

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ
KOMBINOVANÉ STUDIUM
2013–2014**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Obadalová

Workoholismus v manažerských profesích

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jan Veselý, DiS.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR
COMBINED (PART TIME) STUDIES
2013–2014**

BACHELOR THESIS

Jana Obadalová

Workaholism in managerial occupations

Prague 2014

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Mgr. Jan Veselý, DiS.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne: 18. května 2014

Jméno autorky: Jana Obadalová

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá problematikou psychické zátěže - workoholismu. Obsahuje definici samotného pojmu workoholismu u manažerů. Je detailně zaměřena na rizika workoholismu pro manažerskou profesi a následně zkoumá patologický vztah k práci. Práce se věnuje analýze výskytu workoholismu v organizaci, popisuje následné dopady na zdraví a sociální život zaměstnance a následnou prevenci.

Klíčová slova:

Management, manažer, kompetence, organizace, stres, výkonnost, syndrom vyhoření, workoholismus

Annotation:

The bachelor thesis deals with the mental stress - workaholism. It contains a definition of the very concept of workaholism in managers. It is specifically to their profession and then examines pathological relationship to work. The work is devoted to the analysis of the occurrence of workaholism in the organization, describes the subsequent impacts on health and social life of employees and subsequent prevention.

Key words:

Management, manager, competence, establishment, stress, productivity, burnout syndrome, workaholism

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 WORKOHOLISMUS.....	10
1.1 Příznaky a projevy workoholismu	11
1.2 Typologie workoholismu	13
1.3 Workoholismus – prospěšný přístup k práci	15
1.4 Vymezení workoholismu vůči příbuzným jevům	16
2 VYMEZENÍ PROFESE MANAŽERA.....	20
2.1 Specifika manažerské práce	20
2.2 Manažerské role a funkce	22
2.3 Kompetence manažera	26
3 WORKOHOLISMUS A ORGANIZACE.....	28
3.1 Workoholismus v organizaci.....	28
3.2 Pracovní výkonnost.....	30
3.3 Mezilidské vztahy na pracovišti.....	32
4 DOPADY NA OSOBU ZÁVISLOU NA PRÁCI	34
4.1 Ovlivnění fyzického a psychického zdraví	34
4.2 Workoholismus a rodinný život	36
5 PREVENCE A LÉČBA WORKOHOLISMU	38
5.1 Anonymní workoholici	38
5.2 Syndrom vyhoření.....	40
5.3 Duševní hygiena	43
5.3.1 Odpočinek.....	45
5.3.2 Hospodaření s časem	47
5.3.3 Relaxace.....	48
5.4 Prevence výskytu workoholismu v organizaci	48
6 VÝZKUM	52
6.1 Vymezení výzkumného cíle	52
6.2 Výzkumné otázky a hypotézy	52
6.2.1 Stanovení hypotéz	53

6.3 Výzkumný vzorek	54
6.4 Metodika a časová organizace výzkumu	54
6.5 Výsledky výzkumu	55
6.5.1 Analýza sociodemografických údajů	55
6.5.2 Analýza názorů respondentů na pracovní podmínky	61
6.5.3 Analýza názorů respondentů na workoholismus a jeho prevenci	76
6.6 Interpretace a diskuze	82
6.6.1 Hypotéza 1	82
6.6.2 Hypotéza 2	83
6.6.3 Hypotéza 3	83
6.7 Návrhy a opatření.....	84
ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	86
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	89
SEZNAM PŘÍLOH.....	91
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Zvýšený zájem společnosti o problematiku psychické zátěže, zejména o její vliv na pracovní proces a jeho bezpečnost, má svou logiku. V pracovním poměru či v pracovním procesu prožívá každý dospělý jedinec značnou část svého produktivního života. Jde o hlavní druh lidské činnosti, na níž je člověk navíc do značné míry závislý a bez níž se z ekonomických i sociologických důvodů neobejde. Proto psychická zátěž, která na člověka působí během pracovního procesu a která je chápána v širším pojmu jako stres, může za určitých podmínek představovat vážné nebezpečí. Obava ze ztráty zaměstnání, touha po uznání, odměně, respektu, lepších výsledcích, to vše může vést v důsledku k tomu, že jedinec ztratí energii, sebedůvěru, zhorší se mu zdraví, otupí ve svém emočním projevu, přestane se soustředit, naruší svoje osobní vztahy. Na tyto psychické, fyzické a mnohdy i sociální změny, které navazují na přehnané pracovní úsilí, se nahlíží jako na vyhoření. Proč se tak děje, proč se workoholici stávají workoholiky, u nichž následně dochází k vyhoření, a jakým způsobem se tomu lze bránit, to bude popisovat tato bakalářská práce.

Téma pro práci bylo zvoleno z několika různých důvodů. Jedním z mnoha impulzů byla vyskytující se závislost na práci a přehnaný pracovní výkon u blízkých členů rodiny autorky, dalším podstatným důvodem byl subjektivní pocit autorky vnímající prorůstání problematiky workoholismu stále více do společnosti, a to především do manažerských pozic. Z tohoto důvodu je záměrem autorky získat co největší a nej kvalitnější sběr dat pro dosažení nových poznatků o dané problematice a nalezení východisek k možné nápravě.

Důvodem tohoto zájmu je i všeobecná znalost závislosti výkonu zaměstnance na prožívaném psychickém stavu. Prokázaly to výsledky zkoumání mnoha vědních oborů i závěry interních šetření příčin úrazovosti v podnicích. Upozorňují na nárůst četnosti případů, kdy příčinou chování, v jehož důsledku došlo k pracovní chybě, poranění nebo úrazu, byl psychický stav zaměstnance, vyvolaný některou z problémových, konfliktních, frustračních, deprivacních a stresových situací, nárazovým nebo chronickým fyzickým zatížením. Různost, změny, střídání a vzájemné prolínání typů zátěžových situací a jejich tlaků na psychiku

zaměstnance, které se málokdy projeví v čisté podobě, ztěžují zjištění příčin, vedoucích k psychickému zatížení. O tom, že mezi zvýšená rizika psychické zátěže zaměstnance patří i jev zvaný workoholismus, není zřejmě dnes již pochyb.

Cílem práce proto bude nejprve popsat v teoretickém kontextu specifické faktory a typické charakteristické rysy workoholismu, definovat tento pojem, rozebrat jeho jednotlivé příznaky a typologii. Jelikož workoholismus nejčastěji postihuje manažery, práce se zaměří na jejich profesi a bude zkoumat jejich možný patologický vztah k práci. V neposlední řadě bude práce analyzovat taktéž výskyt workoholismu v organizaci, dopady na zdraví a na společenský život zaměstnance. Ve výzkumné části bude hodnotit názory respondentů na workoholismus a jejich osobní postoje k němu. V závěru se pokusí najít řešení pro zamezení tohoto jevu a pro jeho prevenci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 WORKOHOLISMUS

Workoholismus je patologickým jevem doprovázejícím moderní společnost člověka coby nezbytný úkaz neodmyslitelně spojený s lidským snažením, lidskými ambicemi a snahou dosáhnout kariérního úspěchu. Pojem workoholismus je složené slovo, které dílem vychází z angličtiny, respektive z anglického slova „work“, práce, doplněného o druhou část, jejíž původ lze hledat ve výrazu „alkoholismus“, tedy závislost na alkoholu. Podoba není náhodná – workoholismus tím představuje absolutní závislost na práci, kterou v tomto kontextu považuje za stejně závadnou, jako je závislost na alkoholu (či na jiných civilizačních drogách). Tato chorobná závislost na práci může být od určitého okamžiku zhoubná jak pro zaměstnancovo psychické a fyzické zdraví, tak pro jeho sociální vztahy s kolegy, rodinou a přáteli. Člověk postižený touto závislostí si ji v naprosté většině neuvědomuje, nebo nepřipouští, a svými postoji stále překračuje svoje limity, a to jak duševní, tak fyzické. Neumí odpočívat, neustále se snaží plnit nějaké pracovní cíle, trpí stálým pocitem provinění, že něco neudělal dobře. Klade sobě i svému okolí často nesplnitelné cíle a termíny, svoji únavu si nepřiznává a naopak ji považuje za projev slabosti, který je nutné ihned potlačit. Nerozumí tomu, že ostatní nedokážou pracovat pod stejným tlakem jako on. Důsledkem jeho „snažení“ obvykle bývá pravý opak, než je jeho původní záměr. Kromě absolutního přetížení a případného pozdějšího totálního kolapsu organismu může tento jedinec zcela rozbořit svoje sociální vztahy, ztratí přátele a mnohdy i rodinu, a v důsledku takových problémů může nakonec dojít i ke ztrátě toho, co bylo prapůvodní příčinou – tedy zaměstnání.

1.1 Příznaky a projevy workoholismu

Jak již bylo popsáno, workoholismus představuje absolutní závislost na práci či na jakékoliv jiné činnosti jedince, kterou lze za práci považovat. Člověk postižený workoholismem si svůj patologický postoj nejen že neuvědomuje, ale naopak mu připadá, že se chová správně a lépe než ostatní, kteří nepracují tak odhodlaně a s takovým výkonem jako on. *„Workoholismus bývá označován jako enormní, chorobná závislost na činnosti, na práci. Pro workoholika je pracovní aktivita a pracovní úspěšnost hlavním zdrojem uspokojení. Hyperaktivita ho vede k tomu, že nedokáže strávit chvilku v odpočinku bez činnosti. Neumí odpočívat, čas určený jiným než pracovním činnostem považuje za vyplýtvaný. Pro práci zanedbává jiné stránky života: rodinu, přátele, vlastní zdraví. Žene se za maximální výkonností a současně chce překonávat jiné v perfektnosti. Být nejlepším jak v množství, tak v kvalitě práce je ovšem mnohdy téměř nemožné. Znervóznění, je-li zdržován od práce nebo je okolnostmi donucen věnovat se záležitostem, které považuje za druhořadé a zbytečné. Chová se pak téměř stejně jako kuřák zbavený cigarety.“* (Štěpánik 2008, s. 53)

S workoholiky se často setkáváme mezi podnikateli a manažery. A to ve dvou rolích – zaměstnance nebo zaměstnavatele. Žádají od druhých takové nasazení a výkon, jaké vynakládají sami, a současně nedůvěřují spolupracovníkům, že by toho byli schopni. Pochybují, že druzí dokážou splnit úkol tak kvalitně, jako oni sami. Nevíra ve schopnosti druhých vede k tomu, že své podřízené nadměrně kontrolují a za nesplnění úkolů je šikanují, anebo úkol vykonají raději sami, přesvědčeni o tom, že nikdo jiný by to tak dobře nedokázal. Nedovedou úkoly delegovat, dělají práci za jiné, nebo výsledky druhých pedanticky přezkoumávají. To vede k jejich dalšímu přetížení. Odtud je již blízko k nerozlišení důležitého od méně podstatného, k přehnanému lpění na detailech a k direktivnímu řízení v maličkostech. *„Workoholik přirozeně trpí neustálým tlakem hromadících se povinností, nedostatkem času ke splnění úkolů, k nimž přibývají další a další. Pod náparem starostí se dostavuje přepracovanost, podrážděnost, labilita a další neurotické symptomy. Časté bývají problémy se spánkem. Není výjimkou, že workoholik řeší potíže s usínáním prášky. Manažer workoholik stresuje podřízené nejen maximalistickými požadavky, ale, ale také hektickým, nárazovým*

stylem vedení. Workoholik často mění rozhodnutí, rád rozhoduje za pochodu. Takový způsob řízení vede k chybám a zmatkům, k nespokojenosti i vyčerpání podřízených pracovníků.“ (Tamtéž, s. 54)

Workoholismus je tedy specifickým patologickým jevem, který spočívá v závislosti na práci. Vztah k práci je dán především výchovou, není vrozený. Základy tohoto vztahu se vytvářejí v dětství, při hře, při drobných pracovních povinnostech, ale zejména ve škole, při procesu učení. Významný podíl zaujímají i vzory chování, jakými jsou pro dítě rodiče, učitelé a další dospělí, kteří hrají v životě mladého člověka podstatnější význam. Děti mají tendence přejímat patologické vzory chování, a pokud na ně budou v dětství kladeny přemrštěné nároky, lze předpokládat, že podobným způsobem se budou chovat samy, až jednou dospějí. Důležitou životní etapou v navázání pracovních vztahů je období dospívání a postupné zařazování do pracovního procesu, kdy se lidé učí bojovat s problémy a zdolávat překážky, které práce nabízí. *„Děti jsou dnes často vedeny k tomu, že nejdůležitější je umět se prosadit, být ambiciózní, podávat vysoké a všemi obdivované pracovní výkony apod. Mnoho workoholiků ovlivnili rodiče, kteří své děti buď podceňovali, či na ně kladli nadměrně vysoké požadavky. Takoví workoholici se pak podvědomě snaží zapůsobit na svět anebo jen na své spolupracovníky svou nadprůměrnou pracovitostí a nasazením, kterými tak dokazují své schopnosti. Čas a práce se mohou stát nejvýše uznávanými hodnotami v životě jedince, které mnohdy zastíňují ne zcela vyzrálou osobnost s objektivním sebehodnocením, úzkostností a nejistotou v mezilidských vztazích. Pokud se ale začne člověk přetěžovat mnoha úkoly a vystavovat se nadměrnému pracovnímu vypětí, může dojít k nervovému vyčerpání, ke lhostejnosti, k únavě a neurózám, ale také k výbuchům vzteku a agrese.“ (Hubinková 2008, s. 235-236)*

Práce sama o sobě se nemůže stát zdrojem chronických duševních konfliktů a vést k poruchám duševního zdraví. To ovšem závisí také na tom, co člověk od své práce očekává. Někomu stačí uplatnění vlastních schopností nebo uplatnění se ve společnosti. Někdo jiný má potřebu neustále dokazovat sobě i druhým, že je dobrý či lepší, že má větší schopnosti, vyšší výkon, kvalitnější výsledky. Často bývají jedinci k podobným pocitům podvědomě nuceni vývojem ve společnosti. *„Workoholismus se objevil jako fenomén moderní doby,*

který souvisí s převratnými změnami v životním stylu 20. století. Slovo „workoholik“ bylo poprvé americkým psychologem Oatesem v roce 1971, který pozoroval své pacienty postižené neústupným pracovním nasazením, které stále zvyšovali, aby jim přinášelo žádoucí uspokojení. Stejně jako u závislých na drogách, nechtěli o svých problémech hovořit a nepřipouštěli si, že je práce zcela ovládá.“ (Tamtéž, s. 235-236)

Lze konstatovat, že čím více se rozvíjí věda a technika a čím více je lidstvo nuceno přizpůsobovat se těmto změnám a novinkám, tím více mají lidé tendence podléhat nadměrnému úsilí a záměrně či podvědomě se přetěžovat, aby obstáli v silné konkurenci a aby se prosadili. *„Hlavním trendem moderního světa je globalizace a informační boom. Tržní společnost vytvořila vzory úspěšného člověka, kterým přizpůsobujeme i výchovné vzorce chování vzhledem k dětem.“ (Tamtéž, s. 235-236)*

Typologie workoholiků může být poměrně variabilní, různí odborníci mají různé úhly pohledů. Obecně se shodují, že typickými příznaky workoholismu jsou:

- *„nadměrná pozornost kontrolám,*
- *neefektivnost a překotnost práce,*
- *nezájem o celkové dění v organizaci,*
- *očividné vyhoření (burn-out efekt),*
- *rezignace a stažení do sebe“.* (Mikuláščík 2007, s. 128)

1.2 Typologie workoholismu

Uveďme si nejčastěji uváděné členění, podle nějž rozlišujeme osoby závislé na práci, tedy workoholiky. MUDr. Karel Nešpor uvádí následující druhy workoholiků (parafrázuje podle S. Poppelreutera):

- **velikáš** - jedná mu především o obdiv, uznání, vliv, velikost a moc. Má sklon přeceňovat svoji vlastní práci a podceňovat práci druhých lidí

kolem sebe. Neumí dostatečně dobře pracovat v týmu, u spolupracovníků i podřízených je neoblíbený.

- **dobrák** - jeho práce má určitý cíl, v kolektivu chce být velmi užitečný a nejoblíbenější. Sám nic nechce a nechává se druhými využívat nebo i zneužívat. U některých povolání jsou dobří častější – tj. ve zdravotnictví nebo sociální sféře.
- **pedant** (povoláním typicky např. účetní) - nejvíc ze všeho si cení pořádek, pravidla, předpisy a disciplínu. Je to zkrátka pedant, pro něhož bývá obrovským problémem přijímat nové myšlenky a nápady, třeba by byly užitečné a usnadnily mu práci.
- **rozpolcenec** - tedy typ rozpolceného a do sebe zahloubaného člověka. Chtěl by mít těsné vztahy s druhými lidmi, ale zároveň má z takových vztahů strach. Aby unikl tomuto vnitřnímu konfliktu, vrhá se do jakékoliv práce, ať už je potřebná nebo ne.
- **startér** - je to hledač nových podnětů překypující energií. Velmi nesnáší nudu, a aby se jí vyhnul, vyhledává nové a nové pracovní úkoly. Má ovšem problémy s jejich dokončováním a nepřekvapuje, že se často zaplétá do zmatku, který kolem sebe nadělal.
- **šprt** - má mentalitu školáka, který se bojí pana učitele a dělá úkoly navíc, aby se zavděčil. Je úzkostlivý závislý na druhých. Trpí nejistotou a potřebuje nadřízeného, který mu vždy řekne, co a jak má dělat. Neúspěch ho děsí a mylně předpokládá, že neúspěchu se dá vždy zabránit zvýšeným pracovním výkonem.

Dalším typem dělení závislých osob na práci se zabývá ve své publikaci profesor Robinson. Stručně si můžeme uvést tyto typy:

- **urputný typ** – člověk, který pracuje neustále za jakýchkoliv podmínek ale bez zásadních pracovních cílů, svoji práci bere jako zálibu;
- **záchvatový typ** – pracuje v jednotlivých, stále se opakujících nárazech nadměrné pracovitosti, následuje zhroucení, apatie, deprese, silný nezájem o práci;

- **hyperaktivní typ s poruchami pozornosti** – je neustále v činnosti, ale neumí se soustředit na svůj úkol, který často nedotahuje do konce; je podobný typu Startér podle Poppelreutera;
- **vychutnávač** – neboli pracovní labužník, který je perfekcionista a pedant, takže pracuje velmi pomalu, metodicky, snaží se být dokonalý a ostatním znepříjemňuje práci;
- **opečovávač** – jeho zájem je obětovat se pro ostatní, i když o to oni nestojí, takže je často vyčerpán a práci nikomu neulehčuje.

1.3 Workoholismus – prospěšný přístup k práci

V rozporu se všeobecně přijímanou hypotézou, že workoholismus znamená automaticky patologickou závislost, ze které je třeba se vyléčit, existuje ještě jiný koncept, který připouští, že workoholici mohou být díky svému pracovnímu umanutí vlastně dosti spokojenými lidmi a zaměstnanci s vysokou produktivitou práce. Existuje tedy úhel pohledu, který sleduje pozitivní dopady workoholismu pro člověka i pro zaměstnavatele. Workoholici jsou ve své podstatě totiž lidmi, kteří mají ve svém nitru nadprůměrnou dávku soutěživosti, vysokého pracovního nasazení a zdravých profesionálních ambicí. Dávají pak přednost práci před odpočinkem a relaxací a pracují i tehdy, když nemusí. V podstatě se dá říci, že je jim práce zábavou a potěšením. Workoholici mají v sobě silnou dávku motivace k překonávání překážek a plnění úkolů, mají potěšení ze své práce, která se jim již stala vášní, a jsou v podstatě rádi, že mohou dosahovat a překonávat požadavky, které jsou na ně zaměstnavatelem kladeny. Pochopitelně jsou mnohdy také materiálně motivováni a velmi se těší na odměnu, kterou za svou mimořádnou práci obdrží.

