

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

bakalářské kombinované studium

2013 – 2014

Bakalářská práce

Andrea Jandová

Syndrom vyhoření u manažerských profesí

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Veselý, DiS.

Jan Amos Komensky University Prague

BachelorCombinedStudies

2013 – 2014

Bachelor Thesis

Andrea Jandová

Burnout Syndrome and Management Occupations

Prague 2014

TheBachelor Thesis WorkSupervisor: 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

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Janu Veselému, DiS za věnovaný čas a odborné vedení při tvorbě bakalářské práce a také Ing. et Bc. Lucii Lidické za ochotnou pomoc a cenné rady.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou spojenou se syndromem vyhoření u manažerských profesí. Práce popisuje manažerskou profesi, role manažera ve firmě a ve skupině, jeho osobnost, zátěžové situace, které na manažery působí. Součástí je i kapitola, která definuje syndrom vyhoření, jeho diagnostiku, příčiny, příznaky a fáze. Práce se také věnuje prevenci syndromu vyhoření. Praktická část na základě tří rozhovorů přibližuje tuto problematiku z pohledu konkrétních manažerů.

Klíčové pojmy

Diagnostika, fáze, manažerská profese, prevence, příčiny, příznaky, syndrom vyhoření.

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to examine the phenomenon of burnout syndrome in management occupations. This work deals with definition of management occupations and the role of senior executives are dealt with. There is also a chapter that focuses on burnout syndrome as such: its definition, diagnosis, causes, symptoms and phases. Finally, possible ways to prevent job burnout are discussed. The practical part on the basis of three interviews approaching this issue from the perspective of individual managers.

Key words

Burnout syndrome, causes, diagnosis, management occupation, phases, prevention, symptoms.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| OBSAH | 7 |
| ÚVOD | 8 |
| 1 MANAŽERSKÁ PROFESE | 9 |
| 1.1 Role manažera v podniku a pracovní skupině | 10 |
| 1.2 Osobnost manažera | 12 |
| 1.3 Zátěžové situace působící na manažery | 13 |
| 2 SYNDROM VYHOŘENÍ | 15 |
| 2.1 Příčiny vzniku syndromu vyhoření | 16 |
| 2.2 Příznaky syndromu vyhoření | 19 |
| 2.3 Fáze syndromu vyhoření | 21 |
| 2.4 Diagnostika syndromu vyhoření | 22 |
| 3 PREVENCE A LÉČBA SYNDROMU VYHOŘENÍ | 24 |
| 4 PRAKTICKÁ ČÁST | 27 |
| 4.1 Rozhovory | 28 |
| 4.2 Interpretace zjištění | 44 |
| 4.3 Vyhodnocení rozhovorů | 50 |
| ZÁVĚR | 53 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 54 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 56 |

ÚVOD

V posledních dvaceti letech došlo v České republice k velkému rozvoji v oblasti podnikání. To vedlo k vytvoření velkého počtu pracovních pozic a dalších příležitostí. Také nastala situace, kdy se z vedoucích pracovníků stali manažeři, kterých je dnes možné najít velké množství.

Dalším jevem objevujícím se ve společnosti, který je spojen s profesně-kariéřním životem, je velký nárok na maximální výkon, jsme zahlcováni více administrativní činností a stále přibývá konfliktů mezi lidmi. V práci jsme nuceni trávit více času než kdekoli jinde. Součástí našeho života se tak stává mnohem častěji chronický stres a další negativní psychické jevy. To vše velmi působí a ovlivňuje i osobní život jedince.

Syndrom vyhoření je už dnes obecně známý jev, přesto jím trpí velké množství lidí a stává se tak pomalu plíživou hrozbou pro naši společnost. Je proto důležité mít dostatek informací k této problematice a v případě zpozorování počátečních varovných signálů se nebát vyhledat odbornou pomoc.

Stresová zátěž a faktory ovlivňující odolnost vůči stresu představují jedno ze základních témat, kterým se zabývají současné vědní obory. Velká pozornost je také věnována specificky náročným profesním.

Teoretická část práce je věnována samotné manažerské profesi, statusu a roli vedoucího pracovníka a popisuje zátěžové situace působící na manažery. Je zaměřena na obecnou charakteristiku syndromu vyhoření a uvádí jeho definice. Popisuje příčiny vzniku, příznakům, jednotlivé fáze a diagnostiku syndromu vyhoření. Jedna z kapitol se mimo jiné zaměřuje na možnosti preventivních opatření.

Praktická část bakalářské práce se zabývá konkrétními vedoucími pracovníky, které syndrom vyhoření může postihnout, nebo již postihl. Vyzkum byl prováděn formou polostrukturovaných rozhovorů. V této kapitole je popsán cíl výzkumu, způsob zpracování rozhovorů a zjištěné skutečnosti.

Cílem bakalářské práce je vytvořit materiál, který by sloužil všem, kteří se chtějí o problematice syndromu vyhoření dozvědět více. Cílem také bylo poukázat na jeho závažnost. Dalším cílem bylo dát návod na to, jak se syndromu vyhoření bránit, jak mu předcházet.

1 MANAŽERSKÁ PROFESE

Podle Vodáčka, Vodáčkové (2013, s.11) se nejčastěji uvádějí tři definice pojmu management :

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- účel a používané nástroje.

Veber a kol. (2009, s.17-19) definuje management jako: „*zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace*“.

Franková (1996, s.6) jej popisuje jako „*umění rozvíjet svěřené bohatství stanovovaní a dosahování cílů za dobrovolné spolupráce sebe sama a druhých*“.

Manažeři jsou charakterizováni jako plánovači, organizátoři, vůdci a kontroloři. Pracují s podřízenými, zákazníky, manažery jiných podniků, zástupci veřejnosti, majiteli. Manažerem je tedy ten, kdo naplňuje výše uvedenou podstatu managementu, a jehož chování je v jeho rámci účelné a účinné.

Franková (Tamtéž, s.6) říká, že manažer řídí, vede rozhodováním, ovlivňováním a kontrolou. Tyto činnosti manažer vždy uskutečňuje na konkrétním stupni řízení. Stupně řízení dělíme na: řízení vrcholové, řízení na střední úrovni, řízení na základním stupni.

Podle Častorála (2009, s.75) vrcholoví manažeři vytvářejí různé koncepce a strategie dané organizace. Proto se jejich činnost nazývá činnost strategická. Dále mají v popisu práce plnit rozhodnutí vlastníků a přebírají za ně odpovědnost za řízení celé organizace. Střední manažeři tvoří nejpočetnější skupinu. V organizacích se pohybují na pozicích manažerů finančních, marketingových, odbytových apod. Tato skupina je důležitá z pohledu toho, že je jakýmsi mezičlánkem mezi vrcholovými manažery a liniiovými manažery. Třetí skupinou jsou liniioví manažeři. Mezi ně řadíme např. mistry, vedoucí skupin, vedoucí týmů. Tento stupeň managementu bývá označován také jako operativní management. Převažuje zde podstatná činnost operativní.

Mezi jednotlivými stupni řízení jsou velké rozdíly. Především v zaměření v jejich činnostech, ale také v počtu manažerů. Charakter činnosti na jednotlivých úrovních řízení se tedy mění v různé míře odpovědnosti, pravomocí i konkrétních činnostech. Ať už však manažer působí na jakémkoliv stupni řízení, je z titulu své funkce zodpovědný

za dosahování cílů stanovených organizací s využitím kolektivu spolupracovníků. Jsou po něm kladeny požadavky na výkon, mezi které patří provádění správných věcí, provádění věcí správným způsobem, realizace věcí s minimálními náklady a provádění věcí spravedlivě a podle práva.

1.1 Role manažera v podniku a pracovní skupině

V historii byl podle Častorála (2009, s. 56) vlastník podniku do jisté míry i sám sobě manažerem. Postupem času v důsledku zvýšením výroby a rozšiřování podniků vlastník přestával sám efektivně zvládat řízení podniku. K tomuto byl také zapotřebí specializovaný přístup. A tak na tomto přístupu vzrostla role manažera. Tímto se stala v podniku nepostradatelnou samostatnou funkcí. Manažeři byli pomyslným mezičlánkem mezi vlastníkem a zaměstnancem. Soustřeďovali se na řízení podniků z koncepčního ale i z provozního hlediska. Postupem času byl stále více kladen důraz na profesionalitu manažerů. V současnosti se nároky na připravenost manažerů zvyšují. Podle těchto nároků by měl manažer mít kvalitní profesní přípravu, motivaci zvládat činnosti spojené s manažerskou funkcí, schopnost časově plánovat úkoly, odhodlání překonávat překážky a zvládat konfliktní situace, mít kreativní schopnosti a dovednosti.

Můžeme říct, že manažer je vedoucím členem vedení a také nositelem funkce organizace. Manažera můžeme také nazvat vůdcem. Správný manažer by měl umět pracovat s lidmi a vést je, rozvíjet jejich úsilí a iniciativu. Dále je žádoucí, aby vedl skupinu pracovníků a organizaci k cíli. Mimo jiné by měl mít znalosti příslušných metod a procesů, které souvisí s jeho oborem působnosti.

Vůdcem skupiny se podle Hiršové (2007,s.85) stává jedinec se silnou pozicí ve skupině. Tím získává i velký vliv nad členy i celkovou činností skupiny. Mezi charakteristické znaky vůdcovství můžeme řadit rozsáhlý soubor chování, které se vyznačují dominancí. Autorka rozlišuje různé druhy vůdců podle toho, které druhy chování u jedinců převažují: organizátor a koordinátor skupinových aktivit, strateg skupinové činnosti, tvůrce skupinové politiky, expert, jehož hlavní činností je radit a informovat, ideolog, reprezentant či mluvčí skupiny apod.

Hiršová (2007, s.86) dodává, že toto třídění se týká především vůdců neformálních. Druh vůdcovského chování formálních vůdců je určován autoritou, která vůdce do jeho pozice jmenovala. Dále také pomocí souhrnu osobnostních a situačních faktorů definuje styly vedení, které navazují na jednotlivé druhy chování jedinců. Klasické pojetí rozlišuje tři typy vedení: autokratický, demokratický a liberalistický. Toto klasické pojetí bylo nověji rozšířeno o další druhy stylů: Pro **patriarchální styl** je určující klasické obsazení rolí v rodině, projevuje se omezováním autonomie ve veškerém rozhodování, požaduje si poslušnost kázeň, členové skupiny dostávají roli dětí v klasické rodině. **Charismatický styl** je postaven na jedinečné osobnosti vůdce, jeho genialitou a nenahraditelností, takovýto vůdce spoléhá na svá osobní vystoupení, tento styl může být funkční v krizových situacích, kdy je za potřebí iracionální řešení daného problému. **Autokratický styl** je typický spíše pro velké organizace, kdy vůdce se členy skupiny není v přímém kontaktu, tento styl se totiž opírá o rozsáhlý aparát dalších spolupracovníků v organizaci. **Byrokratický styl** je charakteristický extrémní formou strukturování a organizování způsobů chování pomocí směrnic a rozkazů, na rozdíl od autokratického stylu je však po věcné stránce kompetentní, negativním důsledkem je především odlidštění.

Manažer by měl také svůj tým dobře motivovat, aby i v menším množství počtu odváděli značné množství práce. Jelikož možnost motivace pomocí peněz v podobě prémie nebo zvýšení platu je velmi omezená, měl by manažer motivovat svůj tým nepeněžními cestami. Měl by tak proto udržovat se zaměstnanci dostatečnou komunikaci a dobré osobní vztahy. Zaměstnanec potřebuje cítit, že jeho práce a snaha bude oceněna. Pro zaměstnance je také motivující otevřenost a upřímnost jeho vedoucího, který by ho měl informovat o novinkách a zprávách, ať už jsou to zprávy dobré nebo špatné. Zaměstnanec by dále měl dostat možnost mluvit o tom, co ho zajímá, vyjádřit své přání nebo názor. S tím souvisí schopnost vcítit se, mít pochopení, vědět si rady s emociálními reakcemi lidí a účinně spolupracovat.

1.2 Osobnost manažera

Mikuláščík (2007, s.123) říká: „*Osobnost manažera bývá úzce spjata s firmou. Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat myšlenky, měl by umět rozhodovat i ve složitých situacích. Měl by umět akceptovat pracovníky, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, umět se orientovat i v náročných problémech, tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat, být flexibilní, pružně reagovat.*“

Manažer by měl disponovat vlastnostmi, kterými jsou strategické myšlení, schopnost rozhodovat, iniciativa a samostatnost, profesionální vystupování, ochota stále se učit. Dále by měl být dobrý manažer schopný koncentrace myšlení a vidět věci v souvislosti a perspektivě. S tím souvisí ochota rozvíjet se, pracovat na sobě sama. V literatuře posledního desetiletí se hodně mluví o emoční inteligenci.

Častorál (2009, s.120) ji definuje jako „*schopnost orientovat se v sobě i v citech a náladách jiných lidí, využívat toho pro sebemotivování a pro dobré vztahy*“.

Mikuláščík (Tamtéž, s.123) rozlišuje pět složek emoční inteligence, které jsou nezbytné pro úspěšnost v různých oblastech, nevýmaje manažera: Jsou jimi sebevědomí, organizace vlastního života, motivování sebe sama, empatie, angažovanost v kontaktu s jinými lidmi.

Franková (1996, s.22) zdůrazňuje signály, které vypovídají o kvalitě manažerovy osobnosti. Tedy hovoří o tom, co je pro partnera v jednání a při spolupráci s ním podstatné. Celkový dojem, kterým je vyjadřována celistvost jeho osobnosti, patří sem psychické, fyzické i sociální aspekty. Pozitivně jsou vnímány osobnostní charakteristiky – optimismus, tvořivost, smysl pro humor, nadšení, sebedůvěra, odolnost vůči zátěži, odpovědnost vůči sobě, ostatním, firmě, rodině i společnosti. Zdravou komunikací je označován soulad mezi verbálním a neverbálním sdělováním, dovednost otevřeně, srozumitelně a jednoznačně sdělovat a konfrontovat, dovednost naslouchat. Důležitou složkou osobnosti manažera jsou i interpersonální dovednosti, které jsou důležité pro kvalitu mezilidských vztahů, řadíme mezi ně empatii, bezprostřednost, otevřenost, srdečnost a ohleduplnost. Také režim, a to jak v oblasti uspořádání pracovního setkání, dne, týdne, tak i způsobu života manažera včetně životosprávy.

