

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pracovní stres a syndrom vyhoření u manažerů v
organizaci

Work-Related Stress and Manager Burnout Syndrome in an
International Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Emrová Lenka

KOKOSHITSKAYA

ANASTASIYA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kokoshitskaya** Jméno: **Anastasiya** Osobní číslo: **475156**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika průmyslového podniku**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Pracovní stres a syndrom vyhoření manažerů v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Work-Related Stress and Manager Burnout Syndrome in an International Company

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce bude analýza míry syndromu vyhoření u manažerů. Práce bude teoreticko – empirická. Teoretická část bude zaměřena na vymezení pojmů a konkretizaci problematiky syndromu vyhoření – jak vzniká, jeho příčiny a důsledky. V praktické části bude využito metodologie smíšeného výzkumu kombinací standardizovaného dotazníku MBI a kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s manažery mezinárodní společnosti Henkel AG & Co. KGaA. Výstupem této práce bude vyhodnocení míry výskytu syndromu vyhoření u manažerů a vypracování doporučení pro zkoumanou společnost, jaká opatření by mohla pomoci zaměstnancům cítit se psychicky komfortně při vykonávání manažerské práce.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. New York: Kogan Page, 2017. ISBN 978-07-494-7412-6.
MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
PREIS, Mirriam. Jak zvládnout syndrom vyhoření, najděte cestu zpátky k sobě. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-5394-2.
STOCK, Christian. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
VENGLÁŘOVÁ, Martina. Sestry v nouzi. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, institut pedagogických a psychologických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13.05.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

PhDr. Lenka Emrová
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Petr Svoboda, Ph.D., ING.PAED.IGIP
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KOKOSHITSKAYA, Anastasiya. Pracovní stres a syndrom vyhoření u manažerů v organizaci. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 13. 05. 2021

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce, PhDr. Lence Emrové, za cenné rady a připomínky, které mi pomohli při vypracování této práce. Také děkuji vedení společnosti Henkel za povolení k provedení výzkumu a všem zaměstnancům, kteří se výzkumu zúčastnili.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je věnována problematice pracovního stresu a syndromu vyhoření u manažerů. Práce je teoreticko – empirického typu a je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřená na vymezení pojmů a konkretizaci problematiky stresu a syndromu vyhoření – jak vzniká, jeho příčiny a důsledky. Účelem teoretické části je seznámení čtenáře s obecnými znalostmi o tématu. Ve druhé části je využita metodologie smíšeného výzkumu kombinací standardizovaného dotazníku MBI a kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s manažery mezinárodní společnosti Henkel AG & Co. KGaA. Výstupem této práce je vyhodnocení míry výskytu syndromu vyhoření u manažerů a vypracování doporučení pro zkoumanou společnost, jaká opatření by mohla pomoci zaměstnancům cítit se psychicky komfortně při vykonání manažerské práce. Výsledky výzkumu ukazují, že se vyhoření vystytuje ve zkoumaném vzorku zaměstnanců společnosti Henkel AG & Co. KGaA, ale jako celek vykazuje zkoumaný vzorek pouze mírné vyhoření ve 2 aspektech.

Klíčová slova

Pracovní stres, syndrom vyhoření, adaptační syndrom, manažerská práce, prevence

Abstract

This bachelor thesis is devoted to the issue of work stress and managers burnout syndrome. The work is of theoretical - empirical type and is divided into two parts. The first part is focused on the definition of terms and concretization of the issue of stress and burnout syndrome - how it arises, its causes and consequences. The purpose of the theoretical part is to acquaint the reader with general knowledge of the topic. The second part uses a mixed research methodology combining a standardized MBI questionnaire and qualitative semi-structured interviews with managers of the international company Henkel AG & Co. KGaA. The output of this work is the evaluation of the incidence of burnout syndrome in managers and the development of recommendations for the surveyed company - what measures could help employees feel mentally comfortable in performing managerial work. The results of the research shows that the burnout is detected in Henkel AG & Co. KGaA., but the whole investigated group shows only a slight burnout in 2 burnout subtypes.

Keywords

Work stress, burnout syndrome, general adaptation syndrome, managerial work, prevention

Obsah

Úvod	5
1 Stres	8
1.1 Definice stresu	8
1.2 Druhy stresu	9
1.2.1 Pozitivní stres	9
1.2.2 Negativní stres	10
1.2.3 Hypostres a hyperstres	10
1.3 Fyziologie stresu	10
1.3.1 Reakce organismu na stres	11
1.3.2 Adaptační syndrom	12
2 Pracovní stres u manažerů	15
2.1 Příčiny pracovního stresu	16
2.2 Důsledky pracovního stresu	17
3 Syndrom vyhoření	19
3.1 Definice syndromu vyhoření	19
3.2 Příčiny a průběh syndromu vyhoření	20
3.3 Ohrožené skupiny pracovníků	22
3.4 Příznaky syndromu vyhoření	23
3.5 Prevence vyhoření	24
4 Zkoumaná společnost	28
5 Metodologie výzkumu	30
5.1 Cíl výzkumu	30
5.2 Využité výzkumné metody	31
5.2.1 Dotazníkové šetření	32
5.2.2 Hlubkové rozhovory	33
5.3 Výzkumné otázky a hypotézy	30
6 Výsledky výzkumu	35
6.1 Výsledky dotazníku	35
6.2 Výsledky hlubkových rozhovorů	46

6.3 Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz	50
6.4 Manuál pro zaměstnance.....	55
Závěr	58
Seznam použité literatury	60
Seznam obrázků	62
Seznam tabulek	63
Seznam grafů	64
Přílohy.....	65

Úvod

Relevantnost tématu práce je dána skutečností, že syndrom vyhoření je běžným problémem dnešní doby. Projevuje se zvýšeným emočním vyčerpáním, což vede jak k osobnímu nepohodlí, tak k vážnému snížení efektivity práce. Hlavním zdrojem těchto jevů jsou stresové situace na pracovišti, které vyžadují značné emoční náklady jedince. Pokud tyto náklady nejsou adekvátně kompenzovány ať kvůli osobním charakteristikám a postojům zaměstnance, nebo kvůli špatným pracovním podmínkám, nevyhnutelně se projeví v podobě stresu, úzkosti a emočního vyčerpání, z kterého může následně vzniknout úplné vyhoření.

Úspěch jakékoli organizace závisí na mnoha faktorech, včetně jejího vnitřního prostředí. V moderních pracovních podmínkách vzrostly požadavky na stupeň psychického zapojení zaměstnance do pracovního procesu, vrostla též úroveň nároků na zaměstnance. V současné době by vedení každé společnosti mělo poskytovat svým zaměstnancům dostupnou psychologickou a sociální podporu, věnovat pozornost preventivním opatřením ovlivňujícím personál a vnitřní prostředí organizace, aby tak předešlo vzniku většího pracovního stresu a snížila se úroveň pracovního napětí zaměstnanců. V tomto ohledu je velmi důležité studium psychologických faktorů, které se v organizaci vyskytují.

Výzkum této práce jsme prováděli ve společnosti Henkel AG & Co. KGaA, a to konkrétně na 2 pobočkách – v České republice a Slovenské republice. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda jsou manažeři společnosti vystaveni vyššímu pracovnímu stresu, dále jaké stresory se u nich nejčastěji projevují a jakým způsobem se se stresem dokážou vypořádat. Zjistili jsme také míru vyhoření zaměstnanců ve společnosti pomocí psychologického testování metodou Maslach Burnout Inventory.

Management je jednou z oblastí, kde je stres stálým doprovodným faktorem, proto je důležité, aby vedení firmy kladlo důraz na psychickou pohodu manažerů, které zaměstnává. Manažeři by měli mít určité znalosti a schopnosti odolnosti vůči stresu. Přístup k těmto informacím by měl zaměstnancům poskytovat ideálně právě zaměstnavatel, což se v případě zkoumané společnosti děje. Jedním z cílů práce je zjistit, zda je snaha ze strany zaměstnavatele dostatečná.

První část práce představuje teoretické informace o pracovním stresu a syndromu vyhoření. V úvahu jsou brány faktory ovlivňující vývoj emočního vyhoření, dynamika a příznaky syndromu vyhoření. Též popisuje důsledky vyhoření a opatření k prevenci jeho vzniku.

Druhá část práce představuje výzkum, který jsme ve společnosti provedli pomocí několika výzkumných metod. Využili jsme metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Touto kombinací jsme dokázali zjistit základní přehled o situaci a následně zdokonalit chápání situace pomocí hloubkových interview s vybranými respondenty. Výstupem tohoto výzkumu je vyhodnocení situace ve společnosti a následné doporučení pro manažery ve formě manuálu. Pro manažery tedy mohou být užitečná konkrétní doporučení vyvozená z výsledku daného výzkumu. Praktický význam práce spočívá ve skutečnosti, že závěry

vyvozené z výsledků výzkumu a navrhovaná doporučení lze dále využít ke zvýšení efektivity zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Stres

Každý z nás je po celý život vystaven stresu vyplývajícímu z mnoha různých faktorů: finanční a rodinné problémy, pracovní zátěž, problémy se zdravím a mnoho dalších. Cokoliv, co naruší obvyklý běh života jedince, mu může způsobit stres. Je to tedy téměř každodenní jev, se kterým se lidé setkávají v průběhu svého života. Mírný stres je nevyhnutelný a neškodný, ale nadměrný a dlouhodobý stres může v případě přetížení způsobit vážné problémy a poruchy ve fungování lidského těla. Dlouhodobý nebo opakovaný krátkodobý stres může vést ke změně charakteru člověka, ve kterém se začnou objevovat nové rysy nebo se posilují stávající, jako jsou např. introverze, sklon k sebeobviňování, nízká sebeúcta, podezíravost, agresivita.

Podle objevitele tohoto jevu, H. Selyeho (1976) může být stres také prospěšný a může přispět k adaptaci jedince na okolní realitu. V případě potřeby dokáže zrychlit reakci lidského těla a mobilizovat obranyschopnost, což tělu pomáhá přizpůsobit se vzniklé obtížné situaci a zvládnout ji.

Stres je nedílnou součástí lidské existence a je velmi důležité umět rozlišovat přijatelnou míru zátěže a silný, nebezpečný stres. V následujících kapitolách si rozšíříme znalosti o tom, co je stres, jak vzniká a jaký je jeho dopad na lidské tělo a mysl.

1.1 Definice stresu

Co je to stres? Stres je ve své podstatě určitý druh emocionálního stavu, který je charakterizován zvýšenou fyziologickou a duševní aktivitou. R. S. Lazarus (1993) uvádí, že daný pojem, který se dnes využívá nejčastěji v souvislosti s emočním stavem, byl poprvé zaveden do vědecké terminologie ve vztahu k technickým objektům v XVII. století. Anglický vědec R. Hooke použil tento termín k popisu objektů, například mostů, které zažívají takzvaný stres působením větru, zemětřesením neboli jiných přírodních sil a odolávají mu.

Objevitel tohoto psychického jevu, v minulosti student Lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze (Yong Tan & Yip, 2018), H. Selye použil slovo stres v lékařském kontextu a přiřadil mu následující definici: „Stres je nespecifická reakce těla na jakýkoliv požadavek, který mu je předložen.“ (1976, s. 15)

Z tohoto původního výroku pak vyplývá spousta dalších definic. Již zmíněný R. S. Lazarus použil následující definici: „Stres je nárok na jednotlivce, který přesahuje jeho schopnosti se s nárokem vyrovnat.“ (1984, s. 19)

Křivohlavý (1994, s. 10) píše: „Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává, a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.“

V psychologickém slovníku P. Hartala (2004, s. 263) je stres definován jako: „Nadměrná zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci“.

V této práci budeme uvažovat o stresu, jak jej definoval H. Selye (1976), a to jako univerzální reakci těla na podněty, jejichž podstatou je všeobecná mobilizace vnitřních zdrojů k překonání vzniklých obtíží.

1.2 Druhy stresu

Stres je obvykle vnímán jako negativní a nežádoucí jev. Předpokládá se, že je způsoben určitým druhem problémů (úraz, neúspěch, smutek atd.). To je ale pouze jeden typ stresu. Ve skutečnosti existuje také pozitivní stres, který může být vyvolán příjemnými událostmi (např. výhrou velké částky v loterii atd.)

Výši škodlivosti stresu určuje především jeho míra, intenzita a doba jeho působení. Většina z těchto ukazatelů je individuální pro každého jedince.

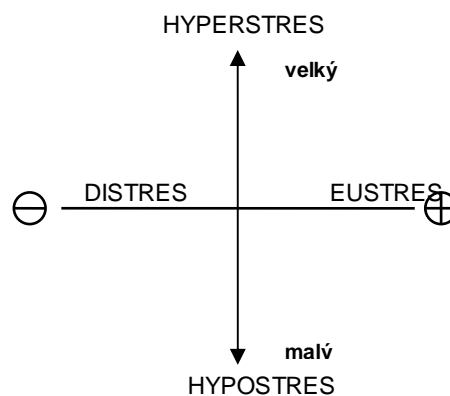
H. Selye (1992, s. 4) definoval 2 typy stresu:

1. **Pozitivní stres – EUSTRES**
2. **Negativní stres – DISTRES**

Autor vysvětluje tyto 2 druhy stresu na příkladu matky, která se dozvěděla o smrti svého jediného syna ve válce a zažila duševní šok a negativní stres. Pokud se o mnoho let později ukáže, že zpráva byla falešná a syn nečekaně vstoupí do místnosti, matka bude cítit největší radost neboli pozitivní stres. Konkrétní výsledky těchto dvou událostí jsou smutek a radost. Jsou zcela odlišné, a dokonce opačné, ale jejich stresující účinek v obou případech je nespécifická poptávka po přizpůsobení se nové situaci.

Je důležité umět rozdělovat stres podle síly jeho působení, J. Křivohlavý (1944, s. 8) uvádí 2 doplňující škály stresu:

1. **Malý stres – HYPOSTRES**
2. **Velký stres – HYPERSTRES**



Obrázek 1 Základní rozměry stresu; Zdroj: J. Křivohlavý, 1994, s. 8; Zpracování: Vlastní

1.2.1 Pozitivní stres

Eustres lze doslovně přeložit jako „dobrý stres“ díky autorovu užití řecké předpony „εὔ“, která znamená „dobrý“. (Selye, 1984, s. 15) Jedná se o pozitivní kognitivní reakci na stres, který není zdraví škodlivý a poskytuje pocit uspokojení a jiné pozitivní pocity. Můžeme jej chápat jako rozrušení a psychosomatickou reakci organismu na obzvláště kladné emoční prožitky jako např. radost z vítězství, reakce na pozitivní události. V. Rice

(2009) uvádí, že eustres se nejčastěji projevuje u lidí, kteří rádi přijímají výzvy a nadšeně se staví překážkám, a přitom se cítí nadšeni z toho, co je ve výsledku čeká. M. Venglařova (2011, s. 49) píše: „Příkladem může být situace, kdy se snažíme zvládnout něco, co nám přináší radost, avšak vyžaduje to určitou námahu. Do skupiny situací, které vyvolávají eustres, patří např. narození dítěte, různé oslavy apod.“

1.2.2 Negativní stres

Jako distres lze označit psychické i fyziologické reakce organismu na negativní podněty. Distres pochází z pocitu přetížení, zoufalství a bezmocnosti. Definice M. Venglařové (tamtéž, s. 49) zní následovně: „Distres je stres nepříjemný, který ve větší míře působí škodlivě tím, že vede k přetížení člověka a v dané situaci převyšuje jeho možnosti.“ V důsledku působení distresu se vyčerpává obranyschopnost těla, což vede k narušení adaptačních mechanismů a rozvoji různých psychosomatických onemocnění. Silný distres je tedy stav člověka, který ztratil schopnost přizpůsobovat se světu, ve kterém žije. (Selye, 1976)

1.2.3 Hypostres a hyperstres

J. Křivohlavý (1994, s. 8) popisuje hypostres jako „stres, který ještě nedosáhl hranice nezvladatelnosti, ale kumulací s dlouhodobým působením může dojít ke zvratu.“ To znamená, že hypostres je zvládnutelný a málo intenzivní stres, který je velice běžný a v určité míře slouží jako popud k překonání překážek.

Hyperstres je opakem a autor jej popisuje jako „stres přesahující hranice adaptability“, což znamená, že je tento druh stresu nadměrný a těžko snesitelný jedincem, který je mu vystaven. Jeho následky mohou zasáhnout nejen psychické, ale i fyzické zdraví.

1.3 Fyziologie stresu

Již před více než půl stoletím zmíněný autor H. Selye, který zvláště přispěl k rozvoji konceptu stresu, přizval vědce k přehodnocení obecně přijímaných názorů na interakci člověka s prostředím. Ukázalo se, že spolu se specifickými reakcemi těla na určitý vnější účinek existují všeobecné reakce spojené s aktivitou hormonálního systému.

Předpokladem pro vytvoření teorie stresu se stal objev I. P. Pavlova o podmíněných reflexech. Selye následně zjistil, že kůra nadledvin vylučuje určité hormony, které pomáhají člověku přizpůsobit se náhlým změnám v prostředí, bez ohledu na to, čím jsou způsobeny. Tento jev nazval „generalizovaným adaptačním syndromem“ neboli G.A.S. Zjistil, že bez pochopení neurofyziologických jevů ve fungování lidského mozku, stejně tak jako emocionálních a kognitivních procesů, morálních postojů a hodnot jednotlivce, je nemožné předvídat reakci člověka na stres. (Selye, 1976)

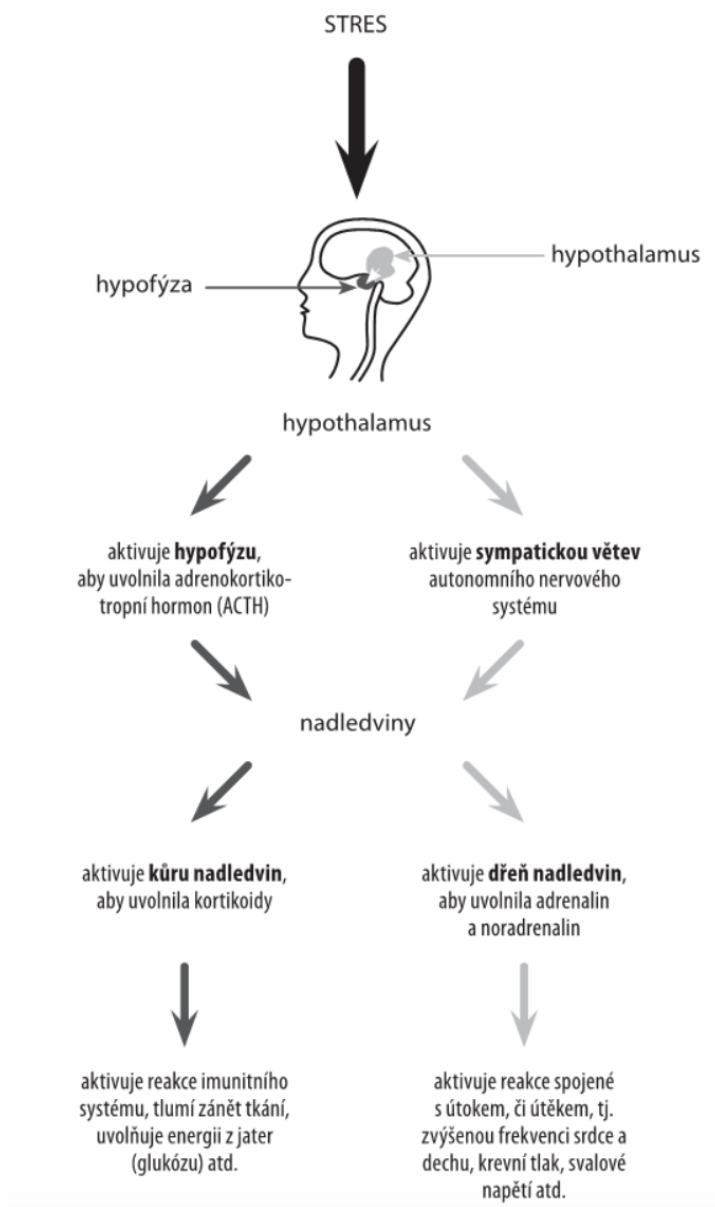
1.3.1 Reakce organismu na stres

Přesto, že v důsledku historického vývoje člověka probíhá biologická reakce na stres u každého přibližně stejně, své okolí vnímáme velmi individuálně. To znamená, že každý člověk nemusí reagovat stejně na identický stresový podnět. Přesto jsou probíhající procesy v organismu stejné při výskytu stresové reakce po fyziologické stránce. Reakce jedince vystaveného stejnému stresoru nebude totožná reakcí jedince jiného.

„Tentýž stresor může působit na daného člověka s různou intenzitou podle toho, kdy a za jaké celkové situace přichází.“ (Křivohlavý, 1994, s. 11) Podle autora nelze přesně určit, jak se zachová určitý jedinec, aniž bychom věděli jeho motivaci nebo jeho způsoby zvládnání náročných situací. To je důvod, proč je stres multifaktoriálním jevem, což znamená, že je určen velkým počtem činitelů.

Podle M. Venglářové (2011) existují 2 mechanismy, které řídí stresovou reakci organismu:

1. **Nervové řízení:** jako první se přes hypotalamus aktivuje autonomní nervový systém, který s pomocí dřeně nadledvin vyplaví do krve adrenalin a noradrenalin, hormony, které slouží k přenosu impulzů do různých tkání. (Selye, 1984) Tímto se aktivují reakce spojené s útekem, či dokonce útokem, které zahájí přesun energie díky lepšímu prokrvení hlavně do svalů, a naopak se začne hůře prokrvovat trávicí soustava. Tato adrenalinová fáze je krátká, ale během její aktivace, může docházet k zrychlení srdečního tepu, dýchání a zvýšenému krevnímu tlaku.
2. **Humorální řízení:** – na rozdíl od adrenalinové fáze humorální složka, která je charakterizovaná sekrecí adrenokortikotropní, nastupuje pomaleji, ale její působení je delší. Jde jak přes hypotalamus, tak přes hypofýzu do kůry nadledvin, která produkuje hormony kortikoidy, které zasahují do metabolismu. Pomocí tohoto řízení je organismus připraven na dlouhotrvající obranu např. aktivací imunního systému a tlumením zánětů.



