

DOI: <https://doi.org/10.54937/dspt.2026.26.1.60-66>

Coaching as a Tool for Strengthening Resilience in Burnout Prevention among Helping Professionals

Koučing ako nástroj posilňovania reziliencie pri prevencii vyhorenia v pomáhajúcich profesiách

Lenka Štefáková, Slávka Krásna, Filip Gerec

Abstract

Helping professions are highly exposed to the risk of burnout, which affects not only the well-being of professionals but also the quality of services provided. Coaching has emerged as an effective preventive tool, as it fosters self-reflection, the development of personal resources, and the ability to cope with work-related stress. Solution-focused cognitive-behavioral coaching, job crafting, and mindfulness integration represent key mechanisms for strengthening resilience, enabling professionals to manage stress, maintain stability, and prevent exhaustion. Theoretical analysis highlights the importance of resilience coaching as an intervention that promotes partnership, active participation, and adaptive strategies. At the same time, it emphasizes the need to build an organizational culture of prevention and systemic measures supporting professional self-efficacy.

Keywords: Burnout prevention. Coaching. Helping professions. Job crafting. Resilience.

Úvod

Pomáhajúce profesie predstavujú jednu z ohrozených skupín v súvislosti s rizikom psychického a fyzického vyčerpania. Dlhodobé vystavenie vysokým nárokom, intenzívnej emočnej záťaži a často limitovaným pracovným zdrojom vedie k zníženiu pracovnej efektivity, strate motivácie a k postupnému rozvoju syndrómu vyhorenia. Tento fenomén má nielen závažné dôsledky pre samotných profesionálov, ale aj pre kvalitu poskytovaných služieb a efektívnosť celého systému pomáhajúcich profesií. Prevencia vyhorenia preto predstavuje jednu z výziev súčasnej sociálnej a zdravotníckej praxe.

V posledných rokoch sa ako efektívny nástroj prevencie čoraz intenzívnejšie uplatňuje koučing. Vychádza z princípov rozvoja individuálnych zdrojov, sebareflexie a aktívneho zvládania záťažových situácií. Koučing umožňuje vytvoriť priestor na podporu profesijnej pohody, posilňovanie kompetencií a hľadanie riešení v náročných pracovných kontextoch. V tejto

súvislosti sa ako ochranný faktor javí reziliencia, teda schopnosť prispôbiť sa nepriaznivým podmienkam, obnovovať rovnováhu a udržať si profesijnú aj osobnú stabilitu. Posilňovanie reziliencie prostredníctvom koučingu sa tak môže stať súčasťou systémových stratégií zameraných na prevenciu vyhorenia.

Cieľom príspevku je teoreticky analyzovať potenciál koučingu ako nástroja posilňovania reziliencie a prevencie vyhorenia v pomáhajúcich profesiách. Príspevok sa zameriava na prepojenie individuálnych psychologických zdrojov so systémovými a organizačnými podmienkami, pričom predstavuje prístupy, ako sú riešeniami orientovaný kognitívno-behaviorálny koučing, job crafting, mindfulness a rezilienčný koučing. Ambíciou je poukázať na možnosti využitia koučingu pri podpore duševnej pohody, profesijnej sebaúčinnosti a dlhodobej udržateľnosti výkonu, ako aj predbežne naznačiť odporúčania pre skvalitnenie praxe.