1.3 Zátěžové situace působící na manažery

Za zátěžové situace Řezáč (1998, s.133) považuje situace problémové, frustrující, stresující a konfliktní. **Problémové situace** jsou takové, které zjevně vyžadují řešení, avšak není je možno zvládnout prostředky, které má jedinec k dispozici, a nebo se situace jeví jako nepřehledná a nečitelná, problémové situace nejvíce prožívají ti, kteří začínají pracovat a nemají tak ještě dostatek zkušeností, může jít o komunikaci, technické zvládnání, schopnost improvizovat, rychlé reakce v akutních situacích. **Frustrační situace**, u kterých jde pravděpodobně o do značné míry o produkt předchozích zátěžových situací, nejčastěji těch, kterými si jedinci prošel během svého dětství, jsou vystavováni velmi často blokováni svých potřeb, mohou pociťovat neuspokojení téměř všech potřeb (psychosociálních, fyziologických), čím větší má poté jedinec vyšší frustrační toleranci, tím snáze se s tímto neuspokojením svých potřeb vyrovnává a tím se také později u takového člověka projeví reakce na frustrační situací, touto reakcí je útok nebo útek – útočivou reakcí je např. reakce doprovázená zlostí, nenávist, za únikovou reakci můžeme považovat reakci provázenou strachem a neklidem. Dále také **stresující situace**, u kterých Musil (2013, s.97) považuje stres za ekvivalent dlouhodobého a extrémního stavu frustrace. Jeho prožívání dominuje spíše pocit tlaku a popisuje jeho jednotlivá stádia stresu:jako

- 1) stádium poplachové reakce s fázemi: šokovou a pošokovou,
- 2) stádium rezistence – probíhá adaptace na stres,
- 3) stádium vyčerpání – dochází ke zhroucení adaptačních možností organismu a následuje onemocnění.

Velínská (2011, s.23) popisuje projevy stresu, které se pak u jedince vyskytují jako subjektivní nebo objektivní – mezi subjektivní projevy řadí duševní rozladění, nepohoda, zlost a intrapsychická tenze, jako objektivní projev se objevuje zvýšená aktivační hladina ve fyziologických ukazatelích jako negativní emoce, vztek, strach,

Konfliktní situace popisuje Pavlíčková (2008, s.32) jako „*určitý střet protichůdných sil na cestě k cíli*“. Konflikty dále autorka považuje v lidských vztazích za nevyhnutelné, konflikt sám o sobě nebere jako negativní jev, bere v něm za negativní jen nejistotu, strach a agresi, konflikty jsou brány jako zdrojem žádoucí změny, stimulují zájem, řeší nahromaděné problémy a uvolňují napětí.

Musil (2013, s.94) dělí konfliktní situace na intrapersonální (týkající se jedné osoby, jsou tedy vnitřní a osobní) a na interpersonální (konflikty mezi dvěma lidmi). Dále jsou také rozlišovány konflikty skupinové a meziskupinové. Doporučuje tedy trénink psychických vlastností.. Základem pro úspěšné zvládnání konfliktů je sebepoznávání, koncentrace pozornosti, zvládnání subjektivních emočních nesnází, autoregulace myšlenek a představ, , volní jednání z hlediska duševní hygieny – to vše pomocí metod autoregulačního cvičení a různých regulačních metod..

2 SYNDROM VYHOŘENÍ

Situaci v České republice pozměnily politické změny, které nastaly před dvaceti lety. Ty s sebou přinesly řadu nového. Mimo jiné také to, že lidé se stali mnohem otevřenější nejen ve věcech veřejných, ale také začali více hovořit o svém vnitřních pocitech, náladách, starostech nebo myšlenkách. Také nastal převrat ve vnímání lidí psychických problémů. Lidé dříve psychické problémy, stavy nebo poruchy druhých odsuzovali a své si nepřipouštěli. Psychický problém byl brán jako něco špatného, horšího než jsou některé tělesné problémy. Společnost nevnímala zlomenou duši jako například zlomenou končetinu, která by nikomu nepřišla zvláštní nebo hodná odsouzení, jako to tak bylo u psychických potíží. Ale dnes už se málo vyskytne situace, kdy si lidé myslí o člověku, který navštěvuje psychologa nebo psychiatra, že je nějak podivný.

Dodnes je syndrom vyhoření definován různými způsoby. V některých literaturách je syndrom vyhoření popisován jako stav psychického vyčerpání. V jiných pramenech je tento termín pojímán jako rovnocenný k pojům, jako jsou úzkost, ztráta energie, deprese nebo odcizení.

Kebza, Šolcová (2003, s.3) říkají, že termín syndrom vyhoření nebo-li burnout syndrom se poprvé objevil v roce 1974. Použil ho jako první Herbert Freudenberger. Tento jev byl již dlouhou dobu znám, Freudenberger mu však dal jméno a mnoho dalších psychologů začalo tento jev soustavně studovat. V současné době se odhaduje, že je k dispozici již více než pět tisíc anglicky psaných publikací k tomuto tématu.

Jakmile se objevil termín „burnout“, zjistilo se, že jde o něco, co se v životě mnoha lidí vyskytuje a trápí je. Objevilo se mnoho studií, ve kterých byl syndrom vyhoření pozorován.

Ptáček, Čeledová (2011, s.28) uvádějí, že Herbert Freudenberger definoval syndrom vyhoření takto: „*Burn-out je konečným stádiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení a svou motivaci.*“

Podle Tošnerové, Tošnera (2002) lze syndrom vyhoření popsat jako: „*duševní stav objevující se často u lidí pracujících s jinými lidmi a jejich profese je na mezilidské komunikaci závislá. Tento stav ohlašuje celá řada příznaků: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený.*“

Syndrom vyhoření byl dále ještě mnohokrát definován. Můžeme říct, že v těchto bodech se různé definice shodují.

- jedná se o určitý psychický stav, o zažívání pocitu vyčerpání,
- vyskytuje se nejčastěji u profesí, u kterých dominuje složka pracovní náplně „práce s lidmi“, nebo alespoň pravidelný kontakt s lidmi ,
- je tvořen řadou symptomů, které se objevují v oblasti psychické, fyzické i sociální,
- klíčovou složkou tohoto syndromu je často celková únava,
- všechny hlavní složky tohoto syndromu ústí z chronického stresu.

2.1 Příčiny vzniku syndromu vyhoření

K syndromu vyhoření vždy vede několik příčin. Určitá kombinace těchto příčin může mít v životě devastující účinek. Neopominutelnou a nejvíce zmiňovanou příčinou vzniku syndromu vyhoření bývá stres. Dnešní doba je charakteristická ekonomickými problémy a stále více zaměstnanců pocituje možnou hrozbu ukončení pracovního vztahu ze strany organizace. Dále s tím je spojeno zvyšování požadavků na profesionální rozhodování a chování manažerů. To vše ústí ve stresující faktory, které na manažery působí. Velký tlak je kladen na manažery také v situaci, kdy musí rozhodnout o propuštění pracovníků. Tato situace se může jevit jako obzvláště obtížnou tehdy, kdy manažer s propouštěným pracovníkem dlouhodobě pracoval, navázal mimopracovní vztah apod.

Stres Řezáč (1998, s.145) chápe jako reakci organismu na nadměrnou zátěž nebo problém.

Kebza, Šolcová(2003, s.6) klasifikují pracovní stres do několika kategorií: Jde o problémy, které souvisí se sociálními rolemi, které člověk zastává. Dále jimi můžou být nároky, které souvisí s obsahem práce jedince, organizace práce (komunikační potíže), profesní perspektiva, nebo fyzické prostředí. “

Podle Křivohlavého (2010, s.22) stresový stav obsahuje tři druhy příznaků- psychologické, fyziologické a behaviorální. Jako psychologické příznaky stresu se u člověka můžou objevit prudké a výrazné změny nálady, zvýšená podrážděnost,

nadměrné pocity únavy, neschopnost projevit emocionální náklonnost, sympatii v mezilidských vztazích, nadměrné snění a omezování kontaktů s druhými lidmi. Fyziologickými příznaky jsou nejčastěji bušení srdce, bolesti hlavy, zvýšené svalové napětí, nechutenství, časté nucení na močení, ztráta sexuální apetence a migréna. Mezi behaviorální příznaky můžeme řadit nerozhodnost, změněný denní rytmus, neustálé nářky a bědování, změny ve vztahu k potravě, zvýšenou nepozornost, snahu vyhnout se práci, úkolům a odpovědnosti, snížení množství práce a zhoršenou kvalitu práce, také zvýšené množství vykouřených cigaret a zvýšený příjem alkoholu.

Podle Ptáčka, Čeledové (2011, s.30) právě práce a pracovní prostředí bývá tím nejhlavnějším zdrojem stresových situací. Pracovní stres může vyplynout z celkové atmosféry na pracovišti, vztahů, které se na něm vyskytují. Také zde hraje roli vlastní pozice a úloha v práci. S tím související pravomoc, rozvoj kariéry a odpovědnost. Dále dodávají, že každý člověk pochopitelně reaguje na vystavení se stresorům různým způsobem. Jeho odolnost vůči negativním účinkům stresorů ovlivňuje vnitřní faktor, tedy jeho osobnost.

Kebza, Šolcová (1998) popisují osobnostní charakteristiky, které se na vzniku syndromu vyhoření výrazně podílejí – perfekcionalismus, vysoká disciplinovanost, idealismus, vysoká sebekritičnost, vysoká schopnost empatie, nízká flexibilita, nerozhodnost.

Heczko (2000, s.18) se blíže věnuje dalším stresorům, kterými jsou – **vysoké pracovní napětí**, kdy někteří lidé dokáží pracovat jen ve vysokém tempu a pod velkým tlakem, takové lidi můžeme nazývat „stresholiky“, jsou tedy závislí na stresu, musí prožívat napětí, aby mohli dosáhnout nejlepších výsledků, takové vysoké tempo se stává zvykem a součástí myšlení a života takových jedinců, toto tempo jejich aktivity je pro ně velmi nebezpečné. Také **orientace na výkon**, kdy jedinec vidí každé své úsilí i každý okamžik života jako zisk nebo ztrátu, přijetí sebe sama podmiňují výkonem, cítí tak uspokojení jen pouze dosažením stanoveného cíle nebo výkonu, důsledkem takového jednání může být zhroucení, ze kterého se člověk jen velmi těžko dostává. Mnohdy **častý kontakt s lidmi a jejich problémy**, díky kterému syndromu vyhoření nejčastěji podléhají lidé, kteří se dlouhodobě stýkají s lidmi a řeší jejich problémy, nesou tak s nimi jejich břemena, někteří při tom vydávají ze sebe více, než sami přijímají. **Angažování se v mnoha projektech** kdy lidé, kteří se věnují současně na více projektech, trpí nedostatkem času a nerozlišují priority, takoví lidé vyvíjejí iniciativu, vytvářejí příležitosti, zakládají organizace, jde o tvůrčí a výkonné osoby,

můžeme je například přistihnout při tom, jak pracují na několika věcech najednou, soustředí se jen na to, jak by mohli být ještě výkonnější a efektivnější. Mimo jiné **velký pocit** odpovědnosti, kdy někteří lidé prožívají silnou odpovědnost za danou věc více než jiní, ti odpovědnost za věc hluboce prožívají a v noci kvůli problémům mnohdy nespí, jejich největším problémem je, že se nedokáží na věc podívat s nadhledem a z odstupu. **Vyškrtnutí odpočinku** z programu, tehdy je člověk nucen, se díky angažovanosti pro věc a pracovnímu tlaku, ještě k většímu nasazení, v důsledku toho zanedbává aktivity, které bezprostředně nesouvisí s pracovním procesem, bývá tak často dobrovolně přepracovaný, negativní dopad takového uvažování a životního stylu na sebe nenechá dlouho čekat. **Přehnaná očekávání** – to je další příčina, která přispívá ke vzniku syndromu vyhoření je, když si lidé myslí, že nemají žádná omezení, mají proto tendenci stanovovat si nereálné cíle, kterých nejsou schopni dosáhnout, nechápou však proč tomu tak je, proto pracují ještě usilovněji, to vše vede k vnitřní nespokojenosti. **Špatná životospráva** také přispívá k vyústění syndromu vyhoření, vyznačuje se jednostrannou, nepravidelnou stravou či konzumací jídla ve spěchu a chvatu, na člověka tím opět působí velký stres a časová tíseň, takový člověk se buď přejídá, nebo zbytečně hladoví. Další příčinou je **nedostatečná fyzická kondice**, kdy dlouholetá a intenzivní práce, odváděná pouze na židli nebo v křesle může snadno přispět k rozvoji syndromu vyhoření, pokud člověk své tělesné potřeby zanedbává, stává se tak mnohem zranitelnější jak v emocionální, tak v duchovní oblasti. **Neschopnost říct „ne“**, kdy je jedinec často neschopen odmítnout požadavky druhých lidí, nejčastěji je to z obavy ze ztráty přitažlivosti a lásky. **V neposlední řadě odmítnutí**, kdy se kandidáty na syndrom vyhoření stávají také ti, kteří se často setkávají s odmítáním, zavržením nebo nepochopením, zatímco by je kritika měla motivovat a inspirovat, berou tato odmítnutí velmi osobně, nepřijetí u těchto lidí pěstuje negativní postoj k ostatním lidem, chybí jim důležitý pocit uspokojení.

Počáteční entuziasmus, se kterým jedinec na svou pozici nastupoval, který mu přinášela uspokojení z prvních úspěchů, poskytovala mu možnost seberealizace, se pomalu začíná vytrácet. Postupem času se začíná měnit profesionální chování člověka, vytrácí se zájem o podřízené a dostavuje se jejich odbývání, zesměšňování jejich pracovních i jiných problémů.

2.2 Příznaky syndromu vyhoření

Podle Stocka (2010) má syndrom vyhoření tři základní symptomy- vyčerpání, odtažení a pokles výkonnosti. Vyčerpání dále popisuje v emoční a tělesné rovině. Vyčerpání v emoční rovině se projevuje sklíčeností, bezmocí, beznadějí, pocity strachu a prázdnoty. Tělesné vyčerpání charakterizuje slabostí, chronickou únavou, nedostatkem energie, svalovým napětím, vyšší náchylností k infekčním onemocněním, poruchami paměti a soustředění. Odtážení je možné pozorovat ke vztahu k okolí. Jedinec se stahuje do sebe, je podrážděnější. Může se rozhodnout pro úplnou izolaci od blízkých a rodiny. Také dochází k poklesu výkonnosti. Jedinec potřebuje k výkonu své práce mnohem více energie než dříve. Doba potřebná k regeneraci organismu se prodlužuje

Křivohlavý (2003, s. 26) uvádí dělení podle jiného kritéria, kdy příznaky syndromu vyhoření jsou klasifikovány jako subjektivní a objektivní. Mezi subjektivní příznaky řadíme velkou únavu, nízké sebevědomí a sebehodnocení, které vyplývá z pocitu snížené profesionální kompetence, patří sem i problémy špatné koncentrace, negativismu a snadného podráždění. Objektivní příznaky zahrnují dlouhotrvající sníženou výkonnost jak v zaměstnání, tak i mimo ni.

