

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Syndrom vyhoření pracovníků v oblasti managementu
Burnout Syndrome in Management

Bakalářská práce

Jana Moiseev

Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem použila jen informační zdroje uvedené v příslušném seznamu zdrojů.

Ve Šternberku 20. 4. 2020

.....

Jana Moiseev

Poděkování:

Na předním místě bych ráda poděkovala panu Ing. Štefanu Kolumberovi, Ph.D. za mnoho užitečných rad, věnovaný čas a odborné vedení při zpracování této odborné práce. Dále panu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za cenné rady a připomínky a ochotné jednání, které mi napomohlo k vypracování této bakalářské práce a v neposlední řadě své blízké rodině, bez jejíž podpory by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod	6
Cíl	7
Teoretická část	8
1 Management	8
1.1 Definice managementu.....	8
1.2 Rozdělení managementu	8
1.3 Manažer	9
1.4 Lídr	10
1.5 Styly řízení.....	11
2 Syndrom vyhoření	11
2.1 Definice syndromu vyhoření	11
2.2 Freudenbergův cyklus	13
2.3 Stres.....	14
2.4 Mechanismus stresových reakcí	15
2.5 Důsledky stresu.....	16
2.6 Zátěž v pracovním prostředí.....	16
2.7 Příznaky a diagnostika syndromu vyhoření	18
2.8 Typy syndromu vyhoření dle studie Farbera	21
2.9 Prevence syndromu vyhoření	23
2.9.1 Humor a smích	23
2.9.2 Principy zdravé životosprávy.....	24
2.9.3 Stress management	24
2.9.4 Time management	24
2.9.5 Změna postojů.....	25
2.10 Jak se chovat k vyhořelému?	26
2.11 Léčba syndromu vyhoření	27
Metodická část	28
3 Zvolená technika empirické části	28
4 Kvalitativní výzkum	28
5 Organizace výzkumu	28
5.1 Přípravná etapa	28
5.2 Realizační etapa	29
5.3 Vyhodnocení a formulace výsledků.....	29
6 Konceptualizace.....	29
7 Studium odborné literatury.....	29
8 Typy výzkumů v kvalitativním přístupu.....	30
8.1 Případová studie.....	30
8.2 Analýza dokumentů	30
8.3 Terénní výzkum	31
8.4 Kvalitativní experiment.....	31
8.5 Kvalitativní evaluace.....	31
9 Metody získávání dat v kvalitativním výzkumu	32

9.1	Pozorování.....	32
9.2	Metoda moderovaného rozhovoru - interview	32
9.3	Zpracování kvalitativních dat	36
9.4	Systematizace dat.....	36
9.5	Analýza získaných dat.....	37
9.5.1	Analýza metodou vytváření trsů	37
9.5.2	Metoda zachycení vzorců	38
9.5.3	Metoda prostého výčtu	38
9.5.4	Metoda kontrastů a srovnávání	38
9.5.5	Metoda užívání metafor	38
9.5.6	Metoda vyhledávání a vyznačování vztahů	38
9.5.7	Metoda faktorování	39
9.5.8	Zakotvená teorie	39
9.5.9	Obsahová analýza.....	39
	Praktická část	40
10	Popis společnosti Lingua centrum, s.r.o.	40
11	Oslovení společnosti	41
12	Výzkumný soubor.....	41
13	Výběr klíčových otázek	41
14	Realizační fáze.....	42
15	Obsahová analýza	49
16	Návrh strategie zvládnání dlouhodobé pracovní zátěže.....	53
17	Vyhodnocení výzkumu	55
	Závěr.....	57
	seznam použitých zdrojů	58
	seznam obrázků.....	61
	seznam tabulek	62
	Anotace.....	63

Úvod

Dnešní doba klade nejrůznější nároky na člověka, a to ve všech rolích, které zastává. Může to být role rodiče, potomka, příbuzného, manžela, studenta, zaměstnance, manažera a mnoho jiných. Přes to, že si to lidé neuvědomují, jsou ohroženi syndromem vyhoření bez výjimky. Jestliže se nároky okolí zvýší na takovou úroveň, kterou člověk sám nedokáže ovládat a neuvědomuje si nebezpečí svého chování, může se propadnout do hluboké pasti deprese, vyčerpání a smutku. Dlouhodobý stres a neřešení tlaku, který je na člověka vytvářen jeho okolím, představuje cestu k bolestnému, nešťastnému a nenaplněnému životu. Některé úkony člověk vykonává zpočátku radostně, uspokojení z pracovních výsledků přináší pozitivní emoce. Toto období může trvat až několik let. Avšak během této doby hrozí riziko ztráty ostatních důležitých aspektů života. Například rozpad rodiny, rozchod s životním partnerem, ztráta osobního volna a zájmu o mimopracovní aktivity, ztráta kontaktu s potomky atd. Tyto rizika by měli být brány na zřetel. Každý člověk by si měl stanovit vnitřní pravidla a mantinely, které není ochoten překročit.

Nejinak je tomu i v oblasti byznysu a managementu. Manažer dnešní doby by měl umět nakládat se svým časem, zvládat na něj naložené úkoly a nést odpovědnost za jejich plnění, ale přesto neztratit vnitřní klid a udržet si osobní život na takové úrovni, aby mu poskytoval uvolnění, naplnění a oporu. V dnešní době je možné rozpoznat příznaky, které varují před nastávající hrozbou ztráty svého dosavadního života. Manažer může zaznamenat signály a vzorce chování, které mohou vést k syndromu vyhoření. Důležité je uvědomění si, že se takového jednání dopouští. Dalším krokem je rozhodnutí o změně svého chování, případně o změně svých priorit a morálních hodnot.

Bakalářská práce se zaměřuje na oblast managementu a výskytu syndromu vyhoření u pracovníků právě této oblasti. Zkoumá, jakými způsoby mohou být dnešní manažeři ovlivněni stresem a jak se vyrovnávají s dlouhodobou pracovní zátěží.

Cíl

Cílem této bakalářské práce je vytvořit návrh strategie zvládnání pracovní zátěže určené zaměstnancům středního managementu. Součástí návrhu bude seznam možných preventivních opatření, které pomohou manažerům předcházet syndromu vyhoření.

Zaměřím se na vedoucí pracovníky, se kterými provedu rozhovor, přičemž mne bude zajímat, jaké činnosti zahrnuje jejich práce, které činnosti představují pro manažery zátěž, jakým způsobem uvolňují stres a co by jim přineslo duševní klid.

Výstupem této bakalářské práce bude konkrétní strategie především pro pracovníky středního managementu, která by měla mít motivační, preventivní a informativní charakter o problematice syndromu vyhoření.

Teoretická část

1 Management

1.1 Definice managementu

Slovo management má svůj původ v angličtině a doslova se překládá jako správa, vedení nebo obratné řízení. Management je součástí každého podniku a nelze jej nikdy odstranit z fungování organizace.

Existuje celá řada názorů a definic, které vysvětlují pojem management. Významy se liší podle orientace názorů autora. Například Cejthamr a Dědina v knize *Management a organizační chování* uvádí, že: „Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele v podniku, vedoucí k zajištění cílů podniku. Prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků.“¹

Mikuláš Sedlák pohlíží na management několika pohledy, a sice chápe management jako praktickou činnost či specifický druh práce, kterou tvoří množinu aktivit, které manažeři vykonávají nebo musí vykonávat, aby dosáhli stanovených cílů.

Dále tvrdí, že management, jako vědní disciplína, je naakumulovaný a logicky uspořádaný soubor principů, metod a postupů řízení, které je potřeba vyučovat a aplikovat v procesu managementu.²

Třetí Sedlákův pohled vysvětluje management jako skupinu lidí, manažerů, kteří jsou zodpovědní za to, aby se práce vykonávala dobře a dosahovalo se cílů organizace.³

Doposud neexistuje jednotná definice pojmu management, která komplexně vyjadřuje jeho podstatu. Můžeme říci, že management je v různých formách nedílnou součástí našeho života. Projevuje se všude tam, kde je potřeba dosáhnout nějakých cílů. Ať už se jedná o řízení osobního života, nebo života podniku.⁴

1.2 Rozdělení managementu

Management rozdělujeme do tří základní úrovně podle zaměření hlavních činností, kterými se manažeři zabývají. Je to vrcholový, střední management a management první linie anebo také

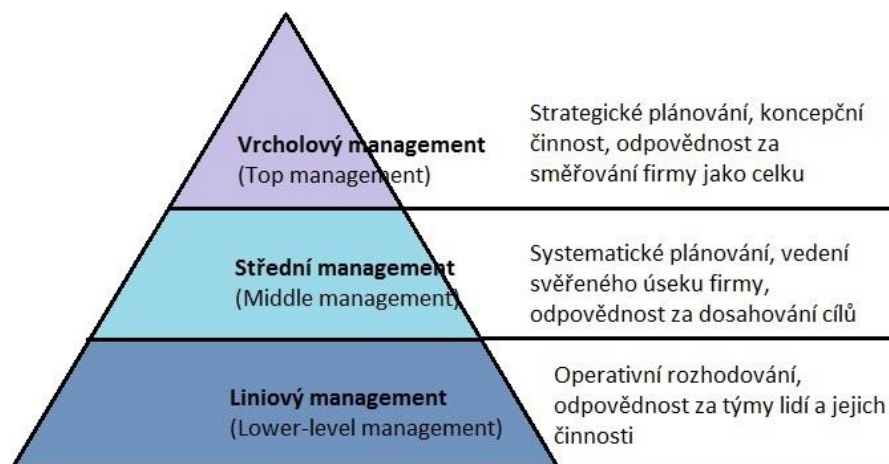
¹ CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., str. 18

² SEDLÁK, Mikuláš, *Základy manažmentu*, s. 19

³ Tamtéž, s. 20

⁴ Tamtéž, s. 21

liniový management. Na každé úrovni hierarchie managementu jsou řešeny odlišné problémy organizace. Obrázek č. 1 ukazuje, jakými činnostmi se zabývají.



