



Munich Personal RePEc Archive

The Bore Out syndrome – current knowledge

Misun, Juraj and Hudakova, Ivana

University of Economics, Faculty of Business Management,
Department of Management

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54277/>
MPRA Paper No. 54277, posted 09 Mar 2014 16:58 UTC

SYNDRÓM BORE OUT – AKTUÁLNE POZNATKY O SYNDRÓME UNUDENIA

THE BORE OUT SYNDROME – CURRENT KNOWLEDGE

Ing. Juraj Mišún, PhD. – Ing. Ivana Hudáková, PhD.

Abstrakt. Pojem Bore Out sa po prvýkrát objavil v marci 2007, keď švajčiarski podnikoví poradcovia Philippe Rothlin a Peter R. Werder zverejnili knihu s názvom „Diagnóza Bore Out!“. Syndróm Bore Out môžeme definovať ako dlhodobý stres zamestnanca vyplývajúci z predstierania vyťaženosť v práci. Jeho základnými prvkami sú nevyťaženosť, nezáujem a nuda a je úzko spätý so stratégiami správania, ktoré zamestnanec začne vyvíjať, aby napriek objektívnym skutočnostiam pôsobil veľmi vyťažovaný. V euroamerickom ponímaní práce, žiaľ, vládne takzvaná „kultúra prítomnosti“. Znamená to, že zamestnanci sedia v práci. To, či sú tam užitoční, alebo si pracovný čas naozaj len odsedia, je otázka, ktorá sa nie vždy nastolí.

Abstract. The “Bore Out” term appeared first time in March 2007. This time, Swiss corporate consultants Philippe Rothlin and Peter R. Werder published the book called “Diagnosis Bore Out!”. The Bore Out Syndrome can be defined as a long-term employee stress resulted from the overworking pretending. Its basic elements are underworking, disinterest and boredom and it is closely related to behavioral strategies, which the employee begins to develop to pretend to be very overworked, in spite of objective facts. In the euro-american employment understanding unfortunately rules the “culture of presence”. It means, that the employees sit at work. If they are there effective or they sit there all the time is a question, what is not asked every time.

Kľúčové slová. Bore Out syndróm, Burn Out syndróm, nevyťaženosť v práci, pracovné lekárstvo.

Key words. Bore Out Syndrome, Burn Out Syndrome, Underworking, Industrial Medicine.

Úvod

V súčasnom období stres patrí neodmysliteľne k životu. Človek, ktorý nemá často a pravidelne stres, je považovaný za bezvýznamného. Iba zriedkakedy si však zamestnanec prizná, že má nedostatok práce a počas pracovnej doby sa dokonca až nudí. Bojí sa totiž, že by ho niekto iný označil za „lenivca“ alebo „flákača“. V modernom svete, ktorý je orientovanom vo veľkej miere na kariéru sa to takmer rovná stredovekej poprave.

Syndróm unudenia – syndróm Bore Out

Syndróm Bore Out je prítomný aj v našich zemepisných šírkach. Dlhé obdobie mal úrodnú pôdu, na ktorej sa mu veľmi darilo. Kým v minulosti sa v kanceláriách čítali noviny, dnes sa čítajú noviny na počítačovej obrazovke prostredníctvom počítačovej siete internet. Pomocou klávesovej skratky (Alt + Tab) alebo jedným kliknutím myši (minimalizácia alebo zavretie okna) sa zo zábavnej obrazovky stane pracovná obrazovka a všetko je pre okolie v takom poriadku, v akom má byť.

Podobne ako v prípade všeobecnej medicíny nie je vhodné si ani v prípade pracovného lekárstva určovať autodiagnózy. Skutočnosť, že sa zamestnanec cíti, rovnako sa správa alebo vykazuje určité syndrómy uvedené v príspevku nemusí nutne znamenať, že naozaj trpí syndrómom Bore Out a potrebuje odbornú pomoc. Diagnózu je vždy potrebné ponechať na špecialistu so zodpovedajúcim vzdelaním a praxou.

