaní a túžob, no časom sa v praxi stretol a zápasil rôznymi problémami a ťažkosťami, kedy sa nakoniec odradený a znechutený vzdal svojej práce. Mohli by sme povedať, že tento pojem sa posledné roky často skloňuje v rôznych profesiách. Stal sa akýmsi fenoménom, ktorý sa v tejto čoraz intenzívnejšej dobe, zameranej na výkon vyskytuje pomerne často. Keďže sa syndróm vyhorenia stal predmetom rôznych výskumov a štúdií, je pochopiteľné, že sa ho veľa odborníkov a psychológov snažilo a snaží ujasniť.

Syndróm vyhorenia sa definuje ako konečné štádium procesu, pri ktorom ľudia, ktorí sa hlboko emocionálne niečím zaoberajú, strácajú svoje pôvodné nadšenie (svoj entuziazmus) a svoju motiváciu (svoje vlastné hnacie sily).

Ďalej sa syndróm vyhorenia definuje ako postupný proces cynizmu, vyčerpania a zníženej angažovanosti medzi zamestnancami. Zároveň dochádza k úpadku vlastnej hodnoty, vôle, dôstojnosti a ducha.

V pomáhajúcich profesiách by sa syndróm vyhorenia dal definovať ako istá strata. Môže ísť o stratu profesijného záujmu, stratu osobného záujmu, stratu záujmu o svoje zamestnanie a tiež stratu zmyslu poslania, kedy sú prítomné pocity sklamaní a pracovného stereotypu.

O syndróme vyhorenia hovoríme aj ako o konečnom stave dlhodobého stresu v pracovnom a dokonca aj osobnom živote človeka. Náročné a hlavne pomáhajúce profesie sú obzvlášť náchylné k vyhoreniu. Povolania, v ktorých hlavný charakter spočíva v pomoci iným, sú vysoko stresujúce a to podporuje vyhorenie.

Vyhorenie sa teda vo všeobecnosti chápe ako psychologický stav vyčerpania prameniari z pretrvávajúceho vystavenia sa stresorom súvisiacim s prácou, pričom chýbajú dostatočné zdroje na účinné zvládnutie týchto stresorov.

Existujú tri oblasti vyhorenia:

- **Duševná alebo emocionálna**, v ktorej pocity zlyhania v osobnom alebo pracovnom živote sú sprevádzané hnevom, negativizmom, podráždenosťou, apatiou, oslabením vlastnej hodnoty, zmätenosťou, falošným pocitom viny a prílišnou zodpovednosťou.
- **Telesná**, kedy dlhodobý stres vyvoláva bolesti hlavy, chrbta, krku, migrény, nespavosť, žalúdočné vredy, trávacie ťažkosti, hypertenziu a v najťažších formách infarkt a cievno-mozgovú príhodu. Snaha o dočasnú úľavu v podobe liekov a alkoholu spôsobuje vedľajší efekt, kedy sa nálada vyhoreteho jedinca ešte zhorší.
- **Duchovná**, v rámci ktorej pri vyhorení jedinec prežíva duchovnú vyčerpanosť, stráca perspektívu, prestáva vnímať svoje vlastné obmedzenia. Prepadá rozčarovaniu alebo má tendenciu všetko vzdať v domnienke, že ho všetci vrátane Boha nechali samého.

2 FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA VYHORENIE

Vo všeobecnosti môžeme faktory syndrómu vyhorenia zaradiť do dvoch kategórii. Rozdeľujú sa na **organizačné faktory** (pracovná záťaž alebo emocionálne požiadavky) a **individuálne faktory** (osobnosť jedinca alebo copingové stratégie). Väčšiu rolu pri vzniku syndrómu vyhorenia zohrávajú pracovné podmienky, menšiu rolu osobnostné vlastnosti. Je však dôležité brať na vedomie, že aj individuálne faktory vedia zasiahnuť do procesu vzniku tohto syndrómu. Osobnostné charakteristiky ako optimizmus či lepšia schopnosť zvládania záťaže, môžu znížiť alebo spomaliť negatívny vplyv organizačných faktorov na syndróm vyhorenia.