Obrázek 1 - Hierarchie managementu
Zdroj: vlastní zpracování

1.3 Manažer

Prostředníkem managementu je manažer, který využívá své znalosti, schopnosti, zkušenosti a názory k řízení. Manažeři jsou považováni za rozhodující činitele v řízení podniků. Manažer je profese na určitém stupni firemní hierarchie, který zodpovídá za dosahování stanovených cílů jemu svěřených oddělení. Jsou mu svěřeny pravomoci a kompetence k řízení organizace.

Hlavní činnosti, kterými se manažer zabývá, jsou:

- plánování,
- organizování,
- rozhodování,
- vedení,
- komunikování,
- motivace podřízených,
- kontrolování.

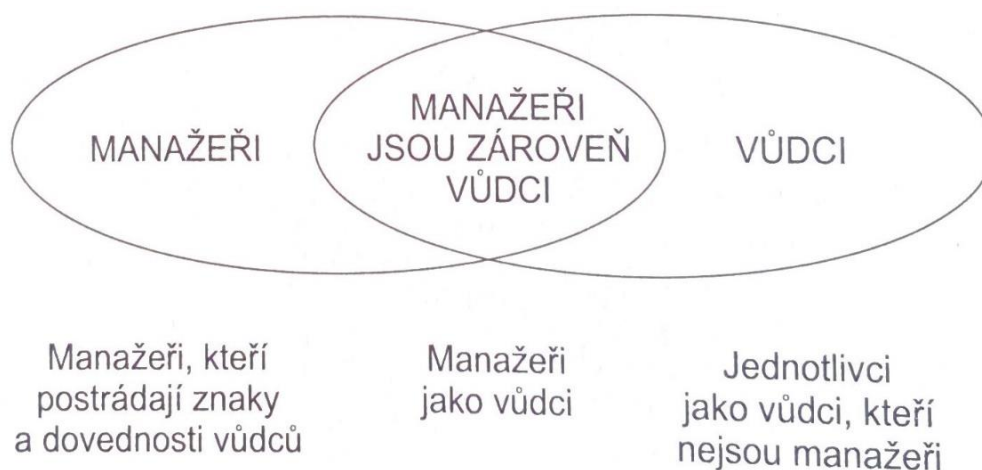
Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme **tvrdými dovednostmi (hard skills)**. Jsou to především podnikatelské znalosti, ekonomická teorie, jazykové schopnosti, vědomostní a technické dovednosti. Vedle těchto tvrdých dovedností potřebuje manažer k vedení lidí také

měkké dovednosti (soft skills). Do této kategorie řadíme komunikační dovednosti (verbální i neverbální), koncepční myšlení, odolnost vůči stresu, zdravé sebevědomí, toleranci, morální a etické hodnoty, zvládnání emocí a mezilidských vztahů. Tyto dovednosti jsou méně hmatatelné, avšak neméně důležité. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera. Tyto dovednosti získává manažer po celý svůj život a měl by být připraven se stále učit a zdokonalovat.

Existují také některé vrozené předpoklady, které jsou důležitým rysem manažera. Za ty považujeme např. inteligenci, představivost a fantazii, tvořivost, temperament, potřebu řídit atd.⁵

1.4 Lídr

Řízení pracovníků není to stejné jako vedení pracovníků. Existují lidé, které můžeme díky jejich přirozeným vlastnostem označit za vůdce. Vůdci nebo také lídři představují přirozenou autoritu a svým jednáním dokáží přimět pracovníky, aby dělali věci ochotně, s nadšením, a úspěšně tak dosahovali cílů společnosti. Typické vlastnosti lídrů jsou sebevědomí, cílevědomost, dominantnost a velký stupeň sebekontroly. Manažer a lídr nejsou totožné pojmy, ale překrývají se. Manažer je osoba odpovědná za organizování a za dosažení cílů. Toto však vyjadřuje pozici v hierarchii. Jeho autorita je dána jeho postavením a formálním přidělením pravomocí. Lídr je člověk, který má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu. Jeho autorita vyplývá z uznání jeho schopností, chování a jednání.⁶



Obrázek 2 - Manažeři versus vůdci

Zdroj: DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy.*, s. 258

⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti* s. 11 - 23

⁶ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy.*, s. 258

Nelze konstatovat, že úspěšnost manažera závisí pouze na jeho vlastnostech. Manažer, který nemá typické vlastnosti lídra, může být v některých případech pro organizaci nepostradatelným. Toto uvádí například teorie skupin, která zdůrazňuje souvislost mezi vlivem vztahů mezi manažery a jejich podřízenými. Vedení lidí chápe jako společné úsilí manažerů a řízených pracovníků s cílem maximalizovat účinek vzájemných vztahů. Mnohdy si manažeři své důležité postavení ani neuvědomují. Jednají někdy více za sebe, aniž by chápali, že je někdy více vhodné zastávat roli reprezentantů, zatímco jindy spíše organizátorů, iniciátorů nebo kontrolorů. Jejich nezastupitelná role je také vychovatel a poradce.⁷

1.5 Styly řízení

Manažeři ve své profesi uplatňují různé styly řízení. Jaký styl řízení manažer používá, záleží především na jeho osobních vlastnostech, zkušenostech a preferencích.

Styly řízení můžeme rozdělit na čtyři základní:

- autoritativní (autokratický) – je založen na příkazech a jejich naplňování. Řídící pracovník se minimálně radí s podřízenými. Upřednostňuje formální postupy.
- Demokratický (partnerský) – manažer spolupracuje s podřízenými a důvěřuje jim, má přirozenou autoritu. Činí vlastní rozhodnutí na základě rady podřízených.
- Liberální – vedoucí ponechává řadu rozhodnutí a činností na podřízených. Vyhýbá se nepopulárním zásahům, jako je například kritika.
- Byrokratický – manažer opírá své jednání o směrnice a nařízení shora, které ukládá svým zaměstnancům a sleduje jejich dodržování.⁸

2 Syndrom vyhoření

2.1 Definice syndromu vyhoření

Jev syndromu vyhoření je starý jako lidstvo samo. Můžeme jej také nazývat jevem celkového vyčerpání, vyhasnutí či vysílení organismu. K popisu tohoto stavu došlo až v 80. letech 20. století. Pojem syndrom vyhoření (v anglickém jazyce *burn-out* nebo *burnout syndrome*) sloužil k popisu stavu alkoholiků, kteří ztratili zájem o vše kromě alkoholu. Později se syndrom vyhoření vztahoval také na toxikomany a jejich chronický stav závislosti. V poslední době byl

⁷ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.*, s. 414

⁸ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.*, s. 111

syndrom vyhoření popsán u lidí, kteří byli opojeni svou prací do takové míry, až se jim stala drogou. Tito lidé často pocítovali fyzické i psychické vyčerpání a jejich život se postupně začal hroutit ve všech možných oblastech. Lidé se cítili citově vyprahlí a mentálně otupělí, necítili uspokojení ani radost a jakákoli činnost pro ně byla velmi obtížná. Poprvé byl syndrom vyhoření odborně definován Herbertem J. Freudenbergerem v časopise *Journal of Social Issues* v roce 1974 v článku *Staff Burn-out*. Autor se tomuto tématu podrobněji věnoval dále v díle *Burnout: The cost of high achievement*, v překladu *Burnout - vysoká cena za úspěch*.⁹

Freudenberger definoval syndrom vyhoření jako „konečné stádium procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (entuziasmus) a svou motivaci (své vlastní hnací síly).“¹⁰

Freudenberger sám považuje za nejpodstatnější faktory syndromu vyhoření tyto:

- nezkrotnou touhu po společenském uznání,
- nereálné požadavky na vztahy mezi lidmi,
- kladení důrazu na věci, které nejsou podstatné.¹¹

Jiná definice podle Agnes Pinesové a Elliotta Aronsona uvádí, že „Vyhoření je formálně definováno a subjektivně prožíváno jako stav fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, které je způsobeno dlouhodobým setrváváním v situacích, které jsou emocionálně těžké (náročné). Tyto emocionální požadavky jsou nejčastěji způsobeny kombinací dvou věcí: velkým očekáváním s chronickými situačními stresy.“¹²

Další autoři uvádějí, že *burnout* znamená:

Cary Cherniss: „Burnout je reakcí na práci, která člověka mimořádně zatěžuje.“

Carol J. Alexandrova: „Burnout je stavem totálního odcizení (alienation) a to jak v práci, tak druhým lidem i sama sobě.“

Donald Hay: „Burnout je kritický stav člověka, který má problémy s udržováním zdravého sebe-hodnocení, sebe-cenění a sebe-pojetí (self-esteem).“

Heleha Sek: „Burnout není výsledek dlouho trvajících stresu, je to spíše důsledek selhání procesů adaptace (schopnosti a možnosti vyrovnat se s těžkou situací).“

⁹ KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak neztratit nadšení*, s. 47-49

¹⁰ Tamtéž

¹¹ HONZÁK, R., *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*, s. 21-25

¹² KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak neztratit nadšení*, s. 10 - 11

Být vyhořelý/á znamená postrádat energii, zápal, chuť, zájem... S takovými pocity nemůžeme cítit uspokojení z práce a klesá naše výkonnost. Vyhýbáme se jakýmkoli úkolům nad nutné minimum. Nejsme otevření uvažovat o zlepšování svých postupů a možností.¹³