Obrázek 2 Schéma fyziologické reakce organismu při stresu; Zdroj: M. Venglářová, 2011, s. 55

1.3.2 Adaptační syndrom

Pro lepší znázornění fyziologických reakcí na stres vytvořil H. Selye (1984) model reakcí, ve kterém znázornil určité fáze, kterými lidské tělo prochází v situaci chronické stresové zátěže. Adaptační syndrom neboli G.A.S. popisuje krátkodobé a dlouhodobé reakce těla a jeho adaptaci na stres. Existují tři stadia vývoje adaptačního syndromu:

1. fáze – poplach

- zvýšené uvolňování adrenalinu do krve
- zvýšení obsahu inzulínu v krvi a mobilizace sacharidů a mastných kyselin pro energetické účely
- zvýšené uvolňování sekrečních produktů do krve kortikálními buňkami, což vede k vyčerpání kyseliny askorbové, tuků a zásob cholesterolu

- pokles aktivity štítné žlázy a pohlavních žláz
- zvýšení počtu leukocytů, pokles počtu lymfocytů
- zvýšení katalytických procesů ve tkáních vedoucí ke ztrátě tělesné hmotnosti při dlouhodobém působení
- potlačení anabolických procesů, zejména snížení tvorby RNA a proteinových látek (Selye, 1984)

Fyzické příznaky: slabý a rychlý puls, nepravidelné bušení srdce, studené vlhké ruce, vnitřní třes, mělké dýchání často vedoucí k nedostatku kyslíku, pocení, nucení na močení a na stolici, „knedlík“ v krku spojený s neschopností mluvit. (Prieß, 2015)

Fáze poplachu se skládá z fáze šoku a fáze anti-šoku. Pokud se tělo stresu přizpůsobí, dojde k hypertrofii, hyperplazii neboli zvětšení fascikulární (prostřední) zóny kůry nadledvin, zvyšuje se hladina glukokortikoidů v krvi a tkáních. Změny začínají opačným směrem a nastává fáze anti-šoku. Anabolické procesy jsou aktivovány, což vede k vývoji další fáze. (Selye, 1984)

2. fáze – rezistence

- akumulace prekurzorů steroidních hormonů (lipoidů, cholesterolu a kyseliny askorbové) v kůře nadledvin a jejich zvýšené vylučování do krevního oběhu
- aktivace syntetických procesů v tkáních a následné obnovení běžné tělesné hmotnosti a funkcí jednotlivých orgánů
- snížení inzulínu v krvi, což vede ke zvýšení metabolických účinků kortikosteroidů (Selye, 1984)

Fyzické příznaky: bolesti hlavy, žaludku nebo zad, nevolnost, pocit úzkosti na hrudi, bolest uší nebo hučení v uších, napětí, alergické kožní reakce atd. (Prieß, 2015)

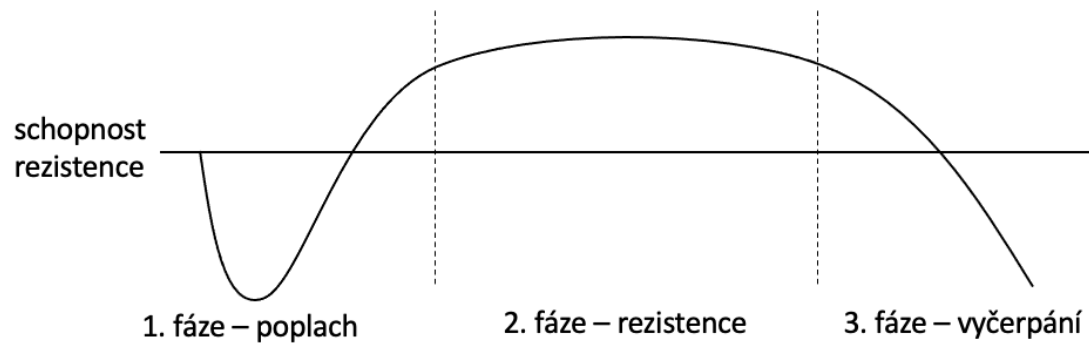
Pokud stresový faktor působí pouze krátkou dobu, zvyšuje se odpor organismu a stresor přestává působit. V tomto případě se může normalizovat i hormonální rovnováha. Při dlouhodobém působení emoční nebo fyzické zátěže je adaptace narušena a nastává třetí fáze – vyčerpání. (Selye, 1984)

3. fáze – vyčerpání

- snížení aktivity sympatoadrenálního systému, který má pomáhat tělu regulovat reakce na podněty prostředí
- zpomalení všech ochranných procesů v těle
- nízká odolnost těla vůči jakýmkoli stresorům (Selye, 1984)

Fyzické příznaky: opakované bolesti hlavy, migréna, vysoký krevní tlak, neustálá bolest žaludku, chronické ztuhnutí svalů, velmi výrazná slabost, neustálé vyčerpání, zvýšená náchylnost k infekcím, problémy s usínáním a nespavost navzdory velké únavě. (Prieß, 2015)

V této fázi se objevují změny, které jsou charakteristické pro pocity úzkosti, a vyvíjí se chronická nedostatečnost glukokortikoidu v důsledku vyčerpání fascikulární zóny kůry nadledvin. Fáze vyčerpání charakterizuje přechod rezistenční stresové reakce na patologii. Během fáze vyčerpání se tedy snižuje nespecifická odolnost lidského těla. S přechodem do stádia vyčerpání rezistence klesá, ale zvyšuje se odolnost těla vůči faktoru, který způsobil stres. Úzkostná reakce znamená okamžitou imobilizaci obranyschopnosti těla. (Selye, 1984)



Obrázek 3 *Tři stádia adaptačního syndromu (G.A.S.); Zdroj: H. Selye, 1976, s. 6; Zpracování: Vlastní*

2 Pracovní stres u manažerů

Tato kapitola je zaměřena na stres, který patří v současnosti k nejčastějším, a to stres vznikající z povolání.

Práce jako celek má pozitivní vliv na člověka a jeho osobnost, ale za nepříznivých pracovních podmínek (přetěžování nervové soustavy, fyzické přetížení, náhlé změny v rozvrhu práce, monotónní práce, špatné pracovní podmínky, špatné vztahy s kolegy atd.) může jedinci způsobit emoční vyhoření. Existuje celá řada profesí, ve kterých člověk pociťuje vnitřní emocionální prázdnotu např. kvůli nutnosti neustálého kontaktu s ostatními lidmi.

Manažerská profese je jednou z nejběžnějších profesí 21. století. Ale je to také jedno z nejvíce stresujících zaměstnání. Manažerská práce a stres jsou dva dokonale kompatibilní koncepty. Stres je napětí způsobené různými druhy faktorů a existuje velké množství faktorů, které mohou způsobit stresující situaci v práci manažera (například velké množství práce, zvýšená odpovědnost za výsledek odvedené práce, potřeba dělat mnoho rozhodnutí najednou, vztahy s nadřízenými, nepravidelný pracovní rozvrh). To vše způsobuje nepohodlí jak v emocích, tak v jednání a myšlenkách. Toto nepohodlí může způsobit stres, který ohrožuje práci manažera, jelikož na této pozici nevydrží pracovat dlouho, pokud nenajde řešení, jak stresové situace eliminovat. Proto je nezbytné umět stres ovládat. V opačném případě mohou negativní emoce manažerovi způsobit konfliktní situace jak se zaměstnavatelem nebo kolegy, tak i s klienty.

Je velmi důležité, aby manažer dokázal udržet v hlavě velké množství informací, koordinovat je, činit důležitá rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Manažer musí být dobrým organizátorem, musí být schopen motivovat a řídit zaměstnance. Takový vůdce musí být schopen najít způsoby a metody, jak zvýšit zisk podniku, optimalizovat jeho fungování.

Je důležité zmínit, že potíže v práci nezpůsobuje pouze pracovní stres, ale i stres z osobního života, který se na výkonu práce může odrážet. Účinek lidského faktoru se u zaměstnance téměř vždy projeví neočekávaně, obvykle bez jakéhokoli zjevného důvodu. Například spolehlivý zaměstnanec, který mnoho let nezpůsobil zaměstnavateli žádné problémy, hrubě poruší určený postup, a to může způsobit nepříjemnosti celé firmě. Dalším příkladem může být situace, kdy jednání manažera s problematickým klientem skončí hádkou, nebo situace, kdy manažer zapomene na důležitou prezentaci. Ve výsledku tím způsobí potíže nejen sobě, ale celému kolektivu, a uškodí tak prosperitě firmy, ve které pracuje. Po prošetření okolností se ukáže, že příčinou byla vážná nemoc jednoho z nejbližších příbuzných zaměstnance. Může se také jednat o konflikt zaměstnance s vedením, který způsobí psychické vyčerpání zaměstnance, kvůli kterému zaměstnanec začne být při své práci neproduktivní. To již můžeme považovat za stres způsobený prací. Příklady může být spousta, důležité je uvědomění, že se na výkonu práce může odrážet nejen pracovní stres, ale i stres způsobený nepříjemnostmi v osobním životě jedince.

2.1 Příčiny pracovního stresu

J. Urban (2016) uvádí, že každá práce, i ta která jedince opravu baví, dokáže být stresující. Určitá míra stresu je dokonce prospěšná pro pracovní výkon, obzvláště pro jedince, kteří mají sklon se v práci rozptylovat nebo odkládat své úkoly. Nutí totiž pracovníka, aby ze sebe vydal to nejlepší, a to ve stanoveném termínu. Opačným případem je zátěž nad možnosti jedince, když je po něm vyžadován výkon, který není v jeho silách zvládnout. Nemusí se jednat pouze o jednorázový výkon, ale čím častěji podléhá zaměstnanec pracovnímu stresu, tím více se snižuje jeho výkonnost v důsledku např. zvýšení míry únavy, zhoršení koncentrace, což vede k výskytu chyb a snížení kvality odvedené práce.

Ch. Stock (2010) píše, že existují určité rizikové faktory, které v roce 2007 uvedla Agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (OSHA), a považuje je za časté příčiny vzniku pracovního stresu. Tyto faktory mohou, ale nemusí mít negativní vliv na jedince. Jak jsme již zmínili, vliv stresu je velmi individuální a na každého člověka bude mít stejný druh stresu odlišný účinek. Jako příklad můžeme uvést:

1. Obavy ze ztráty pracovního místa z důvodu nestability na trhu práce
2. Stres v souvislosti s globalizací a strach způsobený přesouváním pracovních pozic do zahraničí
3. Nejistota z důvodu změny pracovní smlouvy (smlouva na dobu určitou, krácení dovolené, snížení ochrany proti výpovědi atd.)
4. Nárůst intenzity práce a pracovní doby (očekává se větší produktivita a pracovní náplň)
5. Outsourcing společností a jako výsledek zrušení pracovních míst, nebo i celých oddělení
6. Emocionální náročnost práce z důvodu sociálních změn společnosti (náročnější komunikace s klientem, nutnost stálého zvýšení sociálních a emocionálních kompetencí)
7. Obtížnost při snaze sloučit pracovní a soukromý život

Je nutné zmínit, že technologický pokrok měl obrovský vliv na lidskou práci a moderní technologie přináší stále nové pracovní pozice, ale také způsobily nárůst pracovní odpovědnost pro jednoho člověka. (Stock, 2010) V důsledku technologického zjednodušení práce, dokáže více povinností vykonávat menší počet lidí, čímž roste pracovní náplň na 1 zaměstnance a vzniká roztržštění pracovní pozice. Jako příklad můžeme uvést pracovníka finančního oddělení, jehož náplní práce bylo evidenční papírování a fyzické vydání výplaty zaměstnancům. V dnešní době převládá většina zaměstnanců obdrží výplatu prostřednictvím zaslání na bankovní účet, takže nutnost osobního předání výplaty se vytrácí. Některé systémy nepožadují ani zadání údajů zaměstnance pro jeho vyplácení. Jedná se tedy o téměř automatický proces, který vyžaduje pouze potvrzení ze strany odpovědné osoby. Všechna evidence o výplatách je nejčastěji uložena v podobě dat a nutnost zpracovávat vše papírově se tím také vytrácí.

To znamená, že původní náplň práce takového zaměstnance je snížena technologickým pokrokem a jeho osoba může být využita pro další činnosti potřebné k fungování podniku. Dalším důvodem pracovního stresu může být nedostatečné ocenění a uznání zaměstnance ze strany zaměstnavatele nebo kolegů. Zaměstnanec tak může mít pocit, že ať se snaží sebevíce, jeho snaha nemá smysl a nikdo si jí nevšimne. Lze sem zahrnout jak peněžní ocenění, tak ústní pochvalu a např. veřejné ocenění výsledků dobře vykonané práce. V případě neocenění je velice pravděpodobný pokles motivace obzvláště u zaměstnanců, kteří tento aspekt považují za důležitý a zaleží jim na tom, aby věděli, že jejich snaha je doceněna. Neznamená to však, že by zaměstnance jejich nadřazení měli neustále chválit, ale neuznání velkého úsilí vede k jeho demotivaci. V neposlední řadě mají na spokojenost zaměstnance významný vliv vztahy v pracovním kolektivu. Je to obzvláště důležité na pracovních pozicích, kde zaměstnanci musí neustále komunikovat a spolupracovat na denní bázi.

2.2 Důsledky pracovního stresu

Důsledkem pracovního stresu je pracovní přetížení, které snižuje pracovní výkonnost zaměstnance a mění jeho běžné chování. Nutnost plnění úkolů, které nepovažuje za důležité, může ještě více zhoršit postoj zaměstnance k jeho práci. Pracovní přetížení můžeme rozdělit na 4 kategorie: objektivní, subjektivní, kvantitativní a kvalitativní.

Objektivní pracovní přetížení lze změřit a spočítat. Může to být například počet vyhotovených úkolů, počet klientů atd. **Subjektivní** přetížení je vnímáno zaměstnancem jako neschopnost řešit jemu přidělené úkoly. **Kvantitativní** pracovní přetížení se charakterizuje nutností práce pod časovým tlakem, kdy má stanovený přený termín a nemá dostatek času se na úkon v klidu soustředit. Toto je velmi častý jev manažerské práce, jelikož se manažeři denně setkávají s pevně stanovenými „dedlajny“, kdy mají na splnění úkolu pouze omezené množství času. Posledním faktorem je **kvalitativní** pracovní přetížení, kdy je zaměstnanec je nucen plnit úkoly, které nemůže zvládnout. (Maroon, 2012)

Na konci 70. let se v Japonsku poprvé objevil termín „karoshi“, který označuje smrt lidí, kteří umírají, protože tráví příliš mnoho času v práci. Doslovný překlad slova „karoshi“ je „smrt přepracováním“. Termín byl vytvořen v roce 1978 a byl použit v souvislosti s rostoucím počtem lidí, kteří trpěli smrtelnými mrtvicemi a infarkty způsobenými přepracováním. Kniha na toto téma představila pojem veřejnosti v roce 1982, do té doby nebyl často užívaný a veřejně se o něm začalo mluvit v médiích, když v období prasknutí japonské ekonomické bubliny náhle zemřelo několik významných obchodních manažerů. Byli mladého věku a netrpěli žádnými chronickými chorobami, které by náhlou smrt mohly způsobit.

Tento problém se vyskytuje nejen v Japonsku, ale i v dalších asijských státech, kde pracovní doba a celkové podmínky jsou pro člověka nezvladatelné. (Burke, 2006) Některé Čínské společnosti používají tzv. „systém 996 hodin“. Jedná se o pracovní plán, podle něhož musí zaměstnanci pracovat od 9:00 do 21:00, 6 dní v týdnu, tj. 72 hodin týdně. (Hruby, 2018) Smrt z přepracování je tím nejhorším důsledkem. Častěji se setkáváme se vznikem nemocí v důsledku velkého fyzického a morálního přepracování a pracovního

stresu např. koronární choroba srdce a hypertenze, ekzémy a jiné druhy kožních onemocnění, žaludeční vředy, impotence, astma, hyperventilace. (Křivohlavý, 1994)
Organizace by měly identifikovat typy práce vedoucí k časnému vyčerpání. V některých případech je možné změnit povahu vysokoenergetické práce, např. snížit frekvenci nebo intenzitu mezilidských kontaktů. Společnost také může zaměstnancům pomoci se naučit zvládat stresové situace vznikající pracovním výkonem

3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření souvisí se stresem, který hraje zásadní roli ve vzniku tohoto syndromu. Systematický a chronický stres funguje jako spouštěč syndromu vyhoření v případě, že existuje dlouhodobá disbalance mezi fází zátěže a klidu. Velké množství lidí se setkává s pocitem, že je jejich situace nezvladatelná a nevědí, co si s ní počít. Jsou emočně a fyzicky vysílení a často začínají ztrácet důvěru ve vlastní schopnosti. Cítí se vyčerpání a jejich celková produktivita se výrazně snižuje. Tyto příznaky se považují za symptomy syndromu vyhoření. Dalším příznakem je odcizení, které se projevuje jako odosobněný a lhostejný postoj ke své práci a svému okolí a nezájem vůči kolegům, klientům nebo nadřízeným. Dříve se za hlavní rizikovou skupinu považovali hlavně pracovníci sociálních profesí, jako jsou například zdravotní sestry, vychovatelky, učitelé a sociální pracovníci, ale v dnešní době můžeme tento jev sledovat i v jiných pracovních oblastech. (Stock, 2010) V této kapitole si přiblížíme problematiku tohoto jevu, utvoříme si představu o tom, jak se syndrom vyhoření projevuje a jak se mu můžeme bránit.

3.1 Definice syndromu vyhoření

Termín „syndrom emočního vyhoření“ neboli „burnout syndrom“ zavedl americký psychiatr H. J. Freudenberg v roce 1974. Použil ho pro charakteristiku psychologického stavu zdravých lidí, kteří při poskytování profesionální péče intenzivně komunikují s klienty neboli pacienty v podmínkách zvýšeného emocionálního působení. (Honzák, 2018) M. Venglářová (2011, s. 23-24) uvádí následující citaci H. J. Fraunderberga (1974):

„U někoho jsou to pocity únavy a exhausce (vyčerpání), neschopnost setrást pocit chladu, pocit fyzické vyčerpanosti, u druhého třeba řada tělesných obtíží počínajících opakovanými bolestmi hlavy, dechovou tísní, přes gastrointestinální obtíže doprovázené poklesem váhy, až po nespavost a depresi. Ve stručnosti lze říci, že tento syndrom zasahuje na nejrůznějších místech celou psychosomatickou oblast. To jsou převážně tělesné projevy. Mohou se však objevit příznaky ve sféře psychické a behaviorální (chování): například osoba známá povídavostí je náhle zamlklá. Objevuje se psychická únava, nuda, rezignace, ale také zvýšená iritabilita (podrážděnost), ostře až nespravedlivé kritické postoje a další změny.“

Ch. Stock (2010) píše, že vyhoření v mnoha směrech odpovídá adaptačnímu syndromu H. Selyeho (G.A.S.) a je syndromem chronického stresu a dlouhodobou disbalancí mezi zátěží a odpočinkem.

Světová zdravotnická organizace neklasifikuje syndrom vyhoření jako nemoc a zařazuje jej do doplňkové kategorie diagnóz v 10. revizi Mezinárodní klasifikace nemocí (ICD-10) jako fenomén z povolání. Jak uvádí Ch. Stock (2010, s. 15): „Kritici říkají, že fenomén vyčerpání existoval vždy a syndrom vyhasnutí je jen starý obsah v novém hávu.“ Podle jeho názoru je syndrom vyhoření novodobý jev, který se vývojem globalizace, změn v pracovních oblastech, rozpadu rodinných struktur a demografického rozvoje objevuje

čím dál častěji, ale právě kvůli jeho novodobosti nebyl zatím popsán v žádné diagnostické příručce.

Další zakladatelka myšlenky syndromu vyhoření, sociální psycholožka. K. Maslach (2003), popsala tento koncept jako syndrom fyzického a emočního vyčerpání, včetně rozvoje negativní sebeúcty, negativního přístupu k práci, ztráty porozumění a empatie vůči klientům nebo pacientům.

V roce 1981 byla publikována práce K. Maslach ve spolupráci s další americkou psycholožkou S. E. Jackson. Tyto autorky vytvořily dotazník MBI. Podle jejich stanoviska je syndrom vyhoření trojrozměrný jev, který zahrnuje emoční vyčerpání; depersonalizaci (tendence rozvíjet negativní přístup k zákazníkům); znehodnocení osobních úspěchů projevující se v tendenci negativně hodnotit sám sebe v profesionálním smyslu, nebo ve snižování vlastní důstojnosti, omezování schopností, povinností vůči ostatním, zbavování se odpovědnosti a její přesouvání na jiné. (Maroon, 2012)

3.2 Příčiny a průběh syndromu vyhoření

Burnout je syndrom, který se vyvíjí na pozadí chronického stresu a vede k vyčerpání emocionálních, energetických zdrojů pracujícího jedince. Profesionální syndrom vyhoření nastává v důsledku vnitřního hromadění negativních emocí, aniž by následovalo odpovídající „vypouštění“ nebo „uvolňování“. Profesionální syndrom vyhoření je v zásadě třetí fáze adaptačního syndromu – fáze vyčerpání podle H. Selyeho.

K. Maslach (2003) identifikovala tři hlavní rysy burnout syndromu:

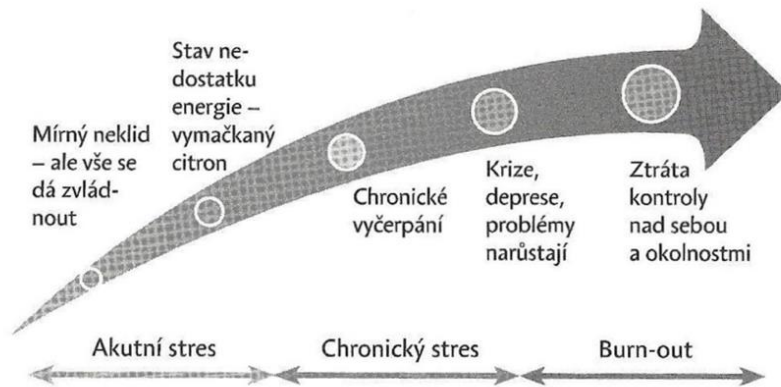
1. individuální limit schopností emočního „já“ odolávat vyčerpání
2. interní psychologická zkušenost jedince, včetně pocitů, postojů, motivů a očekávání
3. individuální negativní zkušenost jedince, ve které jsou soustředěny individuální problémy, úzkost, nepohodlí, dysfunkce nebo negativní postoje

Existuje dalších 6 základních rizikových charakteristik vyhoření pracovníků podle K. Maslach, které autorka identifikovala později v doplnění k původním 3 rysům:

1. nadměrné množství práce
2. nespravedlivé poměry a praktiky v pracovním prostředí
3. nedostatek sociální podpory
4. malé kompetence v pracovním procesu
5. práce v prostředí konfliktu hodnot
6. nedostatečná odměna, ať už ve smyslu ekonomickém nebo psychosociálním (Hoznák, Cibulka, Pilátová, 2019, s. 153)

Při vysokém výskytu těchto 6 charakteristik se v závislosti na charakteru zaměstnance může s vysokou pravděpodobností vyskytnout syndrom vyhoření, takže je třeba v těchto bodech dávat velký pozor na to, aby jejich vliv na jedince nebyl příliš velký.

Na následujícím obrázku vidíme stádia vyčerpání podle F. Hroníka, které znázorňují gradaci od akutního stresu až do syndromu vyhoření. (Koubek, 2014)



Obrázek 4 Stádia vyčerpání; Zdroj: Hroník in Koubek, 2014, s. 411

Z tohoto obrázku můžeme pozorovat, že první fází a též příčinou je akutní stres. Ten je zvladatelný, ale v případě, že na jedince působí delší dobu a jedinec není schopen jej překonat, stává se z něj stres chronický. Tato fáze je charakterizovaná chronickým vyčerpáním, nárůstem problémů. Neschopností je vyřešit se z něj stává právě syndrom vyhoření, kdy se jedinec cítí být na konci sil a vyskytují se u něj příznaky vyhoření, které probereme v následující podkapitole o příznacích syndromu vyhoření. (Koubek, 2014) Jako další příklad průběhu syndromu vyhoření uvedeme fázový model autorů J. Edelwiche a A. Brodského, který ve svém díle popisuje Ch. Stock (2010). Tento model se skládá ze čtyř stádií, kterými jedinec prochází. Nemusí však projít všemi a jednotlivé fáze může přeskočit.



Obrázek 5 Příklad průběhu syndromu vyhoření; Zdroj: Stock, 2010, s. 23; Zpracování: Vlastní

1. fáze – idealistické nadšení

Tato fáze představuje vysoké nároky jedince na sebe samého a jeho snahu pracovat s nadprůměrným nasazením a přeceněním svých sil, které ve výsledku může vést k vyčerpání a snížení jeho celkové výkonnosti. Jsou však také jedinci, kteří jsou ponořeni do práce a uvažují o svém vysokém výkonu jako o seberealizaci, která jim dodává pocit sebeuspokojení, a zároveň dokážou realisticky uvažovat o svých schopnostech. U těchto jedinců k vyhoření nemusí dojít.

2. fáze – stagnace

V této fázi začíná jedinec přehodnocovat svůj postoj k pracovnímu výkonu. Práce pro něj není již tak vzrušující a jeho ideály odsouvají do pozadí výdělek, který pro něj na počátku nebyl důležitější než například chuť nadšeně pomáhat lidem. Jeho život se začal omezovat pouze na práci, ale v tomto stadiu ještě nepociťuje vyhoření.

3. fáze – frustrace

Jedinec začíná mít pochyby o smyslu jeho pracovního výkonu a o tom, zda jeho práce má smysl. Uvědomuje si, že jeho schopnosti jsou omezené a cítí neuznání ze strany nadřízeného nebo klientů. Jeho zklamání vzrůstá uvědoměním rozdílu toho, co by chtěl dělat a co ve skutečnosti může dělat.