Teoretická analýza

Riešeniami orientovaný kognitívno-behaviorálny koučing predstavuje špecifický prístup, ktorý v sebe spája výhody kognitívno-behaviorálnych techník a zamerania na hľadanie riešení. Tento prístup je považovaný za perspektívny nástroj na podporu udržateľného výkonu a prevenciu negatívnych dôsledkov pracovnej záťaže, medzi ktoré patrí predovšetkým stres, únava a syndróm vyhorenia. Podstatou je orientácia na rozvoj zdrojov jednotlivca a jeho schopnosti cielene pracovať s vlastnými myšlienkami, emóciami a správaním tak, aby dokázal efektívne dosahovať pracovné ciele pri zachovaní psychickej pohody. Grant poukazuje na to, že jednostranné zameranie organizácií na výkon bez ohľadu na prežívanie pracovníkov vedie k zhoršeniu pohody a postupnému vyčerpaniu. Riešeniami orientovaný koučing v tomto kontexte predstavuje metodológiu, ktorá vytvára vyvážený priestor medzi výkonnosťou a duševným zdravím. Proces je postavený na identifikácii a formulovaní zmysluplných cieľov, rozvoji osobných silných stránok a sebaúčinnosti, ako aj na systematickom monitorovaní a úprave akčných plánov. Podporuje reflexiu zameranú na riešenia, čím napomáha rozvíjať sebaopoznanie, samoreguláciu a odolnosť voči záťaži. Dôležitým teoretickým rámcom je Performance/Well-Being Matrix, ktorý spája dimenziu výkonu a dimenziu pohody. Tento model umožňuje lepšie porozumieť, v akom stave sa jednotliviec nachádza, či ide o oblasť funkčného, no vyčerpaného pracovníka, priestor dysfunkcie a vyhorenia, stav spokojnosti spojený s nízkym výkonom, alebo ideálnu zónu udržateľného vysokého výkonu a vysokej pohody. Cieľom koučingu je podpora presunu jednotlivcov do poslednej kategórie, ktorá predstavuje stav profesionálneho rozvoja a prevencie vyhorenia.¹

¹ GRANT, A. M.: Solution-focused cognitive-behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. In: Consulting Psychology Journal. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2017, roč. 69, č. 2, s. 98-111. <https://doi.org/10.1037/cpb0000086>

Na predchádzajúce poznatky o riešeními orientovanom kognitívno-behaviorálnom koučingu nadväzuje koncept koučingu zameraného na manažment stresu prostredníctvom tzv. job craftingu. Tento prístup vychádza z predpokladu, že stres nemožno chápať výlučne negatívne, ale že môže mať aj pozitívnu funkciu v podobe eustresu, ktorý podporuje motiváciu, učenie a profesijný rast. Základom sa stala teória pracovných nárokov a zdrojov (Job Demands-Resources theory), ktorá predpokladá, že vysoké pracovné nároky sú spojené s vyčerpaním a distresom, zatiaľ čo pracovné zdroje predstavujú prediktor motivácie a angažovanosti. V tejto súvislosti sa ako mechanizmus ukazuje možnosť aktívne meniť charakteristiky vlastnej práce, proces známy ako job crafting. Job crafting umožňuje pracovníkom aktívne ovplyvňovať rozsah a typ svojich pracovných úloh, kvalitu a množstvo sociálnych interakcií alebo spôsob, akým svoju prácu kognitívne vnímajú. Takáto proaktívna úprava pracovných podmienok podporuje nielen zvládanie záťaže, ale aj posilňovanie sebaúčinnosti a rozvoj osobných zdrojov. Dôležitý je pritom proces premeny opakovaných stratégií job craftingu na stabilizovaný zvyk, ktorý sa stáva osobným zdrojom schopným dlhodobo pôsobiť ako ochranný faktor pred vyhorením. Nový program Crafting for Stress Management Coaching (CSMC) bol koncipovaný ako krátkodobá koučingová intervencia pozostávajúca z piatich stretnutí, počas ktorých sú účastníci vedení k identifikácii svojich pracovných nárokov a zdrojov, k rozlišovaniu medzi distresom a eustresom a k vytváraniu konkrétnych akčných plánov na zmenu pracovného prostredia. Program využíva reflexívne cvičenia, každodenné sebahodnotiace nástroje a tvorbu akčných plánov, ktoré majú viesť k udržateľnému rozvoju job craftingu ako návyku. Týmto spôsobom koučing podporuje schopnosť pracovníkov využívať pozitívny potenciál stresu, znižovať jeho negatívne dôsledky a budovať odolnosť potrebnú pre dlhodobé zvládanie náročných profesijných kontextov.²

Na koncepty riešeními orientovaného koučingu a job craftingu sa prirodzene viaže otázka, do akej miery možno rezilienciu a prevenciu vyhorenia posilňovať prostredníctvom individuálnych psychologických zdrojov. V prostredí sociálnej práce, ktorá je vzhľadom na svoju povahu dlhodobo považovaná za vysoko rizikovú profesiu z hľadiska vyhorenia, sa ako obzvlášť významný ukazuje konštrukt mindfulness. Ide o dispozičný stav pozornosti a vedomého bytia v prítomnom okamihu, ktorý ovplyvňuje, ako pracovníci spracúvajú náročné zážitky, stres a organizačné tlaky. Výskum medzi sociálnymi pracovníkmi v Španielsku analyzoval vzťah medzi vyhorením, oblasťami pracovného života a mierou dispozičného mindfulness. Pri hodnotení sa uplatnila teória oblastí pracovného života, ktorá vychádza z predpokladu, že nesúlad v oblastiach, ako pracovná záťaž, kontrola, odmeňovanie, komunita, spravodlivosť a hodnoty, predstavuje významný prediktor vyhorenia. Ukázalo sa, že vyššia úroveň dispozičného mindfulness súvisí s väčšou kongruenciou v týchto oblastiach