V rámci vojenského pracovného prostredia existujú isté pracovné podmienky a špecifikácie, ktorých výskyt je frekventovanejší ako pri viac obligátnych povolaniach. Tieto podmienky a špecifikácie sa približujú faktorom, ktoré sa definujú a kategorizujú takto:

- **Organizačné faktory** – typy úloh, spôsob akým sú tieto úlohy zadávané, ich organizovanie, ako aj vzťahy s nadriadenými, kolegami alebo klientmi.
- **Pracovné preťaženie** – nadmerná psychologická alebo fyziologická pracovná záťaž si vyžaduje dlhodobé úsilie a spôsobujú psychické dištancovanie sa od práce ako sebaobranný mechanizmus.
- **Emocionálna práca** – proces sebaregulácie emócií a ich prejavovanie zahŕňa kontrolu, prípadne skrývanie negatívnych emócií (nepohoda, podráždenie, hnev) pre splnenie cieľov a požiadaviek organizácie a súlad s ich pravidlami. Emocionálna práca úzko súvisí s vyhorením a je typická pre profesie pracujúce s ľuďmi.

- **Nedostatok vplyvu v práci a autonómie** – málo slobody pri plnení pracovných úloh, ako aj neschopnosť ovplyvniť rozhodnutia majú pozitívny vplyv na vyhorenie. Pri vyššej autonómii a kontrole nad svojou prácou dochádza k vyššiemu profesionálnemu naplneniu a nižšiemu riziku vyhorenia.
- **Konflikt rolí a nejednoznačnosť** – jedinec nevie čo od neho zamestnávateľ očakáva, alebo je prítomná nejednoznačnosť rolí (neúplnosť informácií o svojom pracovnom poslaní). Diskrepancia (rozpor, nesúlad) a nezlučiteľnosť rôznych úloh, ktoré majú byť splnené.
- **Neadekvátny dohľad a vnímanie nespravodlivosti** – nespravodlivý a nadmerne direktívny dohľad nad zamestnancami so zameraním na negatívne aspekty, bez ocenenia ich úsilia a úspechov, ale aj možná absencia vedenia zamestnancov. Spravodlivé zaobchádzanie so zamestnancami prispieva k zvýšeniu dostupných zdrojov a eliminuje emocionálne vyčerpanie.
- **Zlá pracovná doba** – pracovná doba, ktorá sťažuje zladenie rodinného a pracovného života je prediktorom vyhorenia. Patrí sem nočná práca, práca na zmeny, nadčasy, dlhé pracovné rotácie a podobne. Súčasne sú takéto pracovné podmienky v pozitívnom vzťahu s kardiovaskulárnymi problémami, poruchami spánku, zdravotnými ochoreniami, zníženou pozornosťou a vyšším rizikom nehôd.
- **Nedostatok sociálnej podpory** – nedostatočná sociálna podpora (či už od kolegov alebo nadriadených), ako aj zlé medziľudské vzťahy a vnútorné konflikty na pracovisku sa považujú za spúšťače vyhorenia.

K rizikovým faktorom, ktoré korelujú so syndrómom vyhorenia a podporujú jeho vznik patria tieto faktory:

- náročné a ťažko zvládnuteľné pracovné podmienky,
- nedostatočné ocenenie zo strany nadriadených a klientov,
- pracovná rutina,
- prívelké množstvo stanovených úloh a nedostatočný oddych v priebehu práce,
- náročnosť termínov pracovných úloh a požiadaviek,
- opakujúca sa a dlhodobá práca s ľuďmi,
- nedostatok odborných skúseností, finančných prostriedkov, personálu a času.

Faktory vzniku vyhorenia je možné rozdeliť na tri kategórie, a to na osobnostné, pracovné a sociálne.

Osobnostné faktory:

- **Citlivosť na stres:** vyššia náchylnosť na stres a emocionálne vyčerpanie.
- **Sklon k preťažovaniu:** tendencia brať si na seba príveľa úloh, ťažkosti s odmietaním žiadostí.
- **Nízke sebavedomie:** pocit, že nie ste dosť dobrý, neschopnosť obhájiť sa alebo odmietnuť prehnane požiadavky.
- **Perfekcionizmus:** tendencia stanoviť si prehnane vysoké štandardy a mať pocit, že nič nie je dosť dobré.