Jde tedy o pozvolný destruktivní proces, který začíná drobnými varovnými signály, které se postupem času začínají hromadit. Okolí si začíná všimnout změn na manažerovi jako první. Chování manažera se stává negativistickým až cynickým. To bohužel není žádoucí v chování k podřízeným, nadřízeným ani zákazníkům. Jeho chování se projevuje lhostejností, ztrátou zájmu o chod organizace, vyhýbání se kontaktu a komunikaci s klientem nebo podřízenými. Manažer tedy v podniku není přínosem, ale spíše zátěží

Také chování k blízkým osobám se velmi markantně mění. Jedná se tak i o změny v chování v sociálních vztazích. V mnoha případech si manažer přináší pracovní problémy domů a rodina i přátelé začnou vnímat známky změny, které postižený jedinec vykazuje. Dotyčný nejčastěji stává apatickým nebo naopak podrážděnějším. V důsledku toho může dojít k narušení dosavadních sociálních vazeb a úplné izolaci. Člověk se cítí oslaben, celkově špatně, je tělesně, duševně i emocionálně unavený. Cítí se beznadějně, bezmocně, cítí nechuť do práce.

Křivohlavý (Tamtéž, s.54) dále dodává, že o syndrom vyhoření se nejedná v případě, kdy výše uvedené příznaky jsou způsobené nedostatečnou kvalifikací pro danou

profesi, psychiatrickým onemocněním. Do příznaků syndromu vyhoření není ani řazena únava z vykonávání monotónní práce, kterou autorka nespojuje s pocitem neschopnosti.

Také převažující depresivní chování, které je pozorováno na druhém člověku, nemusí nutně být příznakem vyhoření. Může se jednat o prožívání náročné životní situace. Také je důležité rozlišit únavu vzniklou v důsledku nadměrného tělesného nebo duševního výkonu. Z takového stavu je možné dostat se důkladným odpočinkem. Od únavy, jako příznaku syndromu vyhoření, který se pojí ještě s pocitem selhání a marnosti, je nemožné se zotavit pouhým odpočinkem.

2.3 Fáze syndromu vyhoření

Henning a Keller (1996) tvrdí, že celkový proces vzniku syndromu vyhoření trvá zpravidla několik let a v několika fázích.

Musil (2013, 110) uvádí následující fáze:

Předchorobí– nadšení

Jedinec chce pracovat co nejlépe, má vysoké ideály a touhu po úspěchu. Práce jej naplňuje, práce se mu daří a přináší mu uspokojení a postupně se stává nejdůležitější součástí jeho života. Do této fáze můžeme řadit začínající manažery.

1. fáze frustrace

Úkoly se vrší, manažer je hůře zvládá a může se dostat do časové nouze. Dostávají se pocity zklamání z neúspěchu. Požadavky okolí jedince stále více začnou obtěžovat.

2. fáze apatie a stagnace

Jedince začnou dostihovat neurotické příznaky, ale nezabraňují mu, aby v činnosti nadále pokračoval. U takového člověka se dostávají otázky efektivity a smyslu práce, objevují se překážky a spory. Práce mu nepřináší žádné potěšení, stává se pro něj spíše nutností, vyhýbá se odborné diskusi, dalšímu vzdělávání a jakýmkoliv aktivitám. Jeho chování k okolí je spíše hostilní.

3. fáze celkového vyčerpání

Manažer nabývá dojmu, že práci vykonává z nutnosti, začíná vzdorovat, staví se kriticky k původním záměrům. Bývá také velmi skleslý a unavený. Dostávají se obtíže i v jiných oblastech života – jde o problémy psychické, zdravotní i sociální. Jedinec se zkrátka dostává do emocionálního vyčerpání, odcizení, do stádia úplného vyčerpání.

Jak tvrdí Ptáček a Čeledová (2011, s.29) při dlouhodobém neřešení vzniklé situace se souběžně se syndromem vyhoření objevuje celá řada onemocnění a zdravotních obtíží. Objevují se tak obtíže fyzické (vyčerpání organismu, apatie, dechová tíseň,

bolesti hlavy...) a psychické (záchvaty zlosti a hněvu, vyhýbání se pracovním povinnostem, zvýšený smutek...)

Syndrom vyhoření tedy prochází vývojem, ve kterém byly vyzorované jednotlivé fáze, které se u různých jedinců nemusí o tolik lišit. Lišit se může pouze délka a intenzita jednotlivých fází, žádná však nebývá vynechána. Jednotlivé fáze přecházejí do dalších velmi lehce a nepostřehnutelně, že si toho jedinec uvědomí v okamžiku, kdy je na pokraji svých sil.

2.4 Diagnostika syndromu vyhoření

Podle Kebzy, Šolcové (2003, s.17) můžeme identifikovat syndrom vyhoření podle jednotlivých příznaků, které se u postižených osob začínají projevovat. Dále také pomocí speciálních psychologických metod, které byly k tomuto účelu vytvořeny. Mezi nejpoužívanější metody řadíme dotazníky založené na posuzovacích škálách. Nejznámějším dotazníkem je „Maslach Burnout Inventory“ (MBI). (viz Příloha A) Dalším velmi známým dotazníkem je „Burnout Measure“ (BM). (viz Příloha B)

Fišerová (2007, s.42) uvádí, že autory dotazníku jsou A. Pines a E. Aronson. Metoda obsahuje 21 položek, které jsou posuzované na sedmibodové škále, která vypovídá o tom, jak často jedinec zažívá popisované pocity. Dotazník se zaměřuje na tři aspekty psychického jevu, a to vyčerpání. Zabývá se pocity fyzického, psychického a emočního vyčerpání. Autorka dále uvádí další proměnné, které vykazují míru shody a výsledkem BM: *„spokojenost v práci, s vlastním životem a sama se sebou – čím vyšší byla výsledná hodnota BM, tím vyšší byla nespokojenost daného člověka sama se sebou, s vlastním životem a se světem, fluktuace v zaměstnání – čím vyšší byla hodnota BM, tím častěji daný člověk uvažoval o tom odejít z daného zaměstnání, případně tím častěji i ze zaměstnání odešel, somatické stesky – např. bolesti hlavy, bolesti v zádech, kříži či zátylku, bolesti žaludku, ztráta chuti k jídlu, obecné pocity špatného zdraví apod. – čím vyšší skóre BM, tím častěji jsou uváděny somatické obtíže, množství vypitého alkoholu – čím vyšší je hodnota BM, tím vyšší je i průměrná konzumace alkoholu, pocity beznaděje měřené škálou A.T.Becka, S.Weismana,*

D.Lestera a L.Trexlera – čím vyšší je skóre dosažené v BM, tím vyšší je míra beznaděje“.

K diagnostikování syndromu vyhoření se využívá mnoho metod. Vedle výše zmíněných dotazníkových metod jsou dalšími nejběžnějšími způsoby pozorování, pohovory, anamnézy. Také sem patří sebepozorování, pokud je jedinec dostatečně sebekritický a je schopný kvalitní sebereflexe. Pozorování může být soustředěné jak na samotné chování jedince, tak i na něm projevující se symptomy, které doprovází vznik syndromu vyhoření. K tomu je samozřejmě nezbytné tyto příznaky dobře znát a nezaměnit je s projevy jiného onemocnění.

3 PREVENCE A LÉČBA SYNDROMU VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření je v literatuře popisován jako plíživý proces, který trvá několik let. Podle Poschkampa (2013, s.82) je tento proces „*příživovaný zodpovědnou osobností, vztahovou strukturou k lidem, kteří někoho potřebují a organizační strukturou, která nedokáže nabídnout skoro žádné možnosti (psychické) regenerace*“. Normy, názory, vžitě vzorce chování se stávají součástí osobnosti a získávají určitou hodnotu. To vše přispívá ke vzniku syndromu vyhoření. Změna takového chování a dalších zvyků trvá několik let a je zapotřebí vytrvalý trénink.

Je obecně známo, že snadnější je negativním důsledkům pracovního stresu předcházet, než je odstraňovat. Prevence v této problematice představuje neopomenutelnou a významnou složku. Můžeme ji rozdělit na oblast individuální a oblast pracovní na úrovni zaměstnavatele.

Křivohlavý (1998, s.90) se pro změnu zabývá externími vlivy v prevenci zvládnutí syndromu vyhoření. Řadí mezi ně **sociální oporu a její funkce**, které jsou členěny na naslouchání, potřebu sociálního zrcadla, uznání, povzbuzování, soucítění- empatii, emocionální vzpruhu, prověřování stavu těla, dělbu práce, spolupráci, přívětivé duševní, naklonění, nezištnou pomoc. Dalším vlivem jsou **dobré vztahy mezi lidmi**. Jde o vztahy na pracovišti, které výrazně ovlivňují pracovní spokojenost nebo nespokojenost. Také **kladné hodnocení druhých lidí**, kdy v nejčastějších případech jde o projevy úcty, respektu, právě jejich projevem se druhý člověk cítí poctěn a má o sobě lepší mínění. Dalším neopomenutelným vlivem jsou **pracovní podmínky**. Důležitá je výchova a výcvik k povolání zaměřené na minimalizování psychického vyčerpání, organizace práce (flexibilita, uznání, důsledná zpětná vazba), úprava pracovních podmínek (uvolnění z centra napětí, spolupráce, zjednodušení příliš složitých pracovních postupů), úprava pracoviště (ticho a klid na práci, tepelná pohoda, dobré osvětlení). V poslední řadě je to **relaxace**. Při relaxaci jde o stav, který je opačným druhem než je napětí. Existuje velké množství druhů relaxace.

Jeklová, Reitmayerová (2006, s.27) řadí mezi externí vlivy také supervizi. Supervize slouží nejen jako proces používaný jako prevence syndromu vyhoření, ale i jako následná pomoc, kdy řídí korekci profesionálního chování. Autorky definují supervizi jako „*systematickou pomoc (individuální nebo skupinovou), při řešení profesionálních*

problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému“. Dále také slouží k osobnímu i profesnímu rozvoji.

Tato služba se využívá jak v pomáhajících profesích, tak i u manažerů. Zaměstnavatel má možnost ji pro své zaměstnance zajistit, a pokud pocítí, že je jí potřeba, měl by tak učinit. Úspěšně provedená supervize má nejenom blahodárny účinek na supervidovaného pracovníka, ale může být prospěšná i jeho klientům, zákazníkům nebo zaměstnancům.

Jinými slovy je na každém, aby si sám řekl a stanovil, které z každodenních pracovních činností jsou nezbytné, a které až tolik nespěchají.

Poschkamp (2013, s.96) dodává, že neexistuje jasné pravidlo, jak vzniku syndromu vyhoření zabránit, nebo jak jej vyléčit. Existují však opatření, která snižují riziko vyhoření a usnadňují léčení. Stejně tak jako vznik vyhoření, tak i jeho prevence a léčba jsou dlouhodobým procesem. Vyhoření je procesem, který ovlivňuje různé úrovně. Protoskutečná prevence by také měla působit na všech těchto úrovních.

V případech, kdy k vyhoření už dojde, nastupuje jako první na řadu psychoterapie. Musil (2013, s.111) říká, že *„její účinnost závisí na úsilí vyhořelého jedince spolupracovat s terapeutem v posilování samostatnosti při setkání s těžko zvladatelnými situacemi, vyhýbání se obranným mechanismům, jelikož volba defenzivní strategie vede často k prohloubení sebepodceňování“*.

Co se týká postupů na pracovišti jedince, je podle Jeklové, Reitmayerové (2006, s.28) důležitým krokem zaměstnavatele eddělení zaměstnance od zdroje problému. Autorky doporučují zaměstnavateli pracovníka dočasně pověřit jinými úkoly nebo jej umístit mezi jiné lidi, na úplně jiné pracoviště. Zaměstnavatel může zaměstnanci pomoci také doporučením nebo poskytnutím odorné pomoci prostřednictvím supervize nebo psychologa. Nedoporučují pracovníka propustit, čímž mu nepomůžou, naopak může jeho pocit selhání více prohloubit.

Syndrom vyhoření postihuje pracovníky v široké škále různých profesí, nejen té manažerské. Důležité je, aby si byl člověk vědom toho, že něco není v pořádku. Také je důležité, aby se on sám chtěl vzniklou situaci řešit a léčit se. K tomu je zapotřebí mít dostatečnou osobní motivaci ke změně a uzdravení. Cest a způsobů, jak přistoupit k vypořádání se se syndromem je několik. Existuje varianta zaujmout místo na nižší pozici nebo naopak povýšit a oprostít se od zvýšeného tlaku, který je kladen zejména

na střední a nižší management. Další cestou je opustit manažerskou profesi vůbec. Takovému bývalému manažerovi pak může pomoci změna práce, která je spíše zaměřená na manuální činnost.

Odborné publikace se zabývají základními technikami, jak se vyrovnat se stresem, nebo jak se stresu bránit. K tomu slouží sebereflexe, výcviky asertivity, sebeovládání, cvičení a jiné. Léčba však podle Šoukalové (2009, s.28) spočívá v odpočinku jedince v nestresujícím, klidném prostředí. Organismus jedince může být natolik vyčerpaný, že je zapotřebí také podpora medikamentů. Ve většině případech je doporučována psychoterapie a mnohdy se pomoc neobejde bez hospitalizace ve zdravotnickém prostředí. Cílem terapií je pomoci nemocnému rozkrýt způsoby a možnosti, které mu pomohou získat nad vzniklými problémy nadhled a kontrolu. Také se zaměřuje na budování lepších sociálních vazeb, podporuje relaxaci a zdravou životosprávu.

Syndrom vyhoření postihuje pracovníky v široké škále různých profesí, nejen té manažerské. Důležité je, aby si byl člověk vědom toho, že něco není v pořádku. Také je důležité, aby se on sám chtěl vzniklou situaci řešit a léčit se. K tomu je zapotřebí mít dostatečnou osobní motivaci ke změně a uzdravení.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Teoretická příprava byla východiskem pro kvalitativní výzkum pracovníků, kteří mají zkušenost s vykonáváním vedoucí funkce. Použité byly polostrukturované rozhovory. Tento druh výzkumu poskytuje podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, fenoménu či události. Výsledků se zde nedosahuje pomocí čísel, ale pomocí slov.

Během výzkumu bylo sledováno, jak se teoretické poznatky odrážejí v praxi. Bylo analyzováno prostředí výkonu jejich funkce, nepříznivé situace, do kterých se manažer může dostat, vztahy na pracovišti, způsoby, kterými vedoucí pracovníci používají při komunikaci se svými podřízenými. Také se výzkum zaměřil na jejich rodinné a osobní vztahy. Výstupem výzkumu by měl být pohled na prožívání jedinců syndromu vyhoření.

Hlavním kritériem výběru vhodných participantů bylo zkušenost se zastáváním vedoucí pozice. Rozhovor byl veden se třemi pracovníky. První rozhovor byl veden se 37 letým vedoucím pracovníkem. Konkrétně jde o pozici team leadera při opravách mobilních telefonů v nadnárodní společnosti. Tuto pozici zastává již 5. rokem. Už v minulém zaměstnání zastával obdobnou funkci 4 roky. Druhý rozhovor byl veden 39 letou ženou, která 6 let zastávala pozici mistrové ve firmě opravující mobilní telefony. Šlo o první zkušenost s touto pozicí. Důvodem k uskutečnění rozhovoru právě s touto ženou je její zkušenost se syndromem vyhoření. Třetí rozhovor byl veden se ženou, která přes 30 let pracuje ve zdravotnictví na různých odděleních. Už v minulosti pracovala jako vedoucí zásobování zdravotnického materiálu. Mimo jiné 2 roky pracovala jako staniční sestra na lůžkovém oddělení.