2.2 Freudenbergův cyklus

Lidé postižení syndromem vyhoření si uvědomují, že něco je špatně a že se nacházejí na špatné cestě. Avšak jejich vnitřní popření a tendence bagatelizovat problémy je žene stále dopředu. Začínají se objevovat jemné signály, které Herbert Freudenger společně s Gailem Northem začali sledovat a zapisovat. Sestavili cyklus dvanácti kritických fází, které se nemusí objevit všechny a nemusí vždy jít za sebou popsáním způsobem:

- **SNAHA PO SEBEPROSAZENÍ** – snahy prosadit se v pracovní oblasti.
- **ČLOVĚK ZAČÍNÁ PRACOVAT VÍCE A TVRDĚJI** – nastavení svých cílů velmi vysoko, člověk vyvíjí víc úsilí, než je běžné. Tím současně předvádí, že je nenahraditelný.
- **PŘEHLÍŽENÍ POTŘEB DRUHÝCH** – plné soustředění na práci, všechnen čas je obětován práci. Rodina, přátelé, jídlo, spánek se začínají zdát nezajímavými.
- **PŘESUNUTÍ KONFLIKTU** – v tomto okamžiku si člověk začne uvědomovat, že je něco v nepořádku, ale není schopen rozpoznat zdroje svých problémů. Také se objevují první tělesné obtíže – příznaky stresu.
- **REVIZE A POSUNUTÍ HODNOT** – nastává emoční otupění, práce pohlcuje veškerou energii a dominuje v žebříčku hodnot.
- **POPÍRÁNÍ VZNIKAJÍCÍCH PROBLÉMŮ** – člověk nemá rád sociální kontakt s ostatními, je patrná narůstající agresivita a sarkasmus.
- **STAŽENÍ** – sociální kontakt je na minimu, člověk začíná vyhledávat tlumící prostředky (alkohol, léky, drogy...).
- **ZCELA JASNĚ PATRNÉ ZMĚNY CHOVÁNÍ**
- **DEPERSONALIZACE** – ztráta sebe sama, svou vlastní osobnost člověk vidí jako bezcennou, nahlíží na svět jako na sérii mechanických úkonů.

¹³ Tamtéž, s. 47-49

- **VNITŘNÍ PRAZDNOTA** – vnitřní prázdnotu se člověk snaží překonat zběsilými aktivitami, jakými jsou přejídání, sex, alkohol nebo drogy.
- **DEPRESE** – ztráta smyslu života, přibývá psychických i zdravotních potíží a symptomů deprese.
- **SYNDROM VYHOŘENÍ** – emoční, tělesný, psychický kolaps. Mohou se objevit sebevražedné tendence.¹⁴

Od počátku 80. let 20. století je syndrom vyhoření spojován s kardiovaskulárními onemocněními, akutním infarktem myokardu, mozkovou mrtvicí a jinými závažnými zdravotními problémy, přičemž syndrom vyhoření těmto onemocněním předchází, není jejich důsledkem.¹⁵

2.3 Stres

V dnešní době je stres často vnímán jako běžná normální část práce. Trvá-li však stres příliš dlouho a nároků je mnoho, působí stres na organismus škodlivě.

Samotné slovo stres pochází z anglického slova *stress*, které však vzniklo z latinského *stringo*, *stingere*, *strinxi*, *strictum*, a lze jej vyjádřit jako obtíž, zátěž, břemeno, napětí, namáhání, pres či tlak na osobu nebo věc ve fyzikálním, biologickém, psychologickém či sociologickém pojetí.¹⁶ Křivohlavý uvádí několik definic stresu podle autorů:

H. Selye: „Stres je výsledkem interakce (vzájemné činnosti) mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku.“

A. Howard a R. A. Scott: „Stres vyjadřuje situaci člověka v napětí (tenzi) při řešení problému, když se do cesty řešení tohoto problému postaví nepřekonatelná překážka.“

Křivohlavý uvádí, že stresem obvykle rozumíme vnitřní stav člověka, který cítí přímé ohrožení nebo jej očekává a při tom se domnívá, že obrana není dostatečně silná.¹⁷

Dlouhodobý negativní stres, tzv. *distres*, a citové vypětí může vyvolat řadu závažných onemocnění jako je rakovina, cukrovka nebo syndrom vyhoření.

Existuje také pozitivní stres, tzv. *eustres*, který nám dodává energii a pozitivní emoce očekávaného vítězství, dosažení cíle nebo pozitivní události. Je možné jej chápat jako

¹⁴ HONZÁK, R., *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření.*, s. 28-30

¹⁵ KEZBA V., ŠOLCOVÁ I. *Syndrom vyhoření, vybrané psychologické proměnné a rizikové faktory kardiovaskulárních onemocnění.*, s. 1

¹⁶ SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ. *Manažerská psychologie* [online].

¹⁷ KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak zvládat stres.*, s. 10

psychosomatické reakce organismu na výrazně kladné emoční prožitky. Eustres se projevuje například při milování nebo sportu.¹⁸

Stres je subjektivní prožitek, a proto jej nelze prokazatelně měřit. Naše osobnost a duševní kondice se podílejí na tom, jak zvládneme nejrůznější stresové faktory. Existují lidé, jejichž organismus funguje bez závažnějších potíží i za velké zátěže. Naopak řada lidí, kteří nejsou tak odolní vůči stresorům, více inklinují ke vzniku syndromu vyhoření.¹⁹

2.4 Mechanismus stresových reakcí

V situaci pocíťování stresu vzniká komplexní reakce organismu. Je to automatická reakce na vnější podnět. V těle člověka se navozuje stav pohotovosti, který se projevuje nervovou a hormonální změnou. Tělo se tzv. připravuje k boji nebo útěku. Aktivuje se část nervového systému zvaná *Sympatikus*. Současně se zvýší sekrece hormonů adrenalinu a noradrenalinu z nadledvin. Zároveň se uvolňuje krevní cukr a tukové složky, aby dodali potřebnou energii pro svalovou práci – příprava k boji. Při stresové reakci dochází ke zvýšení krevního tlaku, cévy se zužují, srdeční činnost se zrychlí, činnost žaludku a střev se utlumuje, zvyšuje se krevní srážlivost a hladina cholesterolu v krvi. Jestliže nedojde k fyzické aktivitě, stresové hormony se pak v těle hromadí a současně dochází k hromadění neodezdnělých emocí. Dusíme v sobě vztek, strach, lítost, odpor atd. Pokud nenalezneme řešení, dostávají se tyto psychosomatické projevy do podvědomí a nenastane fáze uvolnění. Jedinec potom reaguje jiným způsobem na příchozí podněty, než kdyby byl v uvolněném stavu. Někdy je v těle vyvolána silná stresová reakce již při očekávání určité zátěže. Působí-li stresor na organismus příliš dlouho, je dosaženo stádia, kdy organismus není schopen další adaptace a nastupuje konečná fáze změn – stádium vyčerpání. Tělo již není schopné produkovat hormony ve zvýšeném množství. V takovém stavu již vznikají patologické změny nervového systému a orgánů člověka.

Člověk, na nějž působí dlouhodobě stresory, nepodává optimální výkon. Kvalita práce klesá a činnosti se omezují na rutinní, dobře známé procesy. Vlivem dlouhodobého zatížení se zhoršuje pracovní výkonnost, objevují se poruchy vnímání, zpomaluje se motorická činnost, oslabuje se paměť apod.²⁰

¹⁸ KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*, s. 14

¹⁹ KALWASS A., *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*, s. 107

²⁰ VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ A., HONZÁK R. *Stres, eustres a distres*. s. 188

2.5 Důsledky stresu

Nadměrný stres vyvolává řadu potíží, které se projevují ve třech hlavních rovinách. U každého jednotlivce se potíže projevují v různé intenzitě. Jsou to tyto roviny:

- **somatická** – bušení srdce, sevření za hrudní kosti, nechutenství, bolesti hlavy, křeče v břišní oblasti, sexuální impotence, změna menstruačního cyklu u žen, svíravé pocity v krku, nervové tiky, sucho v ústech, závratě, dvojité vidění...
- **psychická** – pocit únavy a vyčerpanosti, změny nálad, lhostejnost, neschopnost empatie, časté denní snění, omezení kontaktu s okolím, potíže soustředění, poruchy pozornosti, nervozita, zvýšená podrážděnost, pocit ohrožení...
- **změny v chování** – zvýšená nemocnost, přijímání tlumících prostředků (cigarety, alkohol, léky), problémy se spánkem, horší kvalita plnění svěřených úkolů...²¹

2.6 Zátěž v pracovním prostředí

Podle provedené studie Psychiatrické kliniky 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze uvádí její autoři Jiří Raboch a Radek Ptáček alarmující skutečnosti, které postihují občany České republiky. Mimo jiné uvádějí nejčastější zdroje stresu v zaměstnání v tomto pořadí:

Tabulka 1 - Zdroj stresu

Zdroj: RABOCH, Jiří a Radek PTÁČEK. Stres, deprese a životní styl v České republice [online].