Pracovné faktory:

- **Monotónna práca:** nedostatok výziev a možností pre rast.
- **Práca pod tlakom:** príliš vysoké pracovné tempo, preplnený kalendár a termíny.
- **Konflikty na pracovisku:** nezhody s kolegami, mobbing alebo bossing.
- **Nedostatok kontroly:** pocit, že nemáte vplyv na svoje pracovné úlohy alebo pracovné prostredie.
- **Nízka podpora:** nedostatok podpory od nadriadených alebo kolegov, absencia mentorstva.
- **Nedostatok uznania:** nedostatok ocenenia za prácu, nízke platové ohodnotenie.
- **Nejasné očakávania:** nejasné úlohy, nedostatočná spätná väzba a nejasné ciele.

Sociálne faktory:

- **Nedostatok sociálnej podpory:** pocit izolácie a osamelosti, nedostatok priateľov alebo rodiny, na ktorých sa dá spoľahnúť.
- **Zlá komunikácia:** nedostatok otvorenej a úprimnej komunikácie na pracovisku.

2.1 Vývoj a priebeh syndrómu vyhorenia

Syndróm vyhorenia vzniká najčastejšie ako kombinácia subjektívnych a objektívnych príčin. K subjektívnym príčinám patria najčastejšie veľké očakávania a ideály človeka spojené s prácou. Z objektívnych príčin je to predovšetkým pôsobenie chronického stresu, ktorý vzniká pri práci s ľuďmi. Aj napriek tomu, že syndróm vyhorenia môže postihnúť kohokoľvek, určité rozdiely vo výskyte tohto javu je možné vidieť v osobnostných vlastnostiach, v pohlaví a v charaktere samotnej práce. Z hľadiska osobnostných vlastností postihuje syndróm vyhorenia najčastejšie ľudí s nízkym seba-vedomím, ktorí majú pocit, že ich práca má malý alebo nijaký význam. Nie sú schopní si stanoviť reálne ciele, prežívajú nadmernú mieru zodpovednosti a nesplnenie cieľov vnímajú ako prehru svojej osoby. Sebavedomie takýchto ľudí je potom závislé od hodnotenia iných. Syndrómom vyhorenia sú viac ohrození tí, ktorí majú nízku odolnosť voči záťaži, narušenú komunikáciu s okolím, nižšiu mieru empatie, ale aj neustálu potrebu pomáhať iným. Z ďalších charakteristík sú to napr. hostilné čiže nepriateľské správanie, súťaživosť, súperenie, túžba po úspechu, necitlivosť k okoliu. Súčasné pôsobenie pracovnej záťaže a stresových situácií zo súkromného života, absencia protektívnych faktorov ako napr. rôzne aktivity, záujmy a sociálna podpora, situáciu zhoršujú. Z hľadiska pohlavia sú vyhorením viac ohrozené ženy. Je to v dôsledku toho, že u žien je zrejme vyššia záťaž spôsobená plnením pracovných povinností a súčasne vedením domácnosti, výchovou detí, vnútornou potrebou podávať optimálny výkon v domácnosti, ale aj na pracovisku. K vzniku syndrómu vyhorenia môže prispieť aj postupná strata ideálov, frustrácia v dôsledku neuspokojovania existenciálnych potrieb a potreby spoločenského uznania, nenaplnenia očakávaní, ale aj tzv. teror príležitostí. Ide o situáciu, keď človek nedokáže odolávať viacerým výzvam, pracovným ponukám a nie je schopný stanoviť si reálne hranice svojich možností, čo napokon vedie k napätiu, zneisteniu a obavám.

Veľmi známy viacfázový **model vývoja syndrómu vyhorenia**, ktorý uvádzajú Edelwich a Brodsky sa skladá z idealistického nadšenia, stagnácie, frustrácie a apatie.