Tyto rozhovory byly vedeny v časovém rozmezí dubna a května 2014. Jejich průměrná délka byla vždy okolo jedné hodiny. Jednotliví respondenti jsou oslovováni počátečními písmeny abecedy, aby nemohlo dojít k jejich identifikaci. Data z rozhovorů byla zaznamenávána na diktafon, poté byly nahrané rozhovory doslovně přepsány. Tyto podklady byly výchozím materiálem pro analýzu dat.

Tento výzkum byl prováděn v souladu s etickými normami. V rámci polostrukturovaných rozhovů byla zajištěna naprostá anonymita participantů. Každý participant poskytl informovaný souhlas. Poznámky z rozhovorů jsou uchovány a byly použity pouze pro účely této práce.

4.1 Rozhovory

Pan A

Charakterizujte svou práci.

„Náplní mojí práce je vedení skupiny dvanácti techniků oprav mobilních telefonů, se kterými máme za úkol co nejlépe a co nejrychleji opravit v záruce či pozáručně co nejvíce mobilních telefonů pro naše zákazníky. Pracujeme v prostředí, které je speciálně upraveno pro tuto činnost a plně klimatizováno, a musí se zde také dodržovat určitá pravidla, která jsou určena normami ISO.“

Zhruba kolik podřízených máte pod sebou?

„Vždy kolem 15 techniků. To je základ, plus případně techniky z druhé směny, kteří v ten den mají nařízené přesčasové hodiny.“

V čem tkví Vaše hlavní zodpovědnost?

„Já jsem zodpovědný za chod této skupiny, a to jak po lidské stránce, tak i po technické stránce. To znamená, že se starám jak o docházku, popř. plánování přesčasů, dovolených atd., tak o technické zázemí pro techniky, to jsou např. manuály, software, pracovní pomůcky a v neposlední řadě i o náhradní díly k samotným opravám. Dále mám za úkol plnit úkoly a cíle stanovené vedením naší společnosti.“

Z titulu Vaší funkce je jisté, že přicházíte s různými nápady. Jak jsou Vašimi podřízenými přijímány?

„Ano, i v naší společnosti je zaveden takzvaný Kaizen, neboli neustálé zlepšování. Se svými nápady přichází nejen nadřízení, ale i podřízení, a to formou formulářů a schránek, do kterých tyto nápady mohou lidé vkládat. Nejlepší nápady bývají vždy odměňovány. Lidé ne vždy tyto změny přijímají kladně, ale pak to už je na mě, abych jim to správně podal a vysvětlil jim, že je to pro jejich dobro a dobro firmy.“

Pohovořte konkrétně o nějaké změně, kterou se Vám povedlo zavést a kterou nepovedlo.

„Sám jsem se podílel na začátcích opravování telefonů pro nového zákazníka počínaje školením v Německu a následně prvními opravami u nás ve firmě. Je to již rok a stále navyšujeme objemy oprav a přibývají nám nové a nové modely. Nepovedené nápady a návrhy rychle zapomínám, ale také nějaké byly.“

Vzděláváte se dál ve Vašem oboru a jakým způsobem?

„V našem oboru se musíme stále vzdělávat, výrobci mobilních telefonů neustále přicházejí s novými funkcemi a technologiemi, naštěstí nám samotní výrobci vycházejí vstříc a dodávají nám potřebné podklady k opravám, popřípadě na internetu se dá najít téměř cokoliv.“

Za dobu Vaší funkce, nabyl jste dojmu, že chování Vašich nadřízených vůči podřízeným je spravedlivé?

„Chování nadřízených k podřízeným nebude nikdy spravedlivé, zvláště u nadnárodních společností, kde kvalitní pracovní síla je odměňována naprosto stejně, jako méně kvalitní. A už tímto vznikají první neshody. V dnešní době se firmy snaží ušetřit kde se dá a zaměstnanci na to bohužel doplácí.“

Při svém hodnocení a rozhodování, berete zřetel na zpětnou vazbu? Např. názory, popř. i kritiku od svých podřízených?: Jakým způsobem? (dotazník, rozhovor,...)

„Každé nové rozhodnutí nebo sdělení podávám podřízeným formou pravidelných meetingů, kde se mohou přímo k těmto věcem vyjádřit a vznést třeba i svůj nápad, občas při tom vznikne i zajímavá diskuse.“

Uveďte některé způsoby, jak chválíte ale i upozorňujete na nedostatky své podřízené?

„Každý z mých podřízených ví, jaké jsou jeho úkoly a co se od něj očekává. Při neplnění těchto podmínek mu znovu vše rád vysvětlím a popřípadě předvedu. Jelikož plat každého zaměstnance se skládá ze základní mzdy a ne zrovna malých prémie, při opakovaných pochybeních jsou mu tyto prémie kráceny. Na vojně se chválilo před nastoupenou jednotkou, u mě to funguje podobně, na společném meetingu vyzdvihnu ty, kteří svou práci odvádějí na výbornou. Kárání a výtky provádím raději mezi čtyřma očima.“

Co Vám Vaše práce přináší?

„Má práce mi přináší především uplatnění v oboru, který jsem vystudoval, a mohu se v něm nadále rozvíjet a zdokonalovat. Vždy mě bavila práce s lidmi, ikdyž to není vždy lehké, a nakonec i po finanční stránce si mohu dovolit více, než třeba moji podřízení.“

V čem Vaše práce naplňuje Vaše původní očekávání a v čem nikoliv?

„Jelikož na této pozici setrvávám už několik let, tak si ani nepamatuji má očekávání. Ale samozřejmě člověk myslí na nějaké hmotné a finanční zabezpečení, na to, aby do práce chodil v rámci možností rád a aby ho práce bavila. Každopádně dnes vůbec nelituju toho, že jsem kvůli práci opustil svůj rodný kraj a vyrazil „do světa“.“

Na které věci se v práci můžete těšit a které Vám přinášejí radost?

„Do práce se těším pouze v případě, že se vše daří a všichni jsou spokojeni. Zase na druhou stranu je výzvou když se nedaří něco s tím udělat. Samozřejmě se těším i na lidi, kteří mě potřebují a vlastně i já je. A také mám ve firmě pár přátel, se kterými se sejdou třeba u oběda a probereme i jiné záležitosti než jen pracovní.“

Co pro Vás není příjemné?

„Je spousta věcí, co mi nejsou příjemnými, například když se vedení rozhodne snížit stavy lidí a je na mě někoho propustit, to je mi snad nejvíce nepříjemný. Pak když se třeba nepovede udělat takový výkon, jaký máme daný od vedení, poté musím vysvětlovat proč a toto není nikdy příjemné. A také nemám rád, když mi podřízení lžou a vymýšlejí si, aby třeba dostali volno nebo když neodvedli svou práci jak by měli.“

Pokud se ve Vaší práci něco nedaří tak, jak si představujete, jakým způsobem to řešíte?

„Pokud se přestane dařit celému týmu, řeším to opět s celým týmem formou meetingu, jednotlivce řeším jednotlivě, může se totiž stát, že mají i nějaké osobní problémy. V tomto případě jim nabídnu třeba dovolenou nebo nějaké jiné úlevy aby se dostali zpět do „formy“.“

Jak řešíte situaci, kdy se Vám v práci příliš nedaří, aby se zlepšila? Neomezujete se na pouhé její mechanické provádění? Nevyhýbal jste se rozhovorům se svými podřízenými, spolupracovníky.

„To že se v práci nedaří beru jako výzvu, aby se dařit začala. Jsem zodpovědný za své podřízené a u nich většinou problém vzniká. Proto je potřeba co nejrychleji reagovat, ať už tak, že něco rozhodnu sám, nebo se se svými podřízenými poradím, co by jim pomohlo, anebo, a to je asi ta nejnepříjemnější věc, přijde nějaké nařízení od mých nadřízených.“

Uvažoval jste někdy o změně práce a proč?

„O změně práce uvažuji docela často, zvláště v případech, kdy se opravdu něco nepovede, ale to tak má zřejmě každý. Jinak jsem zastávce toho, že by každý po

nějakém čase měl vyměnit své zaměstnání a vyzkoušet si něco nového. V minulé práci jsem vydržel, ikdyž na různých pozicích, osm let, v této firmě jsem již šestý rok, takže se mi zřejmě blíží něco nového, snad i lepšího.“

Chování Vašich podřízených shledáváte vůči Vám za přátelské, s respektem... a z čeho tak usuzujete?

„Myslím si, že mám v sobě něco jako přirozenou autoritu, ale na to se musíte zeptat hlavně mých podřízených. S většinou mých podřízených vycházím dá se říci přátelsky, ale samozřejmě jsou i lidé, kterým se nezavděčím vůbec ničím, těch je ale naštěstí málo.“

Uveďte příklady, kdy jste měl pocit marnosti a nedostatku uznání a ocenění z vykonávané práce?

„S mými nadřízenými je to těžké, oni mobilní telefony umí jen používat a opravovat ne, poté často vznikají neshody ohledně oprav, ať už jde o množství, nebo o kvalitu. Samozřejmě někdy ustoupí, ale někdy také ne a to potom člověk cítí určitou marnost a nemohoucnost. Nejhorší je, když můj nadřízený nařídí například všem snížit prémie a mně nezbyvá než to lidem vysvětlit, když se snižují stavy zaměstnanců a já musím vybrat kdo to bude, když se nařizují přesčasy a přitom venku je tak krásně a nikomu se na ně nechce atd. I já občas pocítím třeba na prémiech nemilou změnu, ale je mi jasně řečeno proč. Naopak někdy nás můj nadřízený pochválí a to opravdu potěší.“

Kde čerpáte energii k výkonu své práce?

„Energii ke své práci čerpám několika způsoby. V první řadě jsou to koníčky, mám rád rockovou hudbu, hraji na elektrickou kytaru (jen pro sebe), rád vařím, rád cestuji a chodím do přírody. Když je houbařská sezóna, jsem každou chvíli v lese. Potom si rád i zasportuji, ikdyž jen rekreačně, chodím hrát florbal, běhat a občas i na fotbálek. A dále přátelé, ať už se sejdeme někde v hospůdce, anebo někam vyrazíme, každý rok pravidelně vyrážíme na vodu a na konci léta na Pálavské vinobraní. S jedním kamarádem jezdíme přes léto přespávat na staré hrady, úžasný pocit. Na dovolenou jezdím nejčastěji k rodičům na vesnici na jižní Moravu, kde jsem vyrůstal a kde je o mě postaráno lépe než v luxusním hotelu. Jelikož nesnáším velké horko, dovolená u moře je pro mě spíše utrpením. Samozřejmě rád kouknu i na dobrý film a nějaký čas trávím i na internetu.“

Máte i dostatečnou oporu v rodině?

„Sám svoji rodinu nemám, momentálně ani partnerku, takže oporou mi jsou jen kamarádi a rodina. Rodiče jsou snad na mě hrdí, že jsem něco dokázal. “

Mluvíte o práci se svými blízkými? O čem konkrétně hovoříte?

„Můj nejlepší kamarád pracuje ve stejné firmě a na stejné pozici jako já, takže veškeré pracovní a i spoustu nepracovních problémů řeším s ním, pak samozřejmě jsou rodiče a v poslední době jsme k sobě nějak našli cestu i s bratrem, se kterým si hodně voláme. “

Nenarušuje Vaše práce vaše osobní vztahy? V čem konkrétně?

„Nemyslím si, že by moje práce nějak razantně ovlivňovala mé vztahy, maximálně to, že chodím na směny se mým partnerkám příliš nelíbilo. A jelikož jsem momentálně sám, tak je to jedno.“

Jste náchylný k nějakým nemocem, zdravotním problémům?

„Nikdy jsem neměl nějaké vážné zdravotní problémy, svou práci neberu jako příliš stresující, občas se mi stane, že se nahrrne více špatných věcí najednou a pak se mi špatně spí, nebo jsem nervozní a mám problém se zažíváním, ale to bych řekl, že má dnes každý, taková je doba. Nejvíce mi na to pomáhá vyběhnout do lesa a vypotit to ze sebe, anebo se někomu vypovídat.“

Projevuje se u Vás neklid a nervozita a jakým způsobem?

„Neklid a nervozita se u mě projevuje tak, že se více potím. Nic jiného na sobě nepozoruji. “

Cosí představujete pod pojmem supervize?

„Pojem supervize mi nic neříká, ale myslím si, že mí nadřízení již budou vědět o čem jde.“

Paní B

Charakterizujte svou minulou práci.

„Pracovala jsem ve společnosti, která se mimo jiné zabývá opravami telefonu pro společnost Nokia, Sony, HTC a další. Opravené telefony mířili k nám na oddělení finální kontroly. Toto oddělení bylo rozdělené na tři části po různém počtu pracovníků. Tak třeba na úseku, kde byly kontrolovány telefony značky HTC pracovalo na mé

směně šest ženskejch, na úseku Nokia a Sony pracovalo celkem osm žen a jeden muž, z toho čtyři telefony nekontrolovalo, ale zabývalo se pouze odesíláním telefonů ... spíš po té papírové stránce. Co se týká expedice a balení telefonů to obstarávali další 2 pracovníci. A také jsem měla pod sebou dva směnové teamlídry. Takže pokud dobře počítám, mám pod sebou cca 20 osob. Mým přímým nadřízeným byl vedoucí úseku. Konečně se dostávám k náplni své práce.. starám se o své podřízené co se týká toho, aby měli dostatek pomůcek potřebných k výkonu své práce, dostatek telefonů ke kontrole, mám na starosti dovolené, přesčasy, docházku, různé případné dohledávání telefonů, musím mít přehled o každém telefonu... jsem zkrátka pohlcen samými tabulkami... Teď když se sama poslouchám, práce byla velmi rutinní, kdy byl jeden den jako druhý. Ale ta praxe.. navíc..práce s lidmi různých charakteristik a povah..“

V čem spočívala Vaše hlavní zodpovědnost?

„Zodpovídala jsem za hladký chod vše před chvílí zmíněných věcí.. teď jsem si vzpomněla na své začátky v práci. Kolikrát jsem udělala takovou botu, ale můj vedoucí mě vždy z toho s úsměvem vysekal, věřil mi, věřil v můj potenciál... když si mě sám vybral. snad jsem ho nikdy nijak výrazně nezklamala. Doufám. Musela jsem mít přehled o všech telefonech, zda se nacházejí na příjmu, u techniků, na kontrole nebo už byly vyexpedovány. Samozřejmě každý telefon má své zakázkové číslo, jinak by to bylo nemožné.“

Říkáte, že si Vás vedoucí úseku sám vybral. Jak na tuto situaci reagovaly Vaše kolegyně?