V konceptu workoholismu se někdy klade akcent na intenzitu „zanoření se do práce“ (což je výstižnější termín než jen „čas strávený prací“). Odlišný úhel pohledu na workoholiky lze však sledovat také ve skutečnosti, že se někdy přestávají brát v úvahu další aspekty workoholismu, které s tímto jevem

bezprostředně souvisí, a slučují se pak osoby workoholiků a pouhých nadšenců – pracovníků, kteří mají svého práce jako koníčka. (Killingerová 1999, str. 83)

Proti vymezení workoholismu coby závislosti s negativními dopady na lidský život se lze zamyslet ještě z hlediska další koncepce. Existuje značná část nadprůměrně nadaných absolventů škol, kteří mají obavu z toho, že v zaměstnání nebudou postupovat a nebudou dostatečně odměňováni adekvátně ke svým kvalitám, což je žene k většímu nasazení, které se může přerodit až do podoby workoholismu. Tento přístup může vysvětlit poměrně značnou časovou a osobní míru vložení se některých zaměstnanců do práce, ale na druhou stranu nemusí vždy souviset s faktem, že workoholici mnohdy nejsou k práci motivováni vnějšími impulzy, nýbrž vnitřním nutkáním, neboť své závislosti propadli a jsou nemocní. Neuspokojování tohoto nutkání pak může vést až k pocitům provinilosti a sebeobviňování.

1.4 Vymezení workoholismu vůči příbuzným jevům

Workoholismus je poměrně často spojován s tzv. syndromem vyhoření, který označuje stav extrémního vyčerpání z práce, při němž zaměstnanec nedokáže obcerstvovat své síly a zažívá pocity frustrace a neúspěchu. Stejně jako je tomu u workoholika, tak i v případě syndromu vyhoření dojde často k mezní situaci, která je důsledkem toho, že manažer věnuje veškerý čas zaměstnání a jen minimum potřebné doby na regeneraci svých sil. *„Důsledkem bývá opotřebování jejich vlastního "já" a s tím související ztráta energie. Člověk se postupně dostává do trvalé psychické nerovnováhy, dlouhodoběji i do krize. Organismus se brání, hledá formy kompenzace a důsledkem je pokles kvalit výkonnosti a propadání se do chronického stavu nejistoty, paniky. Důsledky tohoto syndromu, jak ověřily studie britských vědců zkoumajících práci manažerů působících v oblasti práce s lidskými zdroji, obvykle jsou: ztráta chuti k tvůrčí činnosti, snížení až minimalizace kreativního úsilí, snížení zájmu o inovace, podstatné zhoršení interpersonálních vztahů (až k uzavření se svému okolí), rezignace na řešení*

problémů (návrat k bývalým rutinním východiskům), neochota riskovat, nezáměr o budoucí dění a perspektivu.“ (Stýblo 2012, s. 51)

Pro návrat do stavu, který již není pro organismus kritický, existuje pouze obnova sil a náprava patologických jevů, což ale představuje uvědomění si problému a snaha proti němu bojovat. *„Vedle obvyklých a známých cest k prevenci a případně následně nápravě – dočerpání vnitřní energie a vytvoření bilance osobního účtu – kterými jsou zdravá výživa, duševní hygiena, spánek, fyzická pohybová aktivita apod., existují i další cesty, jak spotřebu energie nahradit. Například práce musí být kompenzována jinou činností, při které se energie získává. Vyrovnává se tím skóre položek, v účetní mluvě "má dáti – dal". Nechce-li to vedoucí pracovník pochopit nebo se podle toho řídit, klesá kvalita práce a života a dochází k paradoxu moderní doby, "moderních šéfů": jsou stále bohatší z finančního hlediska, ale chudší, pokud jde o kvalitu a smysluplnost života.“ (Tamtéž, s. 51)*

Můžeme vysledovat celou řadu společných rysů a paralel mezi workoholismem a syndromem vyhoření. Jestliže je totiž příjem a výdej energie v rovnováze (energetické optimum), pak je vše v pořádku. Pokud ale výdej převyšuje příjem, člověk svou energii ztrácí, a tím se dostává na energetické minimum. *„Příčiny syndromu vyhoření můžeme hledat jak v jedinci samotném, tak i na jeho pracovišti. Člověk si sám může přivodit syndrom vyhoření přílišnou odpovědností i přemírou pečlivosti, kladením vysokých nároků či nereálných požadavků na sebe sama a nedostatkem odpočinku. Ale i organizace může k syndromu vyhoření přispět – nejasně nastavenými pravidly, špatnými vztahy, neúměrnými požadavky na pracovní výkon nebo stálým lpěním na minulých chybách a nepoučením se z nich. Syndrom vyhoření se projevuje různými příznaky: fyzickými (poruchy spánku, změna tepové frekvence, žaludeční potíže, bolesti hlavy), psychickými (podrážděnost, vztahovačnost, ztráta motivace) a v neposlední řadě i změnami v oblasti sociálních vztahů (snaha o izolaci či naopak konfliktní jednání).“ (Lhotková 2013, s. 29)*

Workoholismus může mít v mnohých případech přímou vazbu na prostý pracovní stres. Manažeři i zaměstnanci mohou zažívat stres pod vlivem různých podnětů, které od nich požadují výraznou pracovní i osobnostní adaptaci. Stresující faktory

(stresory) mohou být svázané s prací, anebo se objevovat nezávisle na ní; v obou případech však stresová reakce ovlivní jejich pracovní výkony a jednání. Příčinám stresu vznikajícím na pracovišti by manažeři měli věnovat pozornost především proto, neboť tyto stresující faktory organizace zpravidla může eliminovat či jim předcházet. Provází-li workoholismus přemíra pracovního stresu, je dle mého názoru zaděláno na problém. *„K nejčastějším stresujícím faktorům na pracovišti patří konflikty a nejistota, negativní charakteristiky pracovního prostředí a povaha pracovních úkolů a požadavků pracovních pozic.“* (Urban 2003, s. 30)

Dnešní doba klade na všechny zaměstnance vysoké nároky na přizpůsobivost. Mezi kolegy velmi často nevládne pohoda a soudržnost, ale naopak rivalita a vzájemné obavy z toho, aby ostatní neprojeвили větší míru loajality, odbornosti, obětavosti či kompetence, aby jim zaměstnavatel nedal přednost v kariérním postupu, aby je neodměnil lépe. *„Zaměstnanci mohou prožívat stres v důsledku konfliktů, a to jak konfliktů vnitřních (vznikajících např. tehdy, jestliže zaměstnanec potřebuje pracovat déle, aby dokončil větší projekt, ale rád by se vrátil domů, aby se mohl věnovat své rodině), úrovni meziosobní (příkladem je střet různých osobností, lišících se svými pracovními styly) nebo meziskupinové (rivalita dvou pracovních týmů soutěžících o lepší úroveň výkonových ukazatelů nebo soutěžení různých organizačních útvarů o firemní zdroje). Významným stresujícím faktorem jsou pak především meziosobní konflikty, které bývají řazeny mezi nejpodstatnější zdroje stresu na pracovišti vůbec.“* (Tamtéž, s. 30)

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje pocity a postoje zaměstnanců na pracovišti, je přístup vedení (majitelů či představitelů) firmy vůči jednotlivcům, obecně zažitá názory ve firmě, povaha jednotlivých kolegů, povaha pracovního místa a náročnost na jeho výkon. Čím větší rivalita a neosobní jednání ve firmě panují, tím je větší riziko výskytu patologických jevů, mezi něž patří právě workoholismus. *„Výzkumy i zkušenost ukazují, že důležitým zdroj stresu na pracovišti je i negativní politické klima v organizaci, projevující se výskytem zákulisního jednání, působením neformálních nátlakových skupin a klik apod. K široce rozšířeným příčinám stresu patří v současné době i pracovní nejistota spojená s omezováním počtu pracovních míst.“* (Tamtéž, s. 30)

Porovnejme ještě workoholismus s jiným patologickým jevem, který vzbuzuje závislost a je stejně jako workoholismus do jisté míry neškodný a naprosto legální; řeč je o shopaholismu, tedy o chorobném puzení k nakupování. Přepřacovaní jedinci mívají tendenci „odměňovat“ se za svoje vynaložené úsilí utrácením pracně vydělaných peněz mnohdy za zbytečnosti, případně tímto způsobem kompenzují své rodině skutečnost, že jsou prakticky pořád v práci, a tak se snaží fyzickou absenci nahradit velkorysími nákupy. *„Workoholismus a shopaholismus mají jedno společné, v současné společnosti totiž nelze bez práce a nakupování žít. Je tedy velmi nutné dostat obě činnosti spojené se závislostí pod určitou kontrolu, která umožní danému jedinci normálně žít.“* (Hubínková 2008, s. 240)

2 VYMEZENÍ PROFESE MANAŽERA

Než se bude tato práce zabývat managementem, je nezbytné charakterizovat základní pojmy, které se vážou k managementu. Tyto pojmy ve své publikaci uvádí Švarcová (2002). Slovo „management“ pochází z anglického slova „manage“, v překladu znamená řídit, zvládnout či dokázat, avšak obdobných překladů bychom objevili nespočet. Tak, jako bohatá je škála nabízených možností pro jazykový překlad výše uvedeného slova, ještě větší výběr máme při hledání definice slova management. Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností a metod, které vedoucí pracovníci nebo manažeři užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k řízení a tím k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace. Manažer je tedy především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvarů, kolektivů) ve firmě, včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Při práci využívá kolektiv spolupracovníků.

2.1 Specifika manažerské práce

Na vedoucí pracovníky, tedy na manažery, jsou v dnešní době kladeny stále náročnější úkoly, jichž je navíc stále více. Souběžně s úkoly narůstá i jejich zodpovědnost. Vedení firem neustále poměřuje úroveň jejich výstupů, dosažené výsledky, jejich pracovní postoje a názory a v neposlední řadě i jejich ochotu věnovat se práci i nad rámec nezbytně nutného, zákonem stanovené pracovní doby. Tlak, který je vyvíjen na vedoucí pracovníky, má neustálou rostoucí tendenci, a proto tuto pozici může vykonávat jen skutečně silný a odolný jedinec. *„Osobnost manažera vychází z určitých osobních kvalit, které jsou z hlediska vedení lidí a řízení pracovních procesů žádoucí. Tyto osobní kvality jsou formulovány jako předpoklady či očekávání, a to ze dvou vzájemně se doplňujících pohledů. Ten první pohled je typický pro vedení organizace, personalisty a psychology, kteří se zaměřují na způsobilost jedince úspěšně zastávat manažerskou pozici. Pozornost (nejčastěji v souvislosti s výběrem a hodnocením manažerů) je věnována úrovni*

jejich kompetencí (pracovních, sociálních a osobních), jejich pracovního zaměření (výkonová motivace, úroveň aspirací, tvořivost, ochota vzdělávat se apod.) a některých vlastností osobnosti (např. etické cítění, spravedlivost, tolerance). (Hain 2012, s. 56)

Manažer je však v neustálém tlaku nejen shora, ze strany svého vedení, ale také zdola, z pozice svých podřízených. Také ti mají tendenci poměřovat své schopnosti s těmi jeho, hodnotí míru svého odměňování a ohodnocení v práci, nahlízejí velmi kriticky na jeho postoje a stanoviska. V případě, že si manažer nedokáže vybudovat kvalitní a fungující tým spolupracujících podřízených, s nimiž bude odpovídajícím způsobem komunikovat, a pokud nedokáže těmto podřízeným delegovat patřičným způsobem požadované úkoly, existuje vysoká míra pravděpodobnosti, že bude muset později dodělavat tyto úkoly za ně, aby splnil své závazky vůči vedení. *„Druhý pohled vychází z pozice podřízených, z jejichž strany se k manažerovi vztahují některá očekávání, ale také hodnocení na základě dosavadních zkušeností. V pohledu podřízených převažují nejčastěji kritéria vycházející z reálného chování manažera a vztahují se k takovým kvalitám jeho jednání, jako jsou: způsob jednání s podřízenými („zacházení“ s autoritou); převažující forma udělování pokynů (přesvědčování oproti příkazování); převažující styl řízení; zájem o podřízené a jejich příprava na postup; velkorysost či malichernost při řešení problémů a schopnost vcítění a porozumění situaci podřízených apod.“* (Tamtéž, s. 56)

V souvislosti s vazbami na workoholismus můžeme akcentovat tzv. time management, který je důležitou schopností každého dobrého manažera, a který se bez důsledného nakládání se svou pracovní dobou snadno dostane do smyčky workoholismu. Žádný manažer, který neumí nakládat se svým časem, nemůže dlouhodobě dosahovat dobrých pracovních výsledků. V souvislosti s vědomým řízením našeho času je dobré si ujasnit některé souvislosti. *„Pracovní a soukromý čas od sebe nikdy nelze zcela oddělit. Náš časový prostor zkrátka tvoří jeden celek. Nejde jen o to, kolik času máme, ale také o to, jak ho využíváme. Mnoho lidí totiž zapomíná na jeden z klíčů k úspěchu při nakládání s časem – a to je cit pro priority. V souvislosti s pracovní zodpovědností manažera nejde jen*

o ovlivňování jeho vlastního nakládání s časem, ale také o ovlivňování nakládání s časem jeho podřízených.“ (Hekelová 2013, s. 23)

Manažer by měl být na prvním místě v zaměstnání určitou autoritou. Termín „autorita“ vyjadřuje obecně přiznávaný vliv a respekt, který má určitá instituce, organizace nebo osoba na základě svého společenského postavení, přiznané moci, respektovaných tradic, kvalit nebo schopností. Z latinského základu ve slově „autoritas“ vyplývají pozitivní významy, jako jsou podpora, spolehlivost, hodnověrnost apod. V současnosti se k pojetí autority vztahují takové významy, jakými jsou respekt, uznání, důvěra, vážnost, obliba, vliv nebo charisma. *„Autoritu manažera také můžeme opsat jako určitou antropologickou konstantu, která spoluvytváří pravidla skupinového života, organizační řád skupiny, spolupodmiňuje rozvoj jedinců a předávání zkušeností z generace na generaci. V tomto širším pojetí jsou pak pro stanovení autority rozhodující hodnoty akceptované společností nebo sociálním seskupením, stanovený řád a pravidla adekvátního chování, preferované postoje, sjednocující tradice a rituály.“* (Vališová 1999, s. 73)

2.2 Manažerské role a funkce

Hlavním a nejdůležitějším úkolem manažera je vést či řídit svěřenou pracovní oblast. Tedy podávat očekávané výkony, dosahovat výsledků, řídit podřízený kolektiv, přinášet společnosti profit. Aby se mohl člověk manažerem stát, očekává se, že bude disponovat patřičnými kompetencemi, tedy předpoklady k tomu, aby mohl vykonávat svoji práci, a to pochopitelně v souladu s povahou této práce. Manažerské kompetence představují soubor vlastností a schopností vedoucího pracovníka, a to nejen ve vztahu k samotné práci, ale také ve schopnostech komunikovat, řešit problémy, hodnotit či odměňovat. Je důležité rozlišit roli a funkci manažera.

- role manažera – pohled statický, charakterizuje samotného manažera a jeho postavení v hierarchii organizace;

- funkce manažera – pohled procesní, dynamický, zachycuje manažera při plnění řídicí činnosti.

„Manažerské funkce jsou typické úlohy, které vedoucí pracovníci řeší v procesu své řídicí práce.“ (Švarcová 2002, s. 185) Plnění poslání managementu je plně zajištěno vzájemným souladem níže uvedených funkcí:

- plánování: je zaměřené na stanovení různých cílů organizace a postupů k dosažení cílů, plánování konkretizuje záměr na dosažení cílů požadované úrovni a v nezbytně potřebném čase;
- organizování: je druhou manažerskou funkcí zaměřenou na prostorové a obsahové zjištění dělby práce v organizační jednotce, manažer zde zajišťuje sdružování rolí lidí do vhodných pracovních skupin nebo firemních útvarů, vymezuje jejich vztahy, a tím vzniká tzv. organizační struktura;
- řízení lidských zdrojů, přikazování, výběr a rozmisťování pracovníků: tato funkce má v managementu zcela mimořádný a zásadní význam, manažeři kladou důraz na schopnosti či dovednosti a ve výsledku na znalostní kompetentnost, řídicí pracovník zde vybírá a získává konkrétní pracovníky do organizační struktury pro plnění vymezených rolí;
- vedení lidí, koordinace: lidé jsou velmi rozdílní jak svojí inteligencí, tak osobností, původem a kulturním založením, vznikají mezi nimi vzájemné vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, tyto vztahy musí vedoucí manažer řídit, přímo či nepřímo usměrňovat pro plnění vytýčených úkolů, toto vedení vyžaduje u manažerů využití všech schopností, komunikačních dovedností, aj.;
- kontrola: je poslední manažerskou funkcí, je zaměřena na všechny činnosti v organizaci, dále na výzkum a rozvoj, kontrola hodnotí kvalitu a kvantitu průběžných a končených výsledků a následně vyvodí určité závěry. (Tamtéž, str. 185)

Výše uvedené manažerské funkce tedy nelze chápat odděleně, každý manažer má povinnost zvládat všechny funkce současně a ve vzájemné korelaci. *„Uvedené role jsou návazné a charakterizují se jako tzv. sekvenční manažerské funkce. Je to*

proto, že se realizují postupně, což samozřejmě neznamena, že se nemohou např. částečně překrývat nebo postupně zpřesňovat již dříve vykonané funkce atd.“ (Dostál 2005, s. 14) Tato koncepce manažerských funkcí však neobsahuje další důležité funkce, které nazýváme průběžnými funkcemi. Ty prostupují všemi funkcemi sekvenčně:

- analyzování problémů,
- rozhodování,
- koordinace při realizaci (tzv. implementace).

Tabulka č. 1: *Druhy a fáze manažerských funkcí*

	plánování	organizování	výběr pracovníků	vedení pracovníků	kontrola
analyzování					
rozhodování					
realizace					

Zdroj: Ekonomie, Švarcová, 2002, s. 184

Na manažerské funkce dále navazují takzvané manažerské role. Ty je možno třídit podle různých druhů, a to z několika hledisek (Švarcová 2002, s. 184):

1. podle stylu řízení;
2. podle úrovně řízení.

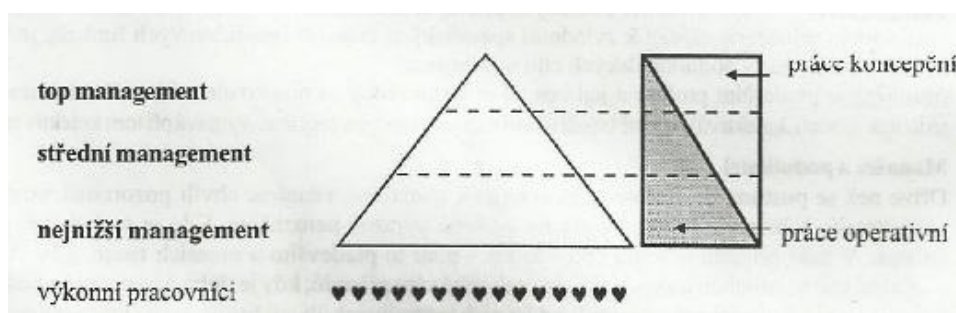
Podle úrovně řízení:

- Vrcholový management (top management) – vrcholový management představuje jen velice úzkou a nepočetnou skupinku nejlépe placených a pro firmu velmi důležitých zaměstnanců, na jejichž umění řídit a znalostech závisí úspěch firmy. Vrcholový management vytváří koncepce a strategie organizace, (spadají sem zejména nejvýše postavení manažeři, tj. ředitelé, náměstci ředitele, prezidenti společností, apod.).
- Střední management – u středního managementu již není kladen velký důraz na koncepční a strategickou práci, jejich řídicí působení má kratší časový dopad a podstatně více jsem zaměstnání operativním řízením svěřených útvarů.

Tato skupina středního managementu je výrazně početnější, než u předchozího vrcholového managementu, (můžeme zde zařadit různé vedoucí útvarů firmy, tj. vedoucí kontroly, jakosti, vedoucí nákupu, aj.).