Výskumy poukazujú na skutočnosť, že otázka vyťaženia v práci sa v poslednom období stáva aktuálnou. Poukazuje na to i množstvo vedeckých a odborných štúdií. Tieto vedecké a odborné štúdie boli základným kameňom a inšpiráciou pre knihu *Diagnóza Bore Out*.

Výsledky výskumov

O skutočnosti, že syndróm Bore Out skutočne existuje informujú ilustračné príklady jednotlivých prieskumov z podnikateľskej praxe v zahraničí:

- Na otázku „Cítite sa vo svojej práci niekedy nevyťaženy?“ odpovedalo v prieskume personálnej agentúry Stepstone 30 percent z 5000 opýtaných manažérov a odborníkov odpoveďou „Áno, veľmi.“
- V novembri 2007 zistil nemecký Spolkový úrad pre ochranu pri práci a pracovné lekárstvo, že každý siedmy nemecký zamestnanec sa cíti nevyťaženy vo svojej práci.
- Výskumná agentúra z nemeckého Potsdamu Gallup skúmala v roku 2007 identifikáciu zamestnancov so svojim zamestnávateľom. Až 87 percent opýtaných uviedlo žiadnu alebo len veľmi malú identifikáciu. Až pätina zamestnancov dokonca vnútorne podala výpoveď u aktuálneho zamestnávateľa a ostáva u neho len zo strachu zo zníženia svojej súčasnej životnej úrovne.
- Z ďalšieho prieskumu agentúry Gallup vyplynulo, že len 15 percent zamestnancov považuje svoju prácu za uspokojivú a až 69 percent opýtaných pracuje podľa princípu „urobím len to, čo musím“.
- Švajčiarska agentúra Kelly Services zistila vo svojom prieskume, že 10 percent Švajčiarov sa cíti v práci nevyťaženy. Až dve tretiny opýtaných je presvedčených, že privátne využívanie internetu je v práci oprávnené.
- Až jedna tretina z 10-tisíc opýtaných Američanov v on-line dopytovaní internetových stránok AOL.com a Salary.com uviedla, že nemá počas pracovnej doby dostatok práce. Odpracujú osem hodín, avšak na týchto osem hodín pripadá až dve hodiny aj päť minút strávených vybavovaním privátnych záležitostí.

Ďalším ilustračným príkladom je aj životný príbeh štyridsaťpäťročnej ženy, ktorá má ukončené vysokoškolské vzdelanie a pracuje v štátnej správe. Táto žena pôsobí navonok ako úplne zdravý a zdatný človek. My ju volajme Diana.

Diana nemala žiadne bolesti ani na nič sa nesťažovala. Ako však vyzeral jej pracovný život? Pracovná doba jej začínala o deviatej ráno, ale Diana prichádzala so železnou pravidelnosťou o pätnásť minút neskôr. Odchádzala skoro vždy o pätnásť minút skôr. Jej prvou úlohou, čo po príchode do práce urobila, bolo, že skontrolovala svoju pracovnú elektronickú poštu. Diane trvalo približne desať minút, kým odpovedala na všetky pracovné správy, ktoré týmto spôsobom za posledných šestnásť hodín dostala. Potom nasledovala krátka prestávka a Diana odchádzala na spoločný sekretariát, kde si urobila kávu a prehodila pár slov so sekretárkou, aby sa dozvedela nielen nové pracovné povinnosti, ale zaujímali ju aj aké sú posledné klebety o jej kolegoch. Vrátila sa na svoje pracovné miesto. Kancelária so štyrmi stenami, pár oknami, pracovným stolom a jedným kolegom, s ktorým z času na čas prehodila pár slov. Za dobrého priateľa ho však nepovažovala. Cesta späť jej trvala dve minúty, hoci chodba nebola dlhá a väčšina jej kolegov zvládla rovnakú vzdialenosť ani nie za tridsať sekúnd. Dianinou prioritou bolo čítanie odkazov na lístočkoch, ktoré nechávali jej kolegovia na svojich dverách do kancelárií.