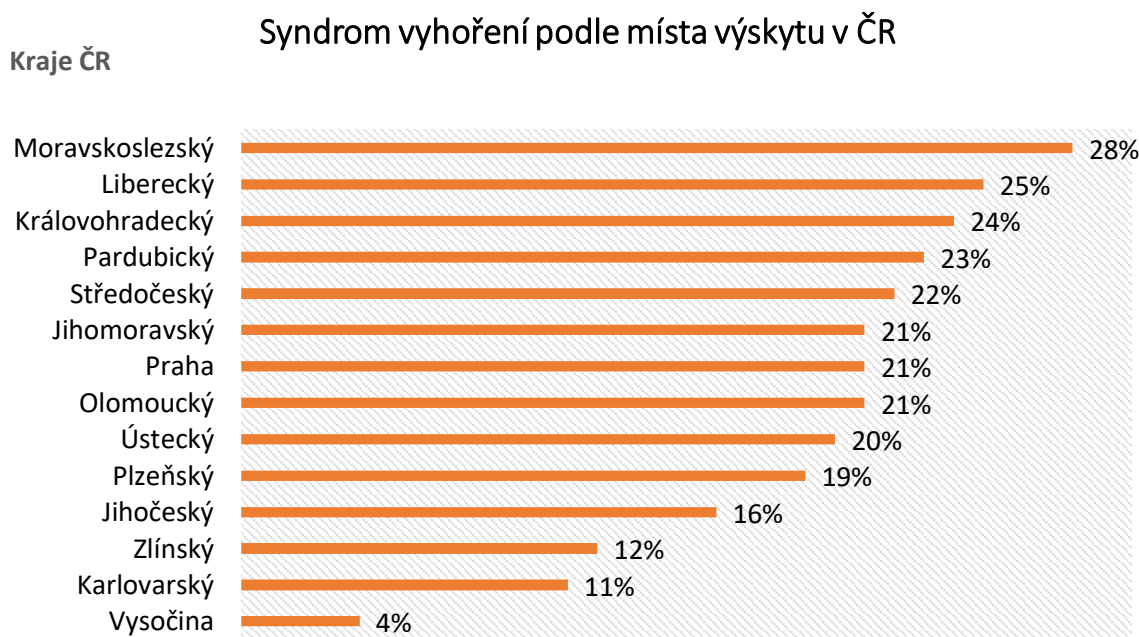
ZDROJ STRESU	STRESOR PRO %
Kontakt s klienty/zákazníky/pacienty	63
Platové ohodnocení	62
Nadměrné časové zatížení	55
Nadměrné pracovní požadavky	53
Nejistota pracovního místa	47
Legislativa související s profesí	44
Požadavek na odborné znalosti	44
Pracovní podmínky (vybavení pracoviště apod.)	43
Požadavek na komunikační dovednosti	40
Konflikty s nadřízeným	31
Konflikty se spolupracovníky	29

²¹ KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak zvládat stres.*, s. 20-30

Podle zmíněné studie Rabocha a Ptáčka syndrom vyhoření postihuje nejvíce vrcholové manažery a řídicí pracovníky, a to v tomto pořadí:

1.	vrcholoví manažeři	38%
2.	střední a nižší management	23%
3.	zaměstnanci v manuální profesi	21%
4.	OSVČ	20%
5.	odborný pracovník v zaměstnaneckém poměru	19%
6.	zaměstnanci v kancelářských profesích	18%
7.	vlastníci firmy, podnikatelé se zaměstnanci	15%
8.	podnikatelé v zemědělství, rybářství nebo lesnictví	14%

Podle místa výskytu osob s projevy syndromu vyhoření je pořadí v České republice následující:



Obrázek 3 Syndrom vyhoření podle místa výskytu

Zdroj: Studie I. lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze, dostupné z: <https://www.lf1.cuni.cz/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-cr-lf1>

Z provedené studie dále vyplývá, že syndromem vyhoření trpí více ženy a mladší osoby.

Spojitostí mezi věkem a vyhořením se zabývá také Mirriam Pries, která uvádí, že syndrom vyhoření nastupuje u lidí po vyčerpání veškeré životní energie – energetického potencialu. Toto nastává ve většině případů, kdy je člověk již finančně a majetkově zajištěný a začíná bilancovat v duševní oblasti. U většiny lidí to je kolem čtyřicátého roku, kdy se člověk začne opakovaně konfrontovat se svým vnitřním světem.²²

2.7 Příznaky a diagnostika syndromu vyhoření

Jak poznat syndrom vyhoření? Zejména z pozorování chování. Není potřeba být studovaným psychologem, aby člověk poznal, že je vyčerpaný. Existují určité symptomy, které upozorňují na možný výskyt vyhoření. Příznaky lze rozdělit do 3 oblastí:

- V psychické rovině:
 - útlum aktivity,
 - pocity frustrace, smutku, beznaděje,
 - podrážděnost,
 - pocity, že malý efekt je výsledkem velké námahy,
 - pocit bezcennosti, sebelítost.
- Ve fyzické rovině:
 - celková únava,
 - bolesti hlavy,
 - problémy s krevním tlakem, s dýcháním, se srdcem nebo trávením
 - poruchy spánku,
 - apatie.
- V rovině sociálních vztahů:
 - útlum sociálního kontaktu s okolím,
 - nechuť k vykonávané práci,

²² PRIESS, MIRRIAM. *Jak zvládnout syndrom vyhoření najdete cestu k sobě*, s. 120

- časté konflikty s lidmi,
- snížená schopnost empatie.²³

Dále můžeme využít několik odborných dotazníků, z nichž nejznámějším je tzv. Maslach Burnout Inventory (MBI). Tato odborná metoda slouží pro zjištění k náchylnosti syndromu vyhoření. Autoři dotazníku jsou Christina Maslachová a Susan E. Jacksonová. Dotazník je rozdělen do tří oblastí, a to na oblast depersonalizace, snížení osobní výkonnosti a emocionálního vyčerpání. Dotazník obsahuje strukturu uvedené v tab. č. 2:

Tabulka 2 - MBI dotazník

Zdroj: přepracováno podle ŽIDKOVÁ Z. Dostupné z: <https://zdenka-zidkova-psvz.webnode.cz/metody/>

Síla nebo četnost pocitů: Vůbec 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Velmi silně / často

1	EE	Práce mne citově vysává.
2	EE	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.
3	EE	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven.
4	PA	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů.
5	DP	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jednám jako s neosobními věcmi.
6	EE	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.
7	PA	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/pacientů.
8	EE	Cítím “vyhoření”, vyčerpání ze své práce.

²³ KEZBA V. ŠOLCOVÁ I., *Syndrom Vyhoření.*, s. 9 - 11

9	PA	Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňuji a naladžuji.
10	DP	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.
11	DP	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým.
12	PA	Mám stále hodně energie.
13	EE	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.
14	EE	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.
15	DP	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty.
16	EE	Práce s lidmi mi přináší silný stres.
17	PA	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru.
18	PA	Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty/pacienty.
19	PA	Za roky své práce jsem udělal hodně dobrého.
20	EE	Mám pocit, že jsem na konci svých sil.
21	PA	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.
22	DP	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy.

Vyhodnocení dotazníku spočívání v součtu všech bodových hodnocení v jednotlivých subškálách.

Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký	0-16
Mírný	17-26
Vysoký	27 a více = vyhoření

Stupeň depersonalizace DP

Nízký	0-6
Mírný	7-12
Vysoký	13 a více = vyhoření

Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký	39 a více
Mírný	38-32
Nízký	31-0 = vyhoření

Na každé stupnici se měří stupeň vyhoření (nízká, mírná, vysoká). Oblast depersonalizace a emocionálního vyčerpání je negativně zaměřena, proto vysoké hodnoty znamenají vysoký stupeň vyhoření a oblast osobního uspokojení je zaměřena pozitivně, proto se syndromem vyhoření korespondují nízké hodnoty. Tento dotazník je v literatuře velmi často užíván k výzkumům v oblasti stresu a pracovních problémů, ale v České republice se s ním pracuje málo, převážně ve výzkumných pracích studentů, případně ve zdravotnictví, protože nejsou k dispozici žádné české normy. Dotazník proto slouží pouze jako ukázka pro zájemce o pomůcky v této oblasti.²⁴

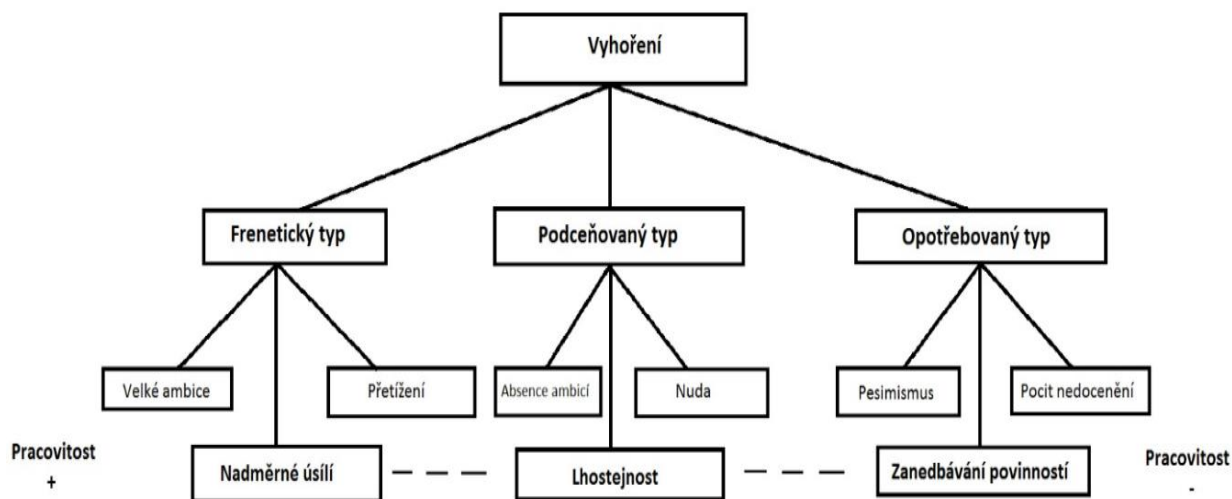
2.8 Typy syndromu vyhoření dle studie Farbera

- **Frenetický typ** (*frenetic type*) – tímto typem jsou ohroženi lidé, kteří jsou nadprůměrně angažováni do své práce. Je pro ně charakteristické enormní investování času a úsilí do své práce. Jestliže, pocítují nespokojenost, začnou pracovat o to usilovněji. Ambice a prestiž je pro ně důležitým aspektem. Tím větší pocítují strach ze selhání, kterému se snaží vyhnout za jakoukoli cenu. Stres vyplývající z nadměrné námahy způsobuje

²⁴ ŽIDKOVÁ Z., [online] <https://zdenka-zidkova-psvz.webnode.cz/metody/>

potíže při odpočinku, místo toho se objevuje stav úzkosti, podrážděnosti, neustálého vzteku.