1. **Idealistické nadšenie:** jedinec je v tejto fáze plný nadšenia, očakávaní a pracuje s nadpriemerným nasadením. Veľké ideály a veľa energie sú v rozpore s nereálnymi nárokmi, ktoré jedinec kladie na seba a svoje okolie. Môže dochádzať aj k tomu, že sa jedinec extrémne stotožní so svojou prácou, prípadne klientmi, nevie realisticky odhadnúť prekážky, a tým sa istým spôsobom uzatvára pred okolitým svetom.
2. **Stagnácia:** v tejto fáze je jedinec už dostatočne oboznámený s realitou a nastáva prehodnocovanie svojich počiatočných ideálov, ktoré je umocnené zažitými sklamaniami z práce. Prácu stále vykonáva, ale už bez entuziazmu a nadšenia ako na začiatku. Faktory ako plat, možnosť kariérneho rastu a podobne, ktoré považoval za menej podstatné, sa teraz stavajú predmetom väčšieho záujmu. V súkromnom a rodinnom živote sa objavujú prvé trhliny. V tomto štádiu častokrát jedinec ani jeho okolie nedeteguje žiadne príznaky postupujúceho syndrómu vyhorenia.
3. **Frustrácia:** s plynúcim časom u jedinca dochádza k uvedomeniu si obmedzených možností, vlastnej bezmocnosti, pochybovaniu o zmysle svojho snaženia, spochybňovaniu významu práce a jej výsledkov. Negatívne pôsobí nedostatok uznania zo strany nadriadeného a klientov. Sklamanie jedinca je prehĺbené uvedomením si významného rozdielu medzi tým čo by chcel urobiť, a tým čo je reálne možné.
4. **Apatia:** nakoniec nastupuje vnútorná rezignácia, ktorá je výsledkom obrannej reakcie proti frustrácii. Ak je práca trvalým zdrojom sklamaní a jedinec nemá žiadne možnosti na zmenu, podáva len nutný pracovný výkon. Jedinec sa vyhýba náročnejším úlohám alebo kontaktu s klientmi a prácu sa snaží vybaviť čo najrýchlejšie. V tejto fáze je už počiatočné nadšenie úplne stratené a nastupujú tu pocity zúfalstva a rezignácie.
Následne dochádza k vyhoreniu.

Samotné vyhorenie sa dá zhrnúť do **troch štádií:**

1. **Prvé štádium** vyhorenia je charakteristické časovou tiesňou, ktorú pracovníci pociťujú veľmi často. Situácia je spôsobená napr. nedostatočným personálnym obsadením, prístrojovým vybavením, potrebou práce na zmeny a časté nočné služby. Okrem toho môže byť tento pocit tiesne vyvolaný aj nedostatočnou odbornou znalosťou. Najcitlivejšie sú osoby, ktoré majú problém obratne zvládať vypäté a citovo náročné situácie. Prichádza pocit beznádeje a pokles sebavedomia, ktorý si zamestnanec prenáša do osobného života.
2. **Druhé štádium** je typické v dôsledku dlhodobého vyčerpania. V popredí je snaha situáciu napraviť, vyriešiť, stále niečo robiť, aby sa to zmenilo. Výsledkom takejto neúčinnosti potreby niečo robiť je však chaos, roztržitosť, nesústredenosť, časté chyby a hromada nedokončenej práce.
3. **Tretie štádium** je charakteristické apatiou a nezaujmom o prácu. Prichádza strata pocitov radosti zo života, z dobre odvedenej práce, z aktivít, ktoré predtým človeku vyvolávali radosť a potešenie či už v profesionálnom, alebo osobnom živote. Vzдор a sklamanie končí vyčerpaním a chronickou únavou.

3 ZDROJE ZÁŤAŽE

K faktorom vplývajúcich na zamestnancov je potrebné spomenúť aj zdroje záťaže, ktoré sa môžu výrazne podieľať na procese vyhorenia. Tieto zdroje záťaže je dôležité načrtnúť z dôvodu ich frekventovanejšieho výskytu u profesionálnych vojakov v ich vojenskom pracovnom prostredí. Na profesionálnych vojakov sú často kladené požiadavky rôzneho druhu a rôznej náročnosti, či už je to v rámci plnenia funkčných pracovných povinností bežného pracovného dňa, výcvikov, domáceho krízového manažmentu alebo počas nasadenia v zahraničných misiách. Každý profesionálny vojak zažíva istú mieru záťaže a to bez ohľadu na jeho zaradenie a pracovné zameranie.

Príčinou pociťovania psychickej záťaže jedinca sú štyri druhy situácií:

1. **Aktuálne neriešiteľné** – jedinec chápe čo sa od neho očakáva, ale nedokáže zaujať vhodnú stratégiu riešenia, postupu pre dosiahnutie cieľa.
2. **Ohrozujúce** – situácie a okolnosti, ktoré majú ohrozujúci charakter pre jedinca, jeho blízkych alebo rodinu, alebo negatívne vplyvajú na hodnoty, ktoré vyznáva.
3. **Nezrozumiteľné a neprehľadné** – nepochopenie nárokov, ktoré sa od jedinca vyžadujú. Cieľ, ktorý mu bol zadaný je pre neho nezrozumiteľný.
4. **Nezvládnuteľné** – jedinec zrozumiteľne chápe nároky, má jasnú predstavu postupu na dosiahnutie riešenia problému, ale je presvedčený o deficite vlastných prostriedkov na dostatočné vyriešenie situácie a že splnenie daného cieľa nie je v jeho kompetenčných mantineloch.

