

## Evropská zpráva: Vývoj syndromu vyhoření v Evropě

### *Zvláštní poděkování!*

*Zvláštní poděkování patří všem, kteří se na projektu podíleli, a to partnerům projektu: Center för Socialt Entreprenörskap Die Berater, Forum para la educación, I & F Education, Institut Inpro, Orange Hill, PRISM a Smart Umbrella. Děkujeme všem, kteří se na projektu podíleli, všem ženám, které ho podporovaly a účastnily se ho, sdílely své příběhy, a samozřejmě všem manažerům a firmám, kteří věnovali čas a prostředky na to, aby byl tento projekt úspěšný.*

Všechny zdroje a informace o projektu naleznete na adrese [www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu).



Co-funded by  
the European Union

## Úvod

Během těchto dvou let výzkumu jsme získali významné poznatky o složité problematice vyhoření. Naše zjištění zdůrazňují, že ženy jako skupina čelí na pracovišti jedinečným výzvám, které mohly být dříve přehlíženy. Zásadní roli hrají genderové role a pochopení toho, jak předsudky ovlivňují jednotlivce, vyžaduje zkoumání jak vnějších očekávání, tak vnitřního vnímání.

Náš výzkum se zaměřil na vyhoření související s prací, ačkoli je zřejmé, že stres na pracovišti ovlivňuje osobní život a naopak. Z historického hlediska je vyhoření již několik desetiletí uznáváno jako profesní fenomén. Širšího uznání se však vyhoření dostalo až v roce 2019, kdy jej Světová zdravotnická organizace (WHO) definovala jako důsledek nezvládnutého stresu na pracovišti.

Víme, že existuje několik faktorů, které mohou zvyšovat riziko vyhoření, například úzkostné problémy, diagnózy ADHD a autismus, předchozí trauma, perfekcionismus a kompulzivní porucha. Odhaduje se, že zhruba jde o 30-40 % zaměstnanců, u nichž je zvýšené riziko vzniku vyhoření, což znamená, že pro každé pracoviště je zásadní pochopit tento problém a pracovat proti němu. Spouštěcími faktory v práci se budeme dále zabývat, ale obecně lze říci, že dokonalým koktejlem pro vyhoření je dlouhodobé vystavení stresu kombinaci nedostatečnou regenerací.



Co-funded by  
the European Union

## Historický pohled na syndrom vyhoření

### 1990+: Počáteční rozpoznávání a počáteční výzkum

- Uznání: Vyhoření se začalo uznávat v 90. letech 20. století, kdy výzkumníci a lékaři pozorovali rostoucí míru stresu v různých profesích.
- Počáteční výzkum: První studie se zaměřily na vysoce stresové profese, jako je zdravotnictví a školství, a identifikovaly základní příznaky, jako je emoční vyčerpání, depersonalizace a snížení osobního úspěchu.
- Změny na pracovišti: V 90. letech 20. století došlo k významným změnám v dynamice pracoviště, které souvisely s rozvojem globalizace a technologického pokroku, což vedlo ke zvýšení pracovních nároků a stresu.

### 2000+: Větší informovanost a širší výzkum

- Rozšíření působnosti: Výzkum se rozšířil na širší škálu profesí a odvětví, protože se zjistilo, že vyhoření se neomezuje pouze na vysoce stresová zaměstnání.
- Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem: Koncept rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem se dostal do popředí jako rozhodující faktor prevence vyhoření. Organizace začaly zkoumat flexibilní pracovní podmínky.
- Psychologické modely: Vypracování psychologických modelů pro lepší pochopení syndromu vyhoření, jako je model JD-R (Job Demands-Resources), který zdůrazňuje rovnováhu mezi pracovními nároky a dostupnými zdroji.