4. fáze – apatie

Apatie neboli rezignace je obranou proti frustraci. Jedinci začíná být jedno, jak dobře vykonává svou práci. Dělá pouze nezbytné úkoly a vyhýbá se těžším pracovním výkonům a komunikací se zákazníkem. Jeho nadšení se zcela vytrácí a cítí zoufalost a nespokojenost se svým uplatněním.

(Stock, 2010)

3.3 Ohrožené skupiny pracovníků

Jaký druh pracovníků je ohrožen, když mluvíme o syndromu vyhoření? Nejvíce ohroženi jsou jednotlivci, kteří na sebe kladou přehnané požadavky. Podle jejich názoru je skutečný specialista příkladem profesionální nezranitelnosti a dokonalosti. Jednotlivci v této kategorii spojují svou práci s účelem, posláním, takže hranice mezi prací a osobním životem se v těchto případech postupně stírá. Je třeba zdůraznit, že syndrom vyhoření méně znepokojuje lidi, kteří mají zkušenosti s úspěšným zvládnutím profesionálního stresu a jsou schopni se ve stresových podmínkách konstruktivně měnit. (Maslach, 2003)

„Osoby náchylné k vyhoření byly charakterizovány: empatií, sensitivitou, obětavostí, idealismem, zaměřeností na druhé, úzkostí, pedantstvím, entuziasmem, tendencí výrazně až přehnaně se identifikovat s druhými atp.“ (Kebza & Šolcová, 2003, s. 18)

Zaměstnanci, kteří během vykonávání své práce musí hodně a intenzivně komunikovat s různými lidmi, ať už s kolegy, nebo klienty, jsou též náchylnější k profesionálnímu vyhoření. Nejprve se jedná o manažery, zdravotnické a sociální pracovníky, konzultanty, učitele, policisty atd. Obzvláště zaměstnanci introvertní povahy, jejichž individuální psychologické vlastnosti neodpovídají profesionálním požadavkům komunikativních profesí podléhají velkému stresu z nucené komunikace. Tito jedinci se vyznačují skromností a plachostí, mají tendenci se stahovat a soustředit se na předmět profesionální činnosti, který nesouvisí s osobní komunikací. Spolu s permanentním stresem se syndrom vyhoření projevuje v podmínkách, kdy se člověk ocitne v novém neobvyklém prostředí, ve kterém musí být vysoce efektivní. Například po loajálních

podmínkách studia na vysoké škole začíná mladý odborník vykonávat práci spojenou s vysokou odpovědností a pociťuje svou neschopnost a nekompetentnost. (Maslach, 2003) Další rizikovou skupinou jsou lidé, kteří v souvislosti s prací zažívají neustálé intrapersonální konflikty. Nejčastěji se jedná o ženy, které zažívají vnitřní rozpor mezi prací a rodinou a také „tlak“ v souvislosti s nutností neustále prokazovat své profesionální schopnosti v podmínkách tvrdé konkurence. Dále se jedná také o pracovníky, jejichž profesionální činnost probíhá v podmínkách akutní nestability a chronického strachu ze ztráty zaměstnání. Do této skupiny patří především lidé starší 45 let, u nichž je pravděpodobnost nalezení nového zaměstnání v případě neuspokojivých pracovních podmínek ve stávajícím zaměstnání výrazně snížena z důvodu jejich věku. (Šnýdrová, 2006)

3.4 Příznaky syndromu vyhoření

Příznaky syndromu vyhoření, lze rozdělit do tří hlavních skupin: fyziologické, emocionální a behaviorální. (Křivohlavý, 2012)

Mezi fyziologické příznaky profesního vyhoření patří:

- pocit neustálé, trvalé únavy, nejen večer, ale také ráno, bezprostředně po spánku (příznak chronické únavy)
 - pocit emocionálního a fyzického vyčerpání,
 - snížená reaktivnost ke změnám ve vnějším prostředí (nedostatečná reakce na nově vzniklé faktory v okolí)
 - celková astenie (slabost, snížená aktivita a nedostatek energie, zhoršení biochemických a hormonálních ukazatelů v krvi)
 - časté a nepřiměřené bolesti hlavy
 - přetrvávající poruchy gastrointestinálního traktu
 - náhlá ztráta hmotnosti nebo náhlé zvýšení hmotnosti
 - úplná nebo částečná nespavost (rychlé usínání a nedostatek spánku v ranních hodinách, z důvodu probouzení, nebo naopak neschopnost večer usnout a „těžké“ probuzení ráno)
 - neustálá letargie, ospalost a touha spát po celý den
 - dušnost nebo problémy s dýcháním během fyzického nebo emočního stresu
 - znatelné snížení smyslové citlivosti: zhoršení zraku, sluchu, čichu a hmatu, ale i vnímání např. času nebo teploty.
- (Selye, 1984; Křivohlavý, 2012)

Mezi emocionální příznaky profesionálního vyhoření patří:

- lhostejnost, nuda, pasivita a deprese (snížený emoční tón, pocity deprese)
- prudké změny nálady (od radosti ke smutku a naopak)
- zvýšená podrážděnost a reakce na drobné události, které nejsou tak důležité

- stažení se ze sociálního styku nebo omezení kontaktů s lidmi
 - neustálé prožívání negativních emocí, pro které ve vnější situaci neexistují žádné důvody (pocit viny, zášť, podezření, hanba, omezení)
 - pocit bezvědomí a zvýšená úzkost (pocit, že „něco není v pořádku“)
 - pocit hyperodpovědnosti a neustálý pocit strachu, že „to nevyjde“ nebo, že to jedinec „nezvládne“
 - obecný negativní postoj k životu a profesním vyhlídkám (například „ať se snažím jakkoli, stejně nic nevyjde“).
- (Křivohlavý, 2012; Stock 2010)

Mezi behaviorální příznaky profesního vyhoření patří:

- pocit, že práce je stále těžší a těžší, a vykonávat ji je stále obtížnější
 - zvýšena absence, nemocnost
 - zaměstnanec ztelně mění svůj režim dne (přijde do práce brzy a odejde pozdě, nebo naopak přijde do práce pozdě a odejde brzy)
 - bez ohledu na objektivní nutnost si zaměstnanec neustále bere práci domů
 - ztráta chutě k jídlu nebo přejídání
 - pocity bezcennosti, snížené nadšení pro práci, lhostejnost k výsledkům odvedené práce
 - neplnění důležitých, prioritních úkolů a „uvíznutí“ na maličkostech (většinu času pracovní doby ztrácí na provádění automatických a elementárních akcí, které nesplňují oficiální požadavky jeho práce)
 - distancování se od zaměstnanců a zákazníků, zvyšování kritičnosti
 - zneužívání alkoholu, prudký nárůst počtu cigaret, které denně vykouří, užívání drog.
- (Křivohlavý, 2012; Stock 2010)

Je třeba poznamenat, že příznaky profesionálního vyhoření mohou být „infekční“ a projevoval se nejen u jednotlivých pracovníků. Často se setkáváme s profesionálním vyhořením celé organizace, což se projevuje ve skutečnosti, že drtivá většina zaměstnanců má vnitřní fyzický nebo emoční stav se stejnými příznaky a stejnými formami chování. Zaměstnanci jsou pesimisticky naladěni a přestávají věřit v pozitivní změny v práci a schopnost něco sami změnit. (Prieß, 2015) Vyhoření organizace je často způsobeno neustálými rozpory ve strategickém a taktickém vedení – nadměrné, nesplnitelné požadavky na zaměstnance, přenos odpovědnosti na nekompetentní zaměstnance, nedostatek objektivních kritérií pro hodnocení výsledků práce, neefektivní systém motivace a odměňování zaměstnanců. (Stock 2010)

3.5 Prevence vyhoření

Než se podíváme blíže na prevenci syndromu vyhoření, je třeba zmínit, že nejdůležitějším krokem pro osobu, která se s tímto problémem setkala, je odhodlání tuto situaci změnit a

řešit. V opačném případě nebude pro neodhodlaného jedince ani sebelepší způsob prevence vyhoření účinný.

M. Prieß (2015, s. 115) píše: „Základním předpokladem zdravé firmy jsou manažeři, kteří znají svou identitu a umějí vést dialog sami se sebou. Jen pak mohou firmu optimálně vést. Základem zdravé a úspěšné firmy je však nejen psychicky vyzrálý manažer, ale i vyspělí pracovníci. Je nutné rozvíjet vyzrálost, identitu a odpovědnost na všech frontách.“

Pro zbavení se pocitu vyhoření je v první řadě nutné uvědomit si problém a uznat jej. Dalším krokem je převzetí odpovědnosti za tento problém a snaha o jeho proaktivní řešení. Je důležité umět si rozlišit, co můžeme měnit a co změnit nelze. Dalším důležitým krokem je pochopení, co a proč nám vyhoření způsobilo, a v rámci možností začít hledat řešení, anebo měnit svůj postoj k tomuto problému.

Autoři V. Kebza a I. Šolcová (2003) zdůrazňují důležitost aktivního přístupu k životu, který dokáže redukovat nastalou stresogenní situaci:

Otevřenost tomu, co se děje kolem: zájem o okolí a smysluplná úvaha o jevech a událostech.

Absence strachu před změnami: úvaha o změnách jako o něčem běžném a přirozeném, jako příležitost k tomu ukázat, čeho je jedinec schopen.

Aktivní přístup při setkání se stresujícími situacemi: být aktivní v hledání způsobu, jak nastalou životní situaci vyřešit.

Připravenost na stresující situace: uvědomit si, že ne vždy se stresu lze vyhnout a přehodnotit pohled na tento jev a brát ho jako něco běžného, obzvlášť v rizikových podmínkách

Rozdělování stresu od ostatních životních aktivit: je důležité umět rozlišovat a rozdělovat pracovní, partnerské a rodinné starosti a „nemíchat“ je. Nechávat pracovní problémy v práci a rodinné problémy naopak nepřinášet do zaměstnání a naopak.

Dodržení dobrých vztahů s okolím: lidské vztahy jsou velmi důležitým aspektem a v případě, že je v nich určité narušení, podepíše se to na tom, jak se psychicky cítíme. S těžkou životní situací naopak pomáhá kladná komunikace a podpora ze strany jiných lidí.

Příznivé prostředí: uvědomit si, co je zdrojem stresu a snažit se vytvořit podmínky, ve kterých nebude stres přetrvávat. Najít si uspokojující práci, být schopný včasné řešit vyskytující se životní problémy, vytvořit si harmonii v rodinném životě, která vám poskytne nezbytné podmínky k doplnění vyčerpaných rezerv, které mohou být následkem vysokých nároku ze strany pracovního prostředí.

Zdravý životní styl: být odpovědní za své zdraví a dodržovat správnou životosprávu, mít dostatek spánku, a fyzické aktivity, vyhýbat se škodlivým návykům.

V doplnění k těmto zásadám můžeme přidat zásady popsané autorkou M. Prieß (2013):

Přestat se zlobit na sebe nebo na ostatní: nekládat energii do zloby, ale do změny stresové situace.

Pátrání po tom, co syndrom vyhoření způsobilo: čím víc si bude jedinec vést vnitřní dialog, tím jednodušší pro něj bude se z toho dostat a příště stresové situaci předcházet.

Odpovědnost sám za sebe: v případě, že je pro jedince odpovědnost za vlastní život přítěží, nevyužívá jedinou šanci k tomu, se ze syndromu vyhoření dostat. Člověk by neměl čekat, že ho uzdraví někdo jiný a spoléhat hlavně na sebe.

Zpracování minulosti: rozloučit se s tím, co se už stalo a nejde již změnit a dívat se dopředu, aby se pro vás vaše minulost nestala překážkou k spokojenému životu v současnosti a budoucnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Zkoumaná společnost

Výzkum, který jsme provedli pro vypracování praktické části práce, proběhl ve společnosti Henkel AG & Co. KGaA, což je německá chemicko-průmyslová mezinárodní společnost působící jak ve spotřebitelském, tak v průmyslovém sektoru. Za založení společnosti se považuje rok 1876, kdy osmadvacetiletý obchodník Fritz Henkel uvedl na trh svůj první produkt, univerzální prací prostředek na bázi křemičitanu. V dnešní době se společnost zabývá výrobou a prodejem spotřebního zboží jako jsou čisticí prostředky, kosmetika a lepidla a eviduje přes 240 produktových značek. Sídlo společnosti se nachází v Düsseldorfu v Německu, kde pracuje přibližně 15 % ze zhruba 53 000 zaměstnanců společnosti Henkel po celém světě, což znamená, že přibližně 85 % pracuje mimo Německo. (Henkel Archives special publication: 140 years Timeline, 2016) V roce 2020 vykazala společnost Henkel AG & Co. KGaA tržby ve výši 19,3 miliard eur a provozní zisk byl stanoven na částku 2,6 miliardy eur. (Henkel Annual Report 2020, 2021) Jelikož výzkum proběhl pouze na dvou působištích společnosti, zaměříme se zejména na HENKEL ČR spol. s r.o. v České republice a HENKEL SLOVENSKO, spol. s r.o. na Slovensku.

Společnost Henkel Česká republika vznikla v roce 1991 a nyní čítá přibližně 210 zaměstnanců, 1 výrobní závod a 1 kancelářské pracoviště, které bylo začátkem roku 2021 přestěhováno z Holešovic na Libeň do nové kancelářské budovy DOCK 4.

Slovenská pobočka firmy Henkel vznikla též v roce 1991 a dnes zaměstnává více než 1 700 lidí; z toho 1 500 zaměstnanců pracuje pro bratislavské Centrum sdílených služeb (Shared Service Center), které vzniklo v roce 2006, a dnes se jedná o největší SSC v rámci celé skupiny Henkel. Bratislavská pobočka poskytuje odborné služby zaměstnancům Henkel na všech kontinentech. (Global Business Solutions+ Bratislava, 2021)

Jak HENKEL ČR, tak HENKEL SLOVENSKO působí ve všech třech strategických divizích společnosti Henkel: Adhesive Technologies (Lepidla a technologie), Beauty Care (Kosmetika) a Laundry & Home Care (Prací a čisticí prostředky). Nejznámějšími značkami v České a Slovenské republice jsou: Persil, Silan, Bref, Schwarzkopf, Syoss, Taft, Fa, Pritt, Ceresit.

Výzkum této práce proběhl zejména v divizi Beauty Care, která má vedoucí postavení na trzích po celém světě a zaznamenává neustálý růst. Tato divize přináší značkové produkty v oblasti barvení vlasů, péče o vlasy, péče o pleť, ústní hygieny a tvarování účesů.

Abychom lépe rozuměli situaci ve společnosti a jejím hodnotám a postojům k zaměstnancům, podíváme se na firemní kulturu společnosti.

Jak je uvedeno na oficiálních webových stránkách společnosti (Firemní kultura, 2021):

„Ve společnosti Henkel je důležitý každý zaměstnanec. Ve všech oblastech podporujeme rozmanitost pracovníků. Zkušenosti, znalosti a tvůrčí potenciál našich zaměstnanců jsou základními stavebními prvky naší konkurenční výhody. Vedeme všechny zaměstnance k tomu, aby pracovali na plný výkon a vytvářeli udržitelné hodnoty a umíme je za to ocenit a

odměnit. Každý zaměstnanec jde příkladem, přebírá osobní odpovědnost za svůj osobní rozvoj, jedná bezúhonně a odvádí špičkovou práci.“

Společnost Henkel se řídí krédem – „tvorba udržitelných hodnot“, což znamená, že se snaží vytvářet hodnoty pro zákazníky a spotřebitele, zaměstnance nebo akcionáře, ale také pro veřejnost v oborech, ve kterých působí. Jsou to například inovace, nebo vývoj nových technologií, nebo také rozvoj udržitelných řešení a snižování ekologické stopy.

„Naše firemní kultura a smysl našeho podnikání, vize, poslání a hodnoty představují jednotící prvek, jenž spojuje naše zaměstnance pocházející z rozmanitých prostředí, definuje srozumitelný kulturní rámec a ukazuje směr našeho působení. Celosvětově platné závazné zásady jednání jsou podrobně rozepsány v jednotlivých kodexech, jež slouží jako vodítka pro chování a jednání našich zaměstnanců ve všech odvětvích a kulturách, v nichž působíme.“ (tamtéž, 2021)

Když se podíváme na postoj firmy k zaměstnancům, zjistíme, že se firma snaží pečovat o své zaměstnance a poskytovat jim příjemné pracovní podmínky a adekvátní ocenění jejich práce. Když se podíváme na aspekty, které se netýkají pracovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a zároveň se nejedná o peněžní ocenění jejich práce, tak zde nalezneme různé bonusy na osobní vývoj zaměstnanců, příspěvky na stravování, dárky od vedení firmy, slevy na produkty, které společnost vyrábí, organizace rozvojových seminářů a webinářů např. na téma zdraví a pracovní balance, také korporátní soutěže a výzvy. Jedná se pouze o některé z aspektů, které platí pro každého zaměstnance firmy bez rozdílu týkajícího se úrovně pracovní pozice.

„U nás budete mít příležitost k osobnímu i profesnímu růstu. Podporujeme celoživotní vzdělávání účastí na různých týmových i online školeních, tak prostřednictvím koučinku při práci. Je pro nás samozřejmostí přijímat a dávat zpětnou vazbu.“ (Čeho si vážíme a co podporujeme, 2021)

Jedním z nejdůležitějších aspektů je samozřejmě možnost pracovního růstu v rámci společnosti. U mezinárodní společnosti je výhodou, že se zaměstnanci mohou posouvat, nebo dokonce měnit svou pracovní činnost nejen v rámci země, ale i v rámci zahraničí a jiných divizích. Jedná se o velmi běžnou praxi obzvláště ve vedoucích pozicích. Většina lidí chce využít příležitosti k osobnímu růstu. Možnost růstu a rozvoje je motivačním faktorem, který má přímý dopad na angažovanost, která je podstatnou součástí práce. (Armstrong, 2017)

5 Metodologie výzkumu

Výzkum je postaven na kvantitativním a kvalitativním šetření provedeným mezi manažery společnosti. Nejdříve využijeme metodu dotazníkového šetření, a to kombinací obecných otázek o pracovním stresu a syndromu vyhoření a standardizovaného MBI testu.

Výsledky získané pomocí kvantitativní metody využijeme jak k vyhodnocení výzkumných otázek a vypočítání hypotéz, tak k přípravě struktury kvalitativního výzkumu, který provedeme metodou hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci, kteří syndrom vyhoření zažívají nebo jej zažili během posledního roku práce ve společnosti.

V následujících kapitolách stanovíme cíl daného výzkumu, popíšeme využití výzkumné metody a stanovíme výzkumné otázky a hypotézy, které budeme následně ověřovat pomocí získaných dat.

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bakalářské práce je zjistit míru výskytu vyhoření u manažerů mezinárodní společnosti Henkel AG & Co. KGaA a zpracovat doporučení jak pro zaměstnance, jak tomuto jevu předejít nebo se s ním vypořádat, tak návrhy pro zaměstnavatele, jak chránit své zaměstnance před pracovním vyhořením. Doporučení bude zpracováno formou příručky, která bude následně distribuována mezi zaměstnance společnosti. Doporučení pro vedení společnosti bude mít formu komentáře a shrnutí výsledků výzkumu.

Předpokládáme, že příručka o zvládání syndromu vyhoření pomůže zaměstnancům, kteří tento jev prožívají, jej překonat, což zlepší situaci ve zkoumané společnosti. Také přispějeme užitečnou literaturou ohledně syndromu vyhoření do mini-knihovny oddělení, ve kterém byl výzkum prováděn. V případě zájmu budou mít zaměstnanci možnost si tuto literaturu vypůjčit a samostatně si ji nastudovat.

5.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě cíle daného výzkumu, kterým je zjištění toho, v jaké míře se objevuje syndrom vyhoření u manažerů společností Henkel, jak se projevuje a jak se mu snaží vedení a zaměstnanci předcházet, jsme stanovili 4 výzkumné otázky a 2 hypotézy, které ověříme statisticky. Odpovědi na 2 výzkumné otázky zjistíme vyhodnocením výsledků standardizovaného MBI testu a na zodpovězení dalších 2 využijeme výsledky hloubkových rozhovorů v kombinaci s výsledky kvantitativních dotazníků. Hypotézy ověříme pomocí statistického Chí-kvadrát testu, který v našem případě lze použít, jelikož máme 30 odpovědí a budeme počítat s očekávanou četností 5 %.

Výzkumné otázky:

1. V jaké míře se vyskytuje syndrom vyhoření mezi manažery společnosti?
2. Jaký ukazatel MBI šetření je nejvíce rizikový v manažerské práci?
3. Jaké aspekty manažerské práce jsou z pohledu manažerů společnosti nejvíce stresující?

4. Jaké způsoby boje se stresem manažerů společnosti využívají nejčastěji?

Hypotézy:

1. Hypotéza o nezávislosti emočního a tělesného vyhoření na době pracovní činnosti ve společnosti
2. Hypotéza o nezávislosti míry seberealizace na době pracovní činnosti ve společnosti

5.3 Využití výzkumné metody

Empirický výzkum praktické části této práce je postaven na metodologii smíšeného výzkumu. K získání dat a následné analýze jsme užívali kvantitativní a kvalitativní metody: dotazník zahrnující MBI test a polostrukturované hloubkové rozhovory s vybranými manažery společnosti. Touto kombinací jsme docílili přesnějšího pohledu na situaci ve společnosti a odpověděli si na stanovené otázky ohledně pracovního stresu a syndromu vyhoření ve zkoumané společnosti. „Kvalitativní a kvantitativní přístup v psychologii chápeme jako dva kooperující přístupy využívající různé metody a různě uvažující o možnostech psychologického výzkumu vnitřní i vnější reality člověka.“ (Richardson, 1996, cit. podle Milovský, 2006, s. 19)

Prvním použitým nástrojem bylo dotazníkové šetření, ze kterého jsme získali základní přehled o situaci. Z těchto informací jsme následně vycházeli při přípravě struktury hloubkového šetření formou interview. Vytvořený dotazník zahrnoval standardizovaný MBI test, který se skládá z 22 otázek. Tento test rozděluje odpovědi do tří skupin: emocionální vyčerpání, depersonalizace a seberealizace. Sečtením bodů u jednotlivých otázek zjistíme, v jaké míře zažívá jedinec vyhoření a v jakém aspektu je nejvíce ohrožen. Emocionální vyčerpání je pocit jedince, že stres, kterému je vystaven, dosáhl své hranice, nebo ji dokonce překročil. Depersonalizace je proces, v němž má nacházející jedinec sklon se distancovat od sebe a od jiných osob. Svě klienty nebo kolegy začíná vnímat jako objekty a nezajímá se o pocity lidí, se kterými je v práci v kontaktu. Posledním ukazatelem je seberealizace, což je přesvědčení jedince, že je jeho práce důležitá a že ji vykonává dobře. Hodnotí svůj pracovní výkon jako prospěšný a dávající smysl. (Maroon, 2012)

Dalším krokem byla příprava a realizace hloubkových rozhovorů s vybranými respondenty, kteří odpovídali kritériím výzkumného vzorce a zažili neboli zažívají vyhoření, což znamená, že jejich odpovědi pro nás byly zajímavé a vypovídající. Hloubkový rozhovor byl veden dle předem stanoveného plánu, který respondenty podnítil k dlouhým a důkladným diskusím, jejichž cílem bylo posouzení konkrétního vjemu a jeho účinku. Zvolili jsme metodu polostrukturovaného interview, které je nejčastěji užívané a poskytuje mnoho výhod před nestrukturovaným nebo strukturovaným interview. Vyžaduje však náročnější přípravu, jelikož musíme mít předem připravené schéma, které je závazné, ale můžeme jej v průběhu měnit, na rozdíl od plně strukturovaného interview, které neumožňuje změny a úpravy struktury a je fixované. Při polostrukturovaném interview můžeme měnit pořadí pokládaných dotazů nebo dotazy vynechávat v závislosti

na předchozích odpovědích. Také nám umožňuje použití tzv. inquiry neboli upřesnění a vysvětlení jednotlivých odpovědí respondenta. (Milovský, 2006)

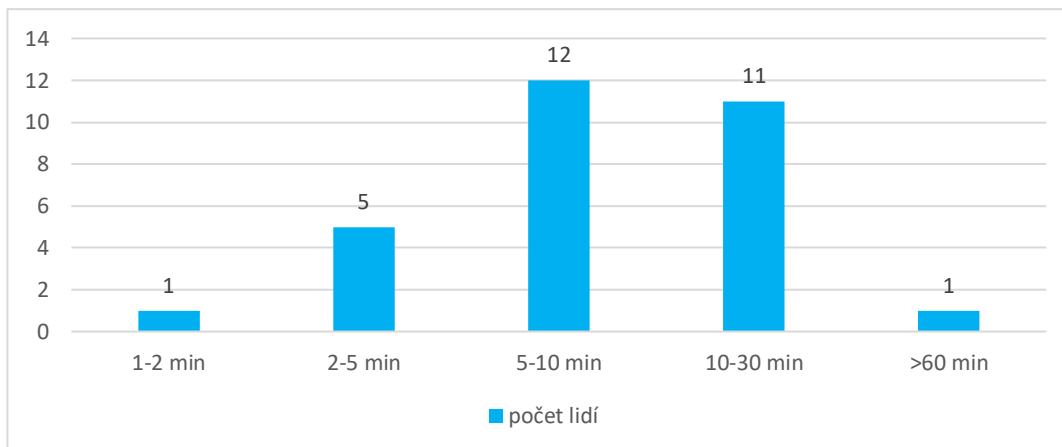
„Kvalitativní přístup je v psychologických vědách přístupem využívajícím principu jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky a v jeho rámci cíleně pracujeme s reflektivní povahou jakéhokoli psychologického zkoumání. Pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných psychologických fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod.“ (tamtéž, s. 18)

Metoda výzkumu formou strukturovaného dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru je velmi podobná. V našem případě mělo interview dané schéma a v průběhu rozhovorů se objevovaly pouze drobné odchylky, které však navazovaly na předem stanovenou otázku. Podle M. Milovského (2006) je takovýto typ interview na pomezí kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

5.3.1 Dotazníkové šetření

Vytvořený dotazník (viz. Příloha 1) jsme rozdělili na demografické otázky, obecné otázky o pracovním stresu a jeho překonání a MBI test, který se skládá z 22 otázek. Poslední část dotazníku byl klíč k vyhodnocení výsledků MBI testu a tato část byla zcela dobrovolná. Dotazník byl rozeslán na 72 firemních e-mailových adres respondentů formou odkazu na webovou stránku, kde jej respondenti mohli pohodlně vyplňovat po dobu 10 dnů. Za dobu přístupnosti dotazníku jej vyplnilo celkově 30 respondentů, což je pouze 21,6 % rozeslaných dotazníků, ale pro naše účely je to dostačující číslo vzhledem k užšímu zkoumanému vzorci respondentů. Jelikož byl dotazník anonymizovaný, snažili jsme se, aby zahrnoval pouze ty nejpodstatnější demografické údaje, které jsou pro nás vypovídající a podle kterých by se nedala odhadnout identita respondentů.