Dianina práca bola návalová. Niekedy sa ocitla sa aj v časovej tiesni, počas ktorej sa nedokázala zastaviť, teraz však takéto obdobie nebolo. V kancelárii preto zasadla za počítač. Hoci pri jej povolaní bolo potrebné mať „v maličku“ ekonomické informácie, na jej obrazovke sa objavovala webstránka bulvárneho časopisu namiesto ekonomickej sekcie

mienkotvorného denníka. Poinformovala sa o najnovších prešľapoch miestnych celebrit a nezabúdala pritom posunúť tieto správy aj svojmu kolegovi, ktorý jej nedokázal na rovnu povedať, že je to pre neho únavné a nemá čas na takéto pre neho absolútne nepodstatné informácie. Preto kolega predstieral záujem citoslovcom „ehm“. Pokračoval vo svojej rozrobenej práci, kým sa Diana opäť nezahĺbila do čítania.

Po prvom bulvárnom denníku nasledoval druhý a čoskoro bolo už pol dvanástej. „Najvyšší čas na obed“, pomyslela si Diana a odišla do podnikovej jedálne. Jej obedňajšia prestávka by mala mať dĺžku pol hodiny, nezriedka však dĺžka prerušenia na obed presiahla trojnásobok. Po ceste z jedálne nasledovalo viacero oddelení, v ktorých mala Diana kamarátky, ktoré potrebovala navštíviť a porozprávať sa s nimi. Sociálne kontakty boli pre ňu predsa veľmi dôležité.

Približne o trinástej sa zamestnankyňa vrátila na svoje pracovné miesto. Opäť pracovala na počítači, tentokrát sa však skutočne venovala svojej práci, ktorú mala v pracovnej náplni. Po približne dvadsiatich piatich minútach však jej prácu prerušilo vyskočené okno programu ICQ na obrazovke. „Počula si o Petrovi a Dane?“ pýtala sa prostredníctvom internetu kolegyňa z iného oddelenia. V Diane prebehla vnútorná búrka. Na jednej strane chcela pracovať, na druhej strane tu bola zvedavosť. Nakoniec vyhrala druhá alternatíva. Skôr ako sa Diana stihla spamätať, bolo pol štvrtej. Za hodinu jej končí regulárna pracovná doba a pustiť sa opäť do práce sa neoplatí, keďže by úlohu za hodinu určite nedokončila.

Diana prišla domov a bola unavená. Veľmi dobre si uvedomovala, že deň, ktorý strávila v práci, by sa dal označiť za „zabitý“. Diane to však nevadilo. Posledných pár mesiacov totiž nebolo o nič zaujímavejších.

Na prvý pohľad by sme Dianu z nášho ilustračného príkladu mohli označiť slovom „lenivá“, tí, ktorí by zašli ďalej, by ju nazvali aj „lemra“. Bola by to štandardná pečiatka, ktorá by jej správanie odsúdila. Preto je potrebné hľadať odpoveď na otázku, či „je to tak jednoduché, ako to na prvý pohľad vyzerá“?

Mnohí autori teórie syndrómu Bore Out upozorňujú, že ľudia tohto typu vôbec nemusia byť leniví, boli však urobení lenivými.

Stačilo by sa pozrieť na minulosť tejto „lenivej“ pracovníčky. Patrila na vysokej škole medzi najlepšie študentky a jej diplomová práca bola dokonca za prínos pre teóriu a prax ocenená rektorom. Na pohovore do podniku bola jednoznačne prvou voľbou manažmentu a prinášala skvelé nápady. Ochota kolektívu implementovať jej nápady však bola na úplnom minime a jej nadriadený sa najzaujímavejších úloh v prospech našej zamestnankyne nechcel vzdať. Až príliš v nej videl ohrozenie svojho postavenia.