² KOVÁCS, D., VIKOLER, T., TRAUT-MATTAUSCH, E.: The crafting for stress management coaching (CSMC) program. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. 2025, roč. 56, s. 155-170. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00787-9>

a súčasne s nižšou mierou vyhorenia. Štrukturálny model potvrdil, že mindfulness pôsobí ako protektívny faktor, ktorý jednak priamo redukuje vyhorenie a zároveň sprostredkované zvyšuje súlad v oblastiach pracovného života. Dáta ďalej vysvetľujú, že organizačné faktory, napríklad charakter práce vo verejnom alebo súkromnom sektore, typ pracovnej zmluvy či hodnotenie pracovného prostredia formujú prežívanie vyhorenia. Ako dôležité sa ukázali aj faktory životného štýlu, medzi nimi pohyb, voľnočasové aktivity a kvalita pracovných vzťahov. Prevencia vyhorenia si teda vyžaduje komplexný prístup, ktorý spája individuálne zdroje, ako je schopnosť vedomého sebariadenia, so štrukturálnymi podmienkami práce a organizácie.³

V súčasnej diskusii o posilňovaní reziliencie v pracovnom prostredí sa koučing čoraz viac prezentuje ako perspektívny prístup, ktorý dokáže účinne reagovať na nároky modernej doby a meniace sa organizačné podmienky. Východiskom sa stáva poznanie, že reziliencia nie je statickým znakom osobnosti, ale dynamickým procesom pozitívnej adaptácie, v ktorom jednotlivec rozvíja vnútorné i vonkajšie zdroje potrebné na zvládanie záťaž. Tento koncept nadväzuje na zistenia o úzkej prepojenosti medzi odolnosťou, zvládaním stresu a prevenciou syndrómu vyhorenia, pričom sa ukazuje, že schopnosť flexibilne reagovať na nepriaznivé situácie môže výrazne prispieť k udržaniu psychickej pohody aj profesijnej výkonnosti. Koučing sa v tomto kontexte javí ako špecifická forma intervencie, ktorá umožňuje jednotlivcom reflektovať vlastné skúsenosti, posilňovať sebaregulačné mechanizmy a cielene rozvíjať zdroje potrebné pre odolnosť. Analýzy ukazujú, že jeho efektivita presahuje tradičné prístupy založené na školeniach či didaktických formách učenia, pretože poskytuje priestor na individualizovanú prácu a podporu v bezpečnom a zároveň podnetnom prostredí. V procese koučingu sa vytvára priestor pre konštruktívnu reflexiu, prehodnocovanie záťaž a rozvoj nových adaptačných stratégií, čo vedie nielen k zlepšeniu zvládania stresu, ale aj k posilneniu sebadôvery a psychickej odolnosti. Pri skúmaní praktických foriem rezilienčného koučingu sa ukazuje rôznorodosť prístupov, od kognitívno-behaviorálneho a riešeniami orientovaného rámca, cez pozitívnu psychológiu, až po humanistické a integračné modely. Neexistuje pritom jednotný postup, avšak spoločným znakom úspešných intervencií je dôraz na partnerský vzťah medzi koučom a koučovaným, systematickú prácu s cieľmi a podporu reflexie aj medzi jednotlivými stretnutiami. Takto koncipovaný koučing prispieva k vytváraniu tzv. rezilienčných zdrojov, ktoré sa následne premietajú do zníženia miery stresu a prevencie vyhorenia.⁴

³ ROMERO-MARTÍN, S., ELBOJ-SASO, C., ÍÑIGUEZ-BERROZPE, T.: Burnout and mindfulness among social workers in Spain: A structural equation model of mindfulness and areas of worklife as burnout predictors. In: *International Social Work*. 2022, roč. 67, č. 1, s. 208-225. <https://doi.org/10.1177/00208728221112733>