Při tvorbě dotazníku jsme museli myslet také na jeho časovou nenáročnost, a to z důvodu předpokládané ochoty manažerů tento dotazník vyplnit až do konce. Jelikož se dotazník distribuoval na pracovní e-mailové adresy manažerů společnosti HENKEL ČR a HENKEL Slovensko, předpokládáme, že jej vyplňovali během své pracovní doby, ve které musí řešit pracovní povinnosti a nemají přebytek času na mimopracovní a dobrovolnou aktivitu. Proto jsme se snažili dodržet limit doby vyplnění 15-20 minut s tím, že bylo na vůli jedince, zda si chce počítat svůj výsledek MBI testu o míře vyhoření. Výsledek časové náročnosti dotazníku jednotlivých respondentů je uveden v následujícím grafu (Graf 1 Přehled doby vyplnění dotazníků).



Graf 1 Přehled délky trvání vyplnění dotazníků; Zdroj: Vlastní

5.3.2 Hlubkové rozhovory

Hlubkové rozhovory proběhly osobně a v online režimu prostřednictvím komunikace přes Microsoft Teams. Osobní komunikace proběhla v Pražské kanceláři společnosti Henkel a osobně se podařilo setkat pouze s 2 respondenty. Celkem se hloubkového výzkumu zúčastnili 4 respondenti, kteří aktuálně zažívají nebo během poslední doby zažili syndrom vyhoření. 3 ze 4 respondentů jsou podle výsledků MBI vyhořelí více jak v 1 bodě. Jedna respondentka měla syndrom vyhoření a téměř jej překonala, má střední míru vyhoření v aspektu emočního a fyzického vyčerpání.

Všechny respondentky jsou ženy a rovným dílem se dělí na Slovenky a Češky. Rozhovory se Slovenskými respondentkami jsou v příloze této práce přeloženy do českého jazyka z důvodu sjednocení jazykového formátu práce.

Dobrá trvání rozhovoru byla v rozmezí 15 až 37 minut. Některé předpřipravené otázky se zaměřovaly, doplňovaly nebo se zcela vypouštěly v závislosti na situaci a vývoji dialogu. Jelikož jsou rozhovory anonymizované, přesné informace jako například název pozice nebo věk se v rozhovorech a popisech situací respondentů vypouští.

Ve výzkumu jsme využili metody polostrukturovaných rozhovorů, takže si ukážeme strukturu, podle které jsme postupovali při dotazování vybraných respondentů. V průběhu rozhovorů zazněly však i doplňující a upřesňující otázky.

Předpřipravené otázky jsme rozdělili do 3 kategorií: otázky ohledně pracovního stresu, otázky na syndrom vyhoření a otázky na nově vzniklou nutnost práce z domova.

Odpovědi na tyto otázky použijeme následně ve vyhodnocení výzkumných otázek, které jsme v této práci stanovili.

Pracovní stres:

5. Jaké aspekty manažerské práce jsou podle Vás nejvíce stresující?
6. Co Vám pomáhá zbavit se pracovního stresu?
7. Myslíte, že pro psychickou pohodu zaměstnanců dělá společnost dost?
8. Co by se podle Vašeho názoru dalo zlepšit?

Syndrom vyhoření:

1. Jak se u Vás projevuje/projevovat syndrom vyhoření?
2. Dokážete říci, co bylo hlavním důvodem, kvůli kterému se u Vás syndrom vyhoření objevil?
3. Bylo to ve Vašem případě spojeno pouze s pracovním výkonem, nebo v tom hrály roli další aspekty?
4. Děláte něco pro to, abyste syndrom vyhoření překonal/a?
5. Podařilo se Vám syndrom vyhoření překonat?
6. Myslíte, že existuje spojitost mezi tím, jak dlouho ve firmě pracujete a mírou pracovního vyhoření?

Home office:

1. Změnil se nějakým způsobem Váš psychický stav kvůli izolaci způsobené pandemií COVID-19?
2. Existuje něco, co by Vám mohlo pomoci cítit se psychicky lépe při práci z domova?

6 Výsledky výzkumu

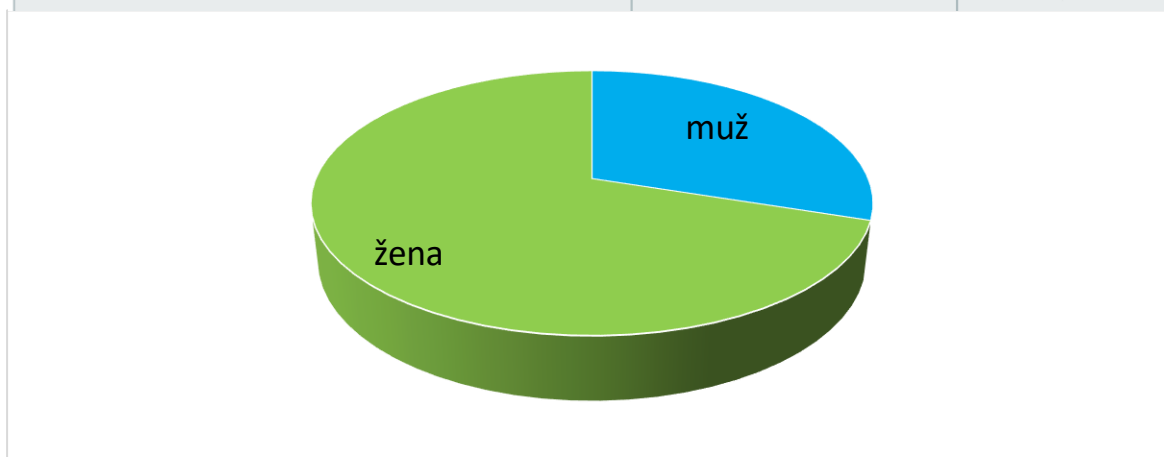
V této kapitole se podíváme na výsledky kvantitativního a kvalitativního šetření, které jsme provedli pro zjištění situace a vypracování výstupu teoretické části této bakalářské práce. Nejdříve se zaměříme na dotazníkové šetření a následně prohloubíme odpovědi na stanovené otázky pomocí vyhodnocení hloubkových rozhovorů. Výzkumu se zúčastnili výhradně zaměstnanci společnosti Henkel AG & Co. KGaA a to ve 2 státech, v České a Slovenské republice. Vzhledem k omezením vyplývajícím z průběhu epidemie COVID-19 proběhla komunikace s výzkumnou skupinou převážně v online režimu. Přesto, že jsou možnosti pohybu a návštěv kancelářských prostor v době psaní této práce velmi omezené, tato možnost se naskytla, bohužel však byl počet zaměstnanců nacházejících se na pracovišti ve dnech provádění výzkumu minimální. Proto se cesta online komunikace jevila jako nejvhodnější. Přesto, že tento typ komunikace ztížil vyhodnocení MBI šetření a in-depth komunikace v některých případech nebyla tak osobní jako při živém off-line kontaktu, výsledky těchto dvou šetření lze považovat za kvalitní a vypovídající.

6.1 Výsledky dotazníku

1. Vaše pohlaví?

Tabulka 1 Četnost odpovědí na otázku č. 1; Zdroj: Vlastní

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● muž	9	30,0%
● žena	21	70,0%



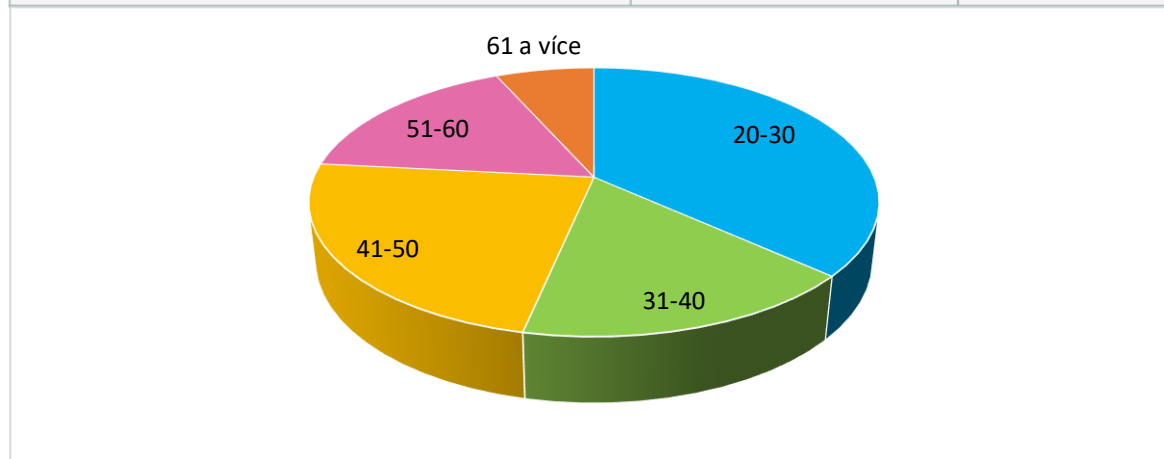
Graf 2 Četnost odpovědí na otázku č. 1; Zdroj: Vlastní

Odpovědi na tuto demografickou otázku nám ukazují, že 70 % respondentů je ženského pohlaví a 30 % respondentů je mužského pohlaví. Odpovídá to i reálné situaci v divizi Beauty Care, ve které byl dotazník distribuován. Počet zaměstnanců ženského pohlaví je v této divizi vyšší než zaměstnanců mužského pohlaví (76 % žen a 24 % mužů).

2. Kolik je Vám let?

Tabulka 2 Četnost odpovědí na otázku č. 2; Zdroj: Vlastní

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● 20 - 30	11	36,7%
● 31 - 40	5	16,7%
● 41 - 50	7	23,3%
● 51 - 60	5	16,7%
● 61 a více	2	6,7%



Graf 3 Četnost odpovědí na otázku č. 2; Zdroj: Vlastní

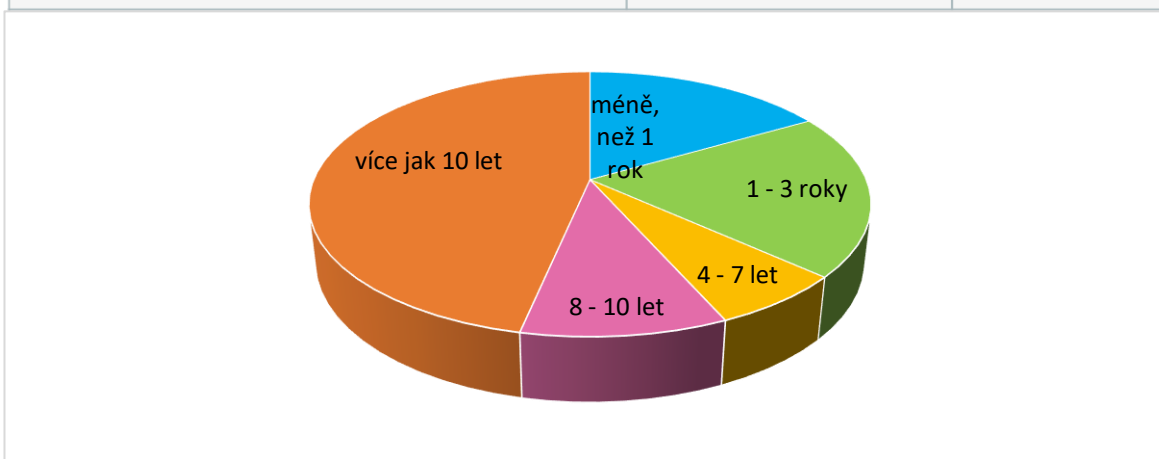
Z výsledku četnosti odpovědí na tuto otázku vidíme, že nejvíce respondentů je ve věku 20 až 30 let. Druhá nejčastější odpověď je 41 až 50 let a dále následují 2 skupiny respondentů se shodným počtem hlasů, kteří se hlásili do věkových kategorií 31-40 a 51-60 let. Pouze 2 respondenti jsou ve věku 61 a více.

V jednotlivých odděleních se průměrný věk zaměstnanců může lišit, což je způsobeno např. zavedením nových dosud neexistujících pozic spojených s inovačním pokrokem. Jako příklad můžeme uvést pozici Digi Marketing Specialist, která ještě před pěti lety v Henkel ČR neexistovala a dnes je nepostradatelná z důvodu digitalizace komunikace se spotřebiteli a rozvojem digitální reklamy. Tito specialisté patří převážně mezi mladší věkovou skupinu, která se v tomto odvětví orientuje lépe, ať z důvodu studia příslušných oborů, které dříve neexistovaly, nebo z důvodu orientace v dnešních trendech, které jsou pro starší generaci méně známými a „přirozenými“.

3. Jak dlouho pracujete pro Henkel?

Tabulka 3 Četnost odpovědí na otázku č. 3; Zdroj: Vlastní

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● méně, než 1 rok	5	16,7%
● 1 - 3 roky	6	20,0%
● 4 - 7 let	2	6,7%
● 8 - 10 let	3	10,0%
● více jak 10 let	14	46,7%



Graf 4 Četnost odpovědí na otázku č. 3; Zdroj: Vlastní

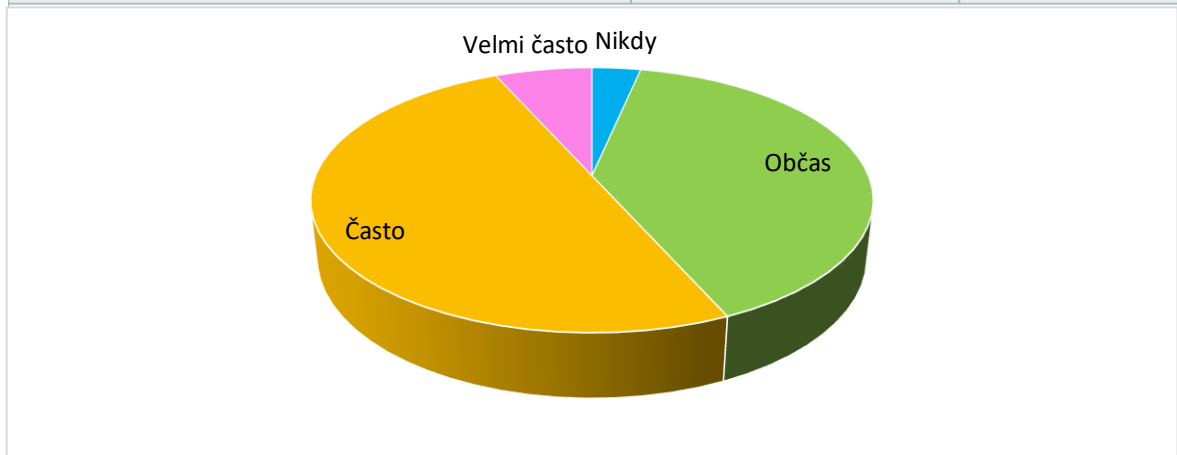
Odpovědi na otázku číslo 3 nám ukazují, že převážná většina respondentů pracuje pro společnost Henkel více než 10 let, což může svědčit o spokojenosti zaměstnanců s prací pro tuto společnost, ve které se snaží udržet.

Jelikož ve společnosti existuje praxe, jako jsou interní pozice, na které společnost přijímá mladé zaměstnance a následně si je vychovává, pro některé z nich, kteří se ve firmě uplatní a začnou pracovat jako stálí zaměstnanci, je to první pracovní pozice vůbec. Ve firmě takový zaměstnanec doslova vyrůstá a vytváří si k ní pouto, kvůli kterému si klade za cíl pokračovat v práci pro společnost a nevyhledává jiné pracovní příležitosti.

4. Jak často se cítíte být ve stresu kvůli práci?

Tabulka 4 Četnost odpovědí na otázku č. 4; Zdroj: Vlastní

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Nikdy	1	3,3%
● Občas	12	40,0%
● Často	15	50,0%
● Velmi často	2	6,7%



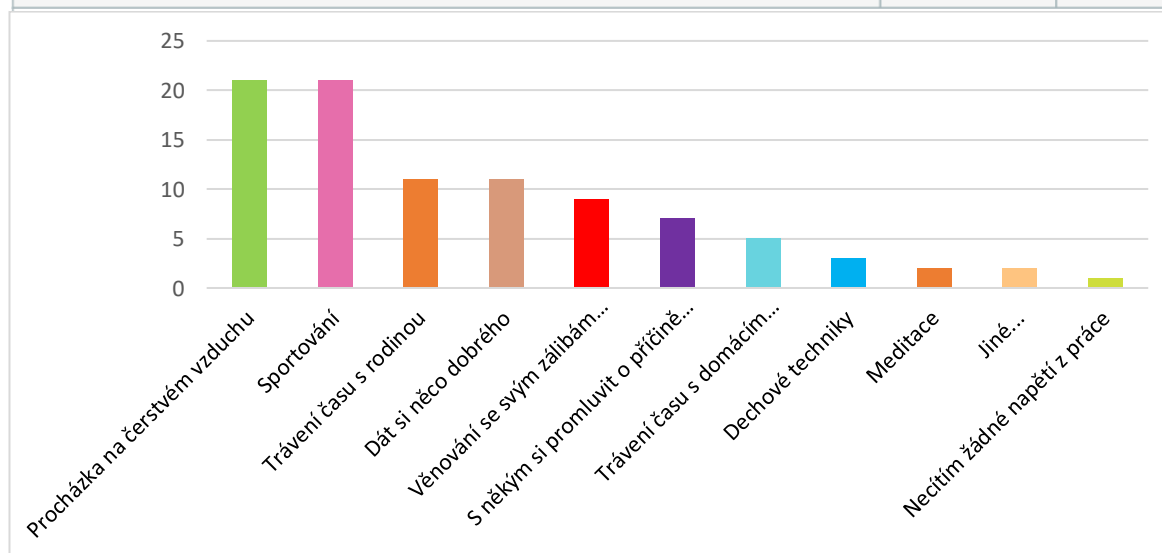
Graf 5 Četnost odpovědí na otázku č. 4; Zdroj: Vlastní

Graf a tabulka nám ukazují, že polovina respondentů se často cítí být kvůli práci ve stresu. 40 % respondentů zvolilo možnost „Občas“. Jak jsme již zmiňovali v teoretické části práce, stres je nevyhnutelným a obzvlášť častým jevem v manažerské práci. Pouze 1 respondent zvolil odpověď „Nikdy“ a opačným extrém, a to odpověď „Velmi často“, zvolili 2 respondenti, u kterých pozorujeme z výsledku MBI testu vyhoření ve 2, nebo více aspektech.

5. Co Vám pomáhá se zbavit pocitu napětí z práce?

Tabulka 5 Četnost odpovědí na otázku č. 5; Zdroj: Vlastní

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Dechové techniky	3	10,0%
● Procházka na čerstvém vzduchu	21	70,0%
● Meditace	2	6,7%
● Sportování	21	70,0%
● Trávení času s rodinou	11	36,7%
● S někým si promluvit o příčině vzniku psychického napětí	7	23,3%
● Trávení času s domácím mazlíčkem	5	16,7%
● Věnování se svým zálibám (koničkům)	9	30,0%
● Dát si něco dobrého	11	36,7%
● Necítím žádné napětí z práce	1	3,3%
● Jiné...	2	6,7%



Graf 6 Četnost odpovědí na otázku č. 5; Zdroj: Vlastní

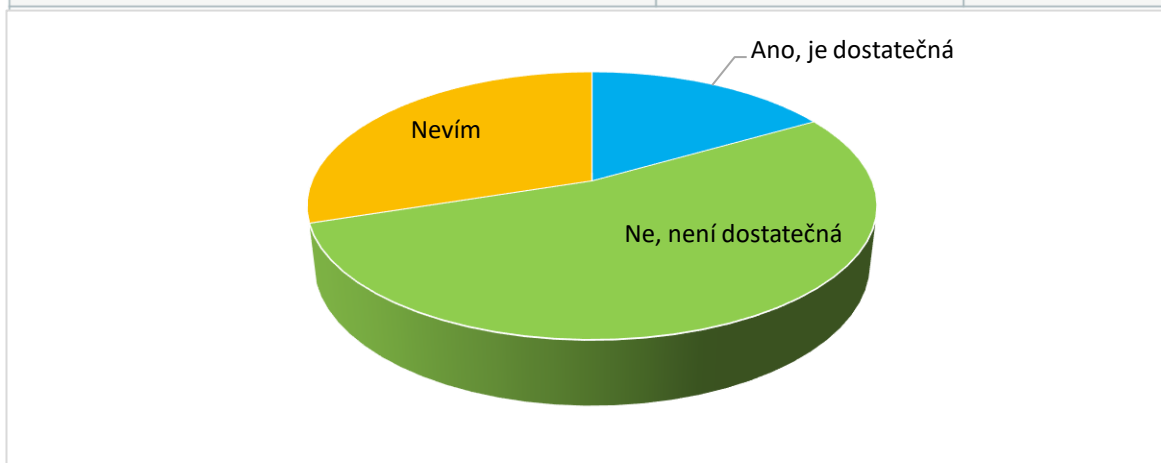
Nejčastějšími odpověďmi na otázku ohledně aktivit, které manažerům pomáhají zbavit se napětí z práce, jsou „Procházka na čerstvém vzduchu“ a „Sportování“, a to s podílem 70 %. Fyzické aktivity ať už nenáročná procházka, nebo náročnější sport opravdu prospívají psychickému stavu jedince, na což jsme upozornili v teoretické části této práce. Jelikož byly v době výzkumu značně omezeny fyzické aktivity z důvodu uzavření posiloven, bazénů a dalších míst výkonu těchto aktivit, lze očekávat, že nedostatek těchto aktivit může vést k dalšímu zvýšení míry stresu z důvodu nedostatku pohybu. Více si toto téma přiblížíme ve vyhodnocení hloubkových rozhovorů. Další 2 nejčastější odpovědi jsou „Trávení času s rodinou“ a „Dát si něco dobrého“, kdy každá z těchto odpovědí má podíl 36,7 %. Dobré jídlo přispívá k tvoření serotoninu, kterému se lidově říká „hormon pohody a dobré nálady“. Některé potraviny dokážou přispět obzvláště k tvorbě melatoninu, který

reguluje biorytmy lidského organismu, včetně procesu usínání a kvalitního spánku celkově. Dalším způsobem odreagování od práce je věnování se svým zálibám. Tuto odpověď zvolilo 30 % respondentů. Mohou to být jakékoliv aktivity, které jedince baví a dokáže se během nich morálně odpočinout. 7 respondentům pomáhá si s někým promluvit o příčině vzniku stresu a 5 lidí volí komunikaci, nebo trávení času s domácím mazlíčkem. Pouze 3 respondenti využívají dechové techniky a pouze 2 meditují. 2 respondenti zvolili možnost jiné odpovědi než těch předem daných. Jednou z odpovědí je „více času pro sebe“ a druhou je „využití techniky EFT“, což je zkratka pro Emotional Freedom Techniques neboli tzv. „techniky emoční svobody“. Tento koncept je založen na teorii, že negativní emoce člověku způsobuje narušení energetického pole jeho těla a že manuálním působením na určité body těla lze navrátit energetické pole člověka k rovnováze. (Wagner, 2008) Tato teorie se však považuje za pseudovědeckou a řadí se k efektu placebo. (Bakker, 2013).