- Nejnižší management (liniový/základní management) – tato skupina managementů je ve firmách nejpočetnější. Od tohoto managementu se neočekává koncepční řízení, ale především řízení operativní, perfektní znalost detailů a schopnost zvládat řešení každodenních dílčích problémů, (zde můžeme pro příklad uvést osoby, které jsou nadřizeny pouze výkonným pracovníkům, tedy mistry dílen, vedoucí týmů nebo skupin, apod.). (Tamtéž, s. 184)

Obrázek č. 1: Řídící pyramida a poměr koncepční a operativní řídicí práce



Zdroj: Ekonomie, Švarcová, 2002, s. 184

Podle stylu řízení rozlišujeme pracovníky firem na autokraty, demokraty nebo liberály:

- autokratický styl – je charakteristický pro manažera, který sám rozhoduje a přikazuje podřízeným pracovníkům bez ohledu na jejich připomínky, autokratický manažer velmi detailně a systematicky kontroluje své podřízené, tento styl je úspěšný v situacích, kdy je potřeba rychlého rozhodování bez ohledu návrhů a námětů spolupracovníků;
- demokratický styl – vedoucí demokrat bere ohled na návrhy podřízených pracovníků, s pracovníky diskutuje o daném problému, avšak konečné rozhodnutí musí udělat sám, u pracovníků kontroluje jeho splnění;

- liberální styl – manažer liberalista již zde nepoužívá přímých řídicích příkazů, úkolem vedoucího je vytvářet podmínky pro dobrou práci, motivovat směřovat pracovníky k naplnění určitých cílů firmy. (Tamtéž)

Pro výkon funkce manažera je příznačná vysoká frekvence střídání manažerských rolí, na něž musí být neustále připraven a musí být schopen je zvládat v jakémkoliv pořadí a návaznosti kdykoliv v průběhu výkonu svojí práce. *„Jsou to role interpersonální (v nich vystupuje manažer jako reprezentant, vedoucí a koordinátor), informační (monitor, ve smyslu přijímání a poskytování informací, dále rozsévač a mluvčí) a rozhodovací role (podnikatel, zachránce, alokátor – rozmisťovač a vyjednávač). Každý manažer za krátkodobou působnost ve své funkci by si všechny uvedené role měl vyzkoušet co nejdříve.“* (Kesner 2006, s. 7)

Jak již bylo řečeno, hlavním úkolem manažera je plnit cíle organizace a dosahovat výsledků, a to pokud možno co nejlepších výsledků s využitím všech příležitostí, zdrojů a schopností. V současnosti lze za nejobvyklejší a převládající styl řízení považovat demokratický. *„Demokratický styl řízení má podobu:*

- *cílového řízení – manažer vytyčí úkol a k dosažení výsledku používá pobídek (lze uplatnit při řízení různých komisí),*
- *delegační řízení – manažer přenáší pravomoc a s ní odpovědnost na podřízené pro řešení úkolů (např. jmenování členů komise).“* (Tamtéž, s. 7)

2.3 Kompetence manažera

Určit konkrétně vlastnosti nebo psychologický typ úspěšného manažera, jakýsi jednotný model, který by byl obecně platný pro každou firmu, není možné, což potvrzuje realita. V praxi je možné najít řadu různých úspěšných manažerů – osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto lze vymezit alespoň rámcově širší modely manažerských kompetencí. *„Kompetenci ve smyslu pracovní způsobilosti či profesní kompetenci lze ztotožnit se skutečnou profesionalitou, což je výstižné. Rovněž k pojmu profesní kompetence lze uvést, že se jedná o soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesionálních*

zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých aspektech (složkách) přenosné mezioborově.“ (Tureckiová 2004, s. 31)

Manažerské kompetence jsou tedy souhrnně pojaté nároky na manažera, jejichž naplňování ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost výkonu manažerské práce. Z kodexu manažera, který v dubnu 1998 vydala Česká manažerská asociace a je projevem názoru mnoha českých manažerů, vyplývá, že *„manažer musí umět vhodně uplatnit své profesní kompetence technické, koncepční a humanitní.*“ (Fisherová-Katzerová 2007, s. 67)

Profesní technické kompetence jsou potřebné zejména pro nižší management. *„Technickými kompetencemi jsou v této souvislosti myšlenky, znalosti a dovednosti s použitím moderních metod a postupů současného managementu.*“ (Tamtéž, s. 67)

Profesní koncepční kompetence neboli dovednosti mají naopak zásadní význam pro top management. *„Koncepční kompetence klade na manažera požadavek schopnosti odhadnout důsledky svých podnikatelských rozhodnutí.*“ (Tamtéž, s. 67)

Poslední kategorie kompetencí humanitních je důležitá ve všech manažerských stupních. *„Profesní kompetence humanitní zahrnují schopnosti motivovat a podněcovat svůj tým, své podřízené nejenom k vysokému pracovnímu výkonu, ale i k požadovanému chování a jednání.*“ (Tamtéž, s. 67)

K uvedeným třem základním profesním kompetencím ještě autorka přiřazuje kompetenci osobní, *„k níž patří přiměřené sebehodnocení, sebedůvěra, schopnost sebereflexe, ale i oblast emocionální kompetence, jež zahrnuje i schopnost nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny, jež provází kupříkladu nepopulární opatření.*“ (Tamtéž, s. 68)

3 WORKOHOLISMUS A ORGANIZACE

Jak již bylo uvedeno, současná doba klade vysoké nároky na všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici, což je způsobeno stavem tržní ekonomiky, v němž mnoho podniků buď rovnou zaniká, anebo musí významně omezovat svoji produkci a tím také svůj profit. Tato skutečnost způsobuje časté změny ve struktuře organizací a současně značnou nejistotu v zaměstnaneckých jistotách. I ti, kteří disponují dostatečnou kvalifikací a vzděláním, si nemohou být svojí pozicí jisti, což posiluje vysoká nezaměstnanost, a tedy nadbytek pracovní síly, z níž si mohou zástupci firem vybírat. Tato situace rozhodně nevypadá, že by se měla v dohledné budoucnosti zlepšit. Tím je mnoho zaměstnanců nepřímo tlačeno do pozice, kdy se přinejmenším chovají a jednají jako workoholici, a to ne vždy proto, že by jevíli skutečné rysy závislosti na práci, ale že jsou do této situace nuceni. Ve své podstatě je to boj o přežití, kdo s koho. Od nuceného pracovního přetížení ke skutečnému propadu do závislosti potom může dělit pracovníky, zejména ty ve vyšších pozicích, opravdu jen nepatrný krok.

3.1 Workoholismus v organizaci

Práce manažera svou zaměřeností, šíří, různorodostí a odpovědností vytváří sama o sobě náročnou a zátěžovou situaci, kterou lze úspěšně zvládnout jen dobře organizovanou prací. Počáteční nadšení a elán spojený s nástupem do manažerské pozice je nutno doplnit vytvořením optimálního pracovního režimu, což je nejčastěji kompromis mezi potřebami a algoritmy fungování organizace a optimálním algoritmem životního stylu či individuálních potřeb manažera. „*Především časová náročnost manažerovy práce je nejčastější příčinou přerůstání rámce pracovního působení a zasahování do jeho soukromého života. V této souvislosti lze poukázat na dva tematické okruhy, vztahující se k práci a k životu manažerů: manažer a rizika jeho práce a manažer a osobní/rodinný život.*“ (Rymeš 2012, s. 32)

Obecně je známo a lze konstatovat, že jakákoliv vedoucí či řídící činnost je ve své podstatě riziková pracovní aktivita, jejímž přímým důsledkem může být právě

sklon k workoholismu. „*Workoholismus představuje jednostranné, sebedestruktivní zaměření a závislost na práci. Je to stav začínající intenzivním zaujetím prací a končící (vedle průvodních somatických zdravotních problémů) neschopností věnovat se a rozvíjet ostatní stránky svého života, včetně celkového ochabnutí chuti do života. To všechno se děje v souvislosti s manažerovým zapojením do organizačních struktur svého zaměstnavatele.*“ (Tamtéž, s. 32)

V situaci, kdy člověk dlouhodobě nepřijímá žádné pozitivní vjemy, radosti ve svém životě, fyzickou pohodu a klid, může se velmi snadno a rychle dostat do stavu, který lze nazvat syndromem vyhoření. Ten obvykle navazuje na fázi workoholismu, případně ji provází. „*Syndrom vyhoření (burnout) je častým průvodním jevem u profesí s velmi intenzivním a psychicky náročným kontaktem s lidmi, což je případ manažerské profese. Projevuje se celkovým vyčerpáním, úbytkem psychických sil a ztrátou motivace v důsledku dlouhotrvající psychické zátěže. Je zřejmé, že rizikové stránky řídicí činnosti je nezbytné vyvážit či kompenzovat dalšími aktivitami, jimiž lze eliminovat jednostrannost zaměření a pracovní stres.*“ (Tamtéž, s. 32)

Problémem zaměstnaných lidí (a manažerů zvláště), jemuž je v současnosti věnována značná pozornost, je vytvoření rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Požadavky a očekávání zaměstnavatele a rodiny mohou být protichůdné, stejně jako nevyváženost rolí manažera a manžela či otce z hlediska jejich plnohodnotného naplnění.

3.2 Pracovní výkonnost

Manažeři, personalisté i leadeři by se měli seriózně zamyslet nad cíli motivace zaměstnanců k dosahování vyššího výkonu. V mnoha organizacích se stále ještě spokojujeme s nahodilostí, avšak identifikace "totožnosti" zaměstnanců s hodnotami a cíli firmy ještě neznamená záruku jejich vysoké pracovní výkonnosti - pouze její nutný a správný předpoklad. Je proto nasadit také ty správné metody, které mohou být skutečnými a nesmírně cennými devizami pro přirozené motivování a zvyšování výkonnosti lidí. (Stýblo 2013)

Pracovní výkonnost je klíčový pojem v relaci k práci workoholika. Jeho vysoké pracovní nasazení může reflektovat vysokou pracovní výkonnost, oproti tomu ji v jiných ohledech také může degradovat, neboť nedokáže pracovat efektivně. Pracovní výkon můžeme charakterizovat jako výsledek činnosti člověka, která je zaměřena k určitému cíli a probíhá v jistém čase a za určitých podmínkách. „*Výkon můžeme poměřovat sledováním a hodnocením vybraných kvalitativních a kvantitativních znaků pracovní činnosti. Výkonností pak bývá označován reálně dosažený výkon, který je pro pracovníka standardní, typický, vyplývá z jeho schopností, pracovního tempa, motivace, aktuálních pracovních podmínek a podobně. Výkonnost pracovníků ovlivňuje celá řada činitelů, které mohou být objektivní či subjektivní povahy. Typické bývá jejich dělení na technické, ekonomické a organizační podmínky, společenské podmínky, osobní determinanty pracovníka a situační podmínky aj.*“ (Štikar 2003, s. 95-97)

Z uvedeného vyplývá, že výkonnost pracovníka nezávisí čistě jen na něm samotném, ale je nezbytné přihlížet i k dalším jevům, které s jeho prací souvisejí. Patří sem z oblasti technických podmínek například kvalita a úroveň strojů a vybavení na pracovišti, normy a technologické postupy, podle nichž firma řídí práci. Ekonomické podmínky zase určují způsoby výpočtu mzdy a odměňování pracovníků či možnosti firmy vyplácet mimořádné odměny za mimořádné výkony. Organizační podmínky pak ovlivňují pracovní dobu, hierarchii pracovních pozic ve firmě, provázání jednotlivých složek této firmy, realizaci změn a organizaci dalších nezbytných složek pracovního procesu. Dalšími nezbytnými podmínkami, které působí v kombinaci se všemi výše uvedenými, jsou potom společenské

a osobnostní. „*Společenské podmínky výkonnosti pracovníků zahrnují mimo jiné způsob práce s lidmi, pozici pracovníka v profesi a ve společnosti, jeho prestiž, úroveň a kvalitu sociálních vztahů na pracovišti, podmínky osobního a rodinného života pracovníků, úroveň aspirací jednotlivých pracovníků a možnosti jejich uplatnění v práci i mimo ni. Osobní determinanty pracovníka pak zahrnují celý rozsah jeho individuálních předpokladů pro práci. Jsou to zejména tělesné a duševní předpoklady pracovníka, odborná připravenost, úroveň jeho kvalifikace, jeho motivace k práci, zdravotní stav apod.*“ (Tamtéž, s. 95-97)

Pokud zaměstnanec nepodává odpovídající a očekávaný výkon, je z pozice jeho nadřízených nezbytné posoudit jeho nedostatečnou výkonnost tak, aby bylo jasné, zda byla způsobena jeho nekompetentností, a tedy neschopností práci vykonávat, anebo spíše okolnostmi, jež nemůže pracovník ovlivnit (osobní či zdravotní problémy, nedostatečná podpora ze strany nadřízeného či spolupracovníků). V obou případech by měl pracovník dostat šanci napravit situaci a zlepšit se a úkolem správného manažera je umět společně s pracovníkem nalézt příčinu a odstranit ji. „*Kritika či výtku týkající se pracovních nedostatků by měla zaměstnanci pomoci jeho výkon zlepšit. V opačném případě má totiž pro kritizovaného většinou jen omezený význam a může být dokonce kontraproduktivní. Výjimkou jsou jen situace, kdy předmětem kritiky je vědomé porušení pracovní kázně.*“ (Urban 2013, s. 52)

V situaci, kdy očekávaná náprava nepřichází, anebo zaměstnanec vykazuje dlouhodobě výrazně nižší a neodpovídající výkon, měl by jeho manažer nastavit pravidla a podmínky pro změnu a zlepšení, a to ideálně v podobě plánu. „*Ten stanoví konkrétní kroky, které by měl zaměstnanec ke zvýšení své pracovní výkonnosti podniknout (například vlastní studium, účast na školení apod.), případně kroky, kterými mu k získání vyšších schopností pomůže organizace (přidělení ke zkušenému zaměstnanci, koučování apod.). Měl by zahrnovat i postupná zlepšení práce, kterých by měl dosáhnout, a to včetně jejich termínů.*“ (Tamtéž, s. 52)

Každý manažer by se měl ve vlastním zájmu starat o to, aby jeho podřízení podávali odpovídající a očekávané výkony, a proto v takovém případě,

kdy zaznamená pokles výkonu či zhoršení stavu, měl by důsledně dohlížet na to, aby plán rozvoje pracovníka skutečně byl plněn, aby se pracovník neodchyloval od jeho harmonogramu a aby se jim oběma společně podařila náprava a návrat do optimálního stavu. *„Jednou z cest, jak mu v realizaci plánu zlepšení výkonu pomoci, je dohodnout si s ním pravidelné schůzky sloužící ke zhodnocení dosaženého pokroku. Cílem je dát zaměstnancům jasně najevo, že jejich zlepšování je pro ně i pro jejich manažera důležité.“* (Tamtéž, s. 52)

3.3 Mezilidské vztahy na pracovišti

Vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti mají svou formální část, kterou rozumíme pracovněprávní vztahy (uzavírání pracovních smluv a dohod, pracovní hodnocení apod.) a neformální část, řídící se zvyklostmi dlouhodobě budovaných vztahů mezi zaměstnanci a vedením podniku i zaměstnanci navzájem. Formální část je tvořena politikou zaměstnaneckých vztahů organizace.

K zásadám dobrých zaměstnaneckých vztahů patří dodržování zákonů, písemných smluv i ústních dohod ze strany zaměstnavatele, respektování pravidel slušnosti v jednání se zaměstnanci, chápání zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele, využívání jasných a jednoznačných pracovních smluv uzavíraných na základě vyjednávání se zaměstnancem, respektování odborů jako partnera vedení organizace, vytváření podmínek pro participaci zaměstnanců na rozhodování, uplatňování spravedlivé a transparentní politiky přijímání, hodnocení, odměňování a povyšování osob, péče o odborný a osobní rozvoj zaměstnanců, vytváření příznivých pracovních podmínek, důsledná ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců při práci, informování zaměstnanců o důležitých záměrech firemního vedení i dalších významných aspektech vývoje firmy, vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, pomoc zaměstnancům v obtížných životních situacích apod. (Urban 2005, s. 53-54)

„Rozdíly v osobnostních vlastnostech podmiňují, v jakém prostředí se pracovník lépe cítí, jaké úkoly, situace či mezilidské vztahy vyhledává, jakého výkonu v nich

dosahuje i s jakou motivací pracuje. Porozumění osobnosti proto umožňuje zaměstnance pro určité úkoly lépe vybrat, případně, je-li to možné, jim tyto úkoly nebo pracovní prostředí přizpůsobit. Vzhledem k relativní stálosti osobnostních rysů však většinou není efektivní snažit se tyto rysy změnit. Některé osobnostní vlastnosti mají „univerzální“ význam: jsou důležité ve všech nebo většině profesí. To se týká především odpovědnosti či svědomitosti. Je podstatná nejen pro osobní produktivitu či kvalitu práce, ale i pro výsledky, které zaměstnanec dosahuje při dalším rozvoji. Její zásadní nedostatek patří proto k osobním limitům zaměstnance.“ (Urban 2012, s. 55)

Přepjatá odpovědnost a svědomitost manažera, který trpí workoholismem, může nicméně mít dle mého názoru katastrofické dopady na mezilidské vztahy na pracovišti. V první řadě je třeba vzít v potaz, že extrémní pracovní nasazení manažera nutně nesdílí všichni jeho spolupracovníci a mohou jeho nároky na odvádění pracovních výkonů nést poněkud nelibě. Nelibost, přiživovaná frustrací z nenaplněných manažerových očekávání ve vztahu k pracovním výkonům, musí nutně vést k narušení ideálních mezilidských vztahů na pracovišti. Jsou známy četné případy, kdy lidé raději dali v práci výpověď, než aby trpěli napjatou atmosférou v zaměstnání a museli čelit manažerovým vysokým nárokům.

Pozitivní vztah k pracovní výkonnosti byl prokázán i u extroverze, otevřenosti k novým zkušenostem, emocionální stability a sociální vstřícnosti, i když ne stejné míře u všech profesních kategorií. Nižší úroveň sklonu ke spolupráci se může projevit například v tendenci porušovat obecně platné normy či předpisy. Důležitá pro pracovní úspěšnost může být i určitá kombinace osobnostních vlastností a schopností. Mezilidské vztahy na pracovišti mohou být prací manažera – workoholika do značné míry pokřiveny, což se může odrážet právě v nižší ochotě ke spolupráci mezi zaměstnanci, ale může mít také pozitivní dopady, a to tehdy, pakliže manažerovy vysoké pracovní požadavky nejsou přemrštěné a zároveň jsou doplňovány vhodnou motivací pracovníků.

4 DOPADY NA OSOBU ZÁVISLOU NA PRÁCI

Dopady workoholismu na osobu závislou na práci mohou být nejrůznějšího charakteru, tato kapitola se bude věnovat jen těm nejvíce alarmujícím. Nemůže totiž být pochyb, že přespřílišné pracovní přepínání se musí časem projevit na fyzickém a psychickém zdraví manažera a zároveň na kvalitě jeho rodinného života.

4.1 Ovlivnění fyzického a psychického zdraví

Dopady workoholismu na zdraví člověka jsou zjevné především zhoubným působením stresu. Podnět, který stres vyvolává (stresující faktor), klade na osobu zvýšené požadavky. Ty mohou být psychologické nebo fyzické; častá je i jejich kombinace. Například povýšení do náročné manažerské pozice je často stresující psychicky, práce v hlučném prostředí stresuje především fyzicky. Některé stresující faktory, jako je tomu v příkladu povýšení, mohou být vysoce žádoucí, subjektivní zkušenost se stresem (jeho prožitek) je však zpravidla nepříjemná. Příčinou této skutečnosti je fakt, že lidský organismus, vystavený určitému náročnému požadavku, reaguje tak, jako by se nacházel ve stavu fyzického ohrožení - zvýšeným napětím a mobilizací energie. Tato reakce, ke které ve stresující situaci dochází, je užitečná k boji nebo útěku - reakce na stres má svůj evoluční smysl. Většina stresujících faktorů moderního světa si však již fyzickou reakci neřádá.