- **Podceňovaný typ** (*underchallenged type*) – neteční, znudění pracovníci, kteří nenacházejí ve své práci smysl. Ztratili veškerou motivaci. Cítí, že jejich potenciál není plně využit, ale nehodlají s tím nic dělat. Dochází ke ztrátě zájmu o kvalitní plnění pracovních úkolů, své povinnosti plní jen povrchně. Často uvažují o jiném zaměstnání, ale nejsou to schopni realizovat. Nahlíží na svou práci jako na rutinní a monotónní proces. Chybí ji dostatečné vzrušení z práce.
- **Opotřebovaný typ** (*worn-out type*) – je u nich vyvinut velký stupeň pesimistického uvažování, někdy až nepřátelského. Zaměřují se na negativní aspekty své práce a cítí se frustrováni pracovními podmínkami. Často zanedbávají své povinnosti, dokud nepocítí důsledky svého jednání. Nejsou ochotni věnovat energii do práce. Cítí, že svou práci nemají pod kontrolou, ale považují situaci za beznadějnou. Očekávají zklamání z výsledků své práce. Utlačuje je byrokratická struktura. Nejčastěji se tento typ objevuje u pracovníků velkých organizací, kde necítí podporu ani ocenění za vykonanou práci. Obklopují se lidmi, kteří sdílí jejich pesimistický pohled. Mají tendenci minimalizovat úspěchy a maximalizovat neúspěchy.²⁵



Obrázek 4 - Struktura systematizované typologie

Zdroj: Vlastní zpracování (přepřevzato podle https://media.springernature.com/original/springer-static/image/art%3A10.1186%2F1745-6673-4-31/MediaObjects/12995_2009_Article_119_Fig3_HTML.jpg)

²⁵ <https://link.springer.com/article/10.1186/1745-6673-4-31>

2.9 Prevence syndromu vyhoření

To, jakým způsobem předcházet syndromu vyhoření závisí na individuální povaze člověka. Je důležité si uvědomit, že již před vznikem syndromu vyhoření existuje řada varovných signálů. Je potřeba tyto signály zaznamenat a učinit vše proto, aby vůbec nevznikaly. Je vhodné klást si tyto otázky:

Cítím se vyčerpaný, bez chuti?

Cítím k práci odpor?

Přehlížím tělesné příznaky?

Jsem stále nespokojený/ná, přestože dosahuji svých cílů?

Není čas na změnu?²⁶

Vzhledem ke zvýšené zátěži manažerů je výkon jejich práce mimořádně náročný. Jak již bylo mnohokrát řečeno, jedním z důsledků atraktivního pracovního postavení mohou být zdravotní a psychické problémy. Proto je třeba věnovat pozornost duševní hygieně manažera. To zahrnuje správnou životosprávu, vhodně nastavený režim práce a odpočinku, stress management, time management a celkovou životní koncepci života a práce.²⁷

Dále je důležité navázat vztah sám se sebou a zaměřit svou pozornost do svého nitra. Porozumět vlastní osobnosti a žít v souladu se svou povahou, abychom mohli vést zdravý život.²⁸

2.9.1 Humor a smích

Ukazuje se, že lidé, kteří nemají smysl pro humor nebo jej ztratili, vyhoří podstatně rychleji a úplněji než ti, kteří mají jistý nadhled a zvládají brát situaci s humorem. Smích je po pláči první neslovní komunikační projev. Srdečný smích má hluboký vliv na náš organismus. Snižuje koncentraci stresových hormonů, prokysličuje celý organismus, upravuje metabolické procesy, aktivuje imunitní systém, posiluje rychlost a ochotu učení, upevňuje paměťovou stopu, zlepšuje kreativitu, usnadňuje sociální kontakt, boří bariéry mezi lidmi, napomáhá soudržnosti skupiny, posiluje pečovatelské tendence, usnadňuje schopnost odpuštění sobě i ostatním a posiluje sebedůvěru. Smích má tedy opačné účinky než stres (příprava k boji nebo útěku).²⁹

²⁶ MORAVCOVÁ, Klára. *PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ A STRESS MANAGEMENT.*, s. 15

²⁷ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.*, s. 456

²⁸ PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najdete cestu zpátky k sobě.*, s. 152

²⁹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení.*, s. 113

2.9.2 Principy zdravé životosprávy

Základy správné životosprávy jsou částečně dány naším prostředím a výchovou. Často člověk jedná na základě vžitých stereotypů, přestože tyto návyky mohou být pro život omezující nebo ohrožující. Přesto si člověk může zvolit zdravý životní styl a uzpůsobit své každodenní návyky tak, aby vedli k duševní pohodě a klidu. Základní body zdravé životosprávy jsou:

- vhodné nastavení rytmu spánku a bdění (to také ovlivňuje metabolismus člověka),
- dostatek pohybové aktivity,
- zdravý způsob výživy,
- odpovědný způsob chování (partnerské, pracovní, rodičovské, sexuální...),
- úsilí o psychickou pohodu (dostatek odpočinku a relaxace)...³⁰

2.9.3 Stress management

K tomu, jak předcházet syndromu vyhoření, může pomoci stress management. Definice stress managementu podle Bedrnové, Jarošové a Nového zní takto: „lze jej chápat jako řízení vlastního života jedince se zahrnutím mentálně hygienických aspektů.“³¹

Každá organizace se musí snažit o dobré zdraví svých pracovníků. Jednotlivé činnosti jako je zlepšení komunikace na pracovišti, obohacování práce, rozvoj týmů, školení time managementu, podpora sportovních a jiných mimopracovních aktivit přispívá k úspěšnému zvládnání stresu pracovníků a tím i preventivně působí před vyhořením zaměstnanců.³²

2.9.4 Time management

Dalším úspěšným nástrojem, který je vhodný využívat je time management. Time management, nebo také řízení času, zahrnuje různé metody hospodaření s časem. Efektivní hospodaření s časem je jeden z úspěšných kroků, jak bojovat proti stresu. Čas je neobnovitelná surovina, a proto pro nás představuje nejcennější zdroj našeho úspěchu. Podle Pacovského je vhodné řídit se principy time managementu IV. generace. Tento způsob využívání času zformuloval do pěti principů:

³⁰ ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele.*, s. 32

³¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.*, s. 464

³² DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy.*, s. 44

- Člověk je víc než čas – osobní spokojenost je stejně důležitá jako dosahování cílů, proto musíme věnovat dostatek času sledováním svých pocitů a zároveň pracovním povinnostem.
- Cesta je víc než cíl – je příjemné dosahovat stanovených cílů, avšak těchto cílů dosahujeme postupně, až dojdeme k jednomu okamžiku. Je lepší být, než mít.
- Zevnitř je víc než z venku – pouhé vědomosti nestačí, protože ve vypjatých chvílích zvítězí naše ryzí povaha. Z toho důvodu je vhodné pomalu měnit své návyky. Nestačí vědět, jak hospodařit s časem, musíme tyto principy skutečně uplatňovat.
- Pomalu je víc než rychle – rychlá řešení obvykle nefungují trvale. K dosahování cílů je vhodnější využívat drobné změny, které jsme schopni dodržovat.
- Celek je víc než část – nemá smysl se zaměřit jen na jednu část svého života a tu zlepšovat. Spokojenost a zdraví člověka se skládá z více oblastí. Je nutné udržovat rovnováhu mezi všemi rovinami.³³

2.9.5 Změna postojů

Postoje patří mezi významné součásti charakteristiky osobnosti. Vyjadřují náš hodnotící vztah k okolí, tedy to, co upřednostňujeme a to, co nemáme rádi. Většinu postojů získáváme během celého života vlastní přímou zkušeností. Řada postojů jsou iracionální představy, které máme vžité a automaticky podle nich jednáme. Přesto je možné postoje měnit. Iracionální postoje mohou být změněny argumenty s citovou složkou, nikoli argumenty pragmatickými a racionálními.³⁴

Příklady některých iracionálních postojů:

- Nikdy nesmím vypadat hloupě.
- Všichni mě musí mít rádi.
- Musím být v životě stále šťastný.