6. Myslíte si, že prevence syndromu vyhoření zaměstnanců je ze strany zaměstnavatele dostatečná?

Tabulka 6 Četnost odpovědí na otázku č. 6; Zdroj: Vlastní

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano, je dostatečná	5	16,7%
● Ne, není dostatečná	16	53,3%
● Nevím	9	30,0%



Graf 7 Četnost odpovědí na otázku č. 6; Zdroj: Vlastní

Na otázku ohledně prevence syndromu vyhoření ze strany zaměstnavatele odpověděla více než polovina dotazovaných, že prevence dostatečná není. V hloubkových rozhovorech se k této problematice vrátíme a vysvětlíme si, jaké jsou důvody těchto odpovědí. Z vyzpořovaných kroků společnosti k zabránění vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců můžeme zmínit například: zajištění příjemných pracovních podmínek, bonusové ocenění zaměstnanců, zaměstnanecké výhody (slevy na produkty, produkty zadarmo, stravné, příspěvky na sportování a volnočasové aktivity), dárky zaměstnancům, vzdělávací kurzy a workshopy na různá témata včetně psychické pohody. Zaměstnavatel dokonce poskytuje možnost bezplatných lékařských prohlídek, nebo očkování. Společnost nabízí zaměstnancům využití konzultací s odborníky ve sférách psychologie, financí, právní záležitostí a také health coaching prostřednictvím EAP (Employee Assistance Program) chatu. EAP chat je aplikace, ve které může zaměstnanec požádat o odbornou konzultaci, a to zcela bezplatně. Tuto službu lze využít též prostřednictvím bezplatné telefonní linky a je dostupná v českém i slovenském jazyce. Po randomizovaném dotazování zaměstnanců jsme však zjistili, že tato informace byla většinou zaměstnanců přehlížena přesto, že byla zveřejněna jak digitálně, tak fyzicky prostřednictvím plakátů a vizitek, které byly umístěny ve společenských místnostech předchozích kancelářských prostor české pobočky Henkel. Při stěhování kanceláří přišli zaměstnanci o možnost návštěvy firemního fitness centra, které se nacházelo přímo v budově firmy. Toto fitness centrum poskytovalo možnost levných masáží a také možnost návštěvy sauny. V nových kancelářských prostorách fitness centrum nenalezneme, ale jako náhradu zaměstnavatel

poskytnul možnost zařízení MultiSport karty, která umožňuje zaměstnancům navštěvovat různá fitness centra po celé České a Slovenské republice.

7. Absolvoval/a jste někdy workshop nebo přednášku na téma zvládnání stresu?

Tabulka 7 Četnost odpovědí na otázku č. 7; Zdroj: Vlastní

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano, absolvoval/a	19	63,3%
● Ne, neabsolvoval/a	11	36,7%
● Nevím	0	0,0%



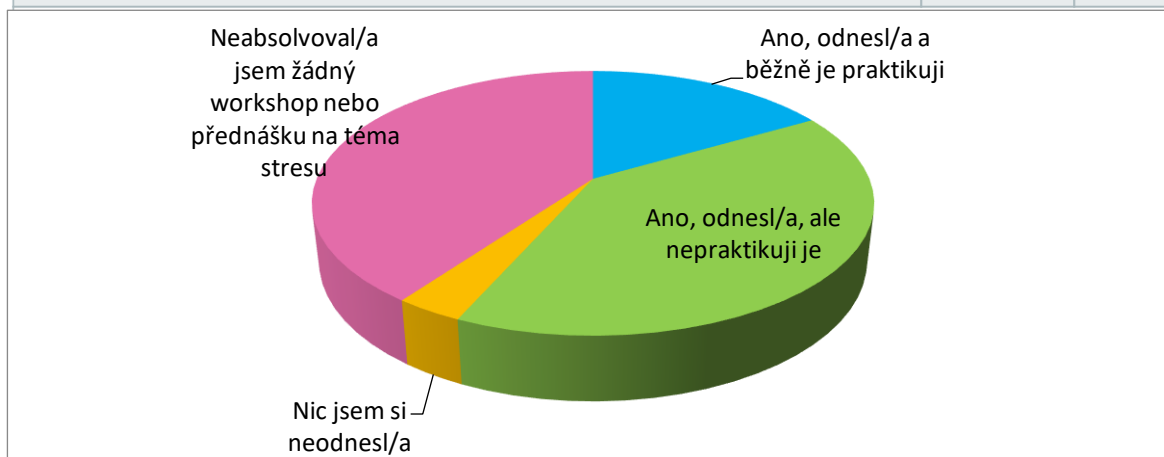
Graf 8 Četnost odpovědí na otázku č. 7; Zdroj: Vlastní

Z tabulky a grafu číslo 7 vyplývá, že většina dotazovaných někdy absolvovala přednášku nebo workshop na téma zvládnání stresu. Chceme však upozornit, že i přes poskytnutí této možnosti zaměstnavatelem závisí zcela na vůli zaměstnance, zda takovou přednášku absolvuje nebo ne. To znamená, že negativní odpověď nemusí znamenat, že zaměstnanec tuto možnost neměl.

8. Odnosl/a jste z toho nějaké poznatky ohledně zvládnání stresu a začal/a jste je používat? (např. dechové techniky, meditace apod.)

Tabulka 8 Četnost odpovědí na otázku č. 8; Zdroj: Vlastní

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Ano, odnesl/a a běžně je praktikuji	5	16,7%
● Ano, odnesl/a, ale nepraktikuji je	12	40,0%
● Nic jsem si neodnesl/a	1	3,3%
● Neabsolvoval/a jsem žádný workshop nebo přednášku na téma stresu	12	40,0%



Graf 9 Četnost odpovědí na otázku č. 8; Zdroj: Vlastní

Rozvíjející otázka k otázce předchozí nám ukazuje, zda si z navštívených workshopů zaměstnanci něco odnesli a zda tyto znalosti praktikují. Z výsledků vidíme, že 40 % si něco odneslo, ale tyto znalosti nepraktikují, 16,7 % tyto znalosti využívá a 3,3 % si nic neodneslo. Z odpovědí zjišťujeme, že přesto, že zaměstnancům byly poskytnuty nějaké informace, neznamená to, že je aktivně využívají v boji se stresem, i přesto, že se cítí být ve stresu. Samozřejmě nesmíme zapomenout na skupinu, která žádný workshop nebo přednášku neabsolvovala a má 40 % podíl na odpovědích.

9. Maslach Burnout Inventory (MBI) test

Poslední částí dotazníku byl standardizovaný MBI test, který zahrnoval 22 otázek, které jsme následně vyhodnotili jak v rovině jednotlivců, tak v rovině celého výzkumného vzorce. V následující tabulce (Tabulka 9. Výsledky Maslach Burnout Inventory testů jednotlivých respondentů) můžeme vidět vypočítané hodnoty všech respondentů. Červeně je vyznačeno silné vyhoření, žlutě – vyhoření mírné, zeleně – nízká míra vyhoření. V případě emočního a tělesného vyhoření a depersonalizace platí, že čím nižší je číslo, tím je na tom jedinec lépe, u seberealizace je to opačně a za lepší se považuje číslo vyšší. Za nebezpečnou považujeme vysokou míru vyhoření, mírné vyhoření obzvláště na hranici škály vnímáme jako nebezpečné v případě, že se situace bude zhoršovat a jedinec nepodnikne žádné kroky k jejímu zlepšení.

Tabulka 9 Výsledky MBI testů jednotlivých respondentů; Zdroj: Vlastní

emoční a tělesné	depersonalizace	seberealizace
42	18	29
17	1	34
27	7	34
40	19	34
16	7	30
29	4	27
32	1	28
14	4	39
29	1	40
38	9	37
16	1	33
17	8	25
21	10	41
8	4	37
24	10	36
7	4	39
29	7	39
2	6	39
11	4	32
17	3	27
31	4	33
14	6	34
16	2	33
43	5	30
42	11	19
8	1	45
1	6	34
13	3	17
24	6	37
29	2	33

Z výsledku MBI testu vidíme, že 16 respondentů má vysokou míru vyhoření alespoň v 1 faktoru. Je to 53,3 % všech respondentů. Pouze 1 respondent má vysokou míru vyhoření v každém faktoru a 5 respondentů je vyhořelých ve 2 faktorech, což je 16,7 % celého

výzkumného vzorku. Na druhou stranu máme 4 respondenty, kteří mají dobré výsledky ve všech faktorech, je to 13,3 % celého vzorku. Nejčastěji se objevuje vysoká míra vyhoření v hladině emoční a fyzické, 12 respondentů je vyhořelých a 7 z nich má v tomto aspektu mírné vyhoření. Dalším rizikovým faktorem je seberealizace. V tomto bodě máme 9 respondentů s nízkou mírou seberealizace, 14 z nich vykazuje mírnou realizaci a pouze 7 se cítí být realizováni. Depersonalizace očekávaně vykazuje nejlepší výsledky. Manažerská pozice je poměrně bezpečná, co se týče výskytu depersonalizace. Samozřejmě záleží též na tom, jak často musí manažer komunikovat například s klienty. Tento jev se nejčastěji objevuje v pomocných profesích: zdravotní sestry, sociální pracovníci atd. Pouze 2 respondenti mají vysokou depersonalizaci, což je 6,7 %, a 8 respondentů má podle výsledků mírnou depersonalizaci.

Z těchto výsledků můžeme jednoznačně říci, že se ve společnosti opravdu objevuje jev vyhoření zaměstnanců, ale když budeme vnímat vzorek respondentů jako celek, jsou výsledky následující: **emocionální a fyzické vyhoření - 22 bodů, depersonalizace – 6 bodů, seberealizace 33 bodů**. Z tohoto vypočítaného průměru můžeme usoudit, že společnost vykazuje mírné emoční a fyzické vyčerpání zaměstnanců, nízkou míru depersonalizace a mírnou seberealizaci zaměstnanců. Zkoumaný vzorek jako celek tedy považujeme za mírně vyhořelý ve 2 aspektech, které MBI zkoumá. Je to situace, kterou by zaměstnavatel měl začít řešit v případě, že chce předejít tomu, aby se zaměstnanci dostali do fáze silného vyhoření, které je nebezpečné jak pro ně samotné, tak pro celou společnost, jelikož výkonnost zaměstnanců se v takových situacích mnohdy snižuje.

6.2 Výsledky hloubkových rozhovorů

Nejprve popíšeme situace jednotlivých respondentek, ve kterých se během provádění hloubkového výzkumu nacházely. Tento krok nám pomůže lépe pochopit jejich motivaci a přístup k problému jako je vyhoření.

Respondentka č. 1: Manažerka, která pracuje pro firmu již 15 let a je zároveň mámou 3 dětí. Práce pro společnost Henkel je její první velkou pracovní zkušeností, kterou po vystudování vysoké školy měla. Pracuje pro slovenskou pobočku v bratislavské kanceláři. V době uskutečnění rozhovoru je to 1 den, kdy respondentka podala výpověď, a po pozdější uskutečněné komunikaci víme, že ve spolupráci s oddělením HR hledá jinou pozici ve společnosti, kam by mohla přestoupit. Vyhoření respondentce začalo zejména po smrti matky, kterou velice těžce nese, a také po změně pracovních priorit, které musela začít respektovat a dodržovat kvůli transformaci vedení divize, ve které pracuje. Koronavirová krize určitě poznamenala psychický stav respondentky, jelikož se musela přizpůsobit novým podmínkám, ve kterých nepociťovala dostatečnou komunikaci s kolegy a neměla čas pro sebe, kdy by mohla vypustit pracovní činnost z hlavy.

Respondentka č. 2: Mladá slečna, která pracuje 3. rokem na asistentské manažerské pozici a teprve začíná budovat svou kariéru ve společnosti. V době uskutečnění hloubkového rozhovoru stále studuje VŠ. Syndrom vyhoření již překonala, projevil se půl roku před hloubkovým rozhovorem, takže je vypovídajícím respondentem pro zjištění průběhu, překonání a kroků ke zbavení se syndromu vyhoření. Kvůli vyhoření plánovala respondentka ukončit svůj pracovní poměr ve firmě, ale naskytl se jí příležitost změnit sféru pracovního působení a začít vykonávat jiný druh práce, který ji začal těšit mnohem více než dosavadní práce. Právě změna pracovní pozice byla dle respondentky nejpodstatnějším důvodem překonání vyhoření. Nová pozice ji více naplňuje. Vyhoření však neprožívala pouze kvůli pracovní nespokojenosti, ale též kvůli celkové situaci ohledně pandemie COVID-19. Na druhou stranu se respondentce uvolnilo více času z důvodu přechodu na on-line režim na vysoké škole a také v práci.

Respondentka č. 3: Henkel je pro tuto manažerku prvním zaměstnáním a pracuje pro firmu již 8 let. Přibližně před rokem změnila pracovní pozici ve společnosti a vzhledem k její náročnosti, obtížnější pracovní náplni a situaci, která panovala v oddělení v době její nástupu, jí tato změna způsobila velký stres a následně vyhoření, které vzniklo v důsledku přepracování. Respondentka na sebe kladla příliš vysoké nároky a svůj volný čas obětovala práci. V dnešní době se respondentka aktivně snaží dostat se do stabilního stavu a již přehodnotila svůj přístup k práci a k životu celkově. Podle MBI testu je vyhořelá na úrovni emocí a fyzického stavu a má vysokou míru depersonalizace. Co se týče seberealizace, jsou její výsledky v rovině mírného vyhoření.

Respondentka č. 4: Respondentka pracuje pro společnost kratší dobu než rok a jedná se o její první pracovní zkušenost v korporátním prostředí. Je „pravou rukou“ ředitelky divize

Beauty Care v České republice a zároveň má na starost podporu fungování oddělení Sales a Marketingu. Syndrom vyhoření ji doprovází již z minulého zaměstnání, ale projevuje se jinak než dříve. Jedním z důvodů změny zaměstnání bylo právě to, že se u ní dříve objevovalo vyhoření na sociální úrovni (depersonalizace). Na současné pracovní pozici se s tímto problémem již nepotýká. Je však vystavena stresu z velkého počtu po ní požadovaných úkolů, ale snaží se a plní všechny své povinnosti, jelikož chce být dobrou podporou pro svou nadřízenou a pro celý tým.

Na základě námi stanovených výzkumných otázek jsme připravili strukturu rozhovorů a samotné otázky, které jsme respondentům pokládali (viz. kapitola 5.2.2. Hlubkové rozhovory). Získané odpovědi můžeme rozdělit do 3 skupin, a sjednotit tak námi získané informace od všech respondentek podle jejich významu pro práci a následné využití při zodpovězení výzkumných otázek.

1. Stresory:

První skupinou jsou stresory, jejichž působení manažerky pocítují a zdůrazňují je v hloubkových rozhovorech. Souvisí jak s pracovní sférou, tak s problémy v osobním životě.

a) Nejčastější stresory v manažerské práci:

z odpovědí na otázku ohledně manažerských stresorů můžeme zdůraznit **pevně dané „dedlajny“**, na jejichž splnění není dostatek času, a celkový **časový nátlak**, který způsobuje stres. Dalším stresorem je hromadění většího množství práce v jednom časovém okamžiku, z toho vyplývající náročnost plnění všech úkolů, za něž je manažer zodpovědný, a to zejména z důvodu časového limitu a složitějšího **stanovení priorit** určitých úkolů neboli time managementu. Často musí manažeři pracovat hodně brzy ráno, nebo naopak pozdě večer z důvodu velkého **množství meetingů** během standardní pracovní doby. Přípravu na důležité meetingy manažeři označují jako náročnou a často velice stresující a vyčerpávající. Pracovat jako něčí podřízený dokáže působit velký stres, a to zejména v případech, kdy **nadřízený není spokojený s výkonem práce** zaměstnance, ale zároveň mu **neposkytuje možnosti ke zlepšení**. Manažer tak nechce zklamat své kolegy a nadřízeného a musí vynakládat velké úsilí k tomu, aby dokázal, že je hoden své pozice. Manažeři se potýkají s problémem, že **ze své práce „nevypínají“**. Stále musí myslet na své pracovní povinnosti a je pro ně těžké udělat hranici mezi prací a běžnými mimopracovními aktivitami. Například když produktový manažer kouká na televizi a vidí reklamu produktu, za který je odpovědný, nebo reklamu konkurenčních produktů, tak i během této odpočinkové aktivity analyzuje a uvažuje, co vidí v pracovní rovině. Také zaznělo, že si manažer stále **musí dokazovat, že je tím správným člověkem**, i když pracuje pro firmu delší dobu. Tato nutnost vzniká hlavně, když přichází větší změna interních procesů, nebo **změna vedení**, které může klást důraz na jiné skutečnosti, než které byl dosud manažer zvyklý řešit prioritně. Obzvlášť, když se jedná o činnost, která zaměstnance více bavila. Stejně tak ne vždy probíhá bez stresu

přechod na jinou pozici, obzvláště do jiného oddělení, týmu, nebo dokonce státu. Je to dáno novým kolektivem, jiným nastavením procesů, na které manažer není zvyklý, nebo naopak absencí některých procesů, které mu vyhovovaly. Jedná se o velmi individuální zkušenost a odvíjí se to od situace i charakteru manažera.

b) Stresory respondentů, které nesouvisí s prací:

jako další stresory, které zazněly během hloubkových interview s respondenty můžeme označit **úmrtí rodiče, napjatou situaci a vzniklé nedorozumění s blízkou osobou** (kamarádkou), **celkovou únavu ze všeho, co se kolem jedince děje** (práce, rodina, studium, profesionální sport). Velmi často zazněla odpověď, že psychický stav dotazovaných narušila velmi negativním způsobem **izolace spojená s epidemií COVID-19**. Respondenti se však snažili vyhledat i určitá pozitiva, která jim epidemie přinesla. Nejčastěji bylo zmíněno, že respondentům **chybí osobní kontakt s kolegy**, na který byli zvyklí a který jim pomáhal vyrovnat se s nastalou těžkou pracovní situací. Zmiňovali také, že mají **nedostatek prostoru na odreagování se**, například trávením času s kamarády, chozením do kina, restaurací apod. Některým manažerkám **se špatně pracuje z domova**, protože se **nemohou soustředit**. Jiné zase hodnotí pozitivně to, že mohou dělat více věcí najednou, pokud je to možné, např. se věnují domácím povinnostem, když mají meetingy, na kterých jsou pouze jako posluchači. Pouze jedna ze 4 dotazovaných má děti a z rozhovoru jsme zjistili, že **nemá dostatek času pro sebe** mimo dobu, kdy jsou děti ve škole, jelikož nemá možnost požádat o pomoc s hlídáním.

2. Projevy syndromu vyhoření

Nejčastější projevy syndromu vyhoření, které u sebe dotazované manažerky vyzorovaly, můžeme rozdělit do 2 skupin.

a) Fyzické projevy:

celková únava, bolest hlavy, zhoršení kvality pokožky, vypadávání vlasů, **rozhození režimu dne, nepříjemné pocity tlaku v dutině břišní**.

b) Psychologické projevy:

naštvanost a nepodmíněné negativní vnímání okolí, například domýšlení si, že kolega/příbuzný myslel něco špatně, i když to tak doopravdy nebylo, nebo **domyšlení negativní intonace** kolegů podle textu v e-mailech, což je pouze vnitřním pocitem jedince, který je vystaven vyhoření. U jedné respondentky se to projevovalo tak, že jí **nezáleželo na tom, jak kvalitě svou práci odvádí, a nechtělo se jí do práce chodit. Emoční citlivost a obtížná kontrola svých emocí** je projevem, který se objevil u 2 respondentek. Respondentka č. 1 říká, že se dokáže jednoduše rozplakat, nebo se naopak bezdůvodně naštvat, též respondentka č. 3 se cítila stále naštvaná, i když pro to nebyl zásadní důvod.

3. Způsoby řešení

Vyhoření se ve většině případů snaží manažerky řešit samostatně, bez pomoci zaměstnavatele. Ne vždy se ale jedná o ideální způsob a často není ani dostačující, mnohdy je nutný zásah zaměstnavatele a jeho pomoc při řešení.

a) Samostatné řešení vyhoření:

respondentky zmiňují důležitost **najít si v práci něco, co je naplňuje a baví, nemyslet na úkoly, které je nebaví**, a snažit se je udělat v co nejkratším čase, přesto v dostačující kvalitě. Pak je mohou vypustit z hlavy. Někomu pomáhá si své **úkoly sepsat, stanovit jejich prioritu** a snažit se je řešit postupně. Ne vždy to z pohledu time managementu lze, ale je potřeba neztrácet hlavu, když je termín nespelnitelný, **nebát se říci o větší časovou dotaci na splnění**. Podle manažerek je velice důležité **umět od práce „vypnout“** a alespoň v době, kdy mají volno, na práci nemyslet a **věnovat se něčemu, co je baví, mít jiné zážitky, než pouze ty pracovní** (sport, koníčky, relaxace atd.). Někomu pomáhá jednoduchá **manuální práce**, pro někoho je to **sport**. Jedna respondentka jako způsob odreagování zmiňuje přípravu a kouření vodní dýmky, což považuje za svůj rituál. Ani v tomto případě se ale nejedná o zdravý přístup k řešení stresu, jelikož nikotin může vyvolat závislost, kterou respondentka podle jejích slov prozatím nemá. Jako „zdravý“ způsob řešení stresových situací se zmiňuje **relaxace, dechové techniky a meditace**. Zmiňuje se také jóga a **procházky na čerstvém vzduchu**. Při akutním stresu jedna z respondentek využívá metodu „rychlé meditace“, když se zastaví, **přestane myslet na práci** a začne **vnímat své dýchání**. Respondenti také uvádějí, že komunikace s další osobou ohledně vzniklé stresové situace dokáže být velmi nápomocna a může snížit stresové napětí.

b) Řešení v rámci společnosti:

většina respondentek se shodla na tom, že **firma nemůže ovlivnit úplně vše**. Některé procesy se nedají ovlivnit vedením, ale vedení může zaměstnancům **poskytnout kvalitní podmínky**, aby měli možnost se stresu zbavit, o což se společnost snažila a stále snaží. Dříve se v areálu společnosti nacházelo fitness centrum, kde měli zaměstnanci možnost **sportování, návštěv lekcí jógy, pilates** a dalších cvičení, možnost využití masáží a návštěvy sauny. Dnes nahradili firemní fitness centrum možností pořízení MultiSport karty, která poskytuje možnost návštěvy různých posiloven, cvičení atd. Vedení také zařizuje společnosti **webináře ohledně zdraví**, včetně způsobu **překonání pracovního stresu**. Tyto kroky podniká společnost dokonce na mezinárodní úrovni. Za vstřícný krok společnosti můžeme označit například **dárky zaměstnancům, interní firemní soutěže** s hodnotnými výhrami a **eventy**. Podle názorů respondentek však stále existuje prostor pro zlepšení ze strany společnosti. Jako příklad uvádí – **poskytnutí slev na online aplikace**, které by mohly pomoci v boji se stresem (konkrétní příklad neuvádí), **interní specialista**, se kterým by si mohl zaměstnanec o svém psychickém stavu promluvit a který by chápal

fungování firmy. Všechny respondentky souhlasí s tím, že se vedení společnosti snaží a že je to hlavně na zaměstnanci, zda se on sám rozhodne situaci řešit a začne využívat naplno všechny možnosti, které mu firma nabízí, ať už návštěvu webinářů, nebo jiné činnosti. Respondentka č. 1 uvažovala v době uskutečnění rozhovoru o opuštění své pracovní pozice, což se nakonec stalo skutečností a **vedení jí nabídlo svou pomoc v hledání nové vhodnější pozice** v téže společnosti. Co se týče vzniklé situace kvůli epidemii COVID-19, jsou **respondentky spokojeny s postupy firmy**. Respondentka č. 3 říká: „Společnost mi dala tu možnost pracovat z domova, dala mi možnost si půjčit, nebo odkoupit potřebnou techniku.“ (viz. Příloha práce, s. 78)

6.3 Vyhodnocení výzkumných otázek a hypotéz

V této kapitole se podíváme na výsledky výpočtů stanovených hypotéz a odpovíme na výzkumné otázky, abychom si mohli udělat přesnější obraz toho, v jaké míře se objevuje syndrom vyhoření u manažerů společnosti, jaké aspekty jsou nejvíce rizikové a zda existuje spojitost mezi mírou vyhoření a faktory, které jsme si určili.