Psychologickým modelem stresové reakce je tzv. obecný adaptační syndrom. Tento syndrom popisuje základní psychologické a fyziologické reakce na stres - způsob, kterým se člověk snaží se stresujícímu faktoru přizpůsobit. Syndrom je označován jako obecný, protože základní stresová reakce je společná pro většinu stresových situací a projevuje se v řadě oblastí lidského organismu. Reakce na stres začíná fází alarmu; ta nastává, je-li osoba vystavena stresujícímu faktoru. Osoba v této situaci zvažuje, jak reagovat; při tom pociťuje úzkost, často i paniku. Fáze alarmu se fyziologicky projevuje zrychleným dýcháním, zvýšením krevního tlaku, rozšířením očních zornic a svalovým napětím. Z hlediska zvládnutí psychologických stresů je tato adaptační reakce - mobilizující především fyziologické zdroje organismu - zpravidla neefektivní.

Podají-li se osobě mobilizovat psychické zdroje potřebné k adaptaci na stresující faktor, začíná se cítit uvolněněji a uvažovat o tom, jak reagovat. Během druhé fáze obecného adaptačního syndromu, označované jako fáze rezistence, osoba usměrňuje svou energii a využívá ji k překonání negativních důsledků stresového faktoru. Rezistence vůči původnímu stresujícímu faktoru je již vysoká, rezistence vůči dalším stresujícím faktorům však může být nízká, protože zdroje organismu již byly vyčerpány. Zkušenost ukazuje, že funkce lidského imunitního systému má během období stresu sklon klesat.

Řada stresujících faktorů je krátkodobých - osobě se podaří problém vyřešit nebo stresová situace sama o sobě skončí. V těchto případech obecný adaptační syndrom končí během své rezistenční fáze. Občas však stresující faktor přetrvává (např. má-li určité oddělení dlouhodobě nedostatečný personální stav, budou jeho zaměstnanci pociťovat zvýšené napětí každý den). V situacích, kde stresové faktory dlouhodoběji přetrvávají, může osoba vstoupit do třetí fáze adaptačního syndromu - fáze vyčerpání. V této fázi se symptomy fáze alarmu vracejí a osoba nakonec může vyčerpat svou veškerou adaptivní energii. (Plamínek 2013, s. 21-23)

Po stránce fyzické se tyto dopady projevují zejména zvýšeným nebezpečím vzniku infarktu, vředovým žaludečním chorobám nebo větší náchylností k nikotinismu. Objevují se i bolesti hlavy, únava, dechové potíže, oslabení imunitního systému, bolesti hlavy, zvýšení krevního tlaku, závislost na lécích. Mezi závažné dopady na zdraví workoholika patří také důsledky nedostatečného stravování, což se může buď projevovat v příliš spěšném přijímání potravy anebo naopak v přejídání; v obou případech hrozí záživací problémy.

Co se týče psychických projevů, workoholik se stává impulzivním, je neklidný a příliš aktivní, trpí nespavostí, nesoustředěností, nedokáže se uvolnit a odpočívat. Není schopný projevit druhým náklonnost a ocenit je, chybí komunikace a často sklouzne k povrchním vztahům. Psychické poruchy a onemocnění podmíněné stresem jsou ve světě považovány za nejrychleji rostoucí skupinu nemocí z povolání; spolu s jejich růstem se v řadě vyspělých zemí rychle zvyšují i počty soudních sporů mezi společnostmi a postiženými zaměstnanci. Typickým psychickým problémem workoholiků je pak tzv. syndrom vyhoření.

4.2 Workoholismus a rodinný život

Problémem zaměstnaných lidí (a manažerů zvláště), jemuž je v současnosti věnována značná pozornost, je vytvoření rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem (work and family balance). Požadavky a očekávání zaměstnavatele a rodiny mohou být protichůdné, stejně jako nevyváženost rolí manažera a manžela/otce z hlediska jejich plnohodnotného naplnění. Některé organizace se snaží být různými opatřeními („klouzavá“ pracovní doba, firemní školky, příspěvky na „paní na hlídání“, možnost práce z domova, tzv. „home-office“ apod.) nápomocné tomu, aby mohla být vytvořena relativně přijatelná strategie, která by umožnila takový stav, kdy působení v jednom z uvedených prostředí není výhradně na úkor toho druhého. Zatím však ideové rozpracování takového optimálního stavu je v předstihu před praktickou realizací. (Rymeš 2012)

Workoholismus - závislost na práci, je původně negativní společenský jev. Skutečnou obětí workoholismu je rodina. Ve starší literatuře je workoholismus popisován jako symptom onemocnění rodinného systému. Jiné závislosti, např. závislost na nakupování, nejsou tak pozitivně akceptované ve společnosti, jako workoholismus. Společných znaků těchto forem je neschopnost řešit vlastní problémy přijatelným způsobem. Workoholik si svoji závislost plně neuvědomuje a jeho okolí o něm vůbec nemusí vědět. Bezprostředně a zároveň nejvíce je postižena rodina, která také často iniciuje léčení, které je psychicky, fyzicky, emocionálně náročná a zdlouhavá, protože pokud si samotná osoba postižena workoholismem svoji nemoc neuvědomí, léčba není možná.

Mezi varovné signály workoholismu v oblasti mezilidských vztahů můžeme zařadit:

- vzájemné odcizení obou společně žijících partnerů, popřípadě dětí;
- apatie v rodině;
- nedostatek času na sebe a na ostatních členů rodiny;
- neschopnost projevovat rodinným členům náklonnost a ocenit je;
- nedostatečná komunikace;

- zanedbávání a odcizení dětí, manželky a ostatních nejbližších příbuzných členů rodiny;
- vztahy bez citové vazby;
- rozvod.

Členové rodiny si vytváří určitý způsob chování k workoholikovi. Partneri těchto osob se snaží svého workoholika ovlivnit, aby alespoň částečně omezili jeho pracovní vytížení a strávili více času s rodinnými členy.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PREVENCE A LÉČBA WORKOHOLISMU

Každá závislost vyžaduje silnou vůli jedince, snahu dosáhnout změny a dobré rodinné i společenské zázemí. Je proto vždy lepší předcházet následkům a léčit či odstraňovat příčiny. V případě workoholismu to je umění popsat problém a vyvarovat se ho. Důležité je, aby uměli nejen manažeři, ale všichni dlouhodobě přepracovaní zaměstnanci, umět oddělit pracovní a rodinný život a uměli a naučili se odpočívat a relaxovat.

5.1 Anonymní workoholici

Ve Spojených státech vznikla v roce 1983 po vzoru Anonymních alkoholiků organizace Workaholics Anonymous (Anonymní workoholici). Původně ji založili jistý finančník z New Yorku a jistý učitel. Manželka jednoho ze zakladatelů podnítila vznik podobné organizace pro manželky závislých na práci. Tato organizace se jmenuje Work Anon (anonymní workoholici). Organizace se rozšířila i do jiných oblastí Spojených států i do dalších zemí. V České republice dosud nepracuje. Organizace nevybírá členské příspěvky a jedinou podmínkou členství je upřímná snaha překonat závislost na práci. Organizace není spojena s žádným náboženstvím ani s politickou nebo jinou organizací. Znaky workoholismu podle organizace Anonymních workoholiků:

1. Je těžké mít se rádi a přijímat se. Pomocí práce jsme uznávání, našli jsme svoji identitu a zdůvodnili svoji existenci.
2. Schovávali jsme se za práci, abychom utíkali před svými pocity. Tím jsme se připravovali o to, abychom mohli chápat, co skutečně chceme a co je pro nás užitečné.

3. Kvůli přepracování jsme zanedbávali vlastní zdraví, rodinné a sociální vztahy, rekreaci a duchovní hodnoty. I když jsme nepracovali, uvažovali jsme o dalším pracovním úkolu, většina našich činností vždy souvisela s prací. Upírali jsme si radost a potěšení z našeho vyváženého a pestrého života.

4. Práci jsme používali pouze jako prostředek jak uniknout před nejistotami života. Kvůli starostem jsme nemohli usnout, přespříliš jsme plánovali a organizovali své pracovní úkoly. Nebyli jsme ochotni pustit věci z rukou, ztráceli jsme spontaneitu, kreativnost a pružnost.

5. Mnoho z nás vyrůstalo v asociálních rodinách, kde převládal zmatek. Stres a úporná snaha nám připadaly běžné. To jsme se také snažili nalézt v práci. V rodinách jsme vytvářeli krize a zaplavení adrenalinem jako drogou jsme za cenu přepracování tyto krize zvládali. Pokud jsme nepracovali, naše tělo pociťovalo odvykací příznaky, úzkosti a deprese. Toto kolísání nálad nás připravovalo o klid a harmonii mysli.

6. Práce se pro nás stala silnou závislostí. Sami sobě i druhým jsme lhali ohledně času v ní stráveného. *„Strádali jsme si další práci jen proto, abychom byli stále plně zaměstnaní a nenudili se. Báli jsme se volného času, svátků a dovolených a nacházeli v nich bolest místo osvěžení.“* (Vacek online, cit. 2014-02-04)

7. Místo, aby se naše domovy staly našim útočištěm, udělali jsme z nich rozšířené pracoviště. Přátele a příbuzní nám to velmi často a rádi umožňovali.

8. *„Kladli jsme na sebe nepřiměřené požadavky. Nedokázali jsme rozlišovat nároky svého povolání a požadavky, které jsme si ukládali sami. Přílišné přetěžování nás vláčelo životem, závodili jsme s hodinovými ručičkami, trpěli jsme strachem, že to či ono nestihneme. Abychom výše uvedené stíhali, pracovali jsme neznajíce míru. Naše pozornost byla roztříštěná, snažili jsme se dělat několik věcí najednou. Neschopnost žít rozumným tempem vedla ke zhroucení a k vyhoření. Okrádali jsme se o potěšení z práce.“* (Tamtéž)

9. Mnoho z nás jsou perfekcionisté. *„Nenaučili jsme se přijímat různé chyby jako součást lidské existence a těžko jsme se odhodlávali žádat o pomoc. Protože jsme byli přesvědčeni, že nikdo nemůže splnit naše měřítka, těžko jsme se odhodlávali delegovat pravomoc a brali jsme si na sebe čím dále tím víc práce.“* (Tamtéž)

To, že jsme se považovali za nenahraditelné, blokovalo náš osobnostní rozvoj. Nerealistická očekávání nás připravovala o klid a spokojenost.

10. Máme sklon být příliš vážnými a zodpovědnými. Každé naše konání musí mít nějaký smysl. Je pro nás obtížné se uvolnit. Když nepracujeme, cítíme neklid a pocity viny. „*Protože i ze hry děláme často práci, zřídka se skutečně rekreujeme a obnovujeme síly. Zanedbávali jsme rozvoj smyslu pro humor a jen zřídka jsme se těšili z léčivé síly smíchu.*“ (Tamtéž)

Anonymní workoholici vypracovali doporučení v dalších 12 krocích. Cílem vytvoření těchto doporučení je vytvoření šťastného a radostného života bez závislosti na práci. Tato doporučení obsahují naslouchání druhým lidem, určování vlastních priorit, nahrazování, vytvoření časové rezervy, hraní si, soustředění na jedinou věc, volné pracovní tempo, uvolnění/relaxace, přijímání vlastních výsledků, vlastní žádost o pomoc u druhých lidí, schůzky anonymních workoholiků, telefonování, pomoc druhým osobám, rovnováha, život v přítomnosti.

5.2 Syndrom vyhoření

Součástí přirozeného rizika pracovní činnosti je problém ztráty pracovního nadšení, pocit opotřebovanosti, ztráta ideálů, emoční vyčerpanost, lhostejnost, cynismus, deprese, tělesné potíže, vyhýbání se sociálním kontaktům, ztráta sebedůvěry. Tento stav se ustálil do termínu „syndrom vyhoření“. Ten vzniká nejčastěji u jedinců, kteří často komunikují s lidmi a jejichž práce je výrazně duševního charakteru – učitelé jsou tedy učebnicovým příkladem ohrožené skupiny lidí.

Mezi spouštěcí momenty syndromu vyhoření patří právě nadměrná stresová zátěž a frustrace, tedy dlouhodobá nemožnost dosáhnout vytyčených cílů. Po propuknutí se projevuje apatií, nezájmem o práci a později i o soukromý život, pocity marnosti a zbytečnosti, v pozdějších fázích depresemi a chronickou únavou. Tento syndrom je následkem individuálních, mezilidských a pracovních problémů, dostavuje se jako reakce na převážně pracovní stres. Vyskytuje se zejména při práci s lidmi. V pozadí

syndromu vyhoření je skutečnost, že postupně dochází ke ztrátě pocitu uspokojení z pracovní činnosti.

Proti vzniku syndromu vyhoření je velmi důležitá prevence. V rámci prevence syndromu vyhoření je nezbytně nutná příprava pracovníků, neustálé vzdělávání a profesní růst, dobré pracovní prostředí, aktivní využívání volného času a dobré rodinné prostředí. Velmi důležitou roli v prevenci syndromu vyhoření hraje využití různých forem supervize a zvládání stresu pomocí organizačních opatření, zlepšení komunikace a spolupráce na pracovištích a oceňování nadřizenými. Cílená komunikace pomáhá snižovat jak stresovou zátěž, tak i pocity frustrace tím, že člověku ukazuje alternativy, poukazuje na dosažené dílčí úspěchy, pomáhá mu stanovovat reálné cíle, jichž je možné v rozumném časovém horizontu dosáhnout. (Fučíková 2011)

V rámci terapeutických opatření přicházejí v úvahu různé možnosti, především využití psychoterapie (individuální, skupinové), vhodná léčba moderními antidepresivy, změna životního stylu, osvojení si technik ke zvládání stresu, změna pracovního prostředí či klientely, střídání administrativní práce a přímé práce s klienty nebo změna povolání.

To, že má komunikace obrovskou preventivní úlohu ve zvládání stresu, hraje nezastupitelnou roli i při předcházení syndromu vyhoření. „*Důsledky tohoto syndromu, jak ověřily studie britských vědců zkoumajících práci manažerů, jsou:*

- *ztráta chuti k tvůrčí činnosti,*
- *snížení až minimalizace kreativního úsilí,*
- *snížení zájmu o inovace,*
- *podstatné zhoršení interpersonálních vztahů (až k uzavření se svému okolí),*
- *rezignace na řešení problémů (návrat k bývalým rutinním východiskům),*
- *neochota riskovat,*
- *nezájem o budoucí dění a perspektivu.“* (Stýblo 2012, s. 51)

Je třeba si uvědomit, že míra, s jakou podléháme stresu, a riskujeme syndrom vyhoření, je velmi individuální. Zatímco jeden člověk již může stres prožívat velmi

silně, jiný v naprosto stejné situaci ještě ani nepocítuje, že se něco děje. Stres se přitom může negativně projevit nejen v oblasti psychického i fyzického zdraví, ale také v oblasti vztahů – a to jak na pracovišti, tak i v osobním životě. A jaké má workoholik možnosti v oblasti prevence stresu a syndromu vyhoření? Jsou to především tyto:

- pohyb, sport, fyzická činnost, pobyt v přírodě, relaxační cvičení,
- zdravá výživa a alkohol s mírou,
- různé volnočasové aktivity/záliby, nepracovní zájmy,
- eliminovat kouření,
- studium, četba, hudba (nejen) relaxační,
- lidé – rodina, přátelé, mít s kým hovořit o svých starostech a pocitech,
- dostatek spánku a přiměřená péče o zdraví,
- individuální způsob zvládání stresu – vlastní metody, jak se zbavit stresu, když už nastane.

Každý workoholik by měl být schopen si z výše uvedeného výčtu vybrat to, co mu nejlépe vyhovuje, nebo kde má největší rezervy, aby byl na zátěžové situace připraven a nenechal se syndromem vyhoření zaskočit. Zajímavý je postřeh z prostředí zdravotnických služeb. Zdravotníci mají často pocit, že vzhledem k jejich vzdělání a informacím, které díky tomu mají, si budou schopni s eventuálními následky stresu bez problémů sami poradit. Navíc je tu i názor, že kdyby přeci jen potřebovali odbornou pomoc, je tato vzhledem k tomu, kde pracují, vždy nablízku, a není proto nutno se znepokojovat. Toto je však jedna z pastí, které dělají ze zdravotnictví rizikový obor lidské činnosti s nadprůměrným výskytem stresu a syndromu vyhoření. (Hekelerová 2013)

5.3 Duševní hygiena

Duševní hygienou (psychohygienou) se rozumí systém propracovaných pravidel a rad sloužících k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševní rovnováhy. Základním pojmem duševní hygieny je pojem duševního zdraví, pod kterým chápeme dosažení ideálního stavu, jenž je výsledkem dodržování zásad duševní hygieny. Pro workoholika, tedy člověka, jehož duševní zdraví je velmi ohroženo permanentní přepracovaností, by zásady duševní hygieny měly být samozřejmou součástí preventivní péče o zdraví.

Duševní hygiena je nauka o tom, jak si chránit a upevňovat duševní zdraví a jak zvyšovat odolnost člověka vůči nejrůznějším škodlivým vlivům. Má člověka naučit, jak předcházet psychickým obtížím. Pokud již nastaly, učí ho, jak je nejlépe zvládat. Uplatňuje se v prevenci psychických poruch a nemocí. Zahrnuje zásady životosprávy, jednání s lidmi, řešení konfliktů a životních situací, zvládání emocionálního napětí, stresových situací, psychických zátěží apod. Duševní hygiena může ovlivnit podmínky lidského života snížením či odstraněním rizik, která vyvolávají nebo udržují duševní problémy, a dále také zvýšením vlivu protektivních, ochranných činitelů, které podporují duševní zdraví a také osobní pohodu. (Čeledová 2010)

Obecně se dá říct, že duševní hygiena zahrnuje prevenci, ochranu zdraví, snaží se najít příčiny nemoci a poukázat na jejich odstranění. Je určena všem lidem, kteří si chtějí vytvořit zásady pro kvalitní život, ale i pro praktické chování. V souvislosti s duševní hygienou jsou v současnosti velmi populární tzv. wellness aktivity. *„Má-li mít ve firmě wellness šanci na prosazení a přijetí, měl by být tento program součástí rozvoje lidských zdrojů. Velmi podstatná je jeho vazba na styl vedení a firemní klima a kulturu.“* (Stýblo 2012, s. 52) Wellness aktivity významně pomáhají celkové relaxaci organismu, naopak jejich největším nepřítelem je stres a obecně situace, které stres spouštějí. U zaměstnanců bývá nejčastějším zdrojem stresu obava o budoucnost (a to nejen vlastní, ale i o budoucnost společnosti), výčitky z vlastních rozhodnutí (buď těch, co už byla učiněna, anebo těch, co by mohla nastat), obava z osobního selhání. *„Pokud jde o současné a budoucí obavy vzbuzující stresové situace, jsou jimi: hledání viníků neúspěchu a selhání, obava*

z potencionálního rizika, vlastní morální odpovědnost (viníkem nezdaru je nejpravděpodobněji vlastní "já", analogicky tzv. Freudův syndrom viny), obavy ze správného řešení budoucích problémů (např. nesprávná či nereálná vize a strategie apod.).“ (Tamtéž, s. 52) Nezbytné pro mentální hygienu je tedy nepřipouštění si všech možných situací, které by mohly nastat, protože na jejich řešení bude dost času v případě, pokud skutečně nastanou.

Hygiena práce

Z hlediska duševní hygieny je vhodné každých 7 – 10 let změnit zaměstnání. Setrávání v jedné firmě od studií až po důchod už v naší zemi přestalo být obvyklé, protože většina zejména starších pracovníků postupně odchází do důchodu, ale i tak není nic zvláštního, když dnešní firmy, založené po změně společenských podmínek na začátku devadesátých let, mají stále stejné zaměstnance jako v počátcích. U vedení firem, zejména v případě spoluvlastnictví, to lze pochopit. Ale řadoví zaměstnanci, kteří v takové firmě prošli od počátku až do současnosti bez výrazného posunu svých pozic a kariérního postupu, musí nutně po tak dlouhé době cítit, když ne přímo vyhoření, tak zcela jistě únavu a stereotyp.