### 2010+: Uznání WHO a rostoucí obavy

- Klasifikace WHO: V roce 2019 Světová zdravotnická organizace (WHO) zařadila vyhoření do Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-11) jako profesní jev, nikoliv jako zdravotní stav.
- Digitální transformace: Digitální transformace pracovišť vedla ke kultuře neustálého přepínání, což přispělo k nárůstu stresu a vyhoření.
- Iniciativy v oblasti duševního zdraví: Rostoucí povědomí o problémech duševního zdraví vedlo ke komplexnějším wellness programům na pracovištích, jejichž cílem je řešit vyhoření prostřednictvím různých iniciativ.



## 2020-2024: Pandemie COVID-19 a její následky

- Dopad pandemie: Pandemie COVID-19 výrazně zvýšila míru vyhoření, zejména u zdravotníků, pedagogů a pracovníků na dálku.
- Výzvy práce na dálku: Rychlý přechod na práci na dálku přinesl nové stresové faktory, jako je izolace, nejasné hranice mezi pracovním a osobním životem a digitální únava.
- Rozšířený výzkum: V tomto období se objevil příliv studií, jejichž cílem bylo pochopit konkrétní dopady pandemie na vyhoření a vyvinout cílené intervence.
- Změny zásad: Mnoho evropských zemí a organizací zavedlo politiky na podporu duševního zdraví, jako jsou povinné dny duševního zdraví, lepší systémy podpory a flexibilní pracovní podmínky.

### **Shrnutí výsledků naší dvouleté studie BeatBurnout**

V našich dvou zprávách jsme shromáždili kvantitativní i kvalitativní údaje, které poukázaly na složitost tohoto problému. Z první zprávy [Odhaltování skrytých problémů](#): V této zprávě jsme si uvědomili, že osobní zkušenost má významný vliv na práci na dálku a riziko vyhoření u žen na moderním pracovišti. Například pokud má zaměstnanec pocit, že s ním zaměstnavatel jedná nespravedlivě nebo že se o něj jeho nadřízený nezajímá jako o osobnost, ovlivní to jeho pocity bez ohledu na snahu zaměstnavatele předcházet vyhoření. To naznačuje, že zaměřit se pouze na struktury a procesy je nedostatečné.

Tento problém ilustruje citát z jednoho z našich rozhovorů:

***"To je ironie, dostáváme spoustu firemních e-mailů o pohodě, o tom, jak relaxovat, jak zvládat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, ale zároveň jsme zavaleni takovým množstvím práce, že mám nula času si to vůbec přečíst. Takže všechno, co má v předmětu e-mailu well-being, putuje rovnou do koše."***

Náš výzkum jsme zahájili s vědomím, že ženy jako skupina jsou více ohroženy syndromem vyhoření. V průběhu projektu jsme však zjistili, že dnešní pracovní prostředí vyžaduje vysokou míru sebeřízení. Zaměstnanci si musí stanovit hranice, upřednostňovat duševní



Co-funded by  
the European Union

pohodu a účinně sdělovat své potřeby. To vytváří složitý vztah, v němž zaměstnanci i zaměstnavatelé musí vést diskusi o očekáváních, hranicích, pocitech a duševních stavech – jde o trvalý dialog, který vyžaduje oboustranné úsilí. Zaměstnavatelé navíc musí rozpoznat a pochopit specifické důvody, proč jsou ženy náchylnější k vyhoření, a zůstat ostražití vůči případným varovným příznakům.