Za najčastejšie príznaky syndrómu Bore Out považujeme:

- ak, zamestnanec stráca záujem o svoju prácu,
- ak, začína predstierať, že pracuje,
- ak, začína používať stratégie, ktoré signalizujú okoliu jasný odkaz: „Ja usilovne pracujem!“

Ak tieto príznaky pretrvávajú dlhšie obdobie, menia sa na symptómy, ktoré siahajú od chronickej únavy až po psychické problémy vo forme ľahkých až ťažkých depresí. Môžu sa však začať objavovať aj psychosomatické problémy.

Pri syndróme Bore Out charakterizujeme rizikové faktory:

1. Kancelárska práca

Novoobjavené ochorenie je bežné predovšetkým pri kancelárskych prácach. Pri niektorých povolaniach o syndróme Bore Out nemožno hovoriť. Príkladom je povolanie

murára, ktorý sa len veľmi ťažko bude tváriť, že stavia stenu, pretože večer po pretvárke žiaden múr stáť nebude. Rovnako ani povolanie čašníka, ktorý sa tvári, že obsluhuje hostí vo väčšine prípadov hnevu vedúcemu neujde, keďže zákazníci nebudú príliš spokojní a dajú to patrične najavo. Vodič autobusu, ktorý sa bude tváriť, že šoféruje autobus, bude buď stáť na mieste a pôsobiť veľmi smiešne, alebo narazí do najbližšej prekážky na ceste.

Pri práci v kancelárii a v mnohých prípadoch aj v tíme sa však veľmi často stáva, že niektorí zamestnanci sa len vezú popri druhých. Niekedy dobrovoľne, niekedy proti svojej vôli, keď najzaujímavejšiu prácu si pridelia vybraní členovia a ostatným zostanú len monotónne a nie príliš motivujúce úlohy, ktoré zďaleka nezodpovedajú ich kvalifikácii.

2. Vyšší vek a nízky sklon k riziku

Postihnuté sú predovšetkým staršie vekové generácie, ktoré preferujú pokoj, stabilitu a istotu zamestnania. V prípade mladších zamestnancov tiež existujú určité osobnosti, ktoré sú na ochorenie náchylnejšie. Sú to ľudia, ktorí sa vyhýbajú novým výzvam a nie sú naklonení podstúpiť väčšie riziko.

Vo všeobecnosti môžeme charakterizovať dva typy nevyťažnosti. Jedná sa o:

- 1. kvantitatívnu nevyťažnosť**, ktorá sa prejavuje nedostatočným množstvom práce,
- 2. kvalitatívnu nevyťažnosť**, ktorá sa prejavuje nemotivujúcou prácou alebo prácou, ktorá nepotrebuje aktuálnu kvalifikáciu zamestnanca.

Obidva typy môžu syndróm Bore Out vytvoriť samostatne, ich kombinácia je však ešte nebezpečnejšia.

Nevyťažní zamestnanci len v zriedkavých prípadoch oslovujú svojich nadriadených so žiadosťou o kvantitatívne zvýšenie alebo kvalitatívne zlepšenie svojej pracovnej náplne. Väčšina manažérov však nevie adekvátne reagovať. Maximálne pridajú pár úloh, ktoré sú však pre postihnutých nedostatočne motivujúce, a tak sa už viac sťažovať nebudú. Vystavujú sa riziku otázky opodstatnenosti ich pracovného miesta. V opačnom prípade začnú vytvárať stratégie, vďaka ktorým budú pôsobiť vyťažení.