Práci lze posuzovat podle určitých kritérií:

- všeobecné zaměření práce – zjišťuje, co pracovník vyrábí, s jakými materiály pracuje, zda používá nástroje či přístroje, určité postupy, pomůcky, aj.;
- fyzické zatížení práce – zdali pracovník při plnění práce manipuluje s břemeny, je v pohybu, nebo se jedná o práci statickou, apod.;
- neuropsychické zatížení práce – posuzuje se náročnost práce na pozornost, emoční zatížení, plné soustředění, atd.;
- působení fyzikálních faktorů – teplota, hluk, prašnost, osvětlení, aj.;
- pracovní režim – pracovní doba, práce přesčas, přestávky v práci, apod.

Všechna uvedená kritéria více či méně působí na duševní hygienu zaměstnanců, ale i na jejich fyzickou námahu. Několik let práce v náročném výrobním provozu v hluku a prachu, nadto ještě ve výkonu na pásu, kdy není možnost ulevit si ani

na chvíli kromě stanovených přestávek, může ovlivnit pracovníka naprosto stejným způsobem, jako práce manažera ve stresu – a i tento fyzicky pracující člověk může podlehnout syndromu vyhoření či se u něj projeví syndromy, které provázejí workoholiky a přepracované jedince. Příklady pro péči o duševní zdraví podle publikace Coana (1999) jsou následující: odpočinek, relaxace či hospodaření s časem.

5.3.1 Odpočinek

Odpočinek slouží k regeneraci sil. Bez něj by člověk nebyl schopný dalšího života, tedy nikoliv jen výkonu svojí práce, ale života jako takového vůbec. Odpočinek je nezbytný pro každého jedince a může mít různé formy i délku – podstatné je, aby ten, který odpočívá, vnímal účinky odpočinku a navracel se k výkonu další práce s pocitem a vědomím, že se mu podařilo nabít další energií a zbavit se únavy a stresu. Odpočinek nemusí mít nutně pouze podobu fyzické nečinnosti či spánku – pro duševně pracujícího manažera může být ideálním odpočinkem například výlet na kole či na lyžích.

Zásady odpočinku:

- lehká únava se odstraňuje rychleji, než když už bylo dosaženo značného stupně únavy;
- odpočinek musí být provázen celkovým duševním uklidněním (odpoutání se od každodenních starostí);
- kvalitě odpočinku účinně napomáhá změna prostředí;
- důležitá je aktivnost odpočinku;
- nečinnost není rozumným odpočinkem, protože sice v první etapě nečinnosti je pocíťována úleva, ale ve 2 etapě nečinnosti dojde k uvolnění síly – k atrofii pruhovaných svalů, k narušení látkové výměny nervových buněk, k urychlení procesu stárnutí.

Odpočinek je ideální v průběhu dne rozumně rozdělit. Po každé hodině duševní práce je vhodné odpočívat minimálně 5 minut (tento čas lze vyplnit dechovým cvičením,

procházkou po chodbě, krátkým rozhovorem s kolegy, otevřením okna). V průběhu dne je potom nezbytné odpočívat při polední pauze (tedy odejít na oběd a zapomenout po tuto dobu na pracovní povinnosti, tedy neřešit při obědě s kolegy pracovní záležitosti), ideální by bylo odpočívat i po ní (některé zahraniční firmy už zavedly pro své zaměstnance možnost půlhodinové relaxace po obědě, jsou to ale spíš výjimky). Po návratu z práce je ideální vyrazit ven na čerstvý vzduch, a to buď na procházku, nebo spojit pobyt venku s nějakou příjemnou relaxační činností. Jeden den v týdnu by měl být vyhrazen pouze odpočinku, a to samozřejmě opět odpočinku v podobě sportu či výletu – tento den by se ale neměla vykonávat žádná práce. Co se týče dovolené, tak ideální by bylo čerpat ji v delších časových úsecích – optimální tři týdny vcelku si asi může dovolit málokdo, ale dva týdny už vyplývají ze zákoníku práce, a proto by se měl každý zaměstnanec snažit, aby si dovolenou takto naplánoval, a zaměstnavatel by mu v tom měl vyhovět. Vybírat si dovolenou po dnech nebo po týdnech by mělo být spíš výjimkou.

Pohyb je nejdůležitější prvek autoregulace pro zachování tělesného a duševního zdraví. V současné době převládá u lidí pohyb jednostranný či minimální. Zvláště zatěžující je sedavá práce, protože:

- je vyvíjen kritický tlak na sedací plochy;
- dochází k odkrvení velkých ploch kůže;
- nepříznivě je zatěžována páteř;
- nedostatek pohybu podporuje výrazně emoční napětí;
- je rizikovým faktorem pro vznik řady psychosomatických chorob.

Proto je pro všechny, kteří pracují převážně duševně, a tedy při sedavém zaměstnání (nejčastěji u počítače, kde si kromě výše uvedených příznaků námahy páteře namáhají také zrak), nezbytné věnovat čas při odpočinku nějakým pohybovým aktivitám. Může to být sport (jízda na kole, na lyžích, běh, plavání či některé dnes oblíbené a moderní formy pohybu – fitness, golf, squash, tenis) – při sportu se zlepšuje duševní rovnováha, je prevencí vzniku delikvence, podporuje sociální kontakty. Další variantou je strečink, který posiluje svaly a jejich výkonnost (strečink je opět aktivita nejčastěji provozovaná v některém fitness zařízení), anebo izometrická cvičení (svaly jsou při nich zatěžovány

staticky a napínají se, aniž by při tom byl vyvíjen nějaký tlak či pohyb). Oblíbené jsou i další varianty relaxace, jako například jóga (působí nejen na zlepšení fyzické kondice a protažení svalů a kloubů, ale současně i na duševní pohodu), pilates, ideální je rovněž pravidelná návštěva sauny (při saunování se vyplavují z těla nečistoty a s nimi se odplavuje i stres).

5.3.2 Hospodaření s časem

Hospodaření s časem neboli time-management slouží k optimálnímu využití času potřebného pro pracovní výkon, nastavení podmínek pro splnění všech úkolů, a současně vyhnutí se časové tísní. Každý člověk, zejména potom vedoucí pracovník (manažer) by měl znát svoje možnosti a schopnosti, a měl by tedy podle nich být schopen odhadnout svoje časové možnosti – tedy umět si spočítat, kolik času mu zabere jaká činnost a naopak co vše v jistém časovém úseku dokáže zvládnout. Na základě tohoto zjištění by měl potom rozumným způsobem rozvrhnout svoji práci a povinnosti. Je důležité posoudit prioritu těchto povinností, odhadnout závazky a úkoly, které je nezbytné splnit, omezit zbytečnosti, při nichž dochází k největším časovým ztrátám. A samozřejmě nezbytné je mít pořádek ve věcech a nezabývat se malichernostmi.

Pro správný time-management je důležité také respektování denních rytmů. V průběhu dne, tedy 24 hodin, kolísají biorytmy lidského těla – nejvyšší výkon je schopné podávat mezi 9 – 11 hodin dopoledne, potom dochází k poklesu, vzestup nastává opět až po 15. hodině, naopak ve večerních hodinách přichází postupný útlum. Důležité rady, jednání či řešení závažných problémů je tedy nejvhodnější naplánovat hned na brzké dopolední hodiny, naopak pracovat na nedořešených úkolech pozdě večer doma je nejméně vhodné nejen pro organismus, ale i pro kvalitu této práce, protože pracovník rozhodně nebude v tuto dobu schopen takového výkonu, jakého by byl v ranních hodinách.

5.3.3 Relaxace

Relaxace je nezbytná pro obnovu duševních a fyzických sil a pro odstranění pnutí (tenze), které jsou následkem přílišné námahy či stresu. Kdykoli je člověk tělesně nebo duševně činný, namáhá podvědomě některé svaly. Tato námaha či napětí přetrvává, i když situace pomine. Tenze pak mají tendenci hromadit se. A pokud setoto napětí nesníží, stává se člověk citlivější vůči negativním vlivům a jeho napětí se dále zvyšuje.

Relaxační metody proto vycházejí z poznatků o vzájemné souvislosti mezi třemi faktory:

- psychickou zátěží;
- funkčním stavem vegetativní nervové soustavy;
- napětím svalstva.

Tonus kosterního svalstva lze vůlí měnit, proto je zde dána možnost využít záměrné svalové relaxace k dosažení psychického uvolnění a k ovlivnění orgánových funkcí řízených vegetativní nervovou soustavou. To dalo podnět k vytvoření různých relaxačních postupů k účelům psychohygienickým

5.4 Prevence výskytu workoholismu v organizaci

Prevence v opatřeních proti možným zdrojům psychické zátěže v souvislosti s workoholismem v podmínkách podniku vychází z několika faktorů, které se vzájemně doplňují. Na prvním místě stojí osvojení si základních informací týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP). Patří sem mimo jiné také znalosti o pojmu, příčinách a zdrojích vzniku, jevech a poznatelnosti prožívání i důsledcích psychické zátěže na zdraví a bezpečnost zaměstnance. Tyto znalosti by měly mít jak všechny osoby činné v systému, tak především management společnosti. Je důležité vědět, že aby se mohl problém řešit, musí se nejprve poznat. To umožňuje i kvalifikovanější přístup k řešení jiných pracovních situací v psychosociální sféře a současně tvoří podmínku

a základní opatření pro oblast řízení rizik a snižování výskytu patologických jevů, mezi které řadíme i psychické, sociální a materiální škody, o kterých bylo v podrobnostech pojednání výše.

Neméně důležitým prvkem prevence jevů souvisejících s workoholismem je předvídání (predikce) možných zdrojů a psychicky zátěžových situací na základě znalostí zaměstnanců, nároků na jejich činnost, vzájemných vztahů, skupinových a meziskupinových vazeb, podmínek pracovního prostředí, technologických postupů, poruchovosti techniky, četnosti a charakteru úrazovosti apod. Zodpovědný manažer musí na pracovišti, které mu je svěřeno, vidět známky počínajícího problému, včetně problému workoholismu. Známky mohou být zjevné například jako zhoršení mezilidských vztahů, hektičtější přístup k práci, atmosféra stresu, ale i nebyvale vysoké pracovní nasazení. S tím souvisí nutnost mapování činností a míst, které se již dříve staly příčinou psychického zatížení zaměstnanců vzhledem k náročnosti na výkon, exponovanost a riziko profese, neúměrný počet problémových osob, zanedbání ergonomických hledisek a jiné. Zodpovědný manažer by měl mít na paměti, že workoholismem zasažený pracovník ohrožuje nejen sebe, ale i ostatní spolupracovníky tím, že je zaměstnává více, než je zdravo.

Na místě je i zabraňování vzniku předvídáných a zmapovaných zdrojů zátěžových situací včasným odstraněním závad zjištěných kontrolních činností, zpětnou vazbou v případě řízení pracovního procesu, intenzivní práci s lidmi a využitím všech druhů a stupňů školení BOZP. Zaměstnanci by měli mít motivaci ke způsobům chování odpovídajícím požadavkům kázně a bezpečnosti všech činností, včetně přesunů pracovišť. Příslušný referent, který má na starosti bezpečnost a ochranu zdraví při práci, by měl pamatovat při osvětě a školení na problematiku workoholismu, a všechny potenciálně ohrožené zaměstnance by měl s problémem seznámit a současně se jím pokusit s ním pomáhat a řešit ho. Preventivní opatření zahrnují velmi široké spektrum činností a měla by být úměrná podmínkám pracovního procesu, zejména se zřetelem k náročné práci s lidmi. Z tohoto důvodu problém psychické zátěže nemůže být věcí jen pracovníků BOZP, ale celé sféry řízení.

Z těchto a jiných důvodů se objevuje požadavek na zaměstnance systému řízení a BOZP, aby byli schopni poznat a odhadnout možné vlivy pracovní činnosti a prostředí na psychiku a chování osob, což je významné zejména v podnicích, které nedisponují odborem BOZP nebo podnikovým psychologem. (Černek 2004)

Stejně tak důležitým prvkem prevence workoholismu bude jistě zařazení programů wellness a prvků teambuildingu, které jednak zajistí náležitou psychohygienu a jednak volnou a pohodovou formou napomůžou utvrzení týmu, který se lépe vzájemně pozná a nebude se bát hovořit o problematice workoholismu, jakož i o jiných problémech, které na pracovišti mohou vznikat. Pozitivní změny v rámci boje s workoholismem lze dosáhnout vedením zaměstnanců ke změně způsobu vnímání a vnitřnímu hodnocení práce a k jinému, optimističtějšímu nazírání na svou životní příhodu a ke konfrontaci s jinými skutečnostmi, které její vliv oslabují. Podmínkou je, aby taková změna vnímání navazovala na osobní filozofii zaměstnance. Zaměstnanci by měli vést k uvědomění, že ačkoliv jsou na pracovišti povinni pracovat, jejich úkolem není pracovat za každou cenu na nejvyšší výkon, neboť relaxovaný zaměstnanec dokáže (byť to tak nemusí vždy na první pohled vypadat) odvádět větší výkony a podávat vyšší efektivitu práce nežli zaměstnanec přepracovaný.

Výsledků lze dosáhnout i změnou rizikového chování zaměstnance (od chybného k žádoucím) k lidem, k práci a k povinnostem. Opět je záhodno mít na prvním místě na paměti, že práci lze vykonávat i bez neustálého stresu a maximalizace výkonů. Vedení k využívání autoregulačních technik mobilizace psychických sil, které jsou i společensky žádoucí, vede k opoře v kolektivu a u partnera, rodiny. Osvěta vůči zaměstnancům ze strany zaměstnavatele by neměla opomíjet zdůrazňovat takové jednoduché nástroje psychohygieny, jakými jsou zklidňování se četbou, hudbou, sportem, spánkem tělesnou prací a odborně vypracovanými technikami – speciální gymnastika, relaxace, autogenní trénink, biofeedback, masáže atd.

Pokud se nepodaří zabránit vzniku situace výskytu workoholismu na pracovišti, její důsledek především zasahuje jedince méně způsobilé odolávat tlakům psychické zátěže. Pracovní kolektiv má pak větší schopnost čelit zátěžím

a dokonce bývá prostředkem snižování jejich vlivů na své členy. Pokud prevence vzniku a výskytu workoholismu na pracovišti selhala, je třeba pamatovat nebát se přistoupit k odborné léčbě poruch a chorob jako důsledků psychického zatížení na doporučení psychologa nebo podnikového lékaře, anebo zajistit postiženým pracovníkům ozdravné pobyty či jiné formy relaxace, protože jen spokojení a pohodoví zaměstnanci budou schopni podávat zaměstnavateli odpovídající pracovní výkony.

6 VÝZKUM

Úkolem této výzkumné části bakalářské práce bylo zjistit, zda je workoholismus rozšířené téma, jak jej vnímá širší veřejnost a jakým způsobem jej lze eliminovat či se mu bránit. Protože je dnešní doba velmi náročná na pracovní výsledky a požadavky, které jsou kladeny na všechny pracovníky, stojí zde v protikladu osobní postoje jednotlivců a zájmy firem. Zatímco firmy požadují co nejvyšší efektivitu pracovníků a minimální náklady, zaměstnanci jsou zmítáni kolotočem finančních závazků, zodpovědností za chod rodiny, společenskou nejistotou. V mnoha případech pak může být workoholismus důsledkem nemožnosti jiného řešení či obrany.

6.1 Vymezení výzkumného cíle

Cílem výzkumu, tedy praktické části této bakalářské práce, bylo zjistit míru workoholismu či sklony k němu u dotázaných anonymních respondentů a současně zjistit jejich názor na tuto problematiku, aby bylo možné posoudit, jak toto téma vnímá širší veřejnost a zda má povědomí o tom, jaká rizika workoholismus přináší a zda se mu dá bránit (případně jakým způsobem).

6.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Pro tento výzkum byl jako hlavní technika použit dotazník, který byl umístěn po dobu jednoho týdne od 7. 4. do 14. 4. 2014 na internetu na adrese <http://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/workoholismus-v-manazerskych/>. Autorka výzkumu současně oslovila několik desítek známých, kolegů a dalších pracovních kontaktů s žádostí o anonymní vyplnění dotazníku. Současně byl dotazník přístupný na webu všem zájemcům o jeho vyplnění, kteří stránky navštěvují, z každé unikátní adresy byl přístup možný jen jednou. Tím bylo dosaženo reliability výzkumu a získáno celkem 61 odpovědí. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z nichž 20 bylo uzavřených, poslední umožňovala uvedení vlastního názoru volnou otevřenou formou.

Otázky nejprve ověřily sociodemografické údaje (tedy pohlaví, věk, vzdělání, délku praxe a pracovní zařazení) respondentů, dále potom nabízely škálu možností ověřujících názory respondentů na workoholismus a jeho projevy či možnost obrany. Otázky byly sestaveny dle teoretické části a dostupných zdrojů, a to samotnou autorkou bakalářské práce dle jejích možností a schopností tak, aby z nich mohly vzejít požadované odpovědi a zachovala se jejich vypovídající hodnota. Dotazník je uložen v příloze této práce.

6.2.1 Stanovení hypotéz

Cílem výzkumu bylo ověření možného výskytu workoholismu a zjištění názoru respondentů na možnou obranu proti němu. Před samotným zpracováním údajů z dotazníků bylo stanoveno několik hypotéz. Po vyhodnocení výsledků potom budou tyto hypotézy přijímány nebo odmítány.

1. *Workoholismus je větším nebezpečím pro muže než pro ženy*

Muži jsou odnepaměti považováni za živitele rodiny, a proto mají tendenci svoji práci vnímat jako nepostradatelnou a nezbytnou. Z tohoto důvodu mají tendenci se jí věnovat nad nezbytně nutnou míru. Ženy naopak více inklinují k rodině a k péči o ni, proto dokážou tyto dvě části svého života lépe oddělit.

2. *Čím vyšší vzdělání a starší věk má zaměstnanec nebo pracovník, tím více je ohrožen workoholismem.*

Lidé s vyšším stupněm vzdělání obvykle vykonávají pracovní pozice s většími nároky a zodpovědností. Z toho důvodu je pro ně nezbytné věnovat svojí práci více energie a času. Naopak lidé s nižším vzděláním vykonávají obvykle práci, která má jasně daná pravidla a hranice a výkony nad jejich rámec od nich nikdo neočekává. Dále předpokládáme, že starší a déle pracující zaměstnanci si svojí práce mnohem víc váží, uvědomují si různá rizika a aspekty, které její případná ztráta přináší, mají závazky, které musí plnit, a proto přistupují k plnění úkolů spolehlivěji a jsou více manipulovatelní než mladší, kteří jsou více flexibilní a mají mnoho jiných zájmů, které upřednostňují

3. *Všichni oslovení respondenti, kteří budou znát pojem workoholismus, budou současně schopni najít možnosti prevence před ním.*

Protože je workoholismus poslední dobou velmi citované téma, předpokládá se, že oslovení respondenti budou mít povědomí o tom, co tento pojem znamená, dokážou definovat manažera či pracovníka, který je workoholismem postižen, a také budou současně schopni popsat možnosti, jimiž se dá workoholismu vyvarovat.

6.3 Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem jsou náhodně vybraní respondenti a libovolní zájemci z řad veřejnosti a současně lidé a známí z portfolia pracovních kontaktů a známých autorky. Autorka výzkumu tedy oslovila několik desítek známých, kolegů a dalších pracovních kontaktů s žádostí o anonymní vyplnění dotazníku. Současně byl dotazník přístupný na webu všem zájemcům o jeho vyplnění.