⁴ SIPONDO, A., TERBLANCHE, N.: Organisational coaching to improve workplace resilience: A scoping review and agenda for future research. In: *Frontiers in Psychology*. 2024, roč. 15, 1484222. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1484222>

Diskusia o prevencii vyhorenia sa v poslednom období sústreďuje nielen na individuálne zdroje a rezilienciu pracovníkov, ale aj na organizačné a systémové faktory, ktoré podmieňujú profesijnú udržateľnosť. Sociálni pracovníci predstavujú jednu z profesijných skupín, ktoré sú vzhľadom na povahu svojej činnosti a intenzitu psychosociálnej záťaže obzvlášť zraniteľné. Ich pracovné prostredie je charakterizované vysokou mierou emočného nasadenia, opakovaným kontaktom s krízovými situáciami a obmedzenými možnosťami rýchleho riešenia klientskych problémov, čo z dlhodobého hľadiska vytvára podmienky pre rozvoj syndrómu vyhorenia.⁵ Empirické dáta ukazujú, že nedostatočná podpora zo strany zamestnávateľov a obava pracovníkov otvorene hovoriť o príznakoch vyhorenia predstavujú zásadné bariéry včasnej prevencie. Sociálni pracovníci často čelia dileme, keď na jednej strane pociťujú výraznú potrebu odbornej a emocionálnej opory, no na druhej strane sa obávajú stigmatizácie alebo straty pracovného miesta. Tento rozpor poukazuje na význam budovania organizačnej kultúry, ktorá uznáva vyhorenie ako relevantný zdravotný a profesijný problém a poskytuje priestor pre otvorenú komunikáciu a zavádzanie preventívnych stratégií. Teoretické rámce, ako model pracovných nárokov a zdrojov alebo model pracovnej kontroly a podpory, potvrdzujú, že nedostatok autonómie a sociálnej opory pri vysokých nárokoch vedie k zvýšenému riziku psychických ťažkostí a vyhorenia. Naopak, priaznivé pracovné podmienky a dostupnosť zdrojov môžu tieto riziká zmierňovať a podporovať zotrvanie pracovníkov v profesii. Výskumy realizované v Lotyšsku naznačujú, že až takmer polovica sociálnych pracovníkov považuje podporu zo strany zamestnávateľov za nedostatočnú, čo poukazuje na systémovú potrebu rozvíjať preventívne programy a posilňovať profesijnú sebaučinnosť ako základnú zložku pracovnej spokojnosti a efektivity.⁶

Na základe vyššie uvedenej teoretickej analýzy navrhujeme nasledovné odporúčania pre skvalitnenie praxe:

- zavedenie na riešenie orientovaný koučing do supervízie a vzdelávania pracovníkov s cieľom podporovať rovnováhu medzi výkonom a duševnou pohodou a systematicky predchádzať syndrómu vyhorenia,
- podpora job craftingu ako nástroja aktívnej úpravy pracovných úloh, tempa práce a sociálnych interakcií, čím sa posilňuje sebaučinnosť a znižuje dopad nadmerných pracovných nárokov,
- integrácia mindfulness do koučingových a vzdelávacích programov pre rozvoj schopnosti regulovať emócie, zvládať stres a zvyšovať kongruenciu medzi hodnotami pracovníka a organizačnými požiadavkami,

⁵ ŠROBÁROVÁ, S.: *Krízová intervencia v multidisciplinárnom ponímaní v riešení vybraných akútnych sociálnych problémov*. 1. vyd. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo KU, 2016.

⁶ SAMUSEVICA, A., STRIGUNA, S.: Prevention of burnout syndrome in social workers to increase professional self-efficacy. In: *Engineering Proceedings*. 2023, roč. 55, č. 1, 13. <https://doi.org/10.3390/engproc2023055013>

- rozvoj rezilienčného koučingu založeného na partnerskom vzťahu, ktorý umožňuje pracovníkom aktívne participovať na tvorbe cieľov a reflexii, čím sa posilňuje kontrola nad pracovnými nárokmi a adaptívne zvládanie záťaže,
- budovanie organizačnej kultúry prevencie prostredníctvom dostupnej supervízie, vzdelávania vedenia o rizikách vyhorenia a vytvárania bezpečných priestorov na otvorenú komunikáciu o príznakoch preťaženia.⁷