„Ano, pracovala jsem na finální kontrole už několik let. Bylo několik zájemců mezi mýma kolegyněma, když se o tom dozvěděly, ale vedoucí už měl vybráno. Mě. Kolegové byli mým rozhodnutím velmi překvapeni a nevěřili, následně mi možná i trochu záviděli. Samozřejmě v tu chvíli jsem se stala nepřítelem všech. Ženský mě přestaly i zdravit v tu dobu. Ženskej kolektiv. Postupem času už musely poslouchat mé rozkazy a doporučení. To jim bylo hodně proti srsti. “

Z titulu Vaší funkce bylo jisté, že jste přicházela s různými nápady. Jak byly Vašimi podřízenými přijímány?

„Ano, přesně jak tušíte, a jak už jsem naznačila před chvílí, velmi neradi mě musely přijmout jako jejich nadřízenou. Víte, mě to bylo v tu chvíli jedno, vždy jsem se nad to dokázala povznést. Kolikrát se mi stalo, že jsem přišla s rozkazem, co a jak udělat. Nevěřily mi, nebraly to ode mě, chtěly, ať jim to přijde říct sám vedoucí. Moje okolí

kolikrát napadlo slovo šikana, ale nebrala jsem to tak. Změny, které jsem navrhovala? Ze své dřívější pozice jsem viděla jisté chyby a nedostatky při výkonu práce, které bych ráda pozměnila, když jsem dostala tu možnost. Tak třeba aby moje lidi místo jedné pul hodinové přestávky mohli mít dvě kratší. Přeci jen sedavá práce, řekl by si někdo, ale není to žádná med. Jak říkám, z vlastní zkušenosti vím, a sama jsem si prošla jistým onemocněním práce z toho dennodenního osmihodinového sezení. Tento můj návrh neprošel. Také jsem si chtěla prosadit aby moje lidi si mohli nosit jídlo a pití na halu. Samozřejmě, že musíme plnit dané normy, které jsou dány vyššími místy (žádné tekutiny, když pracujeme s elektronikou).. ale tohle mi přijde příliš už. Tak nakonec byl díky tomuto dán barel s vodou před halu, kam si kdokoliv kdykoliv může přijít napít. Další změnou, o kterou jsem se pokusila bylo, aby výkony lidí ve firmě byly spíše o kvalitě ne o kvantitě. Bohužel v dnešní společnosti...naivní nápad. Taky špatně.“

Vzdělávala jste se dál ve Vašem oboru a jakým způsobem?

„jak se to vezme..vzdělávání se to není v tom pravém slova smyslu. Spíše jde o novinky a nové postupy a tak.. které třeba dále předávám svým podřízeným.“

Za dobu Vaší funkce, nabyla jste dojmu, že chování Vašich nadřízených vůči podřízeným je spravedlivé?

„Znáte to. Jde o takový ten systém, kdy někdo něco nahoře vymyslí, vůbec nikomu se to nelíbí, ale co zmůžeme. A pokud vezmu v potaz ještě své podřízené. Samozřejmě, že špatná jsem u nich vždy já, protože já jsem ta, která jim to byla sdělit. Myslím si to. Aspoň mi to tak vždy dávali najevo.“

Při svém hodnocení a rozhodování, brala jste zřetel na zpětnou vazbu? Např. názory, popř. i kritiku od svých podřízených: ? Jakým způsobem?

„Bohužel v takových firmách, ve které jsem pracovala, se na toto moc nehraje. Lidé, kteří tam přicházejí pracovat, jsou s tím srozuměni. Kteří ne, tak odcházejí. Tak to prostě je. Bohužel.“

Uved'te některé způsoby, jak jste chválila ale i upozorňovala na nedostatky své podřízené?

„Pokud jsem měla pochválit, že jsem to dělala velmi ráda kvůli nim, tak jsem vždy pochválila celou skupinu. I třeba za dobrý denní výkon. Pokud se někde stala chyba, vždy jsem si zavolala dotyčného člověka a vše mu řekla mezi čtyřma očima. Nejdříve jsem dala prostor jemu samotnému, aby se mi k té situaci vyjádřil.. Vždy jsem chtěla vědět, co ho k tomu vedlo.“

Co Vám Vaše práce přinášela?

„Práce mi přinášela určitě dostatečné finanční zabezpečení, že jsem si ledacos mohla dovolit, co dříve ne. Určitě taky i pocit uspokojení, seberealizace. Alespoň ze začátku. Později jsem prozřela, viděla jsem, že sama jsem nic. Že člověk, když je sám, tak zmůže jen málo.“

V čem Vaše práce naplňovala Vaše původní očekávání a v čem nikoliv?

„Původně jsem si myslela, jak se říká, že změním svět. Ne, to byl žert. Ikdyž z části to byla výzva, něco změnit, něco po sobě zanechat. Byla jsem plná elánu, nadšení. Vždy, když jsem byla sražená na kolena... jsem se z toho nějak oklepala a bylo zase vše tak, jak mělo být. Ale po čase bylo těchto chvil více a více a ten pocit, že je člověk zase nad hladinou bylo míň a míň.“

Na které věci jste se v práci mohla těšit a které Vám přinášeli radost?

„Těšila jsem se vždy na své přátele, které jsem si během té doby mezi i svými podřízenými udělala. Během přestávek jsme se dokázali bavit i o jiných věcech než byla práce, trávili jsme i společné víkendy. Právě tito přátelé na mě pozorovali první změny, když se se mnou začalo něco dít. I práce, která byla ze začátku mým koníčkem, se stala spíše otravnou, hrozně nudnou.“

Dá se říct, že jste ji omezila na její mechanické provádění?

„Ano, tak nějak. Některé věci samozřejmě nešly tak provádět, ale ta většina ano.“

Co pro Vás nebylo příjemné?

„Nepříjemné určitě nebylo snižování stavů, kdy jsem musela vybrat pracovníka, pracovníky, které musím propustit. Také mi postupem let dělalo hrozné problémy přijít s novým nápadem například nějakého zlepšení, prostě to nešlo.“

Pokud se ve Vaší práci něco nedařilo tak, jak si představovala, jakým způsobem jste to řešila?

„Takové situace jsem vždy řešila se svým nadřízeným- vedoucím úseku, byl to férověj chlap, diskutovali jsme o problému a hledali jsme společné řešení. V tomto ohledu si nemůžu stěžovat.“

Jak jste řešila situaci, kdy se Vám v práci příliš nedařilo, aby se zlepšila? Stalo se Vám, že jste se vyhýbala rozhovorům se svými podřízenými, spolupracovníky.

„Zkousím si vzpomenout....ale ano, asi po čase ano. Bylo to spojené s tím, že práce mě vyčerpávala, ty lidi.. začala jsem k některým cítit až úplnou zášť. Vždy jsem se snažila každého brát jako jedinečnou osobnost.. ale nešlo to už. “

Uvažovala jste někdy o změně práce?

„Ano, uvažovala. Bylo mnoho záporů, které mě na tuto myšlenku přivádělo. Do práce jsem dojížděla denně 30 kilometrů. To je taky velmi vyčerpávající, pokud už se do té práce ani netěšíte. Ale i tuto práci jsem hledala velmi těžko. Jsem z malé zapadlé vesnice, v okolí kde nic tu nic, nějaká civilizace byla velmi daleko. “

Chování Vašich podřízených jste shledávala vůči Vám za přátelské, s respektem... a z čeho tak usuzujete?

„Měla jsem přátele i mezi podřízenými, byla jsem přeci jedna z nich. Ti nejvěrnější zůstali, ti, kteří neunesli moje povýšení... ti se ke mne už po čase chovali víceméně s respektem, zvykli si. Museli. Měli jsme obyčejný pracovní vztah- podřízený-nadřízený. Takový ten obyčejný, učebnicový... téměř bez emocí. Ode mě šli příkazy, oni je vykonali. Nic víc, nic míň. “

Uvedte příklady, kdy jste měla pocit marnosti a nedostatku uznání a ocenění z vykonávané práce?

„V té době, jsem mívala pocity, že už se ani žádného uznání nedočkám. Oceněná jsem bývala pravidelně každý měsíc, když jsem měla pěknou částku na svém účtu. To jo. Ale to je asi málo, vidíte. Ale tak jsem třeba byla pochválena a tak dále... ale asi jsem to tolik nepocitovala. Vždy jsem za vším hledala jen to špatné. Je podivuhodné, že jsem stále svou práci odváděla tak, jak bylo požadované. Do teď si to nedovedu vysvětlit. Ale... zvláštní, že na tuto otázku nedokážu odpovédět. Jako bych kus svého života vytěsnila časem. Je pro mě hodně těžké si vzpomenout.“

Hovořila jste o svých nápadech, které Vaše vedení zavrhl. Co v těchto případech? Necítila jste se nedocenená a zbytečná?

„Zřejmě ano, zvláštní, jak mi mnoho věci dochází tady s Vámi a Vašemi otázkami. Víte, v těch začátcích, kdy jsem s těmi nápady přicházela, jsem po jejich zavržení hledala chybu v sobě. Že nejsem dost zkušená, že o této práci vám pořád stále málo. Teď s odstupem času vím, kde je pravda.“

Kde jste čerpala energii k výkonu své práce?

„Nejsem vůbec sportovní typ, to jste si asi všimla. Občas jsem si s manželem vyšla do kina, divadla, když se naskytla příležitost, ale moc jich nebylo. Opravdu jsem trávila v práci dost času a když se člověk po náročném dnu dopravil domu, byl rád, že je doma, že si udělá tu svou pohodu doma. To mi stačilo. Nebo občasná procházka se psem. To jo, to jsem si vždy vyčistila hlavu. A dovolená? Jestli myslíte v létě k moři, v zimě do Tater... to moc ne. Moc jsme se s manželem na tomto nedokázali shodnout. Navíc potom to mezi námi začalo skřípat... ale to je zase jiný příběh.“

Právě k tomu míří moje další otázka. Měla jste dostatečnou oporu v rodině?

„Ze začátku ano, potom jsme začali mít problémy, měla jsem podezření, že si manžel našel milenkou.. Trávila jsem mnoho času v práci, příležitostí měl dostatek. Děti nemáme. Ale to není vinou mojí práce. Rodiče už nemám. Pouze sestru. Ta jako první se mi snažila pomoci. Pracuje jako zdravotní sestra, měla více informací o tom, co čím si právě procházím.“

Mluvila jste o práci se svými blízkými? O čem konkrétně?

„Se sestrou ano, často jsem ji vyprávěla, jak se cítím. I když...občas jsem ji taky něco zatajila. Prostě se mi o nějakých věcech mluvit nechtělo. Nepřikládala jsem jim tak velkou váhu. Jinak jsem měla přátele. I ty z práce. S nimi jsem práci rozebírat chtěla, protože si dokázali představit, o čem mluvím, když byli ze stejné firmy. Ale s nimi jsem zase nerozebírala své pocity.“

Nenarušovala Vaše práce Vaše osobní vztahy třeba se sestrou, manželem, když ještě Váš vztah fungoval? A třeba v čem konkrétně?

„Se sestrou ani ne. S manželem.. jak už jsem zmínila... v práci jsem kvůli přesčasům trávila opravdu hodně času nejen o všední dny, ale i víkendy. Občas i o svátky. Doma jsme se kvůli tomu často hádali, ale stejně nic nevyřešili. Je možný, že právě moje práce byla příčinou toho všeho.“

Byla jste v té době náchylná k nějakým nemocem, zdravotním problémům?

„Občasná nespavost, bolest hlavy.. ale koho tohle netrápí. Ano, i žaludeční potíže, ale to spíše přikládám vinu naší kantýně.“

Projevoval se u Vás neklid a nervozita a jakým způsobem?

„To ani, jsem jsem se cítila být v úplném útlumu, nevzpomínám si, že bych se cítila neklidně nebo nervózně. Vlastně stresem jsem přeci jen pociťovala. Třeba v tom, co

kdo po mně zase bude co chtít, co budu muset zase řešit. S jakou novinkou přijdou ti nahoře. To byl takovej můj stres, z toho jsem bývala nervózní.“

Co by jste si představila pod pojmem supervize? Nyní po zkušenosti se syndromem vyhoření asi už víte, o čem je řeč. Ale dříve? Měla jste tušení, co to je?

„Dříve jsem tento termín vůbec neznala, teď už vím moc dobře, o čem je řeč.“

Jak vlastně probíhala Vaše léčba?

„Sestra mě přinutila, ať si přečtu nějakou literaturu na téma syndromu vyhoření. Jen tak. Zřejmě doufala, že se v tom najdu. A našla. Cítila jsem se opravdu špatně. Neříkám, že bych prožívala takový stavy deprese, kdy bych byla schopná se pokusit o sebevraždu nebo podobně, ale opravdu na mě nebyl šťastný pohled. Na doporučení jsem si vzala v práci dlouhou dovolenou, ale během ní jsem ukončila pracovní poměr. Potom jsem začala s ambulantní léčbu, dostala jsem prášky, podstoupila jsem mnoho terapeutických sezeních. Jak skupinových, tak individuálních. I nyní stále ještě chodím už ne k psychiatrovi, ale k jedné šikovné paní psycholožce. Nestydím se za to. Cítím to tak.“

Jak se cítíte nyní?

„Tuhle otázku mi předtím položil málokdo. Teď už je mi mnohem líp. Prožila jsem si, jak se v knížkách píše, restart. Začala jsem pracovat pro jednu místní organizaci malou zemědělskou firmu. Dokonce jsem dostala nabídku od bývalé firmy vrátit se na svou bývalou pozici, kterou jsem vykonávala, než jsem nastoupila jako mistrová. To jsem odmítla. Vše by mi to tam jen připomínalo. Nyní pracuju v kanceláři, takže také plno papírování, ale je to jiné. Možná také proto, že už vím, čeho se vyvarovat a čeho si naopak dopřávat nadbytek- začala jsem docházet na hodiny jógy, jak mi bylo doporučeno na terapii. Ze začátku jsem se na tech hodinách moc necítila, ale teď si klidně zacvičím už i sama doma.. A samozřejmě už vím, čemu se vyvarovat. Co se týká financí, tak už to není co bývalo. Ale nahrazuje mi to to, že mám více času na sebe a své blízké.“

Paní C

Charakterizujte svou minulou práci.

„Funkce staniční sestry je tak trochu nevděčná, protože jste vedoucím a mluvčím asi 15 členného kolektivu sester a sanitárek a zároveň je Vaším přímým nadřízeným vrchní sestra oddělení, takže jste tak trochu jako mezi dvěma kameny. Náplní práce bylo psát pracovní rozvrhy, aby byl zabezpečen chod personálně, ručit za správnost provedené práce sester, za splnění ordinací lékařů, včasnost vyšetření, dbát na dodržování předpisů a vnitřních směrnic a hlavně péče o blaho pacientů. Samozřejmě taky kontrola práce podřízeného personálu, kontrola dodržování standardů ošetrovacích postupů.“

Z titulu Vaší funkce bylo jisté, že jste přicházela s různými nápady. Jak byly Vašimi podřízenými přijímány?