6.4 Metodika a časová organizace výzkumu

Pro tento výzkum byl jako hlavní technika použit dotazník, který byl umístěn po dobu jednoho týdne od 7. 4. do 14. 4. 2014 na internetu na adrese <http://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/workoholismus-v-manazerskych/>. Z každé unikátní adresy byl přístup možný jen jednou. Tím bylo dosaženo reliability výzkumu a získáno celkem 61 odpovědí. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z nichž 20 bylo uzavřených, poslední umožňovala uvedení vlastního názoru volnou otevřenou formou. Otázky nejprve ověřily sociodemografické údaje (tedy pohlaví, věk, vzdělání, délku praxe a pracovní zařazení) respondentů, dále potom nabízely škálu možností ověřujících názory respondentů na workoholismus a jeho projevy či možnost obrany. Otázky byly sestaveny dle teoretické části a dostupných zdrojů, a to samotnou autorkou bakalářské práce dle jejích možností a schopností tak, aby z nich mohly vzejít požadované odpovědi a zachovala se jejich vypovídající hodnota. Dotazník je uložen v příloze této

práce. Důvodem ke zvolení metody dotazníkového šetření je skutečnost, že bylo nezbytné ověřit, jak na problém workoholismu hledí širší veřejnost. Tím byly získány podklady, které bylo možno následně zpracovat a vyhodnotit.

6.5 Výsledky výzkumu

Výzkum byl uskutečněn ve druhém dubnovém týdnu roku 2014. Dotazníky byly umístěny na webu a navštíveny a vyplněny 61 respondenty. Výsledkem výzkumu je analýza odpovědí a subjektivních znaků respondentů, z nichž by bylo možné usoudit, zda mají sklony k workoholismu, a dále analýza jejich názorů na možnost prevence workoholismu. Dotazník je vyhodnocen procentuálně a vložen do tabulek a grafů.

6.5.1 Analýza sociodemografických údajů

První část dotazníku se snažila zjistit, jaká skupina respondentů otázky zodpověděla. Týkala se tedy jejich pohlaví, věku, vzdělání, postavení v zaměstnání, délky praxe.

Pohlaví respondentů

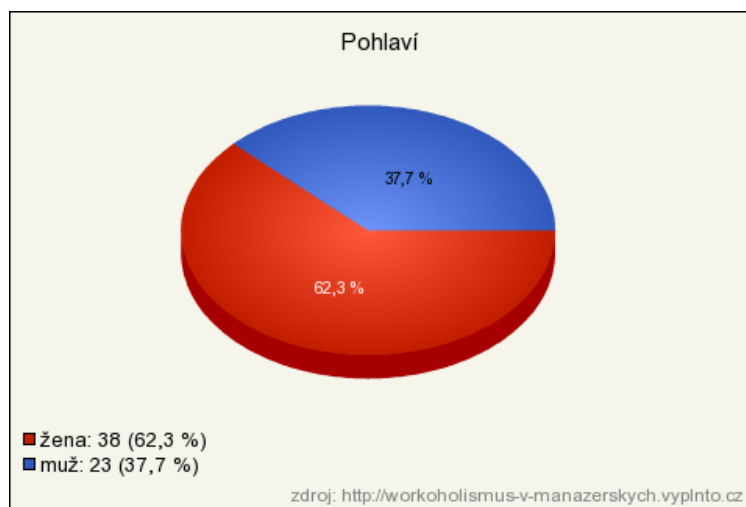
První otázka dotazníku dělila respondenty podle pohlaví.

Tabulka č. 2: *Pohlaví respondentů*

Pohlaví	
muž	37,7 %
žena	62,3 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 1: *Pohlaví respondentů*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 1 vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen než mužů, navzdory tomu, že osloveny byly obě skupiny bez ohledu na pohlaví. Z toho lze usoudit, že žen bylo více, anebo vyhověly žádosti a vyplnily dotazník častěji než muži. Dotazník vyplnilo 38 žen a 23 mužů.

Věk respondentů

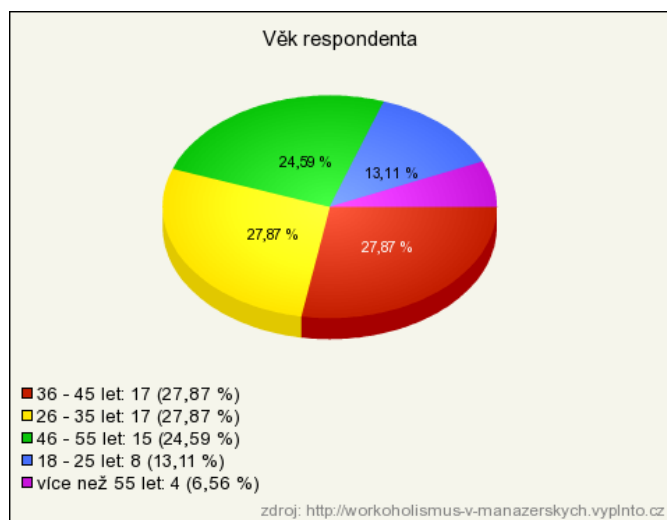
Druhá otázka se snažila seřadit respondenty podle jejich věku.

Tabulka č. 3: *Věk respondentů*

Věk	
18 – 25 let	13,11 %
26 – 35 let	27,87 %
36 – 45 let	27,87 %
46 – 55 let	24,59 %
více než 55 let	6,56 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 2: *Věk respondentů*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 2 vyplývá, že z celkového počtu 61 respondentů jich je ve věku 18 – 25 let 13,11 %, tedy 8 osob, ve věku 26 – 35 let 27,87 % respondentů, tedy 17 osob, ve věku 36 – 45 let stejný počet 27,87 % respondentů, tedy 17 osob, ve věku 46 – 55 let 24,59 % respondentů, tedy 15 osob a ve věku nad 55 let 6,56 % respondentů, tedy 4 osoby. Nejvíce je zastoupená věková skupina mezi 26 – 45 lety, nejméně potom skupina nad 55 let.

Dosažené vzdělání respondentů

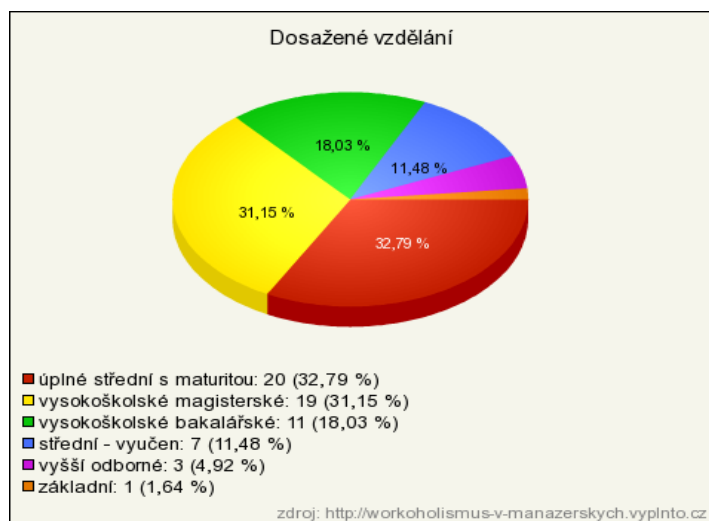
Třetí otázka posuzovala nejvyšší vzdělání, jakého respondenti dosáhli.

Tabulka č. 4: *Dosažené vzdělání*

Dosažené vzdělání	
základní	1,64 %
střední - vyučen	11,48 %
úplné střední s maturitou	32,79 %
vyšší odborné	4,92 %
vysokoškolské bakalářské	18,03 %
vysokoškolské magisterské	31,15 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 3: *Dosažené vzdělání*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 3 vyplývá, že z celkového počtu 61 respondentů má jeden základní vzdělání (1,64 %) a 7 je vyučeno (11,48 %). Naopak úplné střední vzdělání s maturitou má 32,79 % respondentů, tedy 20 osob, vyšší odborné vzdělání 4,92 % respondentů, tedy 3 osoby, vysokoškolské bakalářské vzdělání 18,03 % respondentů, tedy 11 osob, a vysokoškolské magisterské 31,15 % respondentů, tedy 19 osob. Nejvíce je zastoupená kategorie středoškoláků (20) a vysokoškoláků v magisterském stupni (19), nejméně potom skupina se základním vzděláním.

Pozice v zaměstnání

Čtvrtá otázka se zabývala pozicí, jakou aktuálně respondenti mají ve svém stávajícím zaměstnání.

Tabulka č. 5: *Pozice v zaměstnání*

Pozice v zaměstnání	
dělnická	8,2 %
vedoucí směny - mistr	0 %
administrativa - referent	11,48 %
učitel, školitel, lektor	16,39 %
zdravotník, sestra, lékař	3,28 %
média, PR	11,48 %
jiný obor bez vedoucí pozice	14,75 %
vedoucí oddělení	3,28 %
střední management	22,95 %
TOP management	8,2 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 4: *Pozice v zaměstnání*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 4 vyplývá, že z celkového počtu 61 respondentů pracuje v dělnické pozici 8,2 % respondentů, tedy 5 osob, v administrativě pracuje 11,48 % respondentů, tedy 7 osob, v oblasti médií 11,48 % respondentů, tedy také 7 osob, jako učitel či lektor 16,39 % respondentů, tedy 10 osob, jako zdravotník či lékař 3,28 %, tedy 2 osoby. Dalších 14,75 % respondentů, tedy 9 osob uvedlo, že nevykonává žádnou vedoucí pozici. Naopak jako vedoucí oddělení pracuje celkem 3,28 % respondentů, tedy 2 osoby (vedoucí směny nebo mistr není nikdo z respondentů). V oblasti středního managementu firmy pracuje 22,95 % respondentů, tedy 14 osob, v oblasti TOP managementu potom 8,2 % respondentů, tedy 5 osob. Nejvíce je tedy zastoupena právě kategorie středního managementu, a sice 14 osobami.

Délka praxe v oboru

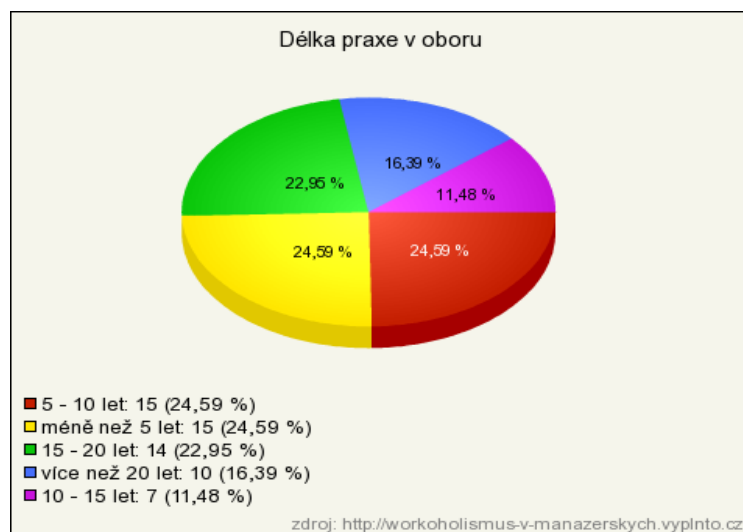
Pátá otázka porovnávala délku praxe respondentů v jejich oboru.

Tabulka č. 6: *Délka praxe v oboru*

Délka praxe v oboru	
méně než 5 let	24,59 %
5 – 10 let	24,59 %
10 – 15 let	11,48 %
15 – 20 let	22,95 %
více než 20 let	16,39 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 5: *Délka praxe v oboru*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 5 vyplývá, že z celkového počtu 61 respondentů má praxi kratší než 5 let 24,59 % respondentů, tedy 15 osob, praxi v délce 5 – 10 let má rovněž 24,59 % respondentů, tedy 15 osob, praxi v délce 10 – 15 let má 11,48 % respondentů, tedy 7 osob, praxi v délce 15 – 20 let má 22,95 % respondentů, tedy 14 osob, a praxi delší než 20 let má 16,39 % respondentů, tedy 10 osob. Nejvíce je tedy zastoupena skupina s praxí do 10 let, celkem 30 osob, naopak nejméně skupina s praxí 10 – 15 let, a to jen 7 osob.

6.5.2 Analýza názorů respondentů na pracovní podmínky

Druhá část dotazníku se snažila zjistit, jaké jsou názory respondentů na pracovní podmínky, na manažery, jaké je jejich pracovní vytížení a zda a v jakém poměru sami vykazují případné znaky workoholismu, aniž si to třeba uvědomují.

Práce přesčas

Šestá otázka ověřovala, zda někdo z respondentů zůstává v práci přesčas a jak často.

Tabulka č. 7: *Práce přesčas*

Jste v práci někdy přesčas?	
nikdy ani minutu	1,64 %
výjimečně a jen chvíli	8,2 %
někdy ano, max. ½ hodiny	26,23 %
často podle potřeby zaměstnavatele	26,23 %
často, protože chci dodělat úkoly	26,23 %
pravidelně každý den	11,48 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 6: *Práce přesčas*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 6 vyplývá, že z celkového počtu 61 respondentů jen 1,64 %, tedy celkem jen 1 člověk, nezůstává v práci nikdy ani minutu. Výjimečně jen chvíli zůstává přesčas 8,2 % respondentů, celkem 5 osob, a někdy, maximálně půl hodiny potom 26,23 % respondentů, celkem 16 osob. Ostatní respondenti uvedli, že v práci přesčas zůstávají, a to často podle potřeby zaměstnavatele rovněž 26,23 % respondentů, celkem 16 osob, a často z vlastní vůle, protože chtějí dodělat zadané úkoly, stejný počet 26,23 % respondentů, celkem 16 osob. Pravidelně každý den potom v práci zůstává

11,48 % respondentů, celkem 7 osob. Z odpovědí na tuto otázku tedy vyplývá, že větší část respondentů, celkem 39 osob, tedy 63,94 %, zůstává v práci přesčas často. Tuto skupinu lze považovat za potenciálně ohroženou workoholismem.

Únava po práci

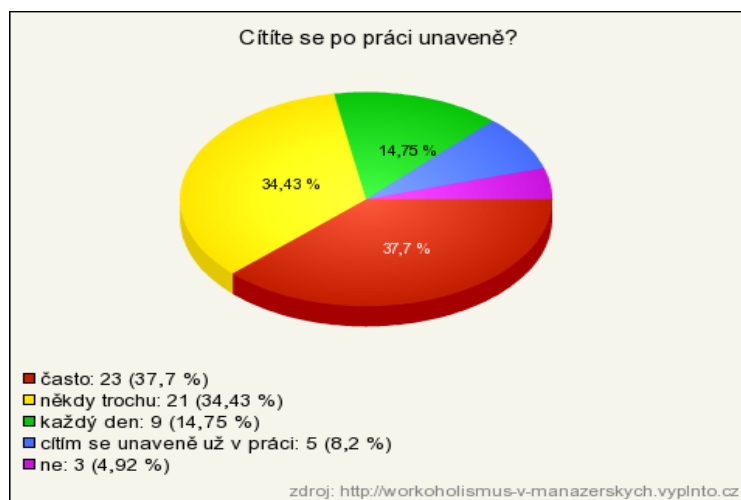
Sedmá otázka ověřovala, zda se respondenti cítí po práci unavení.

Tabulka č. 8: *Únava po práci*

Cítíte se po práci unaveně?	
ne	4,92 %
někdy trochu	34,43 %
často	37,7 %
každý den	14,75 %
cítím se unaveně už v práci	8,2 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 7: *Únava po práci*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 7 vyplývá, že z celkového počtu respondentů se jen 4,92 %, tedy celkem 3 osoby, necítí po práci unaveně. Někdy trochu se cítí unaveně 34,43 % respondentů, tedy celkem 21 osob, často potom 37,7 % respondentů, tedy celkem

23 osob. Každý den zaznamenává únavu 14,75 % respondentů, celkem 9 osob, a 8,2 % respondentů, celkem 5 osob, se cítí unaveně už během výkonu své práce. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že únava více či méně ohrožuje celkem 95,08 % respondentů.

Stíhání termínů v práci

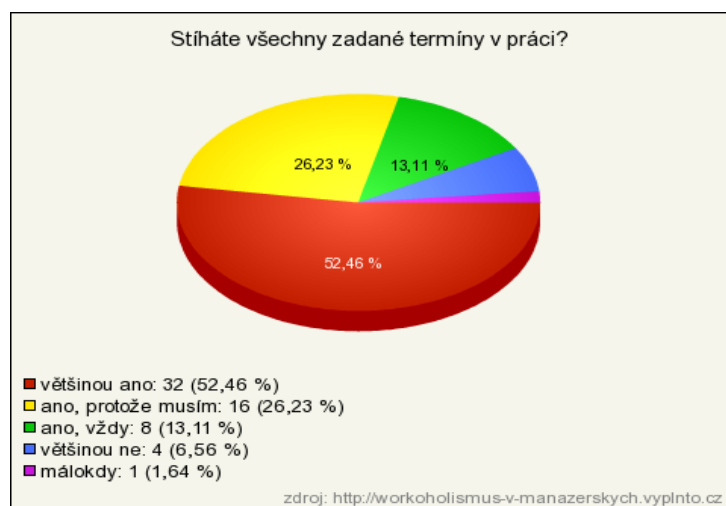
Osmá otázka ověřovala, zda respondenti stíhají všechny zadané termíny v práci.

Tabulka č. 9: *Stíhání termínů v práci*

Stíháte všechny zadané termíny v práci?	
ano, vždy	13,11 %
ano, protože musím	26,23 %
většinou ano	52,46 %
většinou ne	6,56 %
málokdy	1,64 %
nikdy	0 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 8: *Stíhání termínů v práci*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 8 vyplývá, že z celkového počtu respondentů vždy stíhá termíny 13,11 %, tedy celkem 8 osob. Dalších 26,23 % respondentů, celkem 16 osob, stíhá termíny proto, že musí. Většinou stíhá termíny nadpoloviční většina 52,46 % respondentů, tedy celkem 32 osob, naopak 6,56 % respondentů, celkem jen 4 osoby, termíny většinou nestíhají. Ještě hůře na tom je 1,64 % respondentů, celkem 1 osoba, ta stíhá termíny málokdy. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že celkem 8,2 % respondentů svoje úkoly nestíhá, dalších 26,23 % stíhá jen proto, že musí, a většinových 52,46 % termíny většinou stíhá. Tyto skutečnosti mohou ovlivňovat míru jejich stresu a současně působit na to, že se tito respondenti stanou workoholiky, aniž by to mohli ovlivnit, a to právě proto, aby termíny stíhali.

Víc pracovních činností najednou

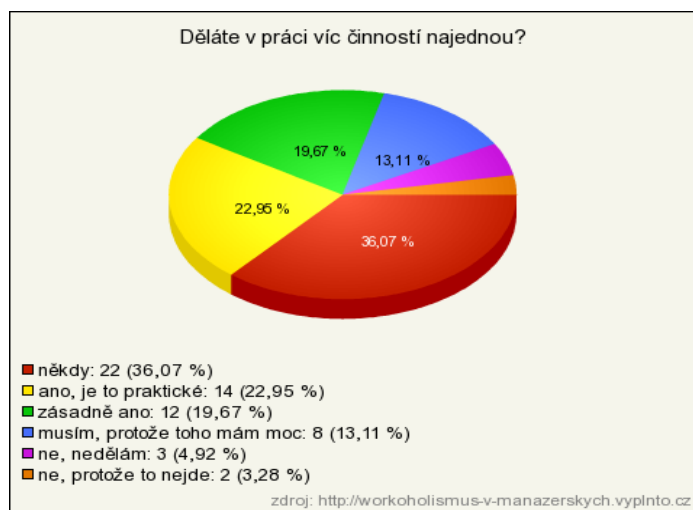
Devátá otázka ověřovala, zda respondenti dělají v práci víc činností najednou.