Z týchto situácií vyplýva aj niekoľko zdrojov záťažových situácií podľa rozporu medzi náročnosťou situácie a kompetenciami profesionálnych vojakov sa s danými požiadavkami vyrovnáť:

1. **Problémové situácie** – sú rozdelené na dve oblasti:
 - Kreatívne – keď je potrebné osvojenie si nových postupov a metód pre funkčné zvládanie problémových situácií. Typický je proces rozhodovania, ktorý musí profesionálny vojak aplikovať pre úspešné riešenie úlohy. Patrí sem napríklad osvojenie si novej vojenskej techniky, zbraní, zmena pracovnej funkcie a opisu činnosti.
 - Adjustačné – transformácia zaužívaných princípov správania sa jedinca na iné a také, aké si dané okolnosti vyžadujú.
2. **Neprimerané úlohy a požiadavky** – sú, keď sa na profesionálnych vojakov kladú ne-reálne požiadavky, ktoré môžu presahovať ich duševné alebo telesné možnosti. Súvisí to s dlhodobým, nepretržitým a vypätým výkonom, ako aj s podmienkami, v ktorých sa úlohy vykonávajú. To vedie k únave až úplnému vyčerpaniu jedinca. Pozitívne korelujú so zníženou sebadôverou, depresiou, pasivitou, únikovými reakciami. Do tejto kategórie patrí: predlžovanie pracovného času bez odpočinku, neprimerané množstvo úloh, neprimerané nároky na profesionálneho vojaka, ktoré nekorešpondujú s jeho schopnosťami, nezmyselné úlohy, ktoré istým spôsobom dehonestujú postavenie profesionálneho vojaka a budia v ňom apatiu.
3. **Prekážky** – sú činitele, ktoré môžu brániť úsiliu profesionálneho vojaka splniť úlohu. V hraničných prípadoch dochádza k splneniu úlohy aj na úkor biologických potrieb (deficit

spánku, hlad, smäd), čo môže viesť k stavom frustrácie. Môžu to byť prekážky externého charakteru, ako napríklad správanie iných profesionálnych vojakov, vydané rozkazy, normy a nariadenia alebo prekážky vnútorného charakteru, kde patria schopnosti, zručnosti, motivácia alebo psychická pripravenosť profesionálneho vojaka.

4. **Konflikty** – sa delia na interpersonálne a intrapersonálne. K interpersonálnym konfliktom môže dôjsť na pracovisku, pri výcvikoch alebo v nasadení medzi profesionálnym vojakom a jeho nadriadeným/podriadeným alebo medzi profesionálnymi vojakmi navzájom. Pri intrapersonálnych konfliktoch dochádza k vnútornému rozporu (situácia, kedy sa profesionálny vojak rozhoduje o možnosti povýšenia s podmienkou prevelenia alebo zotrvania na pôvodnom mieste bez možnosti kariérneho postupu). K najčastejšie sa vyskytujúcim konfliktom vo vojenskom prostredí patrí rôzny názor na riešenie problémov, porušovanie noriem a predpisov, autorita nadriadených, diskrepancia názorov a nezhody medzi novými a dlhoročnými vojakmi, nestotožnenie sa s pravidlami jednotky a podobne.
5. **Stresové situácie** – ide o rušivé podnety pôsobiace na psychiku profesionálneho vojaka, ako je veľká zodpovednosť, časová tieseň, neadekvátne pracovné podmienky pre prácu a podobne. K posilneniu prekonávania stresových situácií slúži forma výcviku a rôzne druhy pripravenosti vojenských jednotiek, čo vedie k postupnému zvyšovaniu ich duševnej a telesnej odolnosti voči záťaži a pestovaniu a posilneniu potrebných vôľových vlastností profesionálneho vojaka. K tomu prispieva aj vojenský režim, ktorý má svoje vytýčené normy a pravidlá. Tento pravidelný a opakujúci sa, pomerne stály spôsob činnosti a života profesionálnych vojakov plní funkciu vnútorného činiteľa, ktorý tým, že sa odráža vo vedomí a podvedomí jedinca, prispieva k tvorbe návykov.