Záver

Predložená teoretická analýza ukázala, že koučing predstavuje účinný a perspektívny nástroj posilňovania reziliencie a prevencie vyhorenia v pomáhajúcich profesiách. Rôzne prístupy, od riešeními orientovaného kognitívno-behaviorálneho koučingu, cez job crafting a využitie mindfulness, až po rezilienčný koučing a organizačné preventívne stratégie, spája spoločné východisko, ktorým je podpora duševnej pohody, sebaučinnosti a dlhodobej profesijnej udržateľnosti. Analýza zároveň poukázala na prepojenie individuálnych zdrojov s organizačným prostredím, čo potvrdzuje potrebu komplexného prístupu k prevencii vyhorenia.

Cieľom príspevku bolo teoreticky analyzovať potenciál koučingu v kontexte prevencie vyhorenia a podpory reziliencie v pomáhajúcich profesiách. Na základe prehľadu súčasných konceptov a empirických zistení možno konštatovať, že tento cieľ bol naplnený. Koučing sa ukázal ako metodologicky rôznorodý a flexibilný prístup, ktorý možno aplikovať na individuálnej, skupinovej aj organizačnej úrovni.

Bibliografia

- GRANT, A. M.: Solution-focused cognitive-behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2017, roč. 69, č. 2, s. 98-111 [online]. [Citované 2025-10-08]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1037/cpb0000086>
- KOVÁCS, D., VIKOLER, T., TRAUT-MATTAUSCH, E.: The crafting for stress management coaching (CSMC) program. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation*. 2025, roč. 56, s. 155-170 [online]. [Citované 2025-10-08]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00787-9>

⁷ STACHOŇ, M.: Diskurz, kritika a medziľudská komunikácia. In: *Komunikowanie się w środowisku szkolnym i pozaszkolnym: nowe trendy i obszary*. 1. vyd. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2015.

- ROMERO-MARTÍN, S., ELBOJ-SASO, C., ÍÑIGUEZ-BERROZPE, T.:
Burnout and mindfulness among social workers in Spain: A structural equation model of mindfulness and areas of worklife as burnout predictors. In: *International Social Work*. 2022, roč. 67, č. 1, s. 208-225 [online]. (Pôvodná práca publikovaná v roku 2024.) [Citované 2025-10-08]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/00208728221112733>
- SAMUSEVICA, A., STRIGUNA, S.: Prevention of burnout syndrome in social workers to increase professional self-efficacy. In: *Engineering Proceedings*. 2023, roč. 55, č. 1, 13 [online]. [Citované 2025-10-08]. Dostupné na: <https://doi.org/10.3390/engproc2023055013>
- SIPONDO, A., TERBLANCHE, N.: Organisational coaching to improve workplace resilience: A scoping review and agenda for future research. In: *Frontiers in Psychology*. 2024, roč. 15, 1484222 [online]. [Citované 2025-10-08]. Dostupné na: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1484222>
- STACHOŇ, M.: Diskurz, kritika a medziľudská komunikácia. In: *Komunikowanie się w środowisku szkolnym i pozaszkolnym: nowe trendy i obszary*. 1. vyd. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2015, s. 13-29. ISBN 978- 83-8019-248-5.
- ŠROBÁROVÁ, S.: *Krízová intervencia v multidisciplinárnom ponímaní v riešení vybraných akútnych sociálnych problémov*. 1. vyd. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo KU, 2016. 214 s. ISBN 978-80-561-0375-3.

Článok vyšiel v rámci riešenia projektu KEGA č. 022KU-4/2025 „Aplikácia koučingu s využitím medzinárodnej teórie a praxe v slovenskom výchovno-vzdelávacom procese“.

PhDr. Lenka Štefáková, PhD.

Katedra sociálnej práce
Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta
Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok
lenka.stefakova@ku.sk

Doc. JUDr. PhDr. PaedDr. Slávka Krásna, PhD., Ph.D.

Katedra školskej pedagogiky a psychológie
Vysoká škola DTI
Ul. Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom
krasna@dti.sk

PhDr. Mgr. Filip Gerec, PhD., MBA, MPH

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, n. o.
Nám. 1. mája 1, 810 00 Bratislava
gerec@vssvalzbety.sk