V praxi rozlišujeme šesť stratégií, ktoré vyvíjajú zamestnanci chorí na syndróm unudenia:

a) Dokumentačná stratégia

Táto stratégia spočíva v tom, že zamestnanec sedí za počítačom a fascinovane pozerá na obrazovku. Vybavuje si pritom privátne záležitosti alebo svoje koníčky. V momente ak sa objaví nadriadený alebo niekto iný, kto by ho mohol hodnotiť, obrazovku mení na pracovný dokument a tvári sa, že celý čas pracoval.

b) Komprimačná stratégia

Zamestnanec sa snaží vybaviť zadanú úlohu v čo najkratšom čase. To sa mu aj podarí, avšak o ukončení práce nadriadeného manažéra neinformuje. Získaný čas využije pracovník v prospech seba a pre svoje potreby.

c) Stratégia hluku

Zamestnanec, ktorý si uvedomuje, že je potrebné dať najavo známku života, si otvorí nový e-mail alebo dokument a začne veľmi hlasne „tukať“ do počítačovej klávesnice. To spôsobí hluk a vyvoláva klamlivý dojem, že pracovník usilovne pracuje.

d) Stratégia preplneného kufrika

Pri tejto stratégii sa zamestnanec snaží vyvolať dojem, že prioritná úloha nemohla byť pre veľký nával inej práce počas dňa vybavená. Tvári sa, že si prácu jednoducho musí zobrať aj domov. Snaží sa simulovať nielen svoju dôležitosť v práci, ale aj vysokú identifikáciu so zamestnávateľom. Pre nadriadeného je veľmi ťažké skontrolovať, akú prácu si zamestnanec berie domov a rovnako, či zamestnanec skutočne pracuje.

e) Stratégia Pseudo-Burn-Outu

Zamestnanec otvorene hovorí o preťažení prácou. Snaží sa tak vyhýbať akejkolvek ďalšej úlohe, ktorú by mu mohli nadriadení pridať k jeho aktuálnej náplni. Je len veľmi ťažké zistiť, či je určitý zamestnanec tesne pred zrútením (prípadne vyhorením typu Burn Out), a tak je okolím ľutovaný a chránený.

f) Stratégia rozvalcovania

V tomto prípade dochádza k zbytočnému predlžovaniu času výkonu pracovnej úlohy. Hoci ju zamestnanec dokáže vykonať povedzme za jeden deň, nadriadenému povie, že na jej vykonanie potrebuje tri dni. Za tieto tri dni dokáže zamestnanec naozaj úlohu vykonať, popritom si však užije aj množstvo voľného času, ktoré stráví naoko príjemnými vecami.

Tabuľka 1 uvádza test, na základe ktorého sa dá zistiť, či zamestnanec trpí syndrómom unudenia. Na nasledujúcich desať otázok nachádzajúcich sa v tabuľke je potrebné úprimne odpovedať „áno“ alebo „nie“. Odpoveď áno, sa používa v prípade, ak sa zamestnanec viackrát za mesiac zodpovedajúco správa, respektíve sa tak cíti.

Tabuľka 1

Otázky	áno	nie
Vybavujete často privátne záležitosti počas pracovného času a niekedy tvorí toto vybavovanie dominantnú časť vašej pracovnej doby?		
Cítite sa na svojom aktuálnom pracovnom mieste nevyťažený alebo dokonca až znudený?		
Predstierate z času na čas, že v danom momente v práci skutočne pracujete?		
Cítite sa po pracovnej dobe unavený, hoci ste počas dňa neprežili v práci žiadne stresové situácie?		
Označili by ste sa na vašej aktuálnej pracovnej pozícii skôr než'astný?		
Chýba vám zmysel vašej práce, jej akýsi hlbší zmysel?		
Dokážete úlohy vašej pracovnej náplne vybaviť podstatne skôr, ako to v skutočnosti robíte?		
Radi by ste zmenili pracovnú pozíciu, avšak bojíte sa poklesu finančného príjmu, a tým aj zníženia vašej životnej úrovne?		
Posielate počas pracovnej doby privátne e-maily vašim priateľom a kolegom, často chatujete na internete alebo sú vaše telefonáty hlavne privátneho charakteru?		
Nezaujímá vás práca, ktorú máte popísanú vo vašej pracovnej náplni?		
Počet odpovedí spolu		
Vyhodnotenie testu na syndróm Bore Out		
Ak zamestnanec na otázky testu odpovedal viac ako štyrikrát odpoveďou „áno“, existuje pravdepodobnosť, že trpí syndrómom Bore Out, prípadne sa k tejto novej diagnóze pracovného lekárstva pomaly ale isto približuje.		