Tabulka č. 10: *Víc činností v práci najednou*

Děláte v práci víc činností najednou?	
ne, protože to nejde	3,28 %
ne, nedělám	4,92 %
někdy	36,07 %
ano, je to praktické	22,95 %
zásadně ano	19,67 %
musím, protože toho mám moc	13,11 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 9: *Víc činností v práci najednou*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 9 vyplývá, že z celkového počtu respondentů víc činností najednou v práci nedělá celkem 8,2 % respondentů, tedy 5 osob, z toho 3,28 % respondentů (2 osoby) nedělají víc činností najednou proto, že to není možné. Někdy dělá víc činností najednou 36,07 % respondentů, celkem 22 osob. Dalších 22,95 % respondentů, celkem tedy 14 osob, považuje souběžné vykonávání víc činností za praktické. Zásadně ano dělá víc činností najednou 19,67 % respondentů, tedy 12 osob, a jinou možnost, než dělat víc činností najednou, protože toho mají moc, nemá 13,11 % respondentů, tedy celkem 8 osob. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že celkem 91,8 % respondentů někdy, často nebo vždy dělá v práci víc činností najednou. Tato skutečnost může rovněž ovlivňovat míru jejich stresu z nevyřešených problémů a současně působit na to, že se tyto respondenti stanou workoholiky, aniž by to mohli ovlivnit.

Požádání kolegů o pomoc

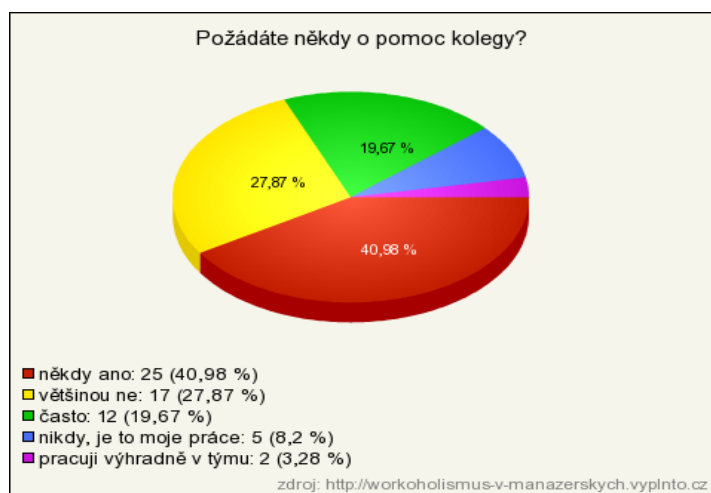
Desátá otázka ověřovala, zda respondenti dělají v práci víc činností najednou.

Tabulka č. 11: *Požádání kolegů o pomoc*

Požádáte někdy o pomoc kolegy?	
nikdy, je to moje práce	8,2 %
většinou ne	27,87 %
někdy ano	40,98 %
Často	19,67 %
pracuji výhradně v týmu	3,28 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 10: *Požádání kolegů o pomoc*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 10 vyplývá, že většina respondentů umí požádat kolegy o pomoc – celkem jich je 63,93 %, tedy 39 osob. Z toho 40,98 % (25 osob) požádá o pomoc kolegy jen někdy, 19,67 % respondentů (12 osob) často a zbylých 3,28 % respondentů z této skupiny, tedy 2 osoby, pracují výhradně v týmu, ve spolupráci s kolegy. Naopak většinou nepožádá o pomoc kolegy 27,87 % respondentů, celkem 17 osob, a nikdy nemá potřebu žádat o pomoc 8,2 % respondentů, tedy 5 osob. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů dokáže spolupracovat s ostatními a požádat o pomoc, je-li to nutné či nezbytné. Touto skutečností se částečně eliminuje

dopad pracovního přetížení na zaměstnance a snižuje se tím jejich ohrožení workoholismem.

Pracovní oběd

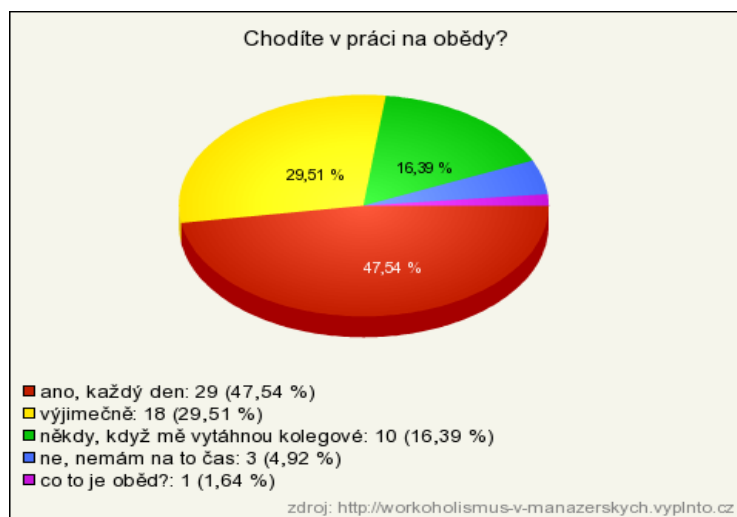
Jedenáctá otázka ověřovala, zda respondenti chodí v práci na obědy.

Tabulka č. 12: *Pracovní oběd*

Chodíte v práci na obědy?	
ano, každý den	47,54 %
někdy, když mě vytáhnou kolegové	16,39 %
výjimečně	29,51 %
ne, nemám na to čas	4,92 %
co to je oběd?	1,64 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 11: *Pracovní oběd*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 11 vyplývá, že naprostá většina respondentů, tedy 93,44 % a celkem 57 osob, chodí v práci na obědy. Někteří každý den, takto odpověděla téměř polovina 47,54 % respondentů, tedy 29 osob, někteří jen někdy či výjimečně, takto odpovědělo

16,39 % a 10 osob (někdy s kolegy), respektive 29,51 % a 18 osob (výjimečně). Že oběd zcela vynechávají, na to odpovědělo 4,92 % respondentů, tedy 3 osoby. Poslední otázka v dotazníku byla spíše odlehčující a nadsazená, přesto na ni odpověděl jeden respondent. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že velké množství respondentů dokáže vysadit uprostřed pracovní doby a odpočinout si a v klidu se najíst, ovšem 45,9 % respondentů to nedělá pravidelně, ale jen výjimečně či někdy, čímž se zařazují do rizikovější skupiny ohrožení workoholismem.

Vycházení s nadřízeným

Dvanáctá otázka se zabývala skutečností, jak vycházejí respondenti se svým nadřízeným.

Tabulka č. 13: *Vycházení s nadřízeným*

Jak vycházíte se svým nadřízeným?	
výborně, je to můj kamarád	8,2 %
velmi dobře, chová se profesionálně	31,15 %
nemůžu si stěžovat	31,15 %
nijak významně	19,67 %
naprosto s ním ne vycházím	1,64 %
kvůli nadřízenému uvažuji o změně zaměstnání	0 %
nemám nadřízené	8,2 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 12: *Vycházení s nadřízeným*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 12 vyplývá, že z celkového počtu respondentů 8,2 % (5 osob) z nich nemá nadřízené. Výborně s nadřízeným vychází rovněž 8,2 % respondentů, tedy 5 osob, velmi dobře potom 31,15 % respondentů, tedy 19 osob. Dalších 31,15 % respondentů, tedy opět 19 osob, odpovědělo, že si nemohou stěžovat. Na opačné straně se potom nachází další respondenti – 19,67 %, tedy 12 osob, odpovědělo, že s nadřízeným nevycházejí nijak významně, dokonce 1,64 % (1 osoba) nevychází s nadřízeným vůbec. Nikdo z oslovených zatím neuvažuje o změně zaměstnání kvůli nadřízenému. Z odpovědí na tuto otázku lze vyvodit závěr, že většina dotázaných, celkem 70,5 % a 43 osob, má více či méně dobré vztahy s nadřízeným, což v důsledku ovlivňuje i jejich postoje k práci (nejsou tolik přetěžováni, v práci se cítí spokojeně, nemají tudíž sklony sklouznout k workoholismu – což naopak hrozí těm respondentům, kteří nejsou s nadřízeným spokojeni a nevycházejí s ním, protože mohou pracovat navíc proto, aby se mu zavděčili).

Umění delegovat práci

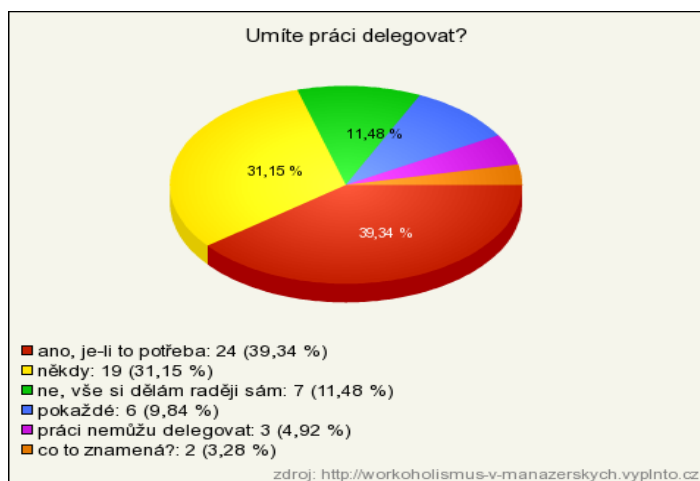
Třináctá otázka se zabývala skutečností, zda umějí respondenti svoji práci delegovat.

Tabulka č. 14: *Umění delegovat práci*

Umíte práci delegovat?	
pokaždé	9,84 %
ano, je-li to potřeba	39,34 %
někdy	31,15 %
ne, vše si dělám raději sám	11,48 %
práci nemůžu delegovat	4,92 %
co to znamená?	3,28 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 13: *Umění delegovat práci*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 13 vyplývá, že z celkového počtu respondentů 80,33 % (49 osob) dokáže práci delegovat. Z toho 9,84 % respondentů (6 osob) deleguje práci pokaždé a pravidelně, dalších 39,34 % (24 osob) tehdy, je-li to potřeba, a zbývajících 31,15 % (19 osob) jen někdy. Naopak 11,48 % respondentů, celkem tedy 7 osob, si raději všechnu práci dělají sami. Dalších 4,92 % respondentů (celkem 3 osoby) práci z její povahy delegovat nemůže. Dva respondenti uvedli, že nevědí, co to znamená delegovat práci, je tedy zřejmé, že se s tímto termínem ještě nesetkali. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 16,4 % respondentů, kteří nemůžou nebo nechtějí práci delegovat,

je ohroženo více workoholismem než ostatní respondenti, protože jsou nuceni či sami chtějí vykonávat veškerou práci výhradně a pouze sami.

Uspokojení z práce

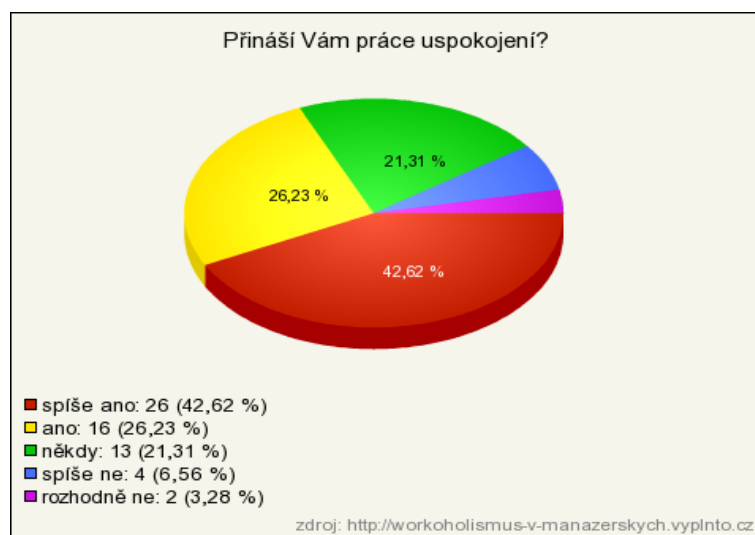
Čtrnáctá otázka se tázala respondentů, zda jim práce přináší uspokojení.

Tabulka č. 15: *Uspokojení z práce*

Přináší vám práce uspokojení?	
ano	26,23 %
spíše ano	42,62 %
někdy	21,31 %
spíše ne	6,56 %
rozhodně ne	3,28 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 14: *Uspokojení z práce*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 14 vyplývá, že z celkového počtu respondentů 90,16 % (55 osob) cítí uspokojení ze svojí práce. Z toho 26,23 % respondentů (16 osob) uvedlo odpověď ano, dalších 42,62 % (26 osob) uvedlo odpověď spíše ano, a zbývajících 21,31 %

(13 osob) jen někdy. Naopak 6,56 % respondentů, celkem tedy 4 osoby, spíše uspokojení z práce nevnímají. Dalších 3,28 % respondentů (celkem 2 osoby) pak uspokojení z práce rozhodně nevnímají. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že jen malá část respondentů v práci není spokojená, ale naopak z drtivé převahy 90,16 % respondentů, kterým práce přináší uspokojení, mohou mít někteří z nich v protikladu k této skutečnosti tendenci chovat se jako workoholici, protože se v práci cítí dobře a nemají tolik potřebu ji oddělovat od svého soukromí.

Pocit vyhoření z práce

Patnáctá otázka hledala odpověď, zda nemají respondenti pocit vyhoření z práce.

Tabulka č. 16: *Pocit vyhoření z práce*

Máte někdy pocit vyhoření z práce?	
Ne	19,67 %
někdy, ale nepřipouštím si to	47,54 %
vnímám to dost často	19,67 %
už jsem vyhořel	6,56 %
uvažuji o změně, toto bych déle nevydržel(a)	6,56 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 15: *Pocit vyhoření z práce*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 15 vyplývá, že z celkového počtu respondentů 80,33 % (88 osob) vnímá méně či více pocit vyhoření, což je poměrně alarmující. Z tohoto počtu potom 47,54 % (29 osob) cítí vyhoření jen někdy, aniž by si to připouštěli, dalších 19,67 % (12 osob) má tento pocit často. Další skupina, celkem 6,56 % respondentů, tedy 4 lidé, mají subjektivně pocit, že už vyhořeli, a dalších rovněž 6,56 % (4 osoby) uvažuje o změně zaměstnání, protože vnímají, že takové pracovní zapřažení či tento druh práce už není možné déle vydržet. Jen 19,67 % respondentů, tedy celkem 12 osob, nemá pocit vyhoření z práce. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že více než tři čtvrtiny respondentů mají více či méně pocit vyhoření, což znamená, že v práci nejsou spokojeni a potenciálně jsou stejně ohroženi jako workoholici. Tato odpověď ale překvapivě není v souladu s odpovědí předcházející – procentuálně počet těch, co nebyli spokojeni ve své práci, neodpovídá počtu těch, kteří se cítí vyhořeli. Je tedy možné, že subjektivně respondenti pojem „vyhoření z práce“ nedávají do roviny s pojmem „nespokojenost v práci“, ale vnímají je odlišně, a proto odlišně odpovídali.

Náročnost manažerské pozice na čas

Šestnáctá otázka se tázala respondentů, zda se domnívají, že je manažerská pozice náročná na čas.

Tabulka č. 17: *Náročnost manažerské pozice na čas*

Myslíte, že manažerská pozice je náročná na čas?	
pro schopného jedince ne	9,84 %
někdy asi ano, úkolů bývá hodně	36,07 %
určitě ano	39,34 %
Nevím	9,84 %
je povinností manažera věnovat čas své práci	4,92 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 16: *Náročnost manažerské pozice na čas*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 16 vyplývá, že z celkového počtu respondentů se 80,33 % (49 osob) domnívá, že manažerská pozice je náročná na čas. Z toho 39,34 % respondentů (24 osob) uvedlo, že určitě ano, dalších 36,07 % (22 osob) uvedlo odpověď někdy asi ano (protože úkolů bývá hodně), a další skupina 4,92 % respondentů, celkem tedy 3 osoby, se domnívají, že povinností manažera je věnovat čas své práci. Pouze 9,84 % respondentů, tedy 6 osob, se domnívá, že pro schopného jedince v roli manažera práce na čas náročná není. Zbýlých stejných 9,84 % respondentů (6 osob) odpověď na tuto otázku neví. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že většinově panuje názor, že manažerská pozice je náročná na čas, tuto odpověď uvedlo celkem 80,33 %

respondentů. Tím by se opět potvrzovala skutečnost, že manažerská pozice přináší více tendenci stávat se workoholikem, což může vyplývat z podstaty samotné práce manažera a její časové náročnosti.

6.5.3 Analýza názorů respondentů na workoholismus a jeho prevenci

Třetí část dotazníku se snažila zjistit, jaké jsou názory respondentů na workoholismus a zda je napadá možná prevence workoholismu. Tato část dotazníku nabízela i závěrečnou otevřenou otázku, kam mohli respondenti rozepsat své názory na pojem workoholismus, které se nevešly do uzavřených odpovědí.

Definice pojmu workoholik

Sedmnáctá otázka ověřovala, jak respondenti vnímají pojem workoholik a jak by jej dokázali popsat.

Tabulka č. 18: *Definice pojmu workoholik*

Uměl(a) byste definovat pojem workoholik?	
člověk, co je v práci denně přesčas	0 %
člověk, co si v práci připadá nepostradatelný	8,2 %
člověk, co bez svojí práce nedokáže být	27,87 %
člověk, který svoji práci povýšil nad soukromý život	57,38 %
jiná definice (bude volně popsáno v otázce 21)	6,56 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 17: Definice pojmu workoholik



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 17 vyplývá, že většina respondentů považuje workoholika za člověka, který svoji práci povýšil nad svůj soukromý život. Na tom se shodlo celkem 57,38 % respondentů, tedy celkem 35 osob. Další početné skupině připadá workoholik jako člověk, který bez svojí práce nedokáže být – takto odpovědělo dalších 27,87 % respondentů (tedy 17 osob). Za nepostradatelného v práci považuje workoholika dalších 8,2 % respondentů (5 osob). V otevřené odpovědi nicméně několik respondentů (celkem 4, tedy 6,56 %) uvedlo, že za správné odpovědi považují buď všechny, anebo kombinaci několika z nabídek. Dále se objevily dva názory, že workoholikem se člověk stává proto, že má obavy ze ztráty zaměstnání a následného zabezpečení rodiny, tedy že jsou do této pozice tlačeni vedením firem. Jedna odpověď také připustila, že workoholikem může být člověk proto, že si neumí zorganizovat čas a svoji práci nezvládá dobře. A jeden respondent má názor, že workoholika práce naplňuje a je mu koníčkem, baví ho, a proto jí věnuje více času. Ve vyhodnocení tohoto grafu je jako poslední otázka uvedena 20 i 21. To se stalo proto, že poslední uzavřená otázka s číslem 20 byla do dotazníku přidána dodatečně až v průběhu prvního dne, kdy už dotazník visel na internetu, a proto se odpovědi na 17. otázku číslovaly dvakrát – vyhodnocují se však společně. Každopádně z názorů a odpovědí na otázku 17 vyplývá, že všichni respondenti dokážou poměrně shodně a správně popsat pojem workoholik, čímž současně že všechny jejich odpovědi potvrzují jednu z hypotéz.

Vnímání sebe sama jako workoholik

Osmnáctá otázka ověřovala, zda se respondenti domnívají, že se chovají jako workoholik, či nikoliv.

Tabulka č. 19: Vnímání sebe sama jako workoholik

Domníváte se, že se chováte jako workoholik?	
rozhodně ne	27,87 %
doufám, že ne	32,79 %
spíše ne	22,95 %
asi ano	14,75 %
ano, jsem workoholik	0 %
Nevím	1,64 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 18: Vnímání sebe sama jako workoholik



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 18 vyplývá, že naprostá většina respondentů se za workoholika nepovažuje. Z toho 27,87 % respondentů, tedy celkem 17 osob, uvedlo, že rozhodně ne, 32,79 % respondentů (tedy 20 osob) doufá, že ne, a dalších 22,95 % respondentů (14 osob) se domnívá, že spíše ne. Naopak 14,75 % respondentů, tedy celkem 9 osob,

připustilo, že se asi jako workoholik chovají. Jeden respondent potom neví. Z názorů a odpovědí na otázku 18 vyplývá, že se respondenti většinově za workoholiky nepovažují, což ovšem nevylučuje, že jimi mohou být, aniž by si to byli ochotni nebo schopni připustit.