4 PREVENCIA VOČI SYNDRÓMU VYHORENIA

Prevenia a preventívne opatrenia sú najjednoduchším spôsobom ako predchádzať vyhoreniu a môžu prispieť k rozvíjaniu osobnostných charakteristík, k redukcii stresu a zlepšeniu kvality života.

Preventívne opatrenia **na úrovni jednotlivca**, ako člena pracovného tímu umožňujú meniť jeho postoj k emočným záťažiam, ale aj k sebe. Predpokladom ich využívania je, aby človek poznal sám seba. Sebapoznanie má zahŕňať uvedomenie si vlastných silných a slabých stránok vo vzťahu k zdraviu a jeho ochrane. K základným preventívnym opatreniam patrí dodržiavanie životosprávy, aktívne využívanie prostriedkov duševnej hygieny a relaxačných techník, ako aj posilňovanie protektívnych faktorov (sociálna opora, záujmové aktivity). Zmena postojov sa prejaví zaradením vlastného zdravia a kondície medzi najdôležitejšie hodnoty v živote človeka, ktorým venuje dostatok energie. Tréning sociálnych zručností, osvojovanie stratégií zvládania stresu, pestovanie dobrých medziľudských vzťahov doma a na pracovisku, snaha o konštruktívne riešenie problémov a zapájanie sa do celoživotného vzdelávania prispievajú k lepšiemu zvládaniu nepredvídateľných situácií a zmien. Preto je dobré zvyšovanie kvalifikácie, štúdium cudzích jazykov, aktívne využívanie voľného času, rôznych záujmových a pohybových aktivít.

Na úrovni organizácie je úlohou a kompetenciou nadriadených a vedúcich pracovníkov vykonávať aktivity zamerané na prevenciu syndrómu vyhorenia u svojich podriadených. Predchádzanie syndrómu vyhorenia je vyjadrením ich záujmu o kolegov, ako aj snahy vytvárať priaznivé pracovné podmienky, atmosféru a pracovnú klímu, čo je v prípade tímovej práce nevyhnutné.

K základným opatreniam patrí ocenenie pracovníkov aj pri riešení úloh, ktoré nepriniesli maximálny úspech (slovnou formou vďaky, pochvaly snahy a podobne), rozvíjanie tímovej práce formou pravidelných stretnutí, kde predmetom rokovania sú nielen odborné a organizačné problémy, ale aj priestor pre ventilovanie pocitov spojených s vykonávaním práce. Väčší priestor na zlepšovanie a upevňovanie interpersonálnych vzťahov vytvárajú neformálne stretnutia a teambuildingy organizované mimo pracoviska. Dôležité je jasné zadefinovanie rolí v pracovných tímoch, dosiahnutie rovnováhy medzi kompetenciami a zodpovednosťou pracovníkov, pretože veľká zodpovednosť a minimálna kompetencia sú zdrojom psychickej záťaže. Významným prínosom je poskytovanie primeraného množstva informácií. Neposkytnutie potrebných informácií alebo nedostatočná informovanosť býva zdrojom neistoty. Na druhej strane príliš veľa informácií, aj nepodstatných, pracovníka zaťažuje. K ďalším aktivitám patrí podpora vzdelávania pracovníkov a vytváranie vhodných podmienok na regeneráciu síl podriadených.

Prevenciu je možné rozdeliť na niekoľko kategórií:

- **Uvedomenie si rizika:** uznanie vlastných limitov a rozpoznanie príznakov vyhorenia.
- **Stanovenie hraníc a reálnych cieľov:** naučiť sa odmietnuť prehnané požiadavky a stanoviť si zdravé pracovné hranice, vedieť si rozložiť zodpovednosť (pri vedúcich pracovníkov), dávať si také ciele, ktoré sú dosiahnuteľné a reálne na základe vlastných schopností a možností.
- **Starostlivosť o seba:** dostatok spánku, zdravá strava, aktívny odpočinok, pravidelný pohyb, vyvážený pomer oddychu a aktivity, relaxácia.
- **Hľadanie podpory:** rozhovor s priateľmi, rodinou alebo vyhľadanie odbornej pomoci.
- **Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom:** vyhnúť sa noseniu práce domov, aktivity mimo pracovné zameranie, nezanedbávať potrebu dovolenky.
- **Redukcia online sveta:** znížiť čas strávený na sociálnych sieťach, ktorý berie pozornosť a priestor na prácu.
- **Zmena pracovného prostredia:** ak je to nutné a možné, hľadať nové pracovné príležitosti alebo zmeniť pracovnú funkciu a pozíciu.