Výzkumná otázka č. 1: V jaké míře se vyskytuje syndrom vyhoření mezi manažery společnosti?

Jak se ukázalo ve výsledcích MBI testu, syndrom vyhoření se opravdu ve zkoumané společnosti vyskytuje, a to ve střední míře. Máme 16 manažerů, kteří mají vysokou míru vyhoření alespoň v 1 aspektu, z nich je 6 vyhořelých ve 2 faktorech a pouze 1 člověk má vyhoření ve všech 3 faktorech. Průměr nám neukazuje vysokou míru vyhoření v žádném z faktorů, pozorujeme mírné emoční a fyzické vyhoření a mírnou seberealizaci zaměstnanců společnosti. Z těchto výsledků můžeme usoudit, že se syndrom vyhoření mezi manažery společnosti vyskytuje, a to ve střední míře.

Výzkumná otázka č. 2: Jaký ukazatel MBI šetření je nejvíce rizikový v manažerské práci?

Za nejrizikovější faktor manažerské práce ve společnosti můžeme považovat míru **seberealizace**. Přesto, že u emočního a fyzického vyhoření máme největší počet vyhořelých jedinců, v průměru se **faktor seberealizace nejvíce blíží bodu vyhoření**. Když se podíváme na pyramidu potřeb A. H. Maslowa, seberealizace se nachází na vrcholu hierarchické pyramidy a je chápána jako využití potenciálu jedince. Podle autora může k seberealizaci dojít v pouze v případě uspokojení ostatních potřeb, které se nacházejí na nižší úrovni, proto **k vysoké seberealizaci dospěje pouze malé množství lidí, a to zejména ve středním věku**. (Nakonečný, 2009) Každopádně v rámci MBI testování může být tento aspekt nebezpečný z hlediska vyhoření a může vést k změně chování jedince, vyvolávat nepříjemné pocity a postoje ke svému pracovnímu výkonu.

Výzkumná otázka č. 3: Jaké aspekty manažerské práce jsou z pohledu manažerů společnosti nejvíce stresující?

Z hloubkových rozhovorů s vybranými manažerkami jsme zjistili, že za nejvíce stresující aspekty považují zejména časový nátlak a následné hromadění práce. Pevně stanovené termíny splnění neboli „**dedlajny**“, na jejichž splnění manažerům nezbyvá dostatečné množství času, jsou velkým stresujícím faktorem a tato situace nastává poměrně často. Každá respondentka tento příklad uvedla během hloubkových rozhovorů. Dalším aspektem je „**workload**“, což je pracovní zátěž neboli množství práce, kterou musí jednotlivec vykonat. V případě, že se manažerovi ve stejný čas sejde více náročných úkolů, začíná pracovat pod velkým tlakem, časovým i morálním. V případě, že počet úkolů stále roste a manažer nemá období „klidu“, je pravděpodobné, že se u něj začne objevovat chronický stres a následně je možné i vyhoření.

Jedna respondentka zmínila **delegaci práce**, což je přesměrování práce na jiné odpovědné osoby. Podle respondentky č. 4 je pro manažera velice důležité umět delegovat práci, kterou může vyřešit např. jeho podřízený nebo i jiná výše postavená odpovědná osoba. Pro některé je delegace práce složitým úkolem a mají různé obavy, např. strach, že to jiný člověk nedovede ve stanovený čas nebo práci udělá nekvalitně, nechce investovat svůj čas na zadávání a vysvětlení práce podřízenému, nechce předávat svoje know-how jiným atd.

Výzkumná otázka č. 4: Jaké způsoby boje se stresem manažeri společnosti využívají nejčastěji?

Na danou výzkumnou otázku si odpovíme kombinací kvantitativního dotazníku a kvalitativních rozhovorů. Z výsledku dotazníkového šetření pozorujeme, že manažeri společnosti v boji se stresem upřednostňují **fyzické aktivity**. Nejčastější odpovědi respondentů na otázku „Co Vám pomáhá zbavit se pocitu napětí z práce?“ jsou „procházka na čerstvém vzduchu“ a „sportování“. Z hloubkových rozhovorů vidíme, že sport, přesněji v případě respondentky č. 1 **běhání**, dokáže značně pomoci v boji se stresem a prospívá celkovému psychickému stavu. Respondentka č. 2 si ráda **zacvičí jógu**, což můžeme zařadit mezi **sport** a **meditaci**. Meditace jsou mezi respondenty dotazníkového šetření méně populární a tento způsob zbavení se napětí zvolili pouze 2 respondenti, včetně respondentky hloubkového šetření, která test vyplňovala. Další nejčastější odpovědi na tuto otázku byly „**trávení času s rodinou**“ a „**dát si něco dobrého**“, zvolilo je 11 z 30 respondentů. Respondentky hloubkových rozhovorů zmiňovaly, že v dnešní době, kdy jsou osobní kontakty s kolegy velmi omezené, jim chybí osobní **neformální komunikace s kolegy**, kdy během pracovní přestávky mohly řešit pracovní záležitosti více neformálně a měly možnost si promluvit o svých pracovních problémech s někým, kdo jim rozumí. Osobní neformální komunikaci s kolegy můžeme tedy též považovat za častý způsob, který manažeri využívají v boji s pracovním stresem. Odpověď „**s někým si promluvit o příčině vzniku stresu**“ se objevila i v dotazníku a zvolilo ji 7 respondentů.

Následujícím krokem výzkumu je vyhodnocení námi stanovených hypotéz o nezávislosti jednotlivých jevů použitím statistického výpočtu pomocí metody Chí-kvadrantu. Počítáme

pomocí kontingenční tabulky 3 x 5 na hladině významnosti 5 %. Data kontingenční tabulky jsme získali z výsledků kvantitativních dotazníků.

Hypotéza č. 1: o nezávislosti emočního a tělesného vyhoření na době pracovní činnosti ve společnosti

Stanovená nulová a alternativní hypotéza:

H₀: Emoční a tělesné vyhoření a doba pracovní činnosti ve společnosti jsou nezávislé veličiny.

H_{alt}: Emoční a tělesné vyhoření a doba pracovní činnosti ve společnosti jsou závislé veličiny.

Počet skupin znaku 1 - doba působení ve firmě: 5 skupin

Počet skupin znaku 2 - míra emočního a tělesného vyhoření: 3 skupiny

Hladina významnosti α : 5%

Skutečné četnosti:

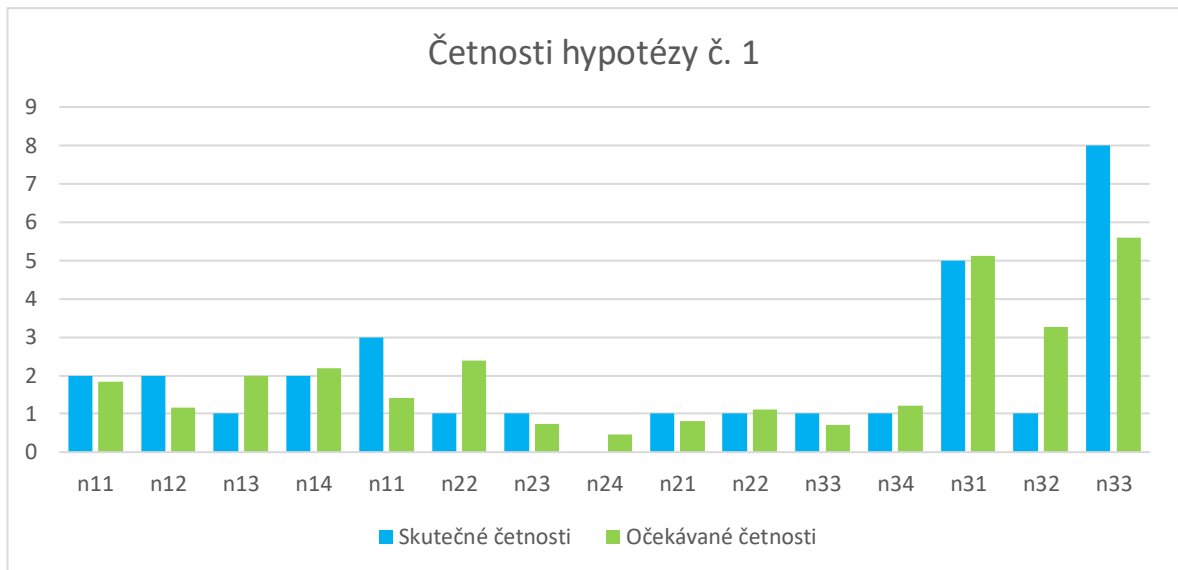
Tabulka 10 Skutečné četnosti hypotézy č. 1 o nezávislosti veličin; Zdroj: Vlastní

	méně než 1 rok	1 až 3 roky	4 až 7 let	8-10 let	více jak 10 let	n _j
nízká míra vyhoření	2	2	1	1	5	11
střední míra vyhoření	2	3	0	1	1	7
vysoká míra vyhoření	1	1	1	1	8	12
n_i	5	6	2	3	14	30

Očekávané četnosti:

Tabulka 11 Očekávané četnosti hypotézy č. 1 o nezávislosti veličin; Zdroj: Vlastní

	méně než 1 rok	1 až 3 roky	4 až 7 let	8-10 let	více jak 10 let	n _j
nízká míra vyhoření	1.83	2.2	0.73	1.1	5.13	11
střední míra vyhoření	1.17	1.4	0.47	0.7	3.27	7
vysoká míra vyhoření	2	2.4	0.8	1.2	5.6	12
n_i	5	6	2	3	14	30



Graf 10 Četnosti hypotézy o nezávislosti emočního a tělesného vyhoření na době pracovní činnosti ve společnosti; Zdroj: Vlastní

Testové kritérium:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} = 7,167$$

Kritická hodnota:

$$\chi_{(1-\alpha); df} = 15,507$$

Zhodnocení: $G < X = 7,167 < 15,507$, **nezamítáme nulovou hypotézu (H_0)**

Rozhodnutí: Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků **nezamítáme. Emoční a tělesné vyhoření nezávisí na době pracovní činnosti ve společnosti.**

Hypotéza č. 2: o nezávislosti míry seberealizace na době pracovní činnosti ve společnosti

Stanovená nulová a alternativní hypotéza:

H0: Míra seberealizace a doba pracovní činnosti ve společnosti jsou nezávislé veličiny.

Halt: Míra seberealizace a doba pracovní činnosti ve společnosti jsou závislé veličiny.

Počet skupin znaku 1- doba působení ve firmě: 5 skupin

Počet skupin znaku 2 - míra seberealizace: 3 skupiny

Hladina významnosti α : 5%

Skutečné četnosti:

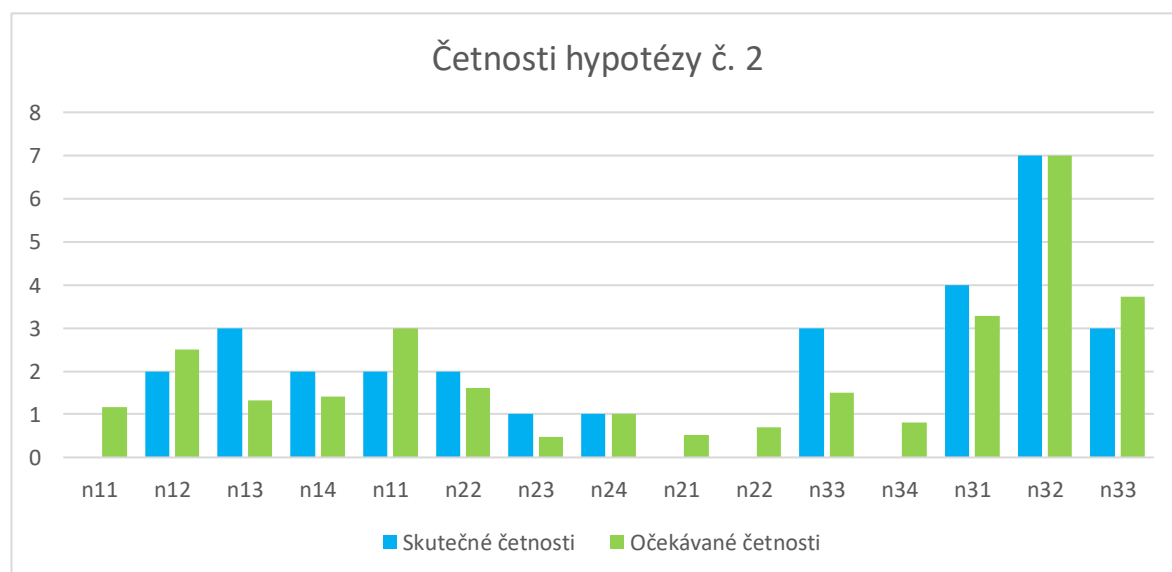
Tabulka 12 Skutečné četnosti hypotézy č. 2 o nezávislosti veličin; Zdroj: Vlastní

	méně než 1 rok	1 až 3 roky	4 až 7 let	8-10 let	více jak 10 let	n _j
Vysoká míra seberealizace	0	2	1	0	4	7
Mírná seberealizace	2	2	1	3	7	15
Nízká míra seberealizace	3	2	0	0	3	8
n_i	5	6	2	3	14	30

Očekávané četnosti:

Tabulka 13 Očekávané četnosti hypotézy č. 2 o nezávislosti veličin; Zdroj: Vlastní

	méně než 1 rok	1 až 3 roky	4 až 7 let	8-10 let	více jak 10 let	n _j
Vysoká míra seberealizace	1.17	1.4	0.47	0.7	3.27	7
Mírná seberealizace	2.5	3	1	1.5	7	15
Nízká míra seberealizace	1.33	1.6	0.53	0.8	3.73	8
n_i	5	6	2	3	14	30



Graf 11 Četnosti hypotézy o nezávislosti míry seberealizace na době pracovní činnosti ve společnosti; Zdroj: Vlastní

Testové kritérium:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} = 8,491$$

Kritická hodnota:

$$\chi_{(1-\alpha); df = 15,507}$$

Zhodnocení: $G < X = 8,491 < 15,507$, **nezamítáme nulovou hypotézu (H_0)**

Rozhodnutí: Na hladině významnosti **5 %** nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků **nezamítáme. Míra seberealizace nezávisí na době pracovní činnosti ve společnosti.**

6.4 Manuál pro zaměstnance

V dané kapitole vytvoříme manuál pro zaměstnance, který by měl manažerům pomoci s prevencí vyhoření, tak s řešením situace, ve které již vyhoření zažívají. Obsahuje pravidla a zásady, kterých by se manažer měl držet, a také užitečné informace o tom, kde hledat pomoc, užitečné odkazy a kontakty, které mohou být pro vyhořelého prospěšné. Tento manuál budeme distribuovat mezi manažery společnosti v kancelářských prostorách v tištěné formě.

Pravidla pro zachování výkonnosti a zdraví:

Ved'te si vnitřní dialog – cíleně uvažujte o nejdůležitějších oblastech svého života (práce, rodina, zdraví, sociální kontakty, koníčky atd.)

Stanovte si priority a stůjte si za svým – naučte se říkat ostatním, i sami sobě "ne"

Dělejte něco jen pro sebe – alespoň jednou za 2 dny se věnujte aktivitám, které Vás baví a naplňují

Neutíkejte před řešením problémů – snažte se je vyřešit co nejdříve

Mějte dostatek odpočinku v průběhu dne – snažte se alespoň jednou denně cíleně relaxovat

Dbejte na dostatek nočního spánku – doporučená norma spánku pro dospělé je 7-9 hodin

Mějte vyváženou stravu – zejména ve stresových situacích dbejte na dostatečný přísun vitamínů skupiny B a C a tekutin

Zásady pro manažery:

Ten, kdo dokáže zdravě řídit sám sebe, může řídit ostatní – předpokladem úspěšného řízení ostatních je schopnost řízení sám sebe

Ten, kdo nevede dialog sám se sebou, jej nemůže vést ani se svým okolím – manažer by měl mít dostatečné dovednosti ve vnímání sám sebe, vnímání ostatních, komunikační dovednosti a schopnost zvládnání konfliktů

Mějte jasnou definici rolí a odpovědnosti – udělejte si jasno v tom, kdo za co odpovídá

Mějte cit pro rozpoznání znaků syndromu vyhoření – pozorujte svůj stav a chování kolegů a snažte se včas reagovat, případně si o tom s kolegou promluvit a nabídnout vhodné řešení

(Prieß, 2015)

Postup řešení vzniklého pracovního vyhoření:

Definujte to, co se s Vámi děje – prvním krokem zbavení se syndromu vyhoření je uvědomění, že něco není v pořádku, a definování stavu, ve kterém se nacházíte

Rozhodněte se pro změnu – jestli máte pocit, že je třeba začít řešit Vaši situaci a že se jedná o syndrom vyhoření nebo jiný vážný stav, je třeba dojít k rozhodnutí pro změnu a začít podnikat kroky pro návrat do normálu

Promluvte si s kolegy nebo nadřízenými – pro úspěšnou změnu stavu, aby měl jedinec prostor pro zotavení, je třeba mít dobré podmínky panující na pracovišti. Nebojte se říci si o pomoc kolegům, nebo informovat vedení, že se s tímto problémem potýkáte. Pracovní podmínky by měly být pro zaměstnance přijatelné a vedení by je mělo být schopno poskytnout. Jedním ze způsobů řešení může být supervize

Mluvte se svými blízkými – důležitým bodem je mít podporu nám blízkých lidí, ať už rodiny, nebo přátel. V případě vzniku syndromu vyhoření je vhodné informovat svou rodinu a své blízké o tom, že prožíváte těžší období, a případně je požádat o pomoc.

Vyhledejte si lékaře – pomoc psychologa nebo psychoterapeuta je velice vhodná při zdravotních potížích spojených se syndromem vyhoření. V případě, že Váš stav začíná být nezvladatelný, vezměte si zdravotní volno.

Zvažte, zda je pro Vás vhodné ve stávajícím zaměstnání nadále setrvat – myslete v první řadě na sebe a své zdraví, poraďte se o možnostech snížení úvazku a zjistěte, na co máte právní nárok.

Kde hledat pomoc?

Nejlepší variantou řešení vyhoření a stresu z práce je obrátit se na psychologa nebo psychoterapeuta. Pokud chcete bezplatnou konzultaci odborníka, kontaktujte svou zdravotní pojišťovnu, kde jsou Vám povinni poskytnout kontakt na psychologa nebo psychoterapeuta, za jehož služby nebudete muset platit. Je však nutné počítat s tím, že většina psychologů pracujících „pro pojišťovnu“ má delší objednací lhůtu než jejich kolegové, kteří mají soukromé praxe.

Další možností je psychiatrická ambulance, u které až na výjimky nemusíte platit, jelikož se jedná o specializované lékaře, kteří mají ve většině případů smlouvy s pojišťovnami. Je důležité zmínit, že pro návštěvu psychiatra nepotřebujete doporučení praktického lékaře. Nejrychlejším způsobem kontaktování odborníků je internetová poradna, nebo telefonická linka důvěry, kde si můžete popovídat o tom, co Vás aktuálně trápí. Na lince důvěry se nemusíte představovat, nebo uvádět jiné osobní informace, je zcela anonymní.

Užitečné odkazy:

<https://www.internetporadna.cz> – bezplatná online poradna

<https://mojra.cz> – zpoplatněné psychologické online poradenství

<https://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz> – obecné informace o syndromu vyhoření, rady pro relaxaci, online psychotesty, užitečné rady a kontakty

Telefonické linky důvěry:

RIAPS linka důvěry – tel.: 222 580 697

Linka bezpečí – tel.: 800 155 555

Linka důvěry Centra krizové intervence – tel.: 284 016 666

(Smetáčková et al., 2020)

Závěr

V bakalářské práci jsme zjistili, že stres má negativní i pozitivní důsledky. Záleží pouze na jedinci, jak bude reagovat na stresující situace a jak se s napětím vyrovná.

Analýza literárních zdrojů ukázala, že problém emočního vyhoření je dnes velmi relevantní a velice aktuální. Je obzvlášť důležité kontrolovat stres ve společnostech a firmách, ve kterých stres přímo ovlivňuje zaměstnance a výkon a výsledky jejich práce. Zjistili jsme, že manažerská práce patří do rizikové kategorie, takže by zkoumaná společnost Henkel AG & Co. KGaA, měla vynakládat ještě větší úsilí pro psychickou pohodu zaměstnanců. Bez ohledu na to, že se společnost již snaží snížit výskyt stresu mezi zaměstnanci pomocí různých preventivních opatření, dospěli jsme k závěru, že je stres na tomto pracovišti nevyhnutelný. 6,7 % respondentů dotazníkového šetření uvádí, že se kvůli práci stresují velmi často, opakem je 3,3 % zkoumaného vzorce a jejich odpovědi, že se kvůli práci nikdy nestresují. Vždy budou existovat pracovní faktory, které ve svém důsledku vedou k napětí, což opět vypovídá o tom, že je stres přirozeným stavem každého člověka.

Spolu se snahou o snížení míry stresu v organizaci a eliminaci jeho následků v podobě vyhoření je úkolem managementu poskytnout zaměstnancům nejen možnost rekreace, sportu, návštěv seminářů/webinářů atd., ale i časový prostor k tomu, aby tyto nabízené možnosti mohli zaměstnanci využít.

Ze získaných výzkumných údajů lze vyvodit, že úroveň stresu ve společnosti Henkel je poměrně vysoká, navzdory snahy vedení zabránit vzniku vyhoření u zaměstnanců.

Ukázalo se, že organizace vytváří určité podmínky pro efektivní práci manažerů, ale někteří manažeři jsou vyhořelí i přesto, že ze strany společnosti pozorujeme snahu tomuto jevu zabránit. Z výsledků výzkumu víme, že 53,3 % zkoumaného vzorce manažerů je vyhořelých alespoň v 1 aspektu a stejné procento osob si myslí, že společnost pro prevenci vyhoření nedělá dostatek. Z hloubkových rozhovorů však vyplynulo, že se jedná zejména o rozhodnutí jedince, jakým způsobem bude k práci přistupovat a jaké úsilí vynaloží k tomu, aby stres překonal. Ne každý zaměstnanec využívá možnosti, které mu společnost nabízí, a může je zcela ignorovat. Zaměstnavatel by měl určitě přehodnotit psychosociální přístup k seberealizaci svých zaměstnanců.