„Od samého začátku ve funkci jsem se snažila o týmovou práci a liberální řešení problémů. Ve své funkci jsem se zaměřila při práci hlavně na to, abych své podřízené blíže poznala- pod tím jsem si představovala například přímé jednání, stýkat se i mimo práci, poznat vztahy a problémy, se kterými se potýkají atd. Také jsem kladla důraz na to, aby pacienti byli u nás spokojení, informovaní a ošetřováni s respektem. Společně jsme se snažili zlepšit pracovní a životní prostředí jak zaměstnancům, tak pacientům. Musím přiznat, že ve většině případů se různé návrhy setkávaly s pozitivním ohlasem. Například vybavení sesterny, denní místnosti, jídelního koutu, květiny, informační tabule a obrázky na chodbách a pokojích, nové deky a polštáře, postele a noční stolky pro pacienty atd. Ale v některých případech jsme hledali kompromis, to například u rozpisu služeb. Nepovedlo se mi zlepšit úroveň toalet a koupelny. Vrchní sestra argumentovala tím, že se časem- během tří let asi- bude celé oddělení rekonstruovat.“

Vzdělávala jste se dál ve Vašem oboru a jakým způsobem?

„Zdravotnictví jako obor jde neustále dopředu jak po stránce odborné, tak i té praktické. Vysokoškolsky vzdělané sestry již nejsou výjimkou. Já konkrétně jsem absolvovala při práci vyšší odbornou školu, účastnila jsem se různých odborných konferencí, seminářů, publikovala v odborných časopisech a četla odbornou literaturu a dál se vzdělávala v oblasti práce s lidskými zdroji, managementu, psychologie a podobně.“

Za dobu Vaší funkce, nabyla jste dojmu, že chování Vašich nadřízených vůči podřízeným je spravedlivé?

„Někdy jsem měla pocit, že primář oddělení je tak trochu „mimo prostor a čas“ a vrchní sestra měla několik „oblíbenkyň“, kterým bylo hodně tolerováno. Například jedné sestře i to, že požívala ve vysoké míře psychofarmaka a alkohol. Teprve až když to bylo nemístné, byla hospitalizována na psychiatrické klinice.“

Při svém hodnocení a rozhodování, brala jste zřetel na zpětnou vazbu? Např. názory, popř. i kritiku od svých podřízených? Jakým způsobem?

„Samozřejmě jsem brala na zřetel zpětnou vazbu- jako dotazníky spokojenosti, reakce verbální, protože je to velmi důležité.“

Uvedte některé způsoby, jak jste chválila ale i upozorňovala na nedostatky své podřízené?

„Své podřízené jsem chválila často, když bylo za co. Zdravotnictví nedisponuje moc finančními prostředky, tak alespoň slovně. Na nedostatky jsem upozorňovala přímo soukromě a snažila jsem se kritiku zaobalit tak, aby se dotyčná zamyslela a necítila se trapně nebo poníženě. Většinou to zabralo. Pouze v případě „sestry alkoholičky“ jsem vše ohlásila vrchní sestře. To že ona s tím dále nic neudělala, to je věc jiná.“

Co Vám Vaše práce přinášela?

„Práce zdravotní sestry je velmi fyzicky a i psychicky náročná, ale přesto mě baví a naplňuje pocitem uspokojení. Jsou však období, kdy jsem hodně unavená a mám pocit marnosti a bezmoci.“

V čem Vaše práce naplňovala Vaše původní očekávání a v čem nikoliv?

„Pomáhat nemocným lidem, vidět, jak se uzdravují, to je důvod proč jsem šla pracovat do zdravotnictví. Co mé očekávání nenaplnilo? Nízké finanční ohodnocení, malá společenská prestiž naší profese a klesající úroveň odborná i morální některých zdravotních pracovníků. Bohužel i včetně lékařů.“

Na které věci jste se v práci mohla těšit a které Vám přinášeli radost?

„V práci mě těší spokojení, vstřícní pacienti, popovídání, legrace v kolektivu, poznávání a učení se novým věcem, uplatnění svých vědomostí a dovedností v praxi, učení studentů praktickým dovednostem ...“

Co pro Vás nebylo příjemné?

„Co pro mě není příjemné? Ranní vstávání ve 4 hodiny, neúměrné nároky na pracovní vytížení, aby co nejméně pracovníků udělalo co nejvíce práce za minimální mzdu.“

Přílišné papírování nebere zřetel na to, že sestra je také žena a tudíž by neměla nosit břemena těžší než 15 kilo. Hlavně mi vadí zápach výkalů a tělních tekutin a nebezpečí infekční nákazy. Vadí mi arogance a netaktnost některých lékařů a pomluvy a intriky na pracovišti.“

Pokud se ve Vaší práci něco nedařilo tak, jak si představovala, jakým způsobem jste to řešila?

„Pokud se mi v práci něco nedaří, snažím se pátrat po příčině. Jak? Hovořím o problému s ostatními, hledám chybu také u sebe a snažím se situaci rozebrat a najít lepší řešení nebo nápravu problému. Zajímám se o to, jak by problém řešili ostatní a zvažuju jejich názory“

Jak jste řešila situaci, kdy se Vám v práci příliš nedařilo, aby se zlepšila? Stalo se Vám, že jste se vyhýbala rozhovorům se svými podřízenými, spolupracovníky.

„Pokud je řešení problém v mých silách, snažím se o nápravu, zlepšení, ovlivnění, diskutuji s podřízenými i nadřízenými. Pokud tak není možné, přenechám řešení problému lepším, zkušenějším, silnějším, chytřejším.“

Uvažovala jste někdy o změně práce?

„Ano, a také během své 34 leté praxe, vystřídala několik pracovišť. Myslím si, že není dobré 30 let dělat na jednom oddělení a pracovat rutinně a automaticky. Snadno se pak může při každodenním stereotypu a suverenitě udělat chyba. Beru to jako výzvu a životní šanci, něco nového se naučit. Poznávat nové spolupracovníky, učit se novým věcem, postupům a získávat cenné zkušenosti- to je určitě pro rozvoj pracovníka důležité. Ale jít úplně mimo obor jsem nikdy nechtěla. Když jsem ještě před staniční sestrou pracovala jako vedoucí zásobování zdravotnického materiálu pro celou nemocnici, tak jsem byla spíše fakturantka. Šlo hlavně o práci s počítačem a jednáním se zástupci firem, ale i když to byla práce nesmírně zodpovědná a náročná, nebylo to ono. Dělal jsem tuto práci poctivě čtyři roky, a když se mi naskytla nabídka dělat práci staniční sestry, nebylo co řešit a změnila jsem pracoviště.“

Chování Vašich podřízených jste shledávala vůči Vám za přátelské, s respektem... a z čeho tak usuzujete?

„Musím říct, že jsem měla na pracovní kolektiv štěstí. Tvořily jsme opravdu skvělý tým. Společně jsme pracovaly a společně se bavily. Měly jsme k sobě hodně blízko. Jednou za měsíc jsme se scházely a „oslavily“ večerí svátky a narozeniny, které kdo měl ten měsíc. V létě jsme udělaly ohníček a společně poseděly. Dokázaly jsme si popovídat o

příjemných věcech, ale i těch nepříjemných. Práci jsem preferovala týmovou, pomáhaly jsme jedna druhé a bylo to fajn. Teď mluvím o sestřích a sanitárnkách. S lékaři to bylo jiné, udržovali si patřičný odstup a vlastně jsme je blíže ani moc nezajímaly. Jen vrchní sestra si s většinou potykala. Pracovala na oddělení přes 20 let v mé funkci a většinu z nich poznala při jejich nástupu do nemocnice. Poznala i tak primáře a stýkali se i v osobním životě.“

Uvedte příklady, kdy jste měla pocit marnosti a nedostatku uznání a ocenění z vykonávané práce?

„Jediný problém jsem měla s vrchní sestrou. Nebylo to po pracovní stránce. Vytýkala mi, že jsem k ní málo loajální a neříkám jí, co se kde šustne a taky, že mám být na děvčata direktivnější. Marně jsem jí vysvětlovala, že náš cíl je stejný, jen každá máme jiný styl a cestu. Pak začala hledat různé chybičky a zveličovat je. Období ignorace střídalo období buzerace. Nic nešlo zařídit, všechno byl problém. Nechápala jsem, že pokud tlumočím názory kolektivu, není to jen můj osobní názor. Averte se stupňovala, až to vyvrcholilo přímým střetem a já odešla z funkce i z oddělení na vlastní žádost. Prostě všechno má své meze. Tato skutečnost se mě hluboce dotkla a loučení s kolegyněmi bylo smutné. Dokonce dvě odešly za mnou. Nicméně za námi zůstal kus poctivé práce a oddělení se za dva roky změnilo k lepšímu víc, než za deset let „vlády“ vrchní sestry.

Pak jsem začala pracovat na jednotce intenzivní práce jako řadová sestra a stále se se svými bývalými kolegyněmi rády vídáme.“

Kde jste čerpala energii k výkonu své práce?

„K výkonu své práce potřebuji spoustu energie. Aby ji člověk vykonával dobře, musí si také odpočinout aktivně i pasivně a čerpat energii z věcí, které jej baví a těší. Já osobně si dělám jeden den v týdnu jen pro sebe. Dostatečně se vyspím, dělám věci, které mi přinášejí radost- jako třeba práce na zahradě, výlet, procházka, nákup, setkání s přáteli, pohoda v rodině. Ráda si něco pěkného přečtu, jdu ke kadeřnici, na pedikúru, na masáž, zaplavat si. Když mám příležitost ráda vyrazím za kulturou nebo jen tak popovídat si s lidmi, které mám ráda.“

Měla jste dostatečnou oporu v rodině?

„Má rodina je neúplná. Žiju pouze s dcerou, která ještě studuje. Troufám si říct, že máme hezký vztah a rády se vidíme. Vím, že se na ni mohu spolehnout, stejně jako

ona na mě. Jeto moje tichá radost. Rodiče a sourozenci s rodinami mám v jižních Čechách. Téměř každý měsíc se navštěvujeme a vzájemně si pomáháme.“

Mluvila jste o práci se svými blízkými? O čem konkrétně?

„Samozřejmě, že na téma práce se svými blízkými občas hovořím. Nezacházím k detailům, protože jsme vázáni mlčenlivostí. Hovor se týká spíše vztahů na pracovišti, co se komu humorného přihodilo, co se povedlo, i o tom, co se moc ne.“

Nenarušovala Vaše práce Vaše osobní vztahy? A třeba v čem konkrétně?

„Pokud jsem dříve pracovala na směny, mému manželovi a později i přítelovi to vadilo. Vadilo jim, že večer odcházím a ráno je budím, když brzy vstávám. Často jsem bývala unavená, podrážděná až vyčerpaná. Taky byl problémy s plánováním dovolené nebo různých akcí. Po rozvodu jsem zůstala s malou dcerou sama. Často jsem se jí nemohla věnovat tak, jak bych si představovala, měla jsem špatné svědomí, když jsem jí někdy nechala doma samotnou. Měla jsem i dvě zaměstnání, protože jeden příjem ze zdravotnictví, by nám k přežití nestačil. Nyní už je situace lepší. Pracuji na stálou denní a dcera už je dospělá.“

Byla jste v té době náchylná k nějakým nemocem, zdravotním problémům?

„Ve 22 letech jsem prodělala nemoc, která byla uznána jako nemoc z povolání, která přišla do chronicity. Jinak vážněji nestonám, ale zaměřila jsem se hodně na prevenci a snažím se žít zdravě. Nicméně jsou období, kdy cítím únavu, žaludeční potíže, přecitlivělost, tlaky na hrudi až bušení srdce, nespavost, výkyvy nálad a další příznaky klimakteria.“

Projevoval se u Vás neklid a nervozita a jakým způsobem?

„Neklid a nervozitu jsem pociťovala vždy při názorovém střetu s vrchní sestrou nebo když se mi starosti nebo práce nakupili. Zpočátku jsem vše zvládala zklidněním dechu a relaxací, ale pak jsem raději odešla, protože bojovat nemělo perspektivu.“

Co by jste si představila pod pojmem supervize? Máte s ní nějaké zkušenosti?

„Četla jsem o tom, že supervize je jednou ze způsobů jak zvládat své problémy. Je to práce ve skupině pod vedením zkušeného psychologa, kdy vy se skupině svěříte se svým problémem a její členové reagují a navrhuji, jak by problém řešili oni. Tuto formu řešení svých problémů jsem v pravém slova smyslu nevyužila. I když se nad tím zamyslím, tak trochu podobně funguje sdílení problému s lidmi, kterým se svěřím, a které mám ráda.“

4.2 Interpretace zjištění

Manažerem nebo také vedoucím členem kolektivu rozumíme osobu, která naplňuje podstatu managementu. Ta je popisována jako zvládnání plánovacích, personálních a kontrolních činností, které se zaměřují na dosažení cílů organizace.

Pan A se stará o docházku, plánuje přesčasy svých podřízených a stará se o jejich technické zázemí. Dále má za úkol plnit úkoly a cíle stanovené vedením organizace. Paní B kontrolovala dostatek materiálu k výkonu práce svých podřízených. Popřípadě jej obstarávala. Plánovala dovolené, přesčasy, kontrolovala docházku. Musela mít přehled o mobilních telefonech, které se v organizaci vyskytují, a na kterém úseku se nacházejí. Náplní práce paní C bylo psát pracovní rozvrhy, aby byl zabezpečen chod personálně, ručila za správnost provedené práce svých podřízených- zdravotních sester, za splnění ordinací lékařů, za včasnost vyšetření. Dbala na dodržování předpisů a vnitřních směrnic a hlavně také na péči o blaho pacientů. Kontrolovala práci podřízeného personálu a dodržování standardů ošetrovacích postupů.

Manažer je v literaturách popisován jako osoba, která by měla umět vyjadřovat svá přání, své příkazy, akceptovat pracovníky, chápat je, dávat prostor pro zpětnou vazbu, dobře organizovat a kontrolovat, pružně reagovat na neobvyklé situace nebo vzniklé problémy v týmu, umět pochválit i vytýkat.

Pan A každé nové rozhodnutí nebo sdělení podává podřízeným formou pravidelných meetingů, kde se ke sděleným skutečnostem mohou přímo vyjádřit a vznést i svůj nápad a pohled na věc. Paní B popisuje, že podmínky společnosti, ve které pracovala, nepřipouštějí prostor ke zpětné vazbě mezi její pozicí a jejími přímými podřízenými. Paní C se od začátku svého působení ve funkci snažila o týmovou práci a liberální řešení problémů. Snažila se blíže poznat své podřízené. To dle ní zahrnovalo přímé jednání, stýkání se i mimo práci, poznat vztahy a problémy lidí, se kterými pracuje. Zpětnou vazbu mezi ní a podřízenými brala jako samozřejmost. Ať už formou dotazníků spokojenosti, tak i reakce verbální.