³³ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace.*, s. 36 -41

³⁴ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie. 2.*, s. 127 - 132

- Nikdy nesmím cítit úzkost nebo napětí.
- Život musí být spravedlivý a fér.
- Abych byl šťastný, nesmím dělat chyby.
- Pokud se mnou někdo nesouhlasí, nemá mě rád.
- Nemohu žít bez blízkého člověka.
- Musím být úspěšný ve všem, co dělám.
- Nejdůležitější je, co si o mě ostatní myslí.
- Musím být dokonalý, perfektní, bezchybný.³⁵

2.10 Jak se chovat k vyhořelému?

Vyhoření se netýká jen samotného vyhořelého, ale i jeho okolí. Mnozí zaměstnavatelé řeší dilema mezi sociálním cítěním a podnikatelským přístupem. Často dělají pro nemocného pracovníka vše, co mohou, nebo naopak úplně popírají existenci vyhoření v jejich firmě. Ani jeden z těchto přístupů nepřispívá k dlouhodobému zdraví. V první řadě je zapotřebí vytvářet příznivou pracovní atmosféru. Dále je důležité okamžitě reagovat. Pokud tedy u někoho pozorujete některé známky vyhoření, promluvte si s ním. Manažeři se často domnívají, že takový rozhovor si nemohou dovolit, protože je příliš osobní. Jako nadřízený máte právo, ale i povinnost mluvit o negativních aspektech, které ovlivňují pracovní atmosféru a výsledky firmy. Je však důležité, jakým způsobem to pracovníkovi sdělíte. Nejlépe je navázat dialog a formou otázek nasměrovat pracovníka k odpovědím, jak se sám cítí. Většinou se takovému člověku uleví. Ne každý je však ochotný si přiznat svou situaci. Někdy je nutné přeradit daného člověka na jinou práci, abyste minimalizovali ztráty pro firmu. Přidáte-li člověku, který jeví symptomy vyhoření, další práci, je to podobné, jako kdybyste alkoholikovi podali láhev.³⁶ Jestliže je situace ve firmě již vyjasněná a všichni otevřeně mluví o syndromu vyhoření, pak akceptujte takového zaměstnance na nemocenské a respektujte jeho nemoc. Umožněte mu přestávku, ale stanovte pevně její délku. Vyžadujte jasné vyřešení situace. Podporujte ho a promluvte si o problematických bodech před návratem do kolektivu. Očekávejte, že převezme odpovědnost za své chování a jednání. Po návratu takového pracovníka se k němu

³⁵ PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu.*, s. 62 - 64

³⁶ PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě.*, s. 153 - 156

chovejte opět jako k plně praceschopnému. Neubírejte mu práci, kterou byste neodebrali jinému kolegovi. To by mohlo vést k nespokojenosti všech stran – ostatních kolegů, nadřízeného a nakonec i dotyčného člověka.³⁷

2.11 Léčba syndromu vyhoření

Úspěšná léčba syndromu vyhoření je něco jiného než zlepšování time managementu, nebo dodržování zdravé životosprávy. Je nezbytné dospět k pochopení příčiny vyhoření. Postižený člověk si musí sám uvědomovat, že je vyhořelý, a musí mít vůli vrátit se do normálního stavu. Je potřeba, aby se vyhořelý koncentroval na svou vlastní identitu. K tomu mu může pomoci dlouhodobá dovolená. Dále může pomoci změna pracovní pozice nebo profese. V některých případech je nutné vyhledat odbornou pomoc psychiatra, který stanoví diagnózu a vhodný způsob terapie.

³⁷ PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě.*, s. 156

Metodická část

3 Zvolená technika empirické části

Metodologie každého výzkumu musí vycházet z povahy zkoumaných jevů. Nástroje pro získávání informací v dané realitě musí této povaze odpovídat. Základní rozdělení výzkumů, které lze použít, je kvalitativní a kvantitativní výzkum. Pro potřeby této bakalářské práce se budeme věnovat kvalitativnímu výzkumu. Získávání dat potom bude provedeno pomocí metody polostrukturovaného interview. Tato metoda umožní bližší a hlubší prozkoumání vnitřního světa respondentů, protože umožňuje přímý kontakt s lidmi. Můžeme tak zachytit informace, které jsou předávány neverbálními projevy. Vzhledem k citlivosti tématu syndromu vyhoření je důležité klást doplňující otázky k přesnějšímu pochopení odpovědí respondentů a tedy k přesnějším výsledkům v analýze získaných odpovědí.³⁸

4 Kvalitativní výzkum

Tento typ výzkumu zajímá především existence jevů a jejich struktura, vlastnosti, funkce a jiné faktory, které sociální a psychické jevy ovlivňují. Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku sledovaného jevu. Snaží se zachytit jev v autentické podobě a porozumět mu do hloubky, tak jak jej jedinec vnímá.³⁹

5 Organizace výzkumu

Organizace výzkumu představuje zajištění činností a jejich návaznosti. Činnosti jsou rozděleny do jednotlivých etap, z nichž každá má specifický cíl.⁴⁰

5.1 Přípravná etapa

Kvalita přípravy určuje, zda budou výsledná zjištění vůbec použitelná. Při nedostatečné přípravě může docházet k fatálním chybám, které v dalších etapách nelze opravit. Například si výzkumník vytipuje nesprávný soubor osob nebo při dotazování opomene klíčový faktor ovlivňující zkoumaný jev a při vyhodnocení zjistí, že mu tyto informace chybějí. Přípravná etapa je tvořena těmito úkony:

- definování cíle,

³⁸ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*, s. 13

³⁹ Tamtéž., s. 31

⁴⁰ Tamtéž., s. 32

- specifikování zkoumaného jevu a hlubší seznámení se s tímto jevem,
- vytvoření dokumentu o cílech, obsahu a způsobech zkoumání,
- stanovení organizačního programu,
- časové vymezení.⁴¹

5.2 Realizační etapa

V realizační etapě nastává samotný sběr dat. Chyby v jejím průběhu jsou odstranitelné při dostatečných pracovních, časových i finančních možnostech. Sběr dat znamená získávání informací prostřednictvím zvolených výzkumných technik. Součástí sběru dat je také jejich záznam, uchování a kontrola s ohledem na budoucí zpracování.⁴²

5.3 Vyhodnocení a formulace výsledků

V případě výzkumu kvalitativního je zpracování součástí kvalitativní analýzy. Závěrečná zpráva je dokument o výsledcích výzkumu, použitých metodách nebo o případných doporučení nebo návrzích na opatření.⁴³

6 Konceptualizace

Konceptualizace znamená v empirickém výzkumu vyhledání příslušných odborných pojmů a terminologie, která souvisí se zkoumaným jevem a jejímž prostřednictvím bude zkoumaný jev popsán.⁴⁴

7 Studium odborné literatury

K formulaci zkoumaného jevu je nutné shromáždit potřebné informace. Tato fáze výzkumu může být realizována v různých etapách. Na univerzitách či ve výzkumných centrech tato činnost navazuje na výstupy, které již existují, a shromažďují se informační prameny. Pro firemní praxi studium odborné literatury pomáhá spíše blíže specifikovat výzkumný problém.⁴⁵ Tato fáze výzkumu je často podceňována a důsledkem je pak nízká kvalita výstupu. Přestože se studium literatury zdá jako náročné a časově zdlouhavé, bývá určitou známkou kvality

⁴¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.*, s. 32

⁴² Tamtéž

⁴³ Tamtéž

⁴⁴ Tamtéž, s. 34

⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.*, s. 34

následujících výzkumných kroků. Proto je nutné věnovat studiu literatury náležitou pozornost.⁴⁶

8 Typy výzkumů v kvalitativním přístupu

Existuje více typů kvalitativního výzkumu. Názory autorů na tyto typy se však liší podle jejich filosofického a odborného názoru. Podle Miovského můžeme rozlišovat tyto typy kvalitativního výzkumu:

- případová studie,
- analýza dokumentů,
- terénní výzkum,
- kvalitativní experiment,
- kvalitativní evaluace.⁴⁷

8.1 Případová studie

Případová studie se zabývá výzkumem případu, který představuje objekt našeho zájmu. Může to být osoba, skupina, organizace atd. Důležité je, aby byl případ řádně definován a ohraničen. Práce na případové úrovni zdůrazňuje komplexní povahu zkoumaných jevů. Rozebírá jednotlivé oblasti a souvislosti mezi nimi. Sledováním, popisováním a vysvětlováním případu jako celku, můžeme prostřednictvím případové studie dospět k přesnějším a do hloubky jdoucím výsledkům.⁴⁸

8.2 Analýza dokumentů

Můžeme rozeznávat širší a užší pojetí analýzy dokumentů. Chápeme ji jako analýzu jakéhokoli materiálu, který se týká výzkumného jevu. Nebo v užším pojetí jako jistou strategii, založenou na analýze již existujícího materiálu. Výzkumník již neobjevuje nová data, ale pracuje s materiálem, který existuje, byl zapomenut, ztracen, či ukryt.⁴⁹

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 35

⁴⁷ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*, s. 92

⁴⁸ Tamtéž, s. 93 - 98

⁴⁹ Tamtéž, s. 98 - 99

8.3 Terénní výzkum

Tento typ výzkumu byl dlouhá léta podceňován a málo diskutován. Výzkumník v průběhu výzkumu poznává hlouběji strukturu prostředí, v němž se nachází zkoumaný jev či fenomén. Terénní výzkum má hlavní cíl zkoumat svůj předmět v přirozeném prostředí, tedy tam kde se pohybuje, vyskytuje atd.⁵⁰

8.4 Kvalitativní experiment

Kvalitativní experiment podle vědeckých pravidel, jak uvádí Miovský, představuje zásah do nějakého procesu nebo předmětu za účelem prozkoumání jeho struktury a vlastností. Předpokládáme, že tento zásah způsobí určité změny, které jeho průběh změní. Na začátku experimentu musí výzkumník znát vztahy, vazby nebo strukturu tak, aby mohl rozpoznat nastávající změnu. V některých případech se může stát, že je potřeba udělat několik zásahů, nebo zásahy opakovat vícekrát. Kvalitativní experiment je využíván ve zkoumání psychologických jevů jako například v simulaci nějaké situaci. Extrémním případem na hraně etiky je například simulace dopravní nehody.⁵¹

8.5 Kvalitativní evaluace

Obecně termín evaluace znamená posuzování a hodnocení s cílem učinit nějaká rozhodnutí. V Kvalitativní evaluaci lze podle cílů rozdělit na formativní a normativní. Liší se od sebe především zpracováním získaných dat při vyhodnocování a formulaci výsledků.⁵²

Formativní přístup si klade za cíl především získat taková data, která nám pomohou zpracovat nové strategie, zlepšení nebo návrh rozvoje.⁵³

Normativní přístup v evaluaci porovnává dva nebo více jevů. Při formulaci výsledků potom hodnotíme poměr horší - lepší, v čem a proč. Pomocí normativní evaluace můžeme dobře nastavit obecná kritéria kvality.⁵⁴