Z rozhovorů víme, že společnost možnost růstu poskytuje v případě, že o ni zaměstnanec opravdu stojí a odpovídá stanoveným kritériím, a také jsme zjistili, že seberealizace je na vrcholu pyramidy lidských potřeb a pouze malý počet lidí se cítí plně realizován, většinou k tomu dojde až ve starším věku. Co se týče aspektu seberealizace v MBI testu, právě tento faktor vykazoval nejvyšší průměrné vyhoření, které však bylo stále mírné, takže jej nepovažujeme za kritické, ale taktéž by mu měl zaměstnavatel věnovat svou pozornost. Dalším faktorem je emoční a fyzické vyčerpání, které manažeři zažívají nejčastěji, ale z pohledu celého zkoumaného vzorce vykazovalo nižší průměrné vyhoření než seberealizace. S problémem depersonalizace se potýká pouze pár manažerů, a to vždy ve spojení s vyhořením v dalším aspektu nebo více aspektech.

Dle našeho názoru je nutný další odborný výzkum výskytu stresu a syndromu vyhoření ve společnosti, který bude zkoumat větší vzorek respondentů a každou divizi společnosti.

Na závěr lze říci, že stres je fenomén, který je v našem životě neustále přítomen a je zcela nedílnou součástí pracovního procesu. Jak řekl H. Selye, člověk by se ho neměl bát, protože pouze mrtví stresu nepodléhají.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th edition). Kogan Page.
- Burke, R. (2006). *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (1st ed.). MPG Books.
- Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Portál.
- Honzák, R. (2018). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření* (3rd ed.). Vyšehrad.
- Honzák, R., Cibulka, A., & Pilátová, A. (2019). *Vyhořet může každý: Příběhy a úvahy o syndromu postihujícím lidi (nejen) současných generací* (1st ed.). Destigma.
- Kebza, V., & Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření: Informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu* (2., rozš. a dopl. vyd). Státní zdravotní ústav.
- Koubek, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty* (1st ed.). MotivPress.
- Křivohlavý, J. (1994). *Jak zvládat stres*. (1st ed.). Grada Avicenum.
- Křivohlavý, J. (2013). *Jak zvládat depresi* (3rd ed.). Grada Publishing.
- Lazarus, R. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks (1st ed.). Annual Reviews.
- Maroon, I. (2012). *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: Teorie, praxe, kauzistiky* (1st ed.). Portál.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The Cost of Caring* (2ed.). Malou Books.
- Milovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu* (1st ed.). Grada Publishing.
- MKN-10: mezinárodní statistická klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů: desátá revize: obsahová aktualizace k 1.1.2018. (2018) (5 ed.). Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Academia.
- Prieß, M. (2015). *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě* (1st ed.). Grada Publishing.
- Rice, V. H. R. (2010). *Handbook of Stress, Coping, and Health: Implications for Nursing Research, Theory, and Practice* (1st ed.). Sage Publication.
- Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease*. Butterworth-Heinemann.
- Selye, H. (1992). *Stress bez distresa*. Vieda.
- Smetáčková, I., Štech, S., Viktorová, I., Pavlas Martanová, V., Páchová, A., & Francová, V. (2020). *Učitelské vyhoření: Proč vniká a jak se proti němu bránit*. Portál.
- Stock, C. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Grada Publishing.
- Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2016). *Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví* (1st ed.). Grada Publishing.

- Venglářová, M. (2011). *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbingu, bossing* (1st ed.). Grada Publishing.
- Wagner, R. B. (2008). *EFT – svoboda emocí: jednoduchá technika sebeléčení*. ANAG.

Online zdroje:

- Bakker, M. (2013). The current status of energy psychology Clinical Psychologist: Extraordinary claims with less than ordinary evidence. *Clinical Psychologist*, 17(3), S. 91–99. <https://doi.org/10.1111>
- Čeho si vážíme a co podporujeme. (2021). Henkel. Retrieved April 5, 2021, from <https://www.henkel.cz/kariera>
- Firemní kultura. (2021). Henkel. Retrieved April 5, 2021, from https://www.henkel.cz/o-spolecnosti/firemni-kultura#Tab-695766_2
- Global Business Solutions+ Bratislava. (2021). Retrieved April 5, 2021, from <https://www.henkel.sk/spolocnost/posobenie-na-slovensku/global-business-solutions-bratislava>
- Yong Tan, S., & Yip, A. (2018). Hans Selye (1907–1982): Founder of the stress theory. *Singapore Med J.*, 2018 (Apr. 59(4), 170-171). <https://doi.org/10.11622/smedj.2018043>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní rozměry stresu; Zdroj: J. Křivohlavý, 1994, s. 8; Zpracování: Vlastní	9
Obrázek 2 Schéma fyziologické reakce organismu při stresu; Zdroj: M. Venglářová, 2011, s. 55.....	12
Obrázek 3 Tři stádia adaptačního syndromu (G.A.S.); Zdroj: H. Selye, 1976, s. 6; Zpracování: Vlastní.....	14
Obrázek 4 Stadia vyčerpání; Zdroj: Hroník in Koubek, 2014, s. 411	21
Obrázek 5 Příklad průběhu syndromu vyhoření; Zdroj: Stock, 2010, s. 23; Zpracování: Vlastní.....	21

Seznam tabulek

Tabulka 1 Četnost odpovědí na otázku č. 1; Zdroj: Vlastní.....	35
Tabulka 2 Četnost odpovědí na otázku č. 2; Zdroj: Vlastní.....	36
Tabulka 3 Četnost odpovědí na otázku č. 3; Zdroj: Vlastní.....	37
Tabulka 4 Četnost odpovědí na otázku č. 4; Zdroj: Vlastní.....	38
Tabulka 5 Četnost odpovědí na otázku č. 5; Zdroj: Vlastní.....	39
Tabulka 6 Četnost odpovědí na otázku č. 6; Zdroj: Vlastní.....	41
Tabulka 7 Četnost odpovědí na otázku č. 7; Zdroj: Vlastní.....	42
Tabulka 8 Četnost odpovědí na otázku č. 8; Zdroj: Vlastní.....	43
Tabulka 9 Výsledky MBI testů jednotlivých respondentů; Zdroj: Vlastní .. Error! Bookmark not defined.	
Tabulka 11 Skutečné četnosti hypotézy č. 1 o nezávislosti veličin; Zdroj: Vlastní	52
Tabulka 12 Očekávané četnosti hypotézy č. 1 o nezávislosti veličin; Zdroj: Vlastní	52
Tabulka 13 Skutečné četnosti hypotézy č. 2 o nezávislosti veličin; Zdroj: Vlastní	54
Tabulka 14 Očekávané četnosti hypotézy č. 2 o nezávislosti veličin; Zdroj: Vlastní	54

Seznam grafů

Graf 1 Přehled délky trvání vyplnění dotazníků; Zdroj: Vlastní	33
Graf 2 Četnost odpovědí na otázku č. 1; Zdroj: Vlastní	35
Graf 3 Četnost odpovědí na otázku č. 2; Zdroj: Vlastní	36
Graf 4 Četnost odpovědí na otázku č. 3; Zdroj: Vlastní	37
Graf 5 Četnost odpovědí na otázku č. 4; Zdroj: Vlastní	38
Graf 6 Četnost odpovědí na otázku č. 5; Zdroj: Vlastní	39
Graf 7 Četnost odpovědí na otázku č. 6; Zdroj: Vlastní	41
Graf 8 Četnost odpovědí na otázku č. 7; Zdroj: Vlastní	42
Graf 9 Četnost odpovědí na otázku č. 8; Zdroj: Vlastní	43
Graf 10 Četnosti hypotézy o nezávislosti emočního a tělesného vyhoření na době pracovní činnosti ve společnosti; Zdroj: Vlastní	53
Graf 11 Četnosti hypotézy o nezávislosti míry seberealizace na době pracovní činnosti ve společnosti; Zdroj: Vlastní	54

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník

Vážení respondenti,

touto cestou se na Vás dovoluji obrátit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku na téma „Pracovní stres a syndrom vyhoření“. Získané údaje budou využity ke zpracování výzkumu mé bakalářské práce. Vyplnění dotazníku je anonymní a zcela dobrovolné.

*Předem Vám srdečně děkuji za Vaši ochotu a čas!
Anastasiya Kokoshitskaya*

1. Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Kolik je Vám let?

- 20–30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 61 a více

3. Jak dlouho pracujete pro Henkel?

- méně, než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–7 let
- 8–10 let
- Více jak 10 let

4. Jak často se cítíte být ve stresu kvůli práci?

- nikdy
- občas
- často
- velmi často

5. Co Vám pomáhá se zbavit pocitu napětí z práce?

- Dechové techniky
- Procházka na čerstvém vzduchu
- Meditace
- Sportování
- Trávení času s rodinou
- S někým si promluvit o příčině vzniku psychického napětí
- Trávení času s domácím mazlíčkem
- Věnování se svým zálibám (koníčkům)
- Dát si něco dobrého
- Necítím žádné napětí z práce
- Jiné...

6. Myslíte si, že prevence syndromu vyhoření zaměstnanců je ze strany zaměstnavatele dostatečná?

- Ano, je dostatečná
- Ne, není dostatečná
- Nevím

7. Absolvoval/a jste někdy workshop nebo přednášku na téma zvládnání stresu?

- Ano, absolvoval/a
- Ne, neabsolvoval/a
- Nevím

8. Odnosl/a jste z toho nějaké poznatky ohledně zvládnání stresu a začal/a jste je používat? (např. dýchací techniky, meditace apod.)

- Ano, odnesl/a a běžně je praktikuji
- Ano, odnesl/a, ale neprojektuji je
- Nic jsem si neodnesl/a
- Neabsolvoval/a jsem žádný workshop nebo přednášku na téma stresu

9. Standardizovaný dotazník MBI: Do vyznačených políček u každého tvrzení vyberte jedno číslo označující sílu Vašich pocitů, které obvykle prožíváte. (Vůbec 0-1-2-3-4-5-6-7 Velmi silně)

Nápověda k otázce: V případě, že Vás zajímá Váš výsledek MBI testu, stranou si poznamenejte výsledky jednotlivých dotazů od 1 po 22. Klíč k vyhodnocení odpovědí najdete na další stránce tohoto dotazníku.

Odpovědi	Body							
	0	1	2	3	4	5	6	7
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 svých klientů/kolegů								
5. Mám pocit, že někdy s klienty/kolegy jedním jako s neosobními věcmi								
6. Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá								
7. Jsem schopen/na velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/kolegů								
8. Cítím "vyhoření", vyčerpání ze své práce								
9. Mám pocit, že mě lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují								
10. Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal/a jsem se méně citlivým/citlivá k lidem								
11. Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým/tvrdou								
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								
15. Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/kolegy								
16. Práce s lidmi mi přináší silný stres								
17. Dovedu u svých klientů/kolegů vyvolat uvolněnou atmosféru								
18. Když pracuji se svými klienty/kolegy, cítím se svěží a povzbuzený/á								
19. Za roky své práce jsem byl/a úspěšný/á 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 klienti/kolegy mi přičítají některé své problémy								

Klíč k dotazníku MBI:

V případě, že Vás zajímají výsledky MBI testu, který jste právě vyplnil/a, pokračujte v následujících instrukcích. V jiném případě, můžete dotazník ukončit.

1. Sečtěte body, které Vám vyšly u otázek 1+2+3+6+8+13+14+16+20.

Tento součet ukazuje míru **emočního a tělesného vyčerpání**, pocit, že stres, jemuž jste vystavení, dosáhl své hranice.

Porovnejte svůj výsledek s následující škálou.

Nízká míra vyčerpání: 0–16 b.

Mírné vyčerpání: 17–26 b.

Vysoká míra vyčerpání: 27 b. a více (VYHOŘENÍ!)

2. Sečtěte body, které Vám vyšly u otázek 5+10+11+15+22.

Tento součet ukazuje míru **depersonalizace**, proces, v němž máte sklony distancovat se od sebe a od jiných.

Porovnejte svůj výsledek s následující škálou.

Nízká míra depersonalizace: 0–6 b.

Mírná depersonalizace: 7–12 b.

Vysoká míra depersonalizace: 13 b. a více (VYHOŘENÍ!)

3. Sečtěte body, které Vám vyšly u otázek 4+7+9+12+17+18+19+21.

Tento součet ukazuje míru **seberealizace**, přesvědčení, že vykonáváte důležitou práci.

Porovnejte svůj výsledek s následující škálou.

Nízká míra seberealizace: 0–31 b. (VYHOŘENÍ!)

Mírná seberealizace: 32–38 b.

Vysoká míra seberealizace: 39 b. a více

Příloha č. 2 – Výsledky četnosti jednotlivých odpovědí MBI testu

Odpovědi	Body							
	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Práce mne citově vysává	3 10,0%	4 13,3%	8 26,7%	5 16,7%	5 16,7%	2 6,7%	2 6,7%	1 3,3%
2. Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil	2 6,7%	4 13,3%	6 20,0%	2 6,7%	5 16,7%	11 36,7%	0	0
3. Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a	4 13,3%	4 13,3%	10 33,3%	5 16,7%	4 13,3%	2 6,7%	1 3,3%	0
4. Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/kolegů	0	2 6,7%	1 3,3%	4 13,3%	6 20,0%	11 36,7%	4 13,3%	2 6,7%
5. Mám pocit, že někdy s klienty/kolegy jedním jako s neosobními věcmi	11 36,7%	13 43,3%	3 10,0%	2 6,7%	1 3,3%	0	0	0
6. Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá	3 10,0%	5 16,7%	9 30,0%	5 16,7%	5 16,7%	2 6,7%	1 3,3%	0
7. Jsem schopen/na velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/kolegů	0	1 3,3%	3 10,0%	6 20,0%	2 6,7%	9 30,0%	8 26,7%	1 3,3%
8. Cítím "vyhoření", vyčerpání ze své práce	7 23,3%	6 20,0%	4 13,3%	2 6,7%	5 16,7%	4 13,3%	1 3,3%	1 3,3%
9. Mám pocit, že mě lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují	1 3,3%	3 10,0%	2 6,7%	4 13,3%	5 16,7%	11 36,7%	3 10,0%	1 3,3%
10. Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal/a jsem se méně citlivým/citlivá k lidem	14 46,7%	9 30,0%	4 13,3%	0	0	2 6,7%	1 3,3%	0
11. Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým/tvrdou	16 53,3%	8 26,7%	2 6,7%	2 6,7%	1 3,3%	0	0	1 3,3%
12. Mám stále hodně energie	0	2 6,7%	3 10,0%	9 30,0%	5 16,7%	7 23,3%	4 13,3%	0
13. Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení	9 30,0%	8 26,7%	3 10,0%	4 13,3%	3 10,0%	1 3,3%	1 3,3%	1 3,3%
14. Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to	3 10,0%	5 16,7%	4 13,3%	4 13,3%	5 16,7%	4 13,3%	2 6,7%	3 10,0%
15. Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/kolegy	12 40,0%	7 23,3%	3 10,0%	4 13,3%	1 3,3%	1 3,3%	2 6,7%	0
16. Práce s lidmi mi přináší silný stres	5 16,7%	10 33,3%	6 20,0%	5 16,7%	3 10,0%	1 3,3%	0	0
17. Dovedu u svých klientů/kolegů vyvolat uvolněnou atmosféru	1 3,3%	1 3,3%	4 13,3%	3 10,0%	4 13,3%	9 30,0%	7 23,3%	1 3,3%
18. Když pracuji se svými klienty/kolegy, cítím se svěží a povzbuzený/á	0	2 6,7%	3 10,0%	8 26,7%	6 20,0%	7 23,3%	4 13,3%	0
19. Za roky své práce jsem byl/a úspěšný/á a udělal/a hodně dobrého	0	1 3,3%	0	2 6,7%	10 33,3%	5 16,7%	10 33,3%	2 6,7%
20. Mám pocit, že jsem na konci svých sil	12 40,0%	6 20,0%	3 10,0%	3 10,0%	3 10,0%	2 6,7%	0	1 3,3%
21. Citové problémy v práci řeším velmi klidně - vyrovnaně	1 3,3%	4 13,3%	2 6,7%	7 23,3%	7 23,3%	4 13,3%	5 16,7%	0
22. Cítím, že klienti/kolegy mi přičítají některé své problémy	13 43,3%	9 30,0%	2 6,7%	2 6,7%	2 6,7%	2 6,7%	0	0

Příloha č. 3 – Rozhovory

Poznámka: T – tazatel; R – respondent

Respondentka č. 1:

T: Jaké aspekty manažerské práce jsou podle Vás nejvíce stresující?

R: Něco jiného to bylo dříve, něco jiného je to teď. Teď je to hlavně časový stres nebo time management. Často nastává situace, kdy je třeba udělat více věcí najednou, a jelikož mám velký rozsah odpovědnosti, tak je těžké stíhat všechno najednou. Proto je důležité umět se rozhodnout, co je v tuto chvíli důležitější. U mě je to tak, že jsem zodpovědná jak za interní věci, tak za komunikaci se zákazníkem a před změnou vedení jsem byla zvyklá na to, že pro mě je prioritní právě ten zákazník. Dnešní vedení však klade důraz právě na interní věci. Já ale stále musím komunikovat se zákazníky a v mé hlavě je to stále prioritní. Časově náročné je také to, že zákazníci jsou k dispozici také v určitý čas a ta komunikace je omezená jejich pracovní dobou. A mi se stalo právě to, že jsem po večerech a o víkendech začala dělat právě interní věci, jelikož se to v normální pracovní době nestíhalo. Začal to být začarovaný kruh a mám pocit, že stále jen pracuji a z té práce nevypínám a stále na ni musím myslet. Nemám to rozhraničení a nemůžu nechat práce v tu chvíli, kdy odejdu z kanceláře, ale analyzuji například i reklamu v televizi, nebo nad tím stále přemýšlím i po své pracovní době. Nepřispěla tomu ani koronavirová krize, jelikož mám doma 3 děti a musím se o ně starat, což zabírá také spoustu času a energie a je těžké skloubit to s prací. Navíc se v dnešní době nemůžu spolehnout na pomoc od okolí.

T: Co Vám pomáhá zbavit se pracovního stresu?

R: Vždycky jsem běhala a teď běhám přibližně 300 km měsíčně. Hodně mi to pomáhá. Musí se na to ale najít nějaký volný čas, proto běhám buď brzy ráno nebo pozdě večer. Ale také je velmi důležité mít podporu rodiny a v tu chvíli, když má manžel ironické poznámky typu - „máma se nám konečně našla“, když se vrátím domů, tak ztrácím tu motivaci a úsilí. Kvůli tomu, že pracuji u počítače, tak je to občas vnímáno, že vlastně nedělám nic náročného a nemůžu z toho být unavena. A taky je to vnímané tak, že na běhání si nacházím čas, ale na uklízení doma už mi energie nezbývá, takže bych měla raději dělat věci v domácnosti než to běhání. A v tuto chvíli mi na vedení domácnosti opravdu nezbývá chuť a energie.

T: Myslíte, že pro psychickou pohodu zaměstnanců dělá společnost dost?

R: Vybavuji si, že nám firma nabízela nějakou možnost psychologické i právní pomoci přes telefon. Víím, že jsem zkoušela tu právní, ale psychologickou zatím ještě ne. Líbí se mi například, že na Slovensku nám stále chodí nabídky online cvičení jógy nebo pilates, takže mám určitě pocit, že se firma snaží a něco pro nás dělá, jenže na to není dostatek času. Firma pro to sice něco dělá, ale nevím, jestli to není špatně nastavené v té jednotlivé divizi,

že my ani nemáme možnost využít toho, co je nám jako zaměstnancům nabízeno. Nekoresponduje to mezi sebou, co se týče časového rozmezí. Občas máme meetingy celý den, že se nestíháme ani v klidu najíst, ale vím, že se to začalo řešit, že například meetingy nebudou probíhat v pátek, já ale většinu meetingů právě v pátek mám.

T: Co by se podle Vašeho názoru dalo zlepšit?

R: Osobně by pro mě v tuto chvíli zlepšení nastalo, kdybych měla možnost změnit pozici. Aktuálně se uvolnila pozice, která je sice nižší a hůře placena, ale to pro mě v tuto chvíli není prioritní. Projevila jsem zájem a bylo mi řečeno, že člověk s mojí kapacitou by se na takovou pozici neměl hlásit, jelikož jsem už někde jinde, co se týče znalostí a dovedností, takže by pro ně byla škoda abych pracovala na horší pozici. Dále byl pokus o zkrácení úvazku, jenže to by nevyřešilo ten problém, jelikož i se stávající osmihodinovou pracovní dobou pracuji mnohem více a tu práci si nesu stále s sebou. Proto jsem se rozhodla podat výpověď, a uvidím, jak to dopadne. Jsem otevřena nějaké větší změně a uvidím, co to přinese.

T: Jak se u Vás projevuje/projevoval syndrom vyhoření?

R: Po fyzické stránce jsem si všimla, že mě začala bolet hlava, a také, že jsem začala být velmi citlivá emočně. Projevuje se to buď tím, že se dokážu rozbřeset, nebo také, že se dokážu naštvat, i když to občas není potřeba. Co se týče práce, tak se stále snažím odvádět svou práci kvalitně, ale všimla jsem si, že občas vidím negativní věci i tam, kde třeba nejsou, a když mi někdo napíše e-mail, tak o něm hned uvažuji v negativním smyslu, i když to tak třeba není. Dokážu ten e-mail pochopit jinak, než byl vůbec původně myšlený.

T: Dokážete říci, co bylo hlavním důvodem, kvůli kterému se u Vás syndrom vyhoření objevil?

R: Bylo to více věcí najednou. Hlavním důvodem byla smrt mé mámy a další věci, COVID-19 a všechno, co z něj vyplynulo. Chtěla jsem si vzít delší volno, ale bohužel na mé pozici nemáme zastupitelnost a stále se to oddalovalo. Nakonec jsem měla dovolenou na konci roku kvůli smrti mámy, ale kvůli tomu jsem nestihla dodělat nějakou práci a byly mi odebrány prémie, což bylo nepříjemné.

T: Podařilo se Vám syndrom vyhoření překonat?

R: Zatím ne, ale myslím si, že jsem na dobré cestě už jen tím, že jsem to začala řešit a podala jsem výpověď. Uvidím, jak to dopadne, ale aspoň budu vědět, že jsem pro to něco udělala.

T: Myslíte, že existuje spojitost mezi tím, jak dlouho ve firmě pracujete a mírou pracovního vyhoření?

R: Určitě je rozdíl v tom, jak jsem vnímala práci dříve a teď. Když jsem nastupovala, tak jsem neměla děti a další povinnosti. Dříve to bylo o tom, že jsem musela dokázat, že jsem správný člověk na správném místě, a člověk pak má tendenci udělat více, aby ukázal, že je vděčný za příležitost pro tuto firmu pracovat. Práce v Henklu byla moje první velká pracovní zkušenost po vysoké škole a byla jsem nadšena z té příležitosti a brala jsem to tak, že mi nevádí pracovat přesčasy a nevádí mi brát si práci domů. Snažila jsem se mít všechno hotové co nejdříve. Postupem času už je člověk zvyklý na to, co dělá, a už je zaběhnutý do celého procesu, ale postupem času nastávají také změny a mění se ty postupy. A s příchodem nějakých dalších změn si musí člověk zase dokazovat, že je schopný, že je na správném místě, a je to stále dokola. A tím, jak už jsme starší a máme děti a tu práci děláme dlouho, tak to nadšení pomalu mizí.

T: Změnil se nějakým způsobem Váš psychický stav kvůli izolaci způsobené pandemií COVID-19?