Všichni tři respondenti praktikují stejný způsob vytýkání nedostatků i chválení svých podřízených. Pan A při neplnění úkonů svých podřízených má snahu jim jej opětně předvést nebo vysvětlit. Kárání a výtky provádí v soukromí. Paní B se vždy snažila chválit celou pracovní skupinu, snažila se hledat maličkosti, které by mohly být hodné pochválení. V případě pochybení některého z podřízených, také řešila situaci bez přítomnosti ostatních. Vždy postupovala tak, že dala prostor jedinci na zpětnou vazbu, aby měl možnost vysvětlit, co ho k jeho krokům vedlo. Paní C také volila volbu

upozorňování na nedostatky v soukromí. Měla snahu kritiku vždy podat tak, aby se káraný podřízený necítil trapně nebo ponížene.

Jako v každé jiné profesi, je žádoucí aby se manažer nadále rozvíjel a vzdělával. Manažer musí ovládat celou řadu odborných disciplín. Navíc v důsledku neustálého rozvoje vědy a techniky musí své schopnosti, vědomosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Přesně tak vypovídá pan A, jehož práce s mobilními telefony je rozvojem technologie velmi podmíněna. Důležité je tak naučit se novým postupům, které vyžadují nové funkce mobilních telefonů. Paní B je nucena znát aktuální informace a metodiku nových postupů, které se týkají mobilních telefonů, aby tyto postřehy mohla dále šířit mezi své podřízené. Také u paní C, která pracuje ve zdravotnictví, je netností nadále se vzdělávat jak po stránce odborné, tak i té praktické. Konkrétně absolvovala při práci vyšší odbornou školu, účastnila se různých odborných konferencí, seminářů. Ze své iniciativy publikovala v odborných časopisech a četla odbornou literaturu a dál se vzdělávala v oblasti práce s lidskými zdroji, managementu a psychologie.

Manažeři se během výkonu své funkce mohou dostávat do situací, které se pro ně stávají zatěžujícími. V literatuře jsou tyto situace klasifikovány jako problémové, frustrující, stresující a konfliktní. Manažeři si mohou osvojit některé z technik a doporučených postupů, které nabízejí ať už odborná literatura nebo mnohé kurzy pořádané univerzitami nebo školícími institucemi.

Pan A se ve své funkci potýká se situacemi, které v něm vzbuzují nepříjemné pocity. Jde často o neshody ohledně oprav, ať už jde o množství nebo o kvalitu. Nejčastěji jde však o situace, kdy musí nepříjemné rozhodnutí vedoucích interpretovat svým podřízeným. Paní B byla terčem útoků části svých podřízených, když byla vybrána z okruhu později už svých podřízených, kteří po pozici týmleadra také toužili. Kvůli jejich závisti a nepřejčnosti se stávala jejich nepřítelem a přijímání rozkazů, různých doporučení a poznámek jim bylo nepříjemné. A nepříjemnou byla tato situace i pro paní B. Paní C ve své výpovědi popisuje konfliktní situaci, kterou ve své funkci prožívala. Tento konflikt probíhal mezi paní C a její přímou nadřízenou- vrchní sestrou. Nešlo však o konflikt na pracovní úrovni. Bylo jí vytýkáno, že je málo loajální a neříká jí, interní a soukromé informace o každém podřízeném. Také jí měla za zlé, že by měla být více direktivnější ke svým podřízeným. Paní C marně vrchní sestře vysvětlovala, že jejich cíl je stejný, pouze každá má odlišný způsob. Později začalo vytýkání drobných chyb a jejich zveličování. Averte se dále stupňovala.

Syndrom vyhoření se nejčastěji vyskytuje u profesí, u kterých dominuje složka pracovní náplně- práce s lidmi, nebo alespoň pravidelný kontakt s lidmi.

Pan A je v každodenním styku vždy s přibližně 15 techniky, případně s dalšími z druhé směny, kteří mají v ten den nařízené přesčasové hodiny. Paní B byla nadřizovanou okolo 20 lidí, kteří pracují v jedné hale na různých úsecích finální kontroly mobilních telefonů. Paní C byla vedoucí a mluvčím asi 15 členného kolektivu sester a sanitárek.

Za nejčastější příčinu vzniku syndromu vyhoření se pokládá stres. Stres je chápán jako reakce organismu na nadměrnou zátěž nebo problém. Stresový stav dále obsahuje tři druhy příznaků-psychologické, fyziologické a behaviorální. Mezi psychologické příznaky stresu jsou řazeny např. omezování kontaktu s druhými lidmi, prudké změny nálady, nadměrné pocity únavy. Fyziologickými příznaky jsou nejčastěji bušení srdce, nechutenství, bolesti hlavy, migréna. Behaviorálními příznaky pak zvýšená nepozornost, snaha vyhnout se práci, odpovědnosti a úkolům.

Pan A svou práci nebere jako příliš stresující. Pouze v situacích, kdy se se svou prací dostane do skluzu nebo se objeví více špatných věcí najednou, pak má problémy s nespavostí, bývá nervózní a pociťuje problémy se zažíváním. Vinu však přikládá k dnešní době, nikoliv své profesi. Paní B před vznikem syndromu vyhoření trpěla nespavostí, bolestí hlavy. Také žaludeční potíže, která ale nepřipisovala důsledkům pracovního stresu. Z výpovědi paní C je patrné, že bylo období, kdy pociťovala velkou únavu, žaludeční potíže, přecitlivělost a tlaky na hrudi až bušení srdce, také nespavost a výkyvy nálad. Veškeré problémy však připisovala příznakům nastupujícího klimakteria.

Autoři, kteří se zabývají fázemi syndromu vyhoření, definují celkem tři fáze. První fázi předchází ještě jedna fáze, a to fáze předchorobí. Do této fáze nejčastěji řadíme začínající manažery, kteří jsou plní ideálů a nadšení. Jejich práce jej naplňuje, daří se jim a postupem času se stává součástí jejich života.

Tuto fázi popisuje paní B, kdy se proni nová pozice stala výzvou hodně změnit a zanechat po sobě kus dobře odvedené práce. Jak sama říká, byla plná elánu a nadšení. Také paní C při nástupu do funkce staniční sestry vkládala mnoho úsilí do vylepšení pracovního a životního prostředí jak zaměstnancům, tak i pacientům.

První fázi syndromu vyhoření je frustrace. Úkoly, které jsou po manažerovi požadovány, se stále vrší. Požadavky okolí je začínají stále více obtěžovat. U manažera se dostávají pocity zklamání z neúspěchu.

Paní B popisuje své pocity zklamání v případech, kdy se pokoušela o zavedení jakékoliv změny na pracovišti. Její původní nadšení vystřídalo až téměř permanentní zklamání z práce. Paní B také mívala pocity, že se nedočkává žádného uznání kromě finančního ocenění. Ani případné pochválení od vedení tak nevnímala. V rozhovoru se i paní C podělila o své dojmy, které je možno připisovat první fázi vzniku syndromu vyhoření. Byly jimi neúměrné nároky na pracovní vytížení, aby co nejméně pracovníků udělala co nejvíce práce za minimální částku. Dále paní C zklamala značnou arogancí a netaktností některých lékařů. Také setkání s intrikami a pomlouvami na pracovišti bylo pro paní C nepříjemným překvapením po nástupu do nové funkce.

Druhá fáze syndromu vyhoření je charakteristická tím, že jedince začnou postihovat neurotické příznaky, které mu však nezabraňují, aby v činnosti nadále pokračoval. Práce jedinci časem nepřináší žádné potěšení, stává se pro něj spíše nutností, vyhýbá se jakýmkoliv aktivitám.

Paní B zprvu vnímala svou práci jako koníček a výzvu. Po čase ji začala vnímat jako otravnou a nudnou. Také ji začala omezovat na její mechanické provádění, alespoň v těch věcech, ve kterých to bylo alespoň trochu možné. Přesto, ke svému údivu, stále svou práci odváděla tak, jak po ní bylo požadované. Avšak kromě velkých problémů při vymýšlení nových nápadů, které její funkce vyžadovala. Z rozhovoru s paní C vyplývá, že do 2. fáze syndromu vyhoření nedospěla, protože z funkce odešla.

Třetí a poslední fáze syndromu vyhoření, jak říká její název, je fází celkového vyčerpání. Manažer bývá velmi skleslý a unavený. Dostávají se i další obtíže v jiných oblastech života- jde o problémy psychické, zdravotní i sociální. Organismus jedince se dostává do emocionálního vyčerpání, odcizení a do stádia úplného vyčerpání.

K tomu paní B dodává, že ji práce velmi vyčerpávala. Také pracovní kolektiv ji začal být na obtíž. Začala k nim cítit velkou nenávisť.

Je obecně známo, že snadnější je negativním důsledkům pracovního stresu předcházet, než je odstraňovat. Prevence v této problematice představuje neopomenutelnou a významnou složku. Můžeme ji rozdělit na oblast individuální a oblast pracovní na úrovni zaměstnavatele. V rámci individuální oblasti je důležité umět relaxovat, věnovat se mimopracovním aktivitám, díky kterým máme možnost odsunout pracovní starosti stranou, odreagovat se a načerpat energii.

Pan A čerpá energii ke své práci několika způsoby. Rád poslouchá rockovou hudbu, soukromě pro své potěšení hraje na elektronickou kytaru, rád cestuje a chodí do

přírody, rád se také podívá na dobrý film. Chodí hrát florbal, běhat, i když jen rekreačně. Dovolenu tráví buď s přáteli, se kterými pravidelně vyráží na vodu a jiné další akce, nebo u rodičů na jižní Moravě. Paní B popisuje, že se svým manželem navštěvovali kino nebo divadlo. Pouze však pokud se naskytla příležitost, kterých bylo velmi málo. V práci trávila velmi mnoho času, proto když se po náročném dnu vrátila domů, už nezbývalo dostatek energie na další volnočasové aktivity - kromě občasné procházky se psem, při které dokázala přijít na jiné myšlenky. Paní C k výkonu své práce potřebuje spoustu energie. Pravidelně si jeden den v týdnu dělá den jen pro sebe. Dostatečně se vyspí, dělá věci, které jí dělají radost- práce na zahradě, výlet, procházka, nákup setkání s přáteli. Ráda si přečte pěknou knihu, jde ke kadeřnici, na pedikúru, na masáž, zaplavat si. Když má příležitost ráda se vydá za kulturou nebo si jen tak povídat s lidmi, které má ráda.

Důležitou roli v prevenci syndromu vyhoření hraje sociální opora. Sociální opora nám dává potřebu sociální ho zrcadla, uznání, povzbuzování, soucítění, naklonění. Sociální oporu mohou poskytovat jak pracovní kolektiv, tak rodinní příslušníci nebo také přátelé.

Pan A sám svou rodinu nemá, momentálně ani partnerku, takže jeho oporou mu jsou jen přátelé a rodina. Jeho dobrý kamarád pracuje ve stejné firmě a na stejné pozici, takže veškeré pracovní a i spoustu nepracovních problémů řeší s ním. Pak také rodiče a v poslední době si k sobě pan A se svým bratrem našli cestu i společnou řeč. Také ve firmě má pan A pár přátel, se kterými se sejdou u oběda a hovoří i o jiných záležitostech než těch pracovních. Paní B měla oporu v rodině do té doby, než její manželství začalo mít problémy. Děti nemají, rodiče paní B už nežijí. Má pouze sestru. Své sestře paní A často vyprávěla o svých pocitech. Také měla přátele mezi spolupracovníky. S těmi pro změnu probírala čistě pracovní záležitosti, ve smyslu různých postřehů. O svých pocitech a strastech se svěřovala pouze své sestře. Rodina paní C je neúplná. Žije pouze s dcerou, které ještě studuje. Dodává, že spolu mají hezký vztah a rády se vidí. Její rodiče a sourozenci s rodinami žijí v jižních Čechách, se kterými se každý měsíc navštěvují a vzájemně si pomáhají. Na téma práce se svými blízkými paní C občas hovoří. Tyto hovory se týkají vztahů na pracovišti, co se komu humorného přihodilo, co se povedlo a co moc ne. Paní C také dobře vycházela se svými podřízenými. Měly k sobě hodně blízko. Pravidelně se scházely a společně oslavily večerí své svátky a narozeniny. Dokázaly si popovídat o příjemných věcech, ale i těch nepříjemných. S lékaři však takto dobré vztahy paní C neměla. Lékaři, se kterými paní C přišla do styku si udržovali patřičný odstup.

Další důležitou skupinou faktorů jakou pracovní podmínky, které na pracovníky působí. Tyto podmínky by měly být upraveny tak, aby poskytovaly uvolnění z centra napětí, umožňovaly spolupráci, dávaly možnost zpětné vazbě. Také by zaměstnavatel měl klást důraz na eliminaci faktorů, které vedou k psychickému vyčerpání, a zaměřit se na lepší organizaci práce. Důležitá je také úprava pracoviště- ta zahrnuje tepelnou pohodu, dobré osvětlení, ticho a klid na práci.

Pan A popisuje své pracovní prostředí jako speciálně upraveno pro činnost opravy mobilních telefon a plně klimatizováno. Musí také na pracovišti dodržovat určitá pravidla, která jsou určena normami ISO. Dále je ve společnosti, kde pan A pracuje, zaveden tzv. Kaizen, neboli neustálé zlepšování. Pracovníci zde mají možnost přijít se svým nápadem formou formulářů a schránek, do kterých tyto nápady mohou lidé vkládat. Nejlepší nápady bývají vždy odměňovány. Na bývalém pracovišti paní B je nutné plnit dané normy, které zakazují nosit si jídlo a popíjet tekutiny. Paní B se zasloužila o změnu, aby si mohli zaměstnanci kdykoliv zajít napít tekutiny, kterou firma pro své zaměstnance financuje. Do té doby toto bylo možné pouze ve vyměřené půlhodinové přestávce. Dále se podle paní B výkony zaměstnanců posuzují podle kvantity, ne podle kvality. Z výpovědi paní C vychází najevo, že není brán zřetel na to, že zdravotnický personál tvoří převážně zdravotní sestry, tedy ženy, a je špatně ošetřené to, že jelikož normy říkají, že ženy nesmí přenášet větší břemena jak 15 kilogramů, málokterý pacient tolik váží. Další nepříjemnou záležitostí, kterou toto povolání přináší je dennodenní potýkání se se zápachem výkalů a tělních tekutin a také s hrozícím nebezpečím infekční nákazy.

Mezi externí vlivy v rámci prevence ale i následné pomoci je mimo jiné řazena supervize. Postupem času se její působení na úrovni pomáhajících profesí přeneslo i na manažerské a další profese. Jejím smyslem je rozvíjet profesní dovednosti supervidovaných, posilovat vztahy v pracovním týmu a nacházet řešení problematických situací. Supervize obsahuje složky nadhledu a dohledu a zaručuje dobrou úroveň odbornosti jak v oblasti schopností, vědomostí a dovedností, tak v oblasti etické a hodnotové.

Pan A tento pojem nezná, ale domnívá se, že jeho nadřízení už budou mít širší povědomí. Paní B také tento pojem do doby, kdy byl u ní diagnostikován syndrom vyhoření, neznala. Nyní už nejen ví, ale během své léčby také získala cenné zkušenosti. Paní C měla povědomí, že supervize je jedním ze způsobů jak zvládat své problémy, kdy jde o práci ve skupině pod vedením zkušeného psychologa. Tuto formu

řešení svých problémů v pravém slova smyslu nevyužila. Přiznala, že podobným způsobem funguje sdílení problémů s lidmi, kterým se svěří. Nicméně tento způsob nemůže nahradit pohled zkušeného psychologa, který je fundovanější než laik.