Prameň: GROSSE, D.: Stress durch Langeweile. Sind Sie vom Boreout betroffen? [online] In Focus Money Online [cit. 2010-08-16] Dostupné na internete: <http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/worklife/tid-6760/bore-out_aid_65675.html>

Opatrenia, ktoré by mal zamestnanec trpiaci syndrómom Bore Out vykonať:

- Zamestnanec, ktorý sa z času na čas trochu nudí, netrpí automaticky na syndróm Bore Out.
- Time Management nepomáha len v prípade syndrómu vyhorenia (Burn Out), ale aj v prípade syndrómu unudenia (Bore Out).
- Analýza aktuálnej situácie. Pomocou papiera, na ktorom zamestnanec zaznamenáva činnosť v práci počas určitého obdobia, napríklad týždňa.
- Hľadanie príčin aktuálnej situácie. Analýza, či sa jedná o kvantitatívne alebo kvalitatívne nevyťaženie. Nedostáva zamestnanec zaujímavú prácu alebo sa jej cielene vyhýba?
- Rozhovor o aktuálnej situácii s kolegami, so všeobecným lekárom, so špecialistom.
- Tvorba osobného plánu a pokus o jeho postupné napĺňanie. Na začiatok je potrebné ponechať si určitý priestor pre privátne záležitosti. Postupom času by však zamestnanec ich podiel mal znižovať na akceptovateľné minimum.
- Využitie možnosti ďalšieho vzdelávania v podniku. Aj malá zmena náplne na pár dní môže priniesť veľký úžitok tak zamestnancovi, ako aj jeho zamestnávateľovi.
- Brigáda, resp. druhý pracovný pomer. Práca aj na kratší čas môže dodať pocit, ktorý zamestnancovi veľmi chýba a pomôcť mu nanovo odštartovať.
- V núdzovom prípade nezostáva nič iné ako pohovor s nadriadeným a konzultácia s ním, či nie je lepšie hľadať úplne inú pracovnú pozíciu či iného zamestnávateľa

Knižný titul „Diagnóza Burn Out!“ vyvolal vo svete obrovskú odozvu a čoskoro bol nominovaný na dve ocenenia na svetoznámom Frankfurtskom knižnom veľtrhu v kategórii ekonomika. Kniha sa stala bestsellerom a bola preložená do mnohých cudzích jazykov. Objavenie syndrómu unudenia však vyvolalo veľkú diskusiu. Popri tých, ktorí teóriu znudeného a nevyťažného pracovníka privítali potleskom, sa objavili aj mnohí kritici.

Známy nemecký profesor Beda Stadler¹ nazval syndróm Bore Out Hoaxom, teda strašením s niečím, čo v skutočnosti vôbec neexistuje, tak ako sa to stáva v e-mailoch o počítačových vírusoch, ktoré nikdy neboli naprogramované. Profesorka poukazuje vo svojej kritike i na skutočnosť, že negatívom nemá byť len genetika, ale spoločnosť a vedúci, ktorí nedokážu dostatočne a motivačne delegovať svoje úlohy.

Záver

Odborníkom, ktorí venujú pozornosť problematike personalistiky a sú všímaví, je pojem Burn Out, alebo syndróm vyhorenia dôverne známy. Vyskytuje sa v prípade zamestnancov, ktorí povýšili svoju prácu nad vlastné zdravie. Postihnutý zamestnanec doslova vyhori a dokáže len s veľmi veľkou námahou vykonávať ďalej svoju prácu.