V naší druhé zprávě [Vedení na dálku](#), která se zaměřuje na pohled manažerů, jsme zjistili, že manažeři sami jsou pod značným tlakem, 63 % manažerů uvedlo, že se osobně setkali s vyhořením. Jsou si vědomi své odpovědnosti, ale často jim chybí znalosti, nástroje a někdy i čas a zdroje, aby mohli vyhoření účinně předcházet. Kontext a kultura, v nichž manažeři působí, významně ovlivňují jejich chování. Mnozí z nich pracují přesčas bez odpovídajících struktur, zásad a pokynů, což ztěžuje jejich roli podporujících, přítomných a chápajících vedoucích pracovníků. Pozorovali jsme rozdíly v různých zemích zapojených do projektu, kde pracovní podmínky ovlivňují odlišné právní předpisy a normy. Navzdory těmto rozdílům se objevilo několik společných faktorů. Nárůst flexibilních pracovních podmínek smazalo hranice mezi soukromým životem a prací, technologický pokrok zvýšil efektivitu, ale také podpořil kulturu "always on", a ekonomické tlaky, včetně těch způsobených pandemií a finanční nestabilitou, zvýšily úroveň stresu. Tyto faktory představují pro zaměstnavatele výzvy i příležitosti, které musí aktivně řešit. Z našeho průzkumu vyplývá, že změny prostředí proběhly tak rychle, že se mnoho společností snažilo odpovídajícím způsobem přizpůsobit svou kulturu a vytvořit potřebné podpůrné systémy.

## **Druhá fáze našeho projektu – Vytváření podpůrných nástrojů pro zaměstnavatele**

Během druhého roku projektu jsme analyzovali naše data, abychom vytvořili nástroje, které pomohou firmám lépe podporovat zaměstnance pracující na dálku. Jelikož se jedná o komplexní téma bez jediného řešení, vytvořené moduly odrážejí mnoho způsobů práce na podporu pohody, vytváření odolnosti a získávání znalostí. Zaměřují se také na struktury, politiky, inspiraci programů k rozvoji a způsoby, jak o pohodě, vyhoření a psychické bezpečnosti v práci mluvit. Nástroje, které jsme vytvořili, vycházejí z patnácti výzev, které jsme definovali během prvního roku, přičemž každá z nich zahrnuje tři aktivity, celkem bylo vyvinuto 45 aktivit. Vytvořili jsme také nástroj sebehodnocení pro zaměstnance a také kontrolní seznam pro manažery, které jsou vytvořeny tak, aby pomohly zvýšit sebereflexi.





Jak již bylo zmíněno, téma je komplexní a vyžaduje mnohostranný přístup. Klíčové strategie zahrnují zavedení realistických očekávání ohledně pracovní zátěže, poskytnutí odpovídajících zdrojů a podporu podpůrného pracovního prostředí. Je nezbytné nabídnout přístup k poradenství a programům zvládnání stresu a zároveň podporovat kulturu otevřenosti v otázkách duševního zdraví. Zásadní význam má podpora flexibilních pracovních režimů, povinných dob odpočinku a politik podporujících zdravou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Kromě toho je pro dlouhodobou udržitelnost zásadní poskytovat zaměstnancům a manažerům školení, jak rozpoznat příznaky vyhoření a zavést účinné strategie zvládnání.





## Příznaky vyhoření

- 1) Fyzické příznaky:  
Únava, problémy se spánkem, bolesti hlavy,  
zažívací potíže, infekce
- 2) Emocionální příznaky:  
Podrážděnost, hněv, frustrace, deprese, úzkost
- 3) Kognitivní příznaky:  
Obtíže se soustředěním, Problémy s pamětí,  
Zhoršené rozhodování, Obtíže s určováním priorit
- 4) Behaviorální příznaky:  
Zneužívání drog, Zvýšená konzumace alkoholu,  
Odchod ze společenských aktivit, Problémy ve  
vztazích

## Závěr

Vyhoření je složitý a přetrvávající problém, který vyžaduje trvalé úsilí zaměstnavatelů i zaměstnanců. Prevence vyhoření zahrnuje trvalé úsilí, zvyšování povědomí, rozšiřování znalostí a podporu pracovního prostředí, které je dlouhodobě udržitelné. Náš výzkum také zdůrazňuje jedinečné problémy, kterým čelí různé skupiny, v našem případě ženy i manažeři, a upozorňuje na nutnost rozsáhlých podpůrných systémů. Jde o jev, který se v celé Evropě rozmáhá a vyžaduje pozornost.