Způsob prevence workoholismu

Devatenáctá otázka ověřovala, zda mají respondenti nějaký názor na způsob prevence workoholismu.

Tabulka č. 20: *Způsob prevence workoholismu*

Napadá vás způsob prevence workoholismu?	
nezůstávat v práci přesčas	0 %
nepřipouštět si nic nad nutnou míru	3,28 %
věnovat denně určitý čas sám (sama) sobě	14,75 %
sportovat, věnovat se rodině	18,03 %
vypínat mobil a počítač mimo pracovní dobu	13,11 %
umět oddělit pracovní a soukromé	45,9 %
jiná možnost (popište v otázce č. 21)	4,92 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 201

Graf č. 19: *Způsob prevence workoholismu*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 19 vyplývá, že nejpočetnější skupina respondentů, tedy 45,9 %, celkem 28 osob, považuje za hlavní způsob prevence umět oddělit pracovní a soukromé, dalších 18,03 % respondentů (tedy 11 osob) navrhuje sportovat a věnovat se rodině, dalších 14,75 % respondentů (9 osob) navrhuje věnovat denně určitý čas sám sobě a 13,11 % (8 osob) vypínat mobil i počítač mimo pracovní dobu. Dva respondenti (3,28 %) navrhují nepřipouštět si nic nad nutnou míru. V otevřených odpovědích několik respondentů (3, tedy 4,92 %) uvedlo, že jako prevence funguje kombinace více či všech způsobů. Jeden respondent potom přidal ještě jako prevenci jezdit do přírody, na dovolenou, naučit se relaxovat a stanovit si priority. Ve vyhodnocení tohoto grafu je jako poslední otázka uvedena 20 i 21 – je to ze stejného důvodu jako u otázky č. 17. Každopádně z názorů a odpovědí na otázku 19 vyplývá, že všichni respondenti dokážou poměrně shodně a správně popsat možnosti prevence workoholismu, čímž současně že všechny jejich odpovědi opět shodně potvrzují jednu z hypotéz.

Kdo je více ohrožen workoholismem

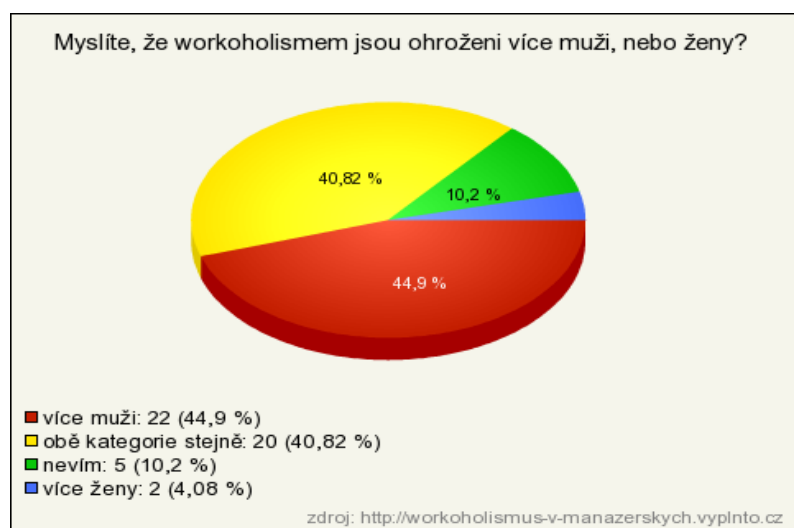
Dvacátá, poslední uzavřená otázka, se tázala respondentů, koho považují za více ohrožené workoholismem – zda muže, nebo ženy.

Tabulka č. 21: *Kdo je více ohrožen workoholismem*

Myslíte, že workoholismem jsou více ohroženi muži, nebo ženy?	
více muži	44,9 %
více ženy	4,08 %
obě kategorie stejně	40,82 %
nevím	10,2 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Graf č. 20: *Kdo je více ohrožen workoholismem*



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2014

Z tabulky a grafu č. 20 vyplývá, že většina z celkového počtu respondentů, tedy 44,9 % (22 osob) se domnívá, že workoholismem jsou více ohroženi muži. Další početná skupina, tedy 40,82 % respondentů (20 osob) uvedla, že obě kategorie jsou ohroženy stejně. Pět respondentů (tedy 10,2 %) neví a pouze dva respondenti (4,08 %) považují za více ohrožené ženy. Na tuto otázku odpovídalo méně respondentů (celkem 49 osob), protože se při zadání dotazníku na internetu nedopatřením nezobrazila a byla do něj přidána dodatečně až v průběhu prvního dne odpovídání, kdy již ale několik prvních respondentů svoje odpovědi odeslalo. Výsledky nicméně mají svoji relevanci, 49 respondentů je dostatečně velký vzorek – a 42 z nich se domnívá, že ohroženi více jsou muži, anebo muži společně se ženami. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá potvrzení

další hypotézy, že muži jsou workoholismem ohroženi (nebo ohroženi více), což je názor většiny respondentů.

Závěrečná, tedy 21. otázka dotazníku, byla již rozepsána a zpracována v odpovědích na otázky 17 a 19.

6.6 Interpretace a diskuze

V počátku výzkumu byly stanoveny tři hlavní hypotézy, které bylo nezbytné výzkumem přijmout nebo odmítnout:

1. *Workoholismus je větším nebezpečím pro muže než pro ženy.*
2. *Čím vyšší vzdělání a vyšší věk má zaměstnanec nebo pracovník, tím spíše je ohrožen workoholismem.*
3. *Všichni oslovení respondenti budou znát pojem workoholismus, budou umět popsat vlastnosti člověka postiženého workoholismem a budou schopni najít možnosti prevence před workoholismem.*

6.6.1 Hypotéza 1

Workoholismus je větším nebezpečím pro muže než pro ženy.

Z výsledků dotazníkového výzkumu vyplývá, že za více ohrožené workoholismem považují respondenti muže, toto tvrzení podpořilo 44,9 % respondentů, anebo muže společně se ženami (40,82 %). Budeme-li posuzovat i další odpovědi respondentů, které hodnotily jejich pracovní poměry, morálku a možné rizikové faktory workoholismu (třetina respondentů zastává vedoucí pozici, téměř dvě třetiny pracují přesčas, téměř všichni respondenti jsou v práci unavení, tři čtvrtiny respondentů stíhají svoje pracovní úkoly, a to často proto, že to je nutné, téměř všichni respondenti také dělají v práci více činností najednou, přes 80 procent z nich cítí více či méně pocit vyhoření z práce),

lze z odpovědí vyvodit, že rizikové faktory vykazují ve značné míře rovněž muži, jichž bylo ve výzkumu celkem 37,7 %.

Hypotéza č. 1 byla tímto přijata a potvrdilo se, že workoholismus je větším nebezpečím pro muže než pro ženy.

6.6.2 Hypotéza 2

Čím vyšší vzdělání a vyšší věk má zaměstnanec nebo pracovník, tím spíše je ohrožen workoholismem.

Z výsledků dotazníkového výzkumu vyplývá, že se výzkumu celkem zúčastnilo 86,89 % respondentů se vzděláním středoškolským s maturitou a vyšším a 59,02 % respondentů ve věkové skupině nad 35 let, což je v obou případech většina. Z odpovědí na otázky, které ověřovaly závislost na práci, by tak mohlo být patrné, že většinově na ně odpovídala také tato věková a vzdělanostní skupina respondentů, ale struktura dotazníku neumožňuje tuto skutečnost ověřit absolutně. Nelze tedy jednoznačně potvrdit, že zaměstnanec s vyšším vzděláním a vyšším věkem je současně více ohrožen workoholismem, jakkoliv se to můžeme domnívat.

Hypotéza č. 2 byla odmítnuta, protože se jednoznačně nepotvrdilo, že workoholismem jsou více ohroženi starší a vzdělanější zaměstnanci.

6.6.3 Hypotéza 3

Všichni oslovení respondenti, kteří budou znát pojem workoholismus, budou současně schopni najít možnosti prevence před ním.

Z výsledků dotazníkového výzkumu vyplývá, že naprostá většina respondentů uměla popsat pojem workoholismus (otázka č. 17) a současně také naprostá většina respondentů uměla popsat způsoby jeho prevence (otázka č. 19).

Hypotéza č. 3 byla přijata, protože se potvrdilo, že všichni dotázaní respondenti znají pojem workoholismus, umějí popsat vlastnosti člověka workoholismem postiženého a jsou také současně schopni najít a popsat možnosti prevence před workoholismem.

6.7 Návrhy a opatření

K návrhům a opatřením považuji za nutné podotknout, že právě dnešní doba přináší velké těžkosti na trhu práce a většina zaměstnanců, tím spíše pak na vedoucích pozicích, je nucena si nejen své práce více vážit, ale současně podávat stále vyšší a lepší výsledky. Proto se také nechávají tito zaměstnanci záměrně přetěžovat, případně si svoje nadměrné pracovní vytížení ani neuvědomují, protože chtějí být pro zaměstnavatele nepostradatelnými. Tím se stávají workoholiky, aniž by si to uvědomovali, a proto chtějí po nich prevenci či umět se tomuto ohrožení bránit, je velmi komplikované. Nalézt proto opatření pro nápravu či změnu stavu lze považovat za velmi těžké až nerealizovatelné. Odpovědi na možnosti prevence se pokusí nalézt následující kapitola.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na problematiku workoholismu a prevence proti němu, a to zejména v manažerských pozicích. Workoholismus se v poslední době ukazuje jako velký civilizační problém, proto je potřeba jej umět pojmenovat, najít jeho příčiny a pokusit se jej minimalizovat a bojovat proti němu, či alespoň působit preventivně na ty, kdo jím jsou ohroženi. Podklady, které byly zkoumány za účelem vytvoření této práce, stejně jako informace, k nimž se během výzkumu dostala, považuje autorka práce za přínosné pro svůj další profesní i osobní rozvoj.

Cílem práce bylo popsat v teoretickém kontextu specifické faktory a typické charakteristické rysy workoholismu, definovat tento pojem, rozebrat jeho jednotlivé příznaky a typologii. Jelikož workoholismus nejčastěji postihuje manažery, práce se zaměřila na jejich profesi a zkoumala jejich možný patologický vztah k práci. Teoretická část této bakalářské práce byla koncipována tak, aby byl dostatečně popsán názor na problematiku současného života a na pojem workoholismus. Praktická část zkoumala formou dotazníkového šetření názory respondentů na tuto problematiku a hledala potvrzení či vyvrácení hypotéz, které si stanovila. V poslední části práce pak byly nastíněny podmínky pro možnou prevenci a relaxaci.

Závěrem lze říci, že společnost jednoznačně vykazuje stále rostoucí potřebu informování laické i odborné veřejnosti o závislosti na práci neboli workoholismu, a to zejména v manažerských pozicích. Je nutné také naučit se pochopit projevy, které vznikají důsledkem těchto syndromů. V neposlední řadě je třeba vymezit podmínky, aby se tyto jevy co nejvíce eliminovaly. Je potřeba učit se, jak zabránit hrozící závislosti na práci. Jisté návrhy na změny či alespoň na lepší informovanost o této hrozbě přinesla tato bakalářská práce, jejíž cíl byl tak naplněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů:

ČELEDOVÁ, L. *Výchova ke zdraví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2715-8.

ČERNEK, J. Psychická zátěž – problém pracovního procesu a jeho řešení. *Bezpečnost a hygiena práce*. 2004, č. 7. ISSN 0006-0453.

DOSTÁL, P. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V. *Grafologie pro personalisty a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-547-1552-0.

FUČÍKOVÁ, J. Stres a komunikace. *Řízení školy*. 2011, č. 12. ISSN 1214-8679.

HAIN, O. Co také ovlivňuje výkonnost manažerů. *Práce a mzda*. 2012, č. 1. ISSN 0032-6208.

HEKELOVÁ, Z. Time management, delegování a stres v práci efektivního manažera. *Zdravotnické fórum*. 2013, č. 1. ISSN 1804-9664.

HUBINKOVÁ, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.

KESNER, Z. Ředitel, manažer, leader. *Řízení školy*. 2006, č. 10. ISSN 1214-8679.

KILLINGEROVÁ, B. *Workaholismus: záslužná závislost*. 1. vyd. Brno: Alman, 1999. ISBN 978-80-861-3504-5.

LHOTKOVÁ, I. Syndrom vyhoření. *Řízení školy*. 2013, č. 6. ISSN 1214-8679.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

NEŠPOR, K. *Závislost na práci: jak nebýt workaholikem, jak si udržet zdraví, jak si udržet pracovní výkonnost, jak pomoci blízkému člověku*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 978-80-716-9764-0.

PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres, Praktický atlas sebeovládání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-6666-9.

RYMEŠ, M. Pracovní dráha, její kontexty a dilemata. *Řízení školy*. 2012, č. 4. ISSN 1214-8679.

STÝBLO, J. Jak zvládnou personalisté nové myšlení. *Práce a mzda*. 2012, č. 11. ISSN 0032-6208.

STÝBLO, J. Několik poznámek k motivaci – empowerment, engagement. *Práce a mzda*. 2013, č. 3. ISSN 0032-6208.

ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 978-80-246-0448-0.

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3 – Stres, frustrace a konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

URBAN, J. Individuální pracovní předpoklady a jejich rozdíly. *Práce a mzda*. 2012, č. 10. ISSN 0032-6208.

URBAN, J. Příčiny a řešení nedostatků v práci. *Práce a mzda*. 2013, č. 1. ISSN 0032-6208.

URBAN, J. Stres na pracovišti: příčiny, důsledky a způsoby jeho omezování. *Mzdy a personalistika v praxi*. 2003, č. 1. ISSN 1212-7140.

URBAN, J. Stručný výkladový slovník personalistických termínů. *Mzdy a personalistika v praxi*. 2005, č. 4. ISSN 1212-7140.

VALIŠOVÁ, A. *Autorita ve výchově*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 978-80-718-4857-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

VACEK, J. *Nelátkové závislosti. Závislost na práci.* [online]. 6. 1. 2014 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z www.adiktologie.cz/cz/articles/download/3477/zavislost-na-praci-pdf

POPPELREUTER, S. [online] Dostupné z <http://www.drnespor.eu/addictcz.html> [cit. 2014-01-06].

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Řídící pyramida a poměr koncepční a operativní řídicí práce	24
--	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	56
Graf č. 2: Věk respondentů	57
Graf č. 3: Dosažené vzdělání	58
Graf č. 4: Pozice v zaměstnání.....	59
Graf č. 5: Délka praxe v oboru	61
Graf č. 6: Práce přesčas.....	62
Graf č. 7: Únava po práci.....	63
Graf č. 8: Stíhání termínů v práci.....	64
Graf č. 9: Víc činností v práci najednou	66
Graf č. 10: Požádání kolegů o pomoc.....	67
Graf č. 11: Pracovní oběd	68
Graf č. 12: Vycházení s nadřazeným	70
Graf č. 13: Umění delegovat práci.....	71
Graf č. 14: Uspokojení z práce	72
Graf č. 15: Pocit vyhoření z práce	74
Graf č. 16: Náročnost manažerské pozice na čas.....	75
Graf č. 17: Definice pojmu workoholik.....	77
Graf č. 18: Vnímání sebe sama jako workoholik.....	78

Graf č. 19: Způsob prevence workoholismu.....	80
Graf č. 20: Kdo je více ohrožen workoholismem.....	81

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Druhy a fáze manažerských funkcí	24
Tabulka č. 2: Pohlaví respondentů	55
Tabulka č. 3: Věk respondentů.....	56
Tabulka č. 4: Dosažené vzdělání.....	57
Tabulka č. 5: Pozice v zaměstnání	59
Tabulka č. 6: Délka praxe v oboru	60
Tabulka č. 7: Práce přesčas	62
Tabulka č. 8: Únava po práci	63
Tabulka č. 9: Stíhání termínů v práci	64
Tabulka č. 10: Víc činností v práci najednou.....	65
Tabulka č. 11: Požádání kolegů o pomoc	67
Tabulka č. 12: Pracovní oběd.....	68
Tabulka č. 13: Vycházení s nadřízeným.....	69
Tabulka č. 14: Umění delegovat práci	71
Tabulka č. 15: Uspokojení z práce	72
Tabulka č. 16: Pocit vyhoření z práce	73
Tabulka č. 17: Náročnost manažerské pozice na čas	75
Tabulka č. 18: Definice pojmu workoholik	76
Tabulka č. 19: Vnímání sebe sama jako workoholik	78
Tabulka č. 20: Způsob prevence workoholismu	79
Tabulka č. 21: Kdo je více ohrožen workoholismem	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník

Pohlaví

žena

Muž

Věk respondenta

18 – 25 let

26 - 35 let

36 - 45 let

46 - 55 let

více než 55 let

Dosažené vzdělání

základní

střední – vyučen

úplné střední s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské bakalářské

vysokoškolské magisterské

Pozice v zaměstnání

dělnická

vedoucí směny, mistr

administrativa - referentská pozice

učitel, školitel, lektor

média, PR - novinář, grafik, kreativec apod.

zdravotník, sestra, lékař

jiný obor bez vedoucí pozice

vedoucí oddělení
střední management
TOP management

Délka praxe v oboru

méně než 5 let
5 - 10 let
10 - 15 let
15 - 20 let
více než 20 let

Jste v práci někdy přesčas?

často, protože chci dodělat svoje úkoly
často, podle potřeby zaměstnavatele
pravidelně každý den
někdy ano, ale maximálně půl hodiny
výjimečně a jen chvíli
nikdy ani minutu

Cítíte se po práci unaveně?

ne
někdy trochu
často
každý den
cítím se unaveně už v práci

Stíháte všechny zadané termíny v práci?

většinou ano
ano, protože musím
ano, vždy
většinou ne
málokdy

nikdy

Děláte v práci víc činností najednou?

někdy

ano, je to praktické

zásadně ano

ne, protože to nejde

ne, nedělám

musím, protože toho mám moc

Požádáte někdy o pomoc kolegy?

nikdy, je to moje práce

většinou ne

někdy ano

často

pracuji výhradně v týmu

Chodíte v práci na obědy?

ano, každý den

někdy, když mě vytáhnou kolegové

výjimečně

ne, nemám na to čas

co to je oběd?

Jak vycházíte se svým nadřízeným?

výborně, je to můj kamarád

velmi dobře, chová se profesionálně

nemůžu si stěžovat

nijak významně

naprosto s ním nevycházím

nemám nadřízené

Umíte práci delegovat?

pokaždé

ano, je-li to potřeba

někdy

ne, vše si dělám raději sám

práci nemůžu delegovat

co to znamená?

Přináší vám práce uspokojení?

ano

spíše ano

někdy

spíše ne

rozhodně ne

Máte někdy pocit vyhoření z práce?

někdy, ale nepřipouštím si to

ne

vnímám to dost často

uvažuji o změně, toto bych déle nevydržel

už jsem vyhořel

Myslíte, že manažerská pozice je náročná na čas?

určitě ano

někdy asi ano, úkolů bývá hodně

pro schopného jedince ne

je povinností manažera věnovat čas své práci

nevím

Uměl byste definovat pojem workoholik?

člověk, který svoji práci povýšil nad svůj soukromý život

člověk, co bez svojí práce nedokáže být

člověk, co si v práci připadá nepostradatelný
jiná definice (popište v otázce č. 20)

Domníváte se, že se chováte jako workoholik?

rozhodně ne
doufám, že ne
spíše ne
asi ano
nevím

Napadá Vás způsob prevence workoholismu?

umět oddělit pracovní a soukromé
vypínat mobil a počítač mimo pracovní dobu
sportovat, věnovat se rodině
věnovat denně určitý čas sám (sama) sobě
nepřipouštět si nic nad nutnou míru
jiná možnost (popište v otázce č. 20)

**Prosím o sdělení Vašich informací či postřehů k uvedené problematice či rozšířené
odpovědi na otázky 17 a 19.**

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Obadalová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Workoholismus v manažerských profesích

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 72

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Jan Veselý, DiS.