Ak sa v akomkoľvek podniku alebo inštitúcii objavil prípad diagnostikovaného syndrómu Burn Out, je vhodné aby sa okolie postihnutého zamestnanca podrobilo analýze pracovnej vyťaženia. V tímoch, v ktorých bývajú určití členovia preťažení a trpia nadmerným stresom, sa totiž môžu objaviť aj pracovníci, ktorí naopak nie sú dostatočne vyťaženi a trpia opačným syndrómom, takzvaným Bore Out.

Je nutné upozorniť na skutočnosť, že syndróm Bore Out na rozdiel od veľmi známeho syndrómu Burn Out nie je dostatočne vedecky prebádaný. Renomovaní vedci z oblasti medicíny, psychológie a ekonómie na univerzitách a akadémiách vied vo svete i na Slovensku

¹ STADLER, B. (2007): Diagnose: Desinteresse. [online] In Die Achse des Guten. [cit. 2010-09-7] Dostupné na internete: <http://www.achgut.com/dadgdx/index.php/dadgd/article/diagnose_desinteresse/>

budú musieť syndróm unudenia ešte dôkladne skúmať, aby sa vo vede i v pracovnom lekárstve poznatkami dostal na úroveň syndrómu vyhorenia..

Literatúra

1. BEYE, D.: Innere Kündigung durch Bore-out?: Untersuchung des Zusammenhangs von Unterforderung und Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz. Hannover: GRIN VERLAG, 2009. ISBN 978-3-640-28304-0
2. BOLCHOVER, D.: The living dead: switched off, zoned out : the shocking truth about office life. Chichester: CAPSTONE PUBLISHING, 2005. ISBN 978-1-84112-656-2
3. FREUND, K.: Fallbuch Alter Mensch. Vernetzt denken – Pflege verstehen. München: ELSEVIER, URBAN & FISCHER VERLAG, 2009. ISBN 978-3-437-26075-9.
4. GROSSE, D.: Stress durch Langeweile. Sind Sie vom Boreout betroffen? [online] In Focus Money Online [cit. 2010-08-16] Dostupné na internete: <http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/worklife/tid-6760/bore-out_aid_65675.html>
5. KELLER, M.: Fachlexikon für das Human Resource Management: Wichtige Fachbegriffe zum Personalwesen mit Hintergrundwissen, Umsetzungshilfen, Mustervorlagen und HR-Know-how-Quellen-Kompendium. Zürich: PRAXIUM-VERLAG, 2009. ISBN 978-3-9523246-7-7.
6. KOHLER, R.: Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis: Transfer individualpsychologischer Motivationstheorien in die betriebliche Praxis. GRIN VERLAG, 2008. ISBN 978-3-640-21356-6.
7. ROTHLIN, P. – WERDER, P. R.: Diagnose Boreout: Warum Unterforderung im Job krank macht. Heidelberg: REDLINE WIRTSCHAFT, 2007. ISBN 978-3-636-01462-7.
8. ROTHLIN, P. – WERDER, P. R.: Die Boreout-Falle: Wie Unternehmen Langeweile und Leerlauf vermeiden. München: REDLINE, 2009. ISBN 978-3-636-01593-8.
9. STADLER, B. (2007): Diagnose: Desinteresse. [online] In Die Achse des Guten. [cit. 2010-09-7] Dostupné na internete: <http://www.achgut.com/dadgd/index.php/dadgd/article/diagnose_desinteresse/>
10. STOCK, CH.: Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: GRADA PUBLISHING, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
11. TSCHEUSCHNER, M. – WAGNER, H.: TMS - der Weg zum Hochleistungsteam: Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann. Offenbach: GABAL VERLAG, 2008. ISBN 978-3-89749-794-8.
12. VEDDER, G. – VEDDER, M.: Unterforderung: Computer spielen aus Verzweiflung. [online] In Wiwo.de. Das Portal der WirtschaftsWoche. [cit. 2010-09-2] Dostupné na internete: <<http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/computer-spielen-aus-verzweiflung-419499/>>

Adresa autorov

Ing. Juraj Mišún, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: misun@euba.sk

Ing. Ivana Hudáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava
Slovenská republika
e-mail: hudakova@euba.sk