V prípade, že sú príznaky vyhorenia dlhodobo prítomné a aj napriek snahe neodznievajú a ovplyvňujú každodenný život, je v poriadku vyhľadať odbornú pomoc psychológa. Dôležité je to neprehladať a dlhodobo nezanedbávať, aby sa predišlo možným zdravotným komplikáciám.

5 ZÁVER

Dnešná rýchla doba a zameranie na pracovný výkon so sebou nesú rôzne plusy a mínusy, ktoré sú súčasťou každého pracovného, ale aj súkromného dňa. V tomto kolobehu sú rôzne aspekty, ktoré vplyvajú na zamestnanca a môžu dokonca viesť až k takým problémom ako je syndróm vyhorenia. Dnes je obzvlášť dôležité nájsť ten správny balans medzi prácou a osobným životom. Tak ako je dôležité podávať optimálny pracovný výkon a splniť požadované pracovné úlohy, je rovnako dôležité žiť aj mimo tohto pracovného kolotoča a zamerať sa na aktivity a procesy, ktoré nám pomôžu sa v tom pracovnom tempe následne udržať. Je dôležité si všímať samého seba a tak najlepšie zistíme, či je naše každodenné fungovanie stále na dobrej úrovni, alebo sa v dôsledku rôznych faktorov a vplyvov vychýľuje zo svojej optimálnej stopy.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

EDELWICH, J. - BRODSKY, A.: *Burn-out : Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. Dordrecht : Kluwer Academic, Plenum Publishers. 1980. 240 s. ISBN 978-08-988-5035-2.

EDÚ-VALSANIA, S. - LAGUÍA, A. - MARIANO, J. A.: Burnout : A Review of Theory and Measurement. In: *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. 2022, roč. 19, č. 3 [cit. 2025-06-10]. Dostupné na internete: <<https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>>. ISSN 1660-4601.

FREUDENBERGER, H. J.: Staff burn-out. In: *Journal of Social Science* [online]. 1974, roč. 30, č. 1 [cit. 2025-06-10]. Dostupné na internete: <<https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>>. ISSN 1568-4849.

HARTL, P. - HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

KEBZA, V. - ŠOLCOVÁ, I.: *Syndrom vyhoření*. Praha : Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

KMOŠENA, M.: Psychologické procesy a stavy u profesionálnych vojakov v záťažových situáciách. In: *Vojenská osveta 2016, 2. časť*. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2016, s. 2-30. ISBN 978-80-89609-12-3.

KŘIVOHLAVÝ, J.: *Horieť, ale nevyhorieť*. Bratislava : Karmelitánske nakladateľstvo, 2012. 214 s. ISBN 978-80-8135-003-0.

MASLACH, Ch. - LEITER, M. P.: Understanding the burnout experience : recent research and its implications for psychiatry. In: *World Psychiatry* [online]. 2016, roč. 15, č. 2, s. 103-111 [cit. 2025-06-11]. Dostupné na internete: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/wps.20311>>. ISSN 2051-5545.

MINIRTH, F. - HAWKINS, D. - MEIER, P. - FLOURNOY, R.: *Jak překonat vyhoření*. Praha : Návrat domů, 2011, 138 s. ISBN 978-80-7255-252-8.

ŠTAMMOVÁ, M.: Stres manažment, relaxačné a aktivačné techniky. In: *Vojenská osveta 2012, 2. časť*. Liptovský Mikuláš : Personálny úrad OS SR, 2012, s. 77-97. ISBN 978-80-89609-00-0.

TÉMY NA VEDENIE ZÁVEREČNEJ DISKUSIE

1. Definujte syndróm vyhořenia.
2. Aké faktory vplývajúce na vyhořenie poznáte?
3. Popíšte štádia vyhořenia.
4. Charakterizujte zdroje záťaže.
5. Akými spôsobmi je možné predchádzať vyhořeniu?