R: Můžu sice chodit do kanceláře, když dávám děti do školy, ale ta kancelář je prázdná. To, co mi velmi chybí, je právě ten osobní kontakt s kolegy. Je možné, že kdyby tu byla ta komunikace s kolegy, tak by mi to i pomohlo se s tímto problémem srovnat. Možná bych pochopila, že to tak nemám jenom já a že ostatní řeší to stejně. Online komunikace není tak osobní a možná, že kdyby nebyla nutná izolace, tak bych to ze sebe dostala a nebylo by to pro mě tak psychicky náročné. Možná bych to dokázala vyhodnotit jinak a nebyla bych na tom tak zle. Máme opravdu skvělý kolektiv a v době, kdy všechno fungovalo normálně, tak i kolegové, kteří pracují mimo Bratislavu, si vždy našli čas na to dorazit do kanceláře a osobně si popovídat. Myslím si, že udržení sociální aktivity je velice důležité a v dnešní době je to velmi omezené.

Respondentka č. 2:

T: Jaké aspekty manažerské práce jsou podle Vás nejvíce stresující?

R: Podle mě jsou nejvíce stresující pevně dané „dedlajny“, na které není dostatek času. Například zadání od jiných oddělení, které musí být splněno do určitého dne, ale toho času je tak málo, že člověk musí pracovat pod velkým časovým nátlakem. Způsobuje to stres, jelikož člověk chce termín dodržet, ale někdy je to opravu těžké. Další věcí je workload – což je množství práce, kterou musí jednotlivec udělat, a v případě, že se ve stejný čas sejde více úkolů, tak začínám být ve stresu.

T: Co Vám pomáhá zbavit se pracovního stresu?

R: Když jsem hodně ve stresu, tak se musím zastavit. Nechat veškerou práci a aspoň pár minut nemyslet na nic a například se snažit zaměřit pouze na dýchání, abych se zklidnila, začala myslet racionálně a přestala si říkat v hlavě „co by, kdyby“ a mohla se zaměřit na řešení aktuálního problému. Jinak jsem schopna dostat se do paralýzy místo toho, abych vyřešila nastalou situaci a pak měla klid. Když mám více času a vím, že jsem měla stresující den, tak si zacvičím jógu. Ale během pracovního dne je bohužel jediným možným způsobem, jak se rychle uklidnit, právě takovéto rychlé odreagování.

T: Myslíte, že pro psychickou pohodu zaměstnanců dělá společnost dost?

R: Myslím si, že by firma určitě mohla začít dělat více a všechny nadnárodní korporace by se měly snažit o udržení psychické pohody zaměstnanců. Když je firma zafixovaná na tom, že dělá dost, tak to není vždycky dobré. Určitě nejde ovlivnit všechno (např. „dedlajny“), ale můžou se více zaměřit na to, jak zaměstnance zbavit vzniklého stresu.

T: Co by se podle Vašeho názoru dalo zlepšit?

R: V minulých kancelářích jsme měli například meditační nebo jógové lekce, teď bohužel nic takového nemáme. Hraje v tom velkou roli i epidemie, jelikož se veškeré lekce stejně nemohou provádět, ale firma by mohla zařídit například nějaké slevy na online aplikace atd. Také mě napadá, že by bylo dobré mít někoho, s kým by si zaměstnanec mohl popovídat o svém psychickém stavu. Může sice jít za svým nadřízeným, ale ne vždy je to vhodné, a ne vždy je na to čas, takže by bylo dobré mít přímo někoho, kdo rozumí psychologii a dokázal by poradit, jak reagovat na určitou vzniklou situaci.

T: Všimla jste si v minulých kancelářích, že zaměstnavatel aktivně distribuoval informaci ohledně linky podpory a aplikace EAP chat? Tam si můžete vyhledat pomoc specialistů v několika oborech, včetně psychologické podpory.

R: Ano, něco takového si vybavuji, ale myslím si, že by bylo lepší mít někoho přímo ve firmě, kdo by rozuměl internímu fungování a znal by situaci jednotlivých zaměstnanců. Pro externího člověka je docela obtížné radit ohledně pracovní situace, ve které se sám nevyzná. Navíc v případě této externí podpory to není dlouhodobá spolupráce, ale nějaká jednorázová komunikace.

T: Jak se u Vás projevuje/projevoval syndrom vyhoření?

R: Přestože mám svou práci velmi ráda, tak v době, kdy jsem prožívala syndrom vyhoření, se mi vůbec nechtělo chodit do práce. Bylo mi víceméně jedno, jak svou práci odvádím a celkově mě to nebavilo. Už mi tolik nezáleželo na kvalitě odvedené práce a brala jsem všechno hrozně flegmaticky.

T: Dokázete říci, co bylo hlavním důvodem, kvůli kterému se u Vás syndrom vyhoření objevil?

R: Měla jsem toho moc a dlouhodobě jsem se nezastavila. Bylo toho hodně všude, nejen v práci. Taky u mě došlo ke změně nadřazených a na tuto změnu jsme si dlouho zvykala, takže toho najednou bylo na mě hodně. Dalším faktorem byl COVID-19, jelikož se život otočil vzhůru nohama a museli jsme si zvyknout na jiné fungování, ale na druhou stranu jsem začala mít více času na sebe a ostatní stresory už nebyly tak silné.

T: Co Vám pomohlo překonat syndrom vyhoření?

R: Hodně jsem se snažila najít si v práci to, co mě opravu baví, a najít si v tom věci, které mě zajímají, a naučit se něco nového. Věci, co mě naopak demotivují, se snažím udělat rychle a moc nad tím nepřemýšlet. Pak mi pomohla jóga, která mi pomáhá srovnat si myšlenky. Nejvíce mi ale pomohla nabídka na změnu pozice. Byla to velká změna a byla jsem do té práce velice motivovaná. Ale myslím si, že i kdyby ta změna nenastala, tak tím, jak jsem začala se snažit tento problém řešit, tak by to také časem vymizelo.

T: Přišla jste sama na způsob, jak se syndromu vyhoření zbavit, nebo jste si vyhledávala nějaké informace?

R: Říkala jsem si, že ta jóga je pravděpodobně jednou z těch věcí, která by mi mohla pomoci. Ale někde jsem si dočetla, že je velmi důležité chodit do přírody, obzvláště když teď všichni sedíme převážně zavření doma, takže jsem začala hodně chodit na procházky, ať už před prací nebo po práci, a to mi také hodně pomohlo.

T: Myslíte, že existuje spojitost mezi tím, jak dlouho ve firmě pracujete a mírou pracovního vyhoření?

R: Myslím si, že samotný čas není tím problémem, ale musí přitom být nějaký posun. Ať už je to něco nového, čemu se má jednotlivec věnovat, nebo úplně nová pozice. Nebo například výměna značek mezi brand manažery, která se uskutečnila na začátku roku, která vlastně dala možnost manažerům vyzkoušet něco jiného a nedělat v podstatě stále jedno a to stejné.

T: Změnil se nějakým způsobem Váš psychický stav kvůli izolaci způsobené pandemií COVID-19?

R: Na jednu stranu mi chybí můj tým, na druhou stranu mi home office vyhovuje, protože můžu dělat více věcí najednou a plánovat věci podle sebe. Když jsme byli v kancelářích, tak byly všechny meetingy face to face, takže tam člověk musel sedět a nemohl dělat nic navíc. Teď během meetingu můžu dělat další potřebné věci, nebo dokonce nějaké domácí povinnosti. Je to příjemnější, že toho zvládne člověk udělat více najednou.

T: Existuje něco, co by Vám mohlo pomoci se cítit psychicky lépe při práci z domova?

R: Je to na každém týmu, ale možná bychom mohli mít více společných meetingů, kde bychom mohli řešit nějaké pracovní nebo třeba i osobní věci. Občas jde dost věci kolem mě a ani o tom nevím. Předtím se o tom vždy mluvilo v kancelářích osobně, ale teď se k některým informacím jen těžko dostávám. Myslím si, že je velmi důležité udržovat mezi sebou kontakt a kontinuitu týmu, aby se vědělo, co se v určité době děje a na co máme být připraveni.

Respondentka č. 3

T: Jaké aspekty manažerské práce jsou podle Vás nejvíce stresující?

R: Největší stres způsobují různé meetingy, kterých je značné množství, a manažer potom nemá dostatek času na svou standardní agendu. Potom z toho vzniká to, že svou práci musí dělat buď brzy ráno, nebo pozdě večer, když ty meetingy nejsou. A často způsobuje stres to, že některé úlohy potřebují okamžitou reakci, ale manažer se k tomu dostane až později a nemá dostatek času na vyřešení toho, co se po něm vyžaduje. Také je velmi stresující samotná příprava na některé důležité meetingy, kdy musíme prezentovat před managementem Vídně, jelikož tam musíme jít do výrazného detailu, abychom pochopili problematiku a uměli najít důvod problému a ideálně i řešení. Následně se to musí podat v nějaké srozumitelné, komplexní podobě, takže to vyžaduje přípravu.

T: Co Vám pomáhá zbavit se pracovního stresu?

R: Můžu to rozdělit na čas před epidemií a teď, jelikož je v tom velký rozdíl. Před epidemií mi hodně pomáhala osobní komunikace se známými a kamarády, někdy si zajít po práci a bavit se. V dnešní době to úplně nejde, ale celkově a vždy mi pomáhá s někým probrat tu vzniklou situaci, co mi stres způsobila. Tím myslím hlavně kolegy, jelikož tomu rozumí nejvíc. Vztah mezi kolegy je opravdu velmi důležitý a to, že si i během práce promluvíte, nebo si dokonce postěžujete o přestávce na kafe, dokáže být ulevující. Uvědomíte si totiž, že nejste jediná, kdo je na tom řekneme si špatně a že jste v tom všichni společně a dokážete se navzájem podpořit. V dnešní době se bohužel tato komunikace vytratila. Myslím si, že koronavirová krize celkově lidem způsobuje stres a vyhoření, jelikož jsou zavření doma a věnují se pouze práci. Člověk se ráno probudí, sedne si k počítači, a když nepotřebuje jít na nákup nebo někde, kde je zrovna otevřeno, tak je 24 hodin zavřený doma. Ta práce se stane hlavní náplní dnů a časem to člověka začne strašně vyčerpávat, stresovat a demotivovat. Před epidemií jsme měli větší možnost mít jiné zážitky než pouze ty pracovní. Já osobně se poslední dobou snažím dělat větší rozhraní mezi prací a volným časem a večer už si ten počítač opravdu zavřít a věnovat se sama sobě. To stejné platí pro víkendy, snažím se o víkendech nepracovat a raději začínat dříve ráno v pondělí, ale ten víkend mít opravdu volný. Je opravdu velmi důležité umět si najít ten čas pro sebe a dělat si, co chceš, a užívat si ten volný čas od práce. V dnešní době svůj volný čas trávím například čtením knih, nebo koukáním na filmy, nebo si zajdu na procházku a na jaře už se více rozjedou i sporty, v mém případě je to hlavně jízda na kole.

T: Myslíte, že pro psychickou pohodu zaměstnanců dělá společnost dost?

R: Nemám s čím porovnat, ale asi nedělá dost. Je pravda, že asi nemáme moc velkou podporu, co se týče psychologického zdraví. Ale zároveň si myslím, že nemůže udělat společnost moc věcí, protože je to spíše o tom, jak to má jedinec nastaveno ve své hlavě. Zaměstnavatel může dát příležitost k tomu, aby zaměstnanec využil tu možnost mít nějaké cvičení, workshopy, ale vždy je to o tom, jak s tím pak člověk naloží. Měla jsem zkušenost s koučem a byla to skvělá zkušenost, ale je velmi důležité, jak k tomu jedinec přistupuje. Kouč je dobrý hlavně v tom, že dává typy, návody a techniky, které se ale člověk musí chtít sám naučit a osvojit, a hlavně je musí začít běžně používat. Já jsem je používala hlavně v době mezi sezeními s koučem, ale časem se to vytrácí z hlavy a už se na to člověk tolik nesoustředí. Co se týče nějakých cvičení, které jsme měli k dispozici, tak to je také na jednotlivci, jestli toho chce využít nebo ne. Mě třeba moc nebaví jóga a pilates, ale naopak nějaké aktivnější činnosti, a když si chci jít zacvičit, tak půjdu cvičit, kam chci a co chci. Myslím si, že si člověk sám musí umět nastavit ve své hlavě, co je pro něj důležité, co mu ta práce dává, a zároveň dodržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Dříve jsem to měla tak, že jsem si brala obrovskou odpovědnost za všechno, co se dělo, a každý měsíc jsem měla kolem 40 hodin přesčasů, což mi ve výsledku způsobilo sociální, a dokonce zdravotní problémy a můj život se točil pouze kolem práce. Časem jsem si ale uvědomila, že od života chci víc než jen tu práci, a začala jsem nad tím uvažovat jinak.

T: Jak se u Vás projevuje/projevoval syndrom vyhoření?

R: Fyzicky to bylo například zhoršení kvality pleti a vlasů a také jsem cítila tlak v břišní dutině, emočně jsem měla pocit, že jsem stále naštvaná. A i v případě, že někdo z kolegů neudělal nic špatného, tak jsem dokázala najít něco, co mě naštvalo. Permanentně jsem měla pocit hněvu na ostatní.

T: Dokážete říci, co bylo hlavním důvodem, kvůli kterému se u Vás syndrom vyhoření objevil?

R: U mě to bylo způsobené změnou pracovní pozice. Tu pozici jsem velmi chtěla a těšila jsem se na ni. Ale když jsem přešla na tu novou pozici, tak jsem měla pocit, že jsem přestoupila do jiné firmy. Všechno bylo jiné. Jiné nastavení, jiný kolektiv a začal mi chybět můj starý tým, ve kterém jsme měli dobré vztahy. Měla jsem šok, že je v tom tak znatelný rozdíl, co se týče celého fungování té divize. Začala jsem přesvědčovat nové kolegy, že nové procesy a věci, které po nich chci, nejsou zbytečné a opravdu dávají smysl, a zároveň zavádět jiné postupy, které předtím neexistovaly. Nenacházela jsem ale žádnou podporu v týmu, jelikož jsem byla nová a podřízení byli zvyklí na to, jak to fungovalo před tím, než jsem přišla, a stále byli ve „starých kolejích“. Začalo se to zlepšovat, když se náš tým ustálil a naplnil. A měla jsem pocit, že když už jsem dostala tu lepší pozici, tak musím dělat všechno a zodpovídám za všechny. Byla jsem přepracovaná a stále naštvaná, a to mi způsobilo to vyhoření. Dnes už je to mnohem lepší a bylo to způsobeno hlavně ustálením týmu a nových procesů.

T: Bylo to ve Vašem případě spojené pouze s pracovním výkonem, nebo v tom hrály roli další aspekty?

R: V tom období se kromě práce stala nepříjemná situace s mou dobrou kamarádkou, se kterou jsem se v té době hodně bavila. Kvůli jejím osobním problémům se v ní něco zlomilo a ona se mnou přestala komunikovat a já jsem nevěděla, co se stalo a jestli jsem to nějakým způsobem zavinila já. Hodně jsem nad tím přemýšlela a dost mě to trápilo. Nevěděla jsem, jak se v této situaci mám chovat. Následně se však zjistilo, že jsem za to nemohla já, ale její celkový fyzický a psychický stav, že potřebuje klid a pauzu. Takže v dnešní době už se kvůli tomu netrápím tolik jako dříve.

T: Děláte něco pro to, abyste syndrom vyhoření překonal/a?

R: Co se týče práce, tak jsem si musela ve své hlavě přenastavit postoj k ní. Říkala jsem si, že to je to, co jsem chtěla, a to, co mě baví, ale musím se naučit kompenzovat ten stres něčím, co mě naplňuje. Najít si něco, proč to chci dělat. V mém případě to například není prohloubení zkušeností v rámci marketingu, ale například v rámci people managementu, jelikož jsem se stala někomu nadřízenou. Zároveň se snažím naučit od jiných kolegů, jak postupovat v určitých situacích.

Co se týče mimopracovní situace, tak mi určitě pomohlo to, že mi kamarádka vysvětlila svou situaci a vyříkaly jsme si to.

T: Podařilo se Vám syndrom vyhoření překonat?

R: Stále jsem vyhořelá v jednom aspektu podle testu MBI, ale už je to mnohem lepší než dříve. Jsem stále v procesu změny.

T: Myslíte, že existuje spojitost mezi tím, jak dlouho ve firmě pracujete a mírou pracovního vyhoření?

R: Když nastupuješ, tak nic nevíš, všechno se musíš naučit úplně od začátku. Určitě to způsobuje nějakou míru stresu, když nevíš ty postupy a neumíš odhadnout to, jak dlouho ti jaká práce trvá. Čím déle pracuje člověk ve firmě, tím se více se orientuje, ví, na koho se obrátit, chápe ty procesy a něco už dělá dokonce automaticky. Myslím si, že čím je člověk pracovním starší, tím by měl být více odolný vůči vyhoření. Je ale faktem, že si člověk v té práci musí najít něco, co ho v jeho práci přitahuje, a to je občas velmi těžké. Člověk může vyhořet i přesto, že má příjemné pracovní podmínky, ale nenajde si nic, čím ho práce naplňuje. Ale je to opravdu hodně individuální. Moje máma pracovala na podobných pozicích a vyhoření měla z toho, že stále dělala to stejné. A v Henklu když člověk chce, tak je možnost různě měnit pozici i rámci více zemí. Tím se vlastně mění jeho náplň práce, člověk řeší nějaké jiné věci a nezasekne se v té rutině. Ta změna občas dokáže být prospěšná, co se týče obrany vůči vyhoření.

T: Změnil se nějakým způsobem Váš psychický stav kvůli izolaci způsobené pandemií COVID-19?

R: Asi hlavně ze začátku, když nastalo přísnější omezení návštěvy kanceláří. Byla jsem zvyklá, že v práci jsem v práci a doma jsem doma a najednou tu byla docela velká změna a hlava mi to nebrala. Plus je náročné být nadřízený a být s podřízeným člověkem pouze v on-line kontaktu. Jednodušší je to vždy osobně. Chvíli mi trvalo, než jsem si na tu změnu zvykla, ale pak jsem se v tom snažila najít i výhody, například že v zimě nemusím jezdit do kanceláře. Ale teď máme tu možnost chodit do kanceláří aspoň obden, tak to určitě vítám. Ale nemůžu říci, že mi to nějak ublížilo po psychické stránce. Určitě bych chtěla nějak aktivněji trávit svůj volný čas, jít do restaurace nebo do kina, ale depresi z těch omezení nemám.

T: Existuje něco, co by Vám mohlo pomoci se cítit psychicky lépe při práci z domova?

R: Společnost mi dala možnost pracovat z domova, dala mi možnost si půjčit, nebo odkoupit potřebnou techniku. Spíš je to pak o tom, že já sama si svoje prostředí musím přizpůsobit tak, aby se mi v něm dobře pracovalo i doma.

Respondentka č. 4:

T: Jaké aspekty manažerské práce jsou podle Vás nejvíce stresující?

R: Moje pracovní pozice je specifická v tom, že musím mít přesah do všech oddělení, takže je hodně náročné sloučit všechny moje povinnosti. Je to náročné především z pohledu time managementu a delegování práce ostatním kolegům a efektivní komunikace. Patřím do nižší manažerské úrovně a je stresující pracovat pod někým, kdo patří do nejvyšší manažerské úrovně, jelikož nechceš ukázat svou slabost a nechceš zklamat svého nadřízeného, který tě pro tuto práci vybral.

T: Co Vám pomáhá zbavit se pracovního stresu?

R: Pomáhá mi si sepsat všechny svoje úkoly na papír a rozdělit si je podle jejich důležitosti. Následně si to všechno sesumírovat a naplánovat přímo do pracovního kalendáře. Pomáhá mi to v tom na nic nezapomenout.

Jako mimopracovní aktivitu, která mi pomáhá se uklidnit, mám například přípravu a kouření vodní dýmky. Je to uklidňující rituál, u kterého vypnu mozek a nemyslím na pracovní povinnosti. Další aktivitou je malování, nebo uklízení, nebo jakákoliv aktivita, u které se musíš soustředit na něco jiného než na práci.

T: Myslíte, že pro psychickou pohodu zaměstnanců dělá společnost dost?

R: Nevím, jak to posoudit z hlediska celé firmy, ale myslím si, že je to hodně o tom, umět říci ne a nedávat si přesné časové limity v případech, kdy je není reálné splnit. Hodně záleží na týmu, ve kterém člověk pracuje a jak moc na něj lidé naléhají. Když nedáš najevo, že s něčím nejsi v pohodě, tak to většina lidí přijme. A celofiremně mi přijde, že u nás nepanuje nějaká stísněná atmosféra a vše je v pořádku. Musím třeba ocenit, že ředitelka našeho oddělení dělá spoustu věcí navíc, které by dělat nemusela. Ať už to jsou dárky zaměstnancům, nebo nějaké eventy. Myslím si, že to přispívá k tomu, že jsou zaměstnanci spokojenější.

T: Jak se u Vás projevuje/projevoval syndrom vyhoření?

R: Syndrom vyhoření mě doprovází již delší dobu. Předtím než jsem nastoupila na tuto pozici, tak jsem pracovala v kavárně a tam jsem právě pociťovala hodně depersonalizaci vůči kolegům a zákazníkům, kdy mě vůbec nezajímalo, kdo mi co říká. Neměla jsem chuť se s těmi lidmi pouštět do konverzace. Byla jsem celkově znechucena z nutnosti komunikace. Lidé v práci u mě vyvolávali odpor. To bylo právě důvodem, kvůli kterému jsem se rozhodla změnit zaměstnání a najít si práci, kde je stálý kolektiv a není to tolik náročné ze stránky sociální komunikace a interakce. V dnešní době nejsem vyhořelá, co se týče depersonalizace, ale jsem stále vyhořelá v jiných aspektech. V hranici

seberealizace jsem přímo na rozhraní vysoké a střední míry vyhoření, do vysoké míry vyhoření mi chybí 1 bod.

Jinak celkově se to u mě projevuje tím, že když se hodně „zažeru“ do práce, tak zapomínám na běžné činnosti jako například naobědvat se. Myslím si, že pracovní zátěž má velký dopad na životosprávu a celkově na normální fungování člověka. A COVID-19 má další vliv na fyzické a psychické zdraví, jelikož se moc nehýbeme a sedíme pořád doma stále ve stejném prostředí.

T: Dokážete říci, co bylo hlavním důvodem, kvůli kterému se u Vás syndrom vyhoření objevil?

R: U mě to je asi kvůli tomu, že musím dávat přednost práci. Mám velké množství úkolů a je velmi těžké řešit všechno najednou a různě se k tomu vracet a mít všechno na mysli. Občas mi jeden úkol dokáže zabrat celý den, a přitom musím řešit spoustu dalších věcí. Bylo by dobré udržovat pracovní load.

T: Bylo to ve Vašem případě spojené pouze s pracovním výkonem, nebo v tom hrály roli další aspekty?

R: Popravě nevím, ale asi je to spojené s dalším psychickým nepohodlím, které mi začalo po tom, co jsem dokončila studium na VŠ. Nevím přesně čím to je, ale přijde mi, že se ze mě stal člověk, který nedělá to, co by chtěl, ale pouze nad tím přemýšlí. Předtím jsem byla mnohem rozhodnější a teď mi to dělá problém. Koronavirová krize mi to ještě více zhoršila v tom, že jsem všechno začala odkládat, jelikož se spousta věcí, které jsem měla v plánu, v tuto chvíli nemůže uskutečnit kvůli opatřením.

T: Děláte něco pro to, abyste syndrom vyhoření překonal/a?

R: Když pocítuji, že je ten stres opravdu velký a přestávám to zvládat, tak jdu dělat něco manuálního. Pro mě není nic lepšího než si odpočinout u manuální práce a nemít před sebou to, co mi způsobilo ten velký stres. Fyzická zátěž mi celkově hodně pomáhá k překonání stresu.

T: Podařilo se Vám syndrom vyhoření překonat?

R: Stále se cítím vyhořelá. A stále s tím bojuji.

T: Změnil se nějakým způsobem Váš psychický stav kvůli izolaci způsobené pandemií COVID-19?

R: Ano, změnil. Jak jsem již zmínila, hodně mě celkově omezuje dnešní situace a doufám, že se to už brzy vrátí do normálu.

T: Existuje něco, co by Vám mohlo pomoci se cítit psychicky lépe při práci z domova?

R: Nemyslím si, že by mi něco pomohlo, jedině kdybych dostala asistenta, kterému bych mohla delegovat část své práce. Jinak si nemyslím, že by mohla firma něco udělat.