⁵⁰ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 103 - 105

⁵¹ Tamtéž, s. 109 - 115

⁵² Tamtéž, s. 116

⁵³ Tamtéž, s. 116

⁵⁴ Tamtéž, s. 118

9 Metody získávání dat v kvalitativním výzkumu

9.1 Pozorování

Pozorovat můžeme člověka, jeho chování, prostředí, ale nelze pozorovat jeho myšlení, prožívání, motivaci atd. Rozdíl mezi běžným a vědeckým pozorováním je v tom, že vědecké pozorování se provádí za přesně definovaných podmínek, systematicky a co možná nejobjektivněji. Zaznamenává se stanoveným způsobem.⁵⁵

9.2 Metoda moderovaného rozhovoru - interview

Tento způsob získávání dat patří mezi nejobtížnější a zároveň nejvýhodnější metody kvalitativního výzkumu. Moderovaný rozhovor, nebo také interview, je prováděn s určitým cílem a za účelem výzkumné studie. Interview je prováděno s jednou, maximálně třemi osobami a to proto, že ve vícečlenné skupině dochází ke vzniku různých skupinových fenoménů a jedná se potom o skupinové interview.⁵⁶

„Interview je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů.“⁵⁷

Interview by mělo být prováděno v přátelské atmosféře, aby bylo dosaženo maximálního efektu. Zejména hledáme-li bezprostřední, osobní nebo důvěrné odpovědi. Součástí interview jsou otázky a odpovědi. Otázky mohou být uzavřené, polouzavřené nebo otevřené. Velkou výhodou představuje to, že při nedostatečně zodpovězené otázce, může výzkumník okamžitě reagovat a požádat respondenta o bližší vysvětlení.⁵⁸

Existuje několik typů interview, a to strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Rozdíl mezi nimi je ve stanoveném rámci otázek a odpovědí.

U **strukturovaného interview** jsou otázky pevně dány. Je znám jejich počet, pořadí a formulace. Tazatel nepřidává vlastní komentář, pouze čte otázky a zaznamenává odpovědi.

Polostrukturované (semistrukturované) interview má stanovených několik základních otázek a další vznikají v průběhu rozhovoru. Respondent má několik možností odpovědi a tazatel dále pokládá otázky k bližšímu vysvětlení. Tazatel by měl mít připravenou strategii,

⁵⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie., s. 48

⁵⁶ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*, s. 156

⁵⁷ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu.*, s. 136

⁵⁸ Tamtéž, s. 137

např. pro různé části ponechat prostor spíše pro respondenta, v jiných částech naopak dodržet strukturovanou formu.

Nestrukturované interview se vyznačuje úplnou volností, kdy je ale dané téma. Otázky vznikají v průběhu rozhovoru. Výzkumník musí vědět, jaké informace od respondenta musí získat. Konkrétní podoba otázek však není dána.⁵⁹

Interview by mělo probíhat vždy za vhodné situace nejlépe v přátelské atmosféře, izolované od okolních vzruchů, avšak v kulturním prostředí, tak aby se respondent cítil dobře a důvěřoval tazateli. Tazatel by si měl vytyčit dostatečný časový prostor. Důležitou roli hraje také visáž tazatele. Jiným způsobem budou respondenti odpovídat mladíkovi ve věku 25 let s vybraným chováním a jiným způsobem odpoví starší ženě s přísným výrazem tváře.⁶⁰

Průběh interview:

Prováděné interview lze rozdělit do několika fází. Tyto fáze nemají striktně dané pořadí, ale záleží na tazateli, jak se přizpůsobí situaci. V praxi fáze respondent ani nepostřehne. Rozeznáváme tři fáze interview, a to úvodní fázi, jádro rozhovoru a závěr.⁶¹

- **Úvodní část** – přípravná část interview a dále první kontakt s potencionálním účastníkem rozhovoru. Obecně platí, že bez jakékoli předchozí informace či zprostředkování, je pro tazatele těžší získat účastníky. Proto raději volíme nějakou formu zprostředkování. Další variantou může být využití osobních vazeb a kontaktů. Pro interview je klíčové získat důvěru a motivaci k účasti.

V úvodní fázi by mělo proběhnout několik dílčích úkonů:

1. navázání kontaktu,
2. informovat, proč žádáme o čas a co očekáváme,
3. informovat o vlastní osobě a účelu interview,
4. informovat o podmínkách interview,
5. získat souhlas s interview a s uchováním dat,
6. přesunout se na domluvené místo a čas, současně být v kontaktu s respondentem, aby neztratil motivaci.⁶²

⁵⁹ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu.*, s. 182 - 183

⁶⁰ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*, s. 159 - 161

⁶¹ Tamtéž, s. 163

⁶² Tamtéž, s. 164 - 166

- **Jádro rozhovoru** – v této fázi interview platí, že nejdříve probíráme témata obecnější povahy a až poté přejdeme k citlivějším tématům. Nelze očekávat, že účastníci budou okamžitě po zahájení interview ochotni hovořit o citlivých či intimních tématech.

V této fázi vysílají účastníci intenzivní verbální i neverbální signály, které je třeba zachytit a správně interpretovat. Dále je potřeba v této fázi posílit a upevnit motivaci účastníka. Tuto motivační práci je potřeba opakovat, jestli-že pozornost účastníka opadne, např. vlivem únavy atd. Poté bychom se měli pozvolna dostat k jádru interview složeného z hlavních otázek interview. Vhodnou metodou je propojování podávaných informací s vlastní zkušeností, tedy pokládat otázky na základě čeho (jaké zkušenosti) respondent odpovídá. Požadujeme, aby nám popsal jeho prožívání konkrétního zážitku, nikoli obecného názoru. V tomto nám může pomoci například dotaz na popis, jak se daná situace odehrála naposledy. Data získaná ze subjektivního prožívání jsou více validní, než data popisující obecný jev, předmět, situaci atd.⁶³

- **Závěr interview** – cílem této fáze je důstojnou formou ukončit otevřená témata a kontakt s účastníkem. Respondent by neměl odcházet s pocitem využití jako pouhý informační zdroj. Musíme také ověřit, zda je respondent v pořádku a svým dotazováním jsme u něj nevyvolali jakékoli nepříjemné pocity. Člověk, který se nám otevřel, by od nás měl cítit respekt za všech okolností. Výzkumník popisuje, vysvětluje, interpretuje a popřípadě nabízí varianty řešení. Výzkumník by neměl vynášet soudy a jakkoli respondenta samotného hodnotit.⁶⁴

Technika dotazování u interview:

Obecně je dotazování založeno na pokládání otázek ze strany tazatele či výzkumníka a reakcemi respondenta tedy podávání odpovědí. Dotazování přináší velké množství informací o vnitřním světě respondenta. Dotazování je ovlivněno řadou podmínek. Důležitá je motivace respondenta, která zásadně ovlivňuje celé interview.⁶⁵

Existuje několik typů otázek, které je možné zvolit. Podle situace volíme vhodný typ otázek. Miovský rozlišuje rozhodovací otázky, alternativní otázky, doplňující otázky, naváděcí otázky.

⁶³ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*, s. 166

⁶⁴ Tamtéž

⁶⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.*, s. 50-51

Rozhodovací otázky – mají kladnou a zápornou podobu, přičemž význam je stejný.

Příklad: Sledujete politickou scénu v naší zemi?
Přečetl jste si za poslední týden nějaké noviny?

Alternativní otázky – dávají možnost volit mezi dvěma a více alternativami. Zde hrozí riziko, že ani jedna varianta ve skutečnosti respondentovi nevyhovuje, přesto musí jednu z alternativ zvolit.

Příklad: Máte rád zimní sporty, nebo raději sportujete v létě?
(Respondent možná nemá rád žádný druh sportu.)

Doplňující otázky – blíže specifikují rámec pro odpověď a nutí účastníka držet dané téma. Tento typ otázek bývá uveden zájmeny kdo, kde, kdy, jak, proč.

Naváděcí otázky – vyznačují se tím, že pobízí k bližšímu popisu.

Příklad: Můžete mi to, prosím, vysvětlit podrobněji?
Můžete mi to, prosím, říci jinými slovy?⁶⁶

Přímé otázky – tazatel pokládá otázku přímo, bez dalšího zájmu.

Nepřímé otázky – na problém, který nás zajímá, se ptáme nepřímou, oklikou či opisem.

Projektivní otázky – vycházejí z předpokladu, identifikace respondenta s názory, postoji nebo přesvědčení jiných lidí.

Příklad: Co si myslíte o lidech, kteří odsuzují občany tmavé pleti a tvrdí, že by nejlepším řešením bylo tyto lidi vystěhovat na okraj měst?⁶⁷

⁶⁶ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*, s. 170 - 172

⁶⁷ Tamtéž

9.3 Zpracování kvalitativních dat

V této části výzkumu technicky zpracováváme data a připravujeme je pro analýzu. O datech, která jsou nějakým způsobem zaznamenána, říkáme, že jsou fixována. Máme široké spektrum možností, jak kvalitativní data fixovat a uchovat je tak pro další práci. Některé z nich jsou:

- audiozáznam – zvukový záznam
- videozáznam – záznam zvuku i obrazu
- záznamový arch – podobnost s dotazníkem.

Jakmile má výzkumní data fixována na nosiči, musíme převést netextové části dat do povahy textové pomocí transkripce. Samotný záznam interview je zcela nestranný a objektivní. Při transkripci však již dochází k systematickým i nesystematickým vlivům výzkumníka. Z toho důvodu je možné použít několik technik, které výzkumníkovi pomohou vlivy minimalizovat a sice:

Kontrola transkripce opakovaným poslechem – s časovým odstupem procházíme záznam znovu a porovnáváme jej s původní transkripcí.