V případech, kdy k vyhoření dojde, může pomoci změna prostředí nebo dlouhodobější zdravotní neschopnost. Jindy naopak návštěva psychologické ambulance. Stejně tak je možné, že pacienta je nutné hospitalizovat a nasadit léky. Důležitou součástí léčby je bezpochyby psychoterapie, kde se pacient spolu s pomocí psychologa zaměřuje na řešení akutních obtíží, např. depresivní stavy atd. Spolupráce se také zaměřuje na budování lepších vztahů k ostatním lidem, ale i schopností relaxovat a provozovat zdravou životosprávu. Za vstřícný krok zaměstnavatele může být považováno dočasné pověření pracovníka jinými úkoly nebo jej umístit na jiné pracoviště.

Paní B bylo doporučeno vzít si v práci dovolenou. Poté započala ambulantní léčbu, byly jí nasazena psychofarmaka a podstoupila řadu terapeutických sezeních jak skupinových, tak i individuálních. Nyní už si je vědoma toho, jakým nepříznivým vlivům se má vyvarovat a naopak které aktivity jsou žádoucí a pro ni vhodné- např. návštěvy lekcí jógy.

4.3 Vyhodnocení rozhovorů

Na základě řazení podle základních úrovní naplňování manažerských funkcí všichni tři respondenti spadají do úrovně liniových manažerů. Jde o základní postavení manažerů. Liniovní manažeři jsou odpovědní za správu a řízení činností, které přímo přispívají k produkci výrobků a služeb. Jsou přímými nadřízenými výkonných pracovníků. Tito manažeři operativně řeší každodenní chod výrobního útvaru. Specifikem je krátkodobé plánování, proto je tato úroveň označována také jako operativní management.

Mnoho manažerů se potýká s problémem, kdy neumí své podřízené pochválit, neví, jaká slova volit v případě, kdy mají svého podřízeného ocenit. Přestože v dnešní době většina zaměstnanců dává přednost materiálnímu ocenění, mnohdy si manažeři neuvědomují jak i prostá verbální pochvala může jedince motivovat k větší produktivitě práce. Krom chválení, je důležitá konstruktivní a věcná kritika ve správnou chvíli a

správným způsobem. Také po každodenní odvedené práci by měl manažer dát najevo, že se cítí být členem týmu a váží si každého jeho članku.

Zpětná vazba je důležitou a neopomenutelnou částí týmové komunikace, posiluje činnost jednotlivce i týmu a zvyšuje produktivitu práce. Zpětnou vazbou je dáván prostor myšlenkám a názorům druhých lidí, vede ke komunikaci, která dále vede k pozitivním výsledkům. Z výpovědi paní B dále vyplývá důsledek rozšiřujících se nadnárodních společností, které se snaží různými způsoby zvýšit své zisky. Tyto společnosti přemísťují výrobu do zemí s lacinou pracovní silou, která je nucena k plnění strohých rozkazů bez možnosti vyjádření se k postupům práce. Podle slov pana A, který pracuje ve stejné společnosti, se přístup k podřízeným pracovníkům však časem změnil.

Pozice manažera si žádá zaměřit se i na vzdělávání se v oblasti managementu, oblasti rozvoje sebe sama. V posledních letech je čím dál více skloňovaný termín koučování. Jeho pozitivní dopady jsou spatřovány ve výkonu, motivaci, přijetí zodpovědnosti a vlastním rozvoji. Z rozhovorů vyplývá, že u pana A a paní B by bylo více žádoucí zaměřit se také na vzdělávání v rámci práce s lidskými zdroji. V této oblasti jsou spatřovány velké rezervy. Koučování je důležitá činnost, která má své pozitivní dopady, a nutí zaměstnance samotného, aby si zvolil sám cestu k vyššímu výkonu a vlastnímu rozvoji, a ke způsobu dosažení větší produktivity práce.

Práce s lidmi je považována za jednu z nejtěžších. Musí se brát na zřetel rozdílnost pohlaví, vzdělání, povahy, názorů... Při rozhodování musí být ke všem těmto aspektům přihlédnuto. I když se výsledné stanovisko nemusí všem zúčastněným líbit, je důležité je přesvědčit o nutnosti plnit závazky a pracovní povinnosti. V tomto ohledu je shledávána pozice liniového manažera velmi nevděčnou. Dobrý manažer musí vyjít jak se svými podřízenými, tak i svými nadřízenými. Nejlépe tak, aby ani jedna skupina neměla pocit, že je k nim neloajální. Bohužel ne ve všech případech se toto daří s úspěchem. To konkrétně může vedoucí pracovník brát jako své selhání.

Z výpovědí vyplývá, že všichni tři respondenti měli nebo mají zdravotní problémy, které jsou příznačné pro syndrom vyhoření. Ani jeden z nich si však nechce přiznat, že by tomu tak bylo, a vinu přepisují jiným příčinám. Dále z rozhovorů plyne, že pan A a paní B dávají přednost kariéře před svým zdravím. V případě paní B z důvodu, aby si nemusela připustit, že nezvládala svou funkci, nastalo u ní vyčerpání a úpadek psychiky. Paní C si oproti tomu dokázala uvědomit akutnost změny situace a vzdala se kariéry ku prospěchu svého zdraví, přestože šlo o velmi úspěšnou kariéru.

Na otázky týkající se prevence se ze všech respondentů nejméně věnovala preventivním aktivitám syndromu vyhoření paní B. Oproti tomu pan A a paní C dobře ví, jak stres zvládat a syndromu vyhoření předcházet.

Všichni tři respondenti měli oporu jak ve svých přátelích, se kterými mohli mluvit, tak mezi svými rodinnými příslušníky.

Dále z rozhovorů, které se zaměřily také na pracovní prostředí manažerů, vyplývá, že Pan A je ve svém pracovním prostředí spokojený. Má možnost se kriticky vyjádřit bez následných sankcí. U paní B je zarážející, že zaměstnavatel preferuje kvantitu nad kvalitou. Dále by mělo být samozřejmostí, aby si zaměstnanec mohl jít občerstvit se kdykoliv během pracovní doby. Mělo by zde dojít ke změnám norem, které toto upravují, a které by neporušovaly vnitřní pracovní předpisy, ale zároveň respektovali základní lidské potřeby. Problémem zdravotnictví je, že určité normy zde tvoří zdravotní pojišťovny (počet personálu, platby za výkony, spotřeba materiálu). V důsledku toho je málo pomocného personálu a sestry suplují práci pomocného- nižšího zdravotnického personálu.

Na otázku týkající se supervize respondenti odpověděli překvapivě. Pan A pojem supervize nezná. Paní B je s ním už nyní dobře obeznámena po zkušenosti se syndromem vyhoření, dříve neměla tušení. Paní C ví, o co jde, ale nezúčastnila se nikdy supervize, přestože pracuje ve zdravotnictví. Tento obor by si také zasloužil více osvěty ohledně syndromu vyhoření a supervize by v něm měla být poskytována zaměstnavatelem automaticky.

Důležité je připravit se na možnost, že jedinec nebude schopný nadále ve své dosavadní kariéře pokračovat tak, jako doposud. Často je totiž i po ukončení léčby návrat na původní pracovní pozici velmi obtížný či dokonce úplně nemožný.

Výzkum tedy došel k následujícím výsledkům. V případě pana A tedy k syndromu vyhoření nedošlo. Jako manažer kritické situace zvládá dobře a nadále pracuje ve své funkci. Paní B je klasickým případem manažera se syndromem vyhoření. Odešla z funkce i z pracoviště, podstoupila léčbu a instruktáže, jak se vyvarovat nepříznivým vlivům, a jak zvládat stres z pracovní zátěže. Nyní pracuje jako řadový zaměstnanec. Paní C z funkce vedoucího pracovníka odešla na vlastní žádost. Nyní pracuje jako řadová sestra na náročnějším oddělení JIP.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla věnovaná tématu syndromu vyhoření u manažerských profesí. Teoretická část popisovala manažerskou profesi, její specifika a osobnost manažera. Dále se tato část zabývala syndromem vyhoření, jeho příčinami a příznaky a dává návod jak se vyvarovat propuknutí vyhoření, popřípadě radí, jak s ním bojovat. Praktická část se týkala konkrétních pracovníků ve vedoucí funkci, se kterými byl prováděn rozhovor. Je zde také analýza zjištěných skutečností a jejich vyhodnocení.

Nejohroženější skupinou jsou ti jedinci, kteří svou práci berou jako poslání a věnují se jí s velkým osobním nasazením. Přibývající zátěž spojená s administrativou a frustrující pocit, že člověk nestačí nárokům, tak vedou nejčastěji k syndromu vyhoření. Čísla se stále zvyšují.

Zasaženému zaměstnanci tak syndrom vyhoření převrátí život naruby. Syndromem jsou dále také nejvíce ohroženi právníci, zdravotní sestry, sociální pracovníci nebo učitelé. Můžeme se s ním tedy setkat všude tam, kde jsou lidé vystavováni stresovým situacím, řešení různých zdravotních, osobních, profesních a dalších problémů.

Proto by lidé trpící více symptomy syndromu vyhoření měli vyhledat odbornou pomoc. Pocitu vyhoření lze předcházet např. udržováním funkčních vztahů v rodině a v okolí. Tento pojem je naštěstí ve společnosti stále více skloňován. Lidé mají snahu se o této problematice dozvědět více a nebojí se tak v případě nouze vyhledat odbornou pomoc.

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit ucelený pohled na závažnost problematiky syndromu vyhoření a využití těchto poznatků v aplikaci na manažerskou praxi. Umožňuje pochopit důležitost komunikace, její chyby a úskalí. Dále také umění vypořádat se s konflikty na pracovišti, umět rozlišit lidi podle jednotlivých komponent jejich osobnosti.

Dalším cílem bylo vytvořit materiál, návod, na jaké varovné signály a stresové faktory si má dát člověk pozor, jak by měl vzniklou situaci správně řešit, případně jak se jí vyvarovat v rámci prevence.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

FRANKOVÁ, E. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 1996. 105 s. ISBN 80-214-0752-2.

HECZKO, D. *Už nemohu dál*. Třinec: BIBLOS, 2000. 50 s. ISBN 80-900240-8-4.

HENNING, C. a KELLER, G. *Antistresový program pro učitele*. 1. vyd. Praha: PORTAL, 1996. 99 s. ISBN 80-71780-93-6.

HIRŠOVÁ, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2007. 99 s. ISBN 978-80-245-0928-8.

JEKLOVÁ, M. a REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 32 s. ISBN 80-86991-74-1.

KEBZA, V. a ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1998, 131 s. ISBN 80-7169-531-3.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Sestra a stres*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. 119 s. ISBN 978-247-3149-0.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. Vyd. Praha: GRADA, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MUSIL, J. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy o.p.s., 2013. 144 s. ISBN 978-80-905247-3-6.

PAVLÍČKOVÁ, H. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 77 s. ISBN 978-80-87071-79-3.

POSCHKAMP, T. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 104 s. ISBN 978-80-266-0161-6.

PTÁČEK, R. a ČELEDVÁ, L. a kol. *Stres a syndrom vyhoření u lékařů posudkové služby*. 1. vyd. Praha: KAROLINUM, 2011. 117 s. ISBN 978-80-246-1998-9.

ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998, 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

STOCK, C. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

FIŠEROVÁ, M. *Analýza příčin vzniku syndromu vyhoření u tzv. pomáhajících profesí*. [online]. Brno, 2007 [cit. 2014-27-01]. Diplomová práce. Masarykova univerzita Filozofická fakulta. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/64503/ff_m/FiserovaDP.txt.

ŠOUKALOVÁ, O. *Psychická zátěž pedagogů- syndrom vyhoření*. [online], Brno, 2009 [cit 2014-26-05]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Pedagogická fakulta. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/208747/pedf_b/Bakalarka1.pdf.

TOŠNER, T. a TOŠNEROVÁ J. *Burn-out syndrom*. [online]. [cit. 2013-13-12]. Dostupné z: <http://www.hest.cz/tuz-ne/BURN-OUT.doc/#.UvZR89LuJ4A>.

VELÍNSKÁ, Š. *Diagnostika stresu v pracovním prostředí*. [online]. Brno, 2011 [cit. 2014-26-05]. Diplomová práce. Masarykova univerzita Fakulta sociálních studií. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/173206/fss_m/Text_diplomove_prace.txt.

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----------|
| Příloha A – Dotazník Maslach Burnout Inventory | I |
| Příloha B – Dotazník Burnout measure | II |

Příloha A – Dotazník Maslach Burnout Inventory

V tomto dotazníku doplňte do vyznačených políček u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

Síla pocitů: Vůbec 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Velmi silně

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

Příloha B – Dotazník Burnout measure

U každé otázky označte vpravo, jak často jste měli následující pocity za poslední 3 měsíce.

1 = nikdy; 2 = jednou za čas; 3 = zřídka kdy; 4 = někdy; 5 = často; 6 = obvykle; 7 = vždy;

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Byl/a jsem unavený/á | | | | | | | |
| 2. | Byl/a jsem v depresi (v tísní) | | | | | | | |
| 3. | Prožíval/a jsem krásný den | | | | | | | |
| 4. | Byl/a jsem tělesně vyčerpaný/á | | | | | | | |
| 5. | Byl/a jsem citově vyčerpaný/á | | | | | | | |
| 6. | Byl/a jsem šťastný/á | | | | | | | |
| 7. | Cítil/a jsem se vyřízený/á (zničený/á) | | | | | | | |
| 8. | Nemohl/a jsem se vzchopit a pokračovat dále | | | | | | | |
| 9. | Byl/a jsem nešťastný/á | | | | | | | |
| 10. | Cítil/a jsem se uhoněný/á a utahaný/á | | | | | | | |
| 11. | Cítil/a jsem se jakoby uvězněný/á v pasti | | | | | | | |
| 12. | Cítil/a jsem se jako bych byl/a bezcenný/á | | | | | | | |
| 13. | Cítil/a jsem se utrápený/á | | | | | | | |
| 14. | Tížily mne starosti | | | | | | | |
| 15. | Cítil/a jsem se zklamaný/á a rozčarovaný/á | | | | | | | |
| 16. | Byl/a jsem slabý/á a na nejlepší cestě k onemocnění | | | | | | | |
| 17. | Cítil/a jsem se beznadějně | | | | | | | |
| 18. | Cítil/a jsem se odmítnutý/á a odstrčený/á | | | | | | | |
| 19. | Cítil/a jsem se plný/á optimismu | | | | | | | |
| 20. | Cítil/a jsem se plný/á energie | | | | | | | |
| 21. | Byl/a jsem plný/á úzkostí a obav | | | | | | | |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Jandová

Obor: Manažerská studia- řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Syndrom vyhoření u manažerských profesí

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 46

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Mgr. Jan Veselý, DiS.