Kontrola pomocí vnitřního auditu – kontrola transkripce jinou osobou týmu.

Kontrola pomocí vnějšího auditu – kontrola transkripce osobou z jiného týmu.

Kontrola s respondentem – necháme transkribovaný text zkontrolovat respondentem a porovnat s původním záznamem.⁶⁸

9.4 Systematizace dat

Systematizací dat označujeme poslední dokončování úprav dat do podoby vhodné k zahájení kvalitativní analýzy. Tento proces je obvykle několikrát zopakován i v průběhu samotné analýzy.⁶⁹ V první části systematizace dat provádíme třídění podle zdroje, použité metody a dalších kritérií, které vyžaduje analýza. Dalším krokem jsou úpravy dat, jež usnadňují práci s nimi. Tuto činnost značně ulehčuje počítačové zpracování. Mezi velmi rozšířené úpravy patří redukce prvního řádu. Cílem je učinit přepis plynulejším, tedy doslovnou transkripci záznamu zjednodušit pro účely výzkumníka. Nejjednodušší úpravou prvního řádu je vynechání částí vět,

⁶⁸ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*, s 205 - 207

⁶⁹ Tamtéž, s. 209

kteře sdělují nepodstatné informace. Text dále bývá očištěn od výrazů, jejichž přítomnost spíše narušuje.⁷⁰

9.5 Analýza získaných dat

Analýza kvalitativních dat je považována za nejobtížnější fázi výzkumu. Velká míra volnosti výkladu jednotlivých metod, nízká standardizace postupů a také možných variant výkladů představuje pro výzkumníka obtížnou práci, kterou je potřeba zpracovat kvalitně a věrohodně. Můžeme se setkat s názorem, který připouští pouze deskriptivní přístup, tedy utřídění a popis získaných dat. Na druhé straně existují přístupy, které se pohybují na hraně spekulací nebo umění spíš než vědy. K analýze a vyhodnocování obsahu komunikace se využívá tzv. obsahová analýza.

Termínem analýza kvalitativních dat chápeme následující body výzkumu:

- Kódování – přiřazení klíčových slov k částem textu tak, aby kódy umožnily snadnější a rychlejší práci s těmito částmi textu.
- Archivace kódovaných dat – uchování původních i kódovaných dat v databázi.
- Propojování dat – hledání spojitostí v datech a vytváření různých kategorií.
- Komentování a doplňování dat – upřesnění dat.
- Vyvození závěrů a verifikace – interpretace údajů a ověřování. Hledání výhod a nevýhod, identifikace podmínek za nich je vyvozený závěr platný či neplatný.
- Vytvoření teorie – vysvětlení a popis svých nálezů z výzkumu.
- Grafické mapování – grafické zobrazení výsledných teorií.⁷¹

K analýze získaných dat můžeme použít několik metod analýz, a to například metoda vytváření trsů, zachycení vzorců, prostého výčtu, metoda kontrastů a srovnání, metoda užívání metafor, metoda vyhledání a vyznačování vztahů, metoda faktorování anebo metoda zakotvené teorie.

9.5.1 Analýza metodou vytváření trsů

Tato analýza slouží obvykle k seskupení určitých výroků do skupin, např. podle rozlišení určitých jevů, místa, případů atd., které vykazují určitou podobnost. Tyto skupiny nazýváme

⁷⁰ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.*, s 210

⁷¹ Tamtéž, s. 219 - 220

trsy. Základní princip metody vytváření trsů spočívá ve srovnávání dat a seřazení do určitých skupin.⁷²

9.5.2 Metoda zachycení vzorců

Metoda zachycení vzorců – gestaltů spočívá ve vyhledávání opakujících se vzorců (obecných principů) případně témat, která zaznamenáváme. Dochází tak k redukci původně jedinečných dat, protože jsou zatřízena a nahrazována obecnější kategorií. Výzkumník při tom vytváří určité souvislé příběhy o tom, jak daný jev probíhá. Nová data pak na základě jejich opakování podstatných částí vkládá do vytvořených příběhů. Po celou dobu výzkumník hledá podpůrná data pro vysvětlení platnosti či neplatnosti jeho tezí.⁷³

9.5.3 Metoda prostého výčtu

Pomocí této metody vyjadřujeme vlastnost určitého jevu. Tedy frekvenci výskytu jevu, intenzity výskytu, v jakém vztahu je zkoumaný jev s jiným jevem atd. Pro metodu prostého výčtu je typické, že se opírá o nějaký číselný údaj, kterým posiluje svoji tezi. Například 22 zaměstnanců z 30 pociťuje některé příznaky syndromu vyhoření.⁷⁴

9.5.4 Metoda kontrastů a srovnávání

Tato metoda je důležitá, zejména jestliže potřebujeme od sebe odlišit dvě kategorie a upozornit na rozdíly mezi nimi či zdůraznit některé kontextuální odlišnosti určitého jevu.⁷⁵

9.5.5 Metoda užívání metafor

Jedná se o postup, kdy převádíme zdrojová data do metaforické podoby. Získaná data, tak jako u metody vytváření trsů a metody zachycení vzorců, redukuje a zobecňuje, avšak prostřednictvím interpretačního rámce.⁷⁶

9.5.6 Metoda vyhledávání a vyznačování vztahů

Tato metoda je založena na několika principech. Prvním je vyhledání, identifikace a popis vztahů, na které nás upozorňují účastníci výzkumu. Výzkumník musí popsat, jak respondent tento vztah chápe a jak o něm smýšlí, a nakonec se pokusit vyhledat pro daný vztah vysvětlení.

⁷² MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 221

⁷³ Tamtéž, s. 222

⁷⁴ Tamtéž, s. 223

⁷⁵ Tamtéž

⁷⁶ Tamtéž

Dalším principem je vyhledání vzájemných vztahů na základe vnitřních či vnějších souvislostí. Vždy je však potřeba pro svá vysvětlení nacházet podpůrná tvrzení a důkazy o jejich existenci.⁷⁷

9.5.7 Metoda faktorování

Hlavním cílem této metody je odhalit proměnné, které nelze přímo vypočítat. Technikou faktorování vytváříme určitý konstrukt, jímž vysvětlujeme průběh nebo vlastnosti určitého jevu.⁷⁸

9.5.8 Zakotvená teorie

Miovský vidí největší výhodu této teorie ve schopnosti integrovat data získaná různým způsobem, za použití různých metod a využít tak současně různých přístupů v samotné analýze. Začínáme výzkumem a to, co je podstatné a významné se projeví samo. Metoda zakotvené teorie je velmi flexibilní, proměnná a tvrdí, že jevy a fenomény se neustále vyvíjí. Důležité je v této metodě použití teoretické citlivosti. To je schopnost výzkumníka porozumět souvislostem zkoumaného jevu. Oddělit podstatné od nepodstatného, související od nesouvisejícího, najít smysl v datech. Toho výzkumník dosahuje pravidelným kladením otázek, udržováním skeptického postoje, používáním verifikovaných výzkumných postupů.⁷⁹

9.5.9 Obsahová analýza

Obsahová analýza je nástroj k vyhodnocování obsahu komunikace. Základ obsahové analýzy tvoří soustavy kategorií, které tvoří jednotky obsahové analýzy. Z materiálu, který je zpracováván, postupně vyvozujeme určité kategorie. To se řídí následujícími pravidly:

- materiál analyzujeme postupně a postupně vytváříme kategorie,
- kategorie tvoříme s ohledem na předpokládané využití analýzy,
- systém kategorií musí být dostatečně obsáhlý, tak aby bylo možné všechny jednotky správně zařadit,
- kategorie se musí vzájemně vylučovat.⁸⁰

⁷⁷ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 221

⁷⁸ Tamtéž

⁷⁹ Tamtéž

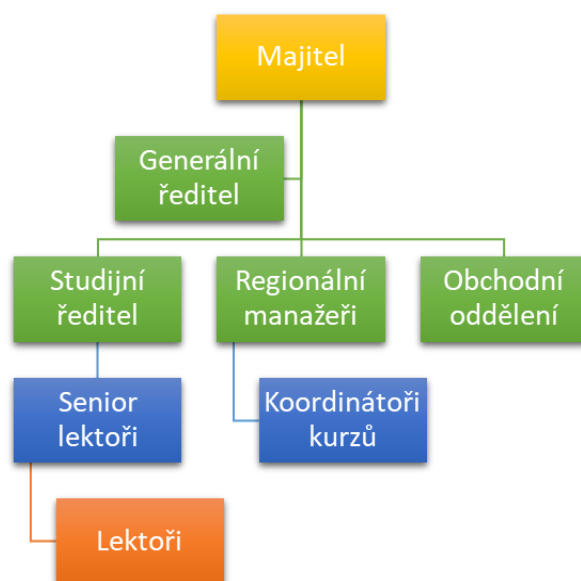
⁸⁰ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.*, s. 60

Praktická část

Výstupem této bakalářské práce je návrh strategie zvládnání pracovní zátěže určené pracovníkům středního managementu. Stanovení strategie bude provedeno na základě informací zjištěných z rozhovorů s manažery.

10 Popis společnosti Lingua centrum, s.r.o.

Tato společnost vznikla v roce 2005 a předmětem její činnosti je zejména překladatelská a tlumočnická činnost, výuka jazyků a zprostředkování obchodu a služeb. Před rokem 2005 provozoval tuto činnost majitel formou samostatné výdělečné činnosti. Firma má nyní v České republice 8 poboček, z nichž se centrála firmy nachází v Olomouci. Vyučuje 25 cizích jazyků a spolupracuje s více než 1300 lektory. Její silnou stránkou představují firemní jazykové kurzy. Lingua Centrum, s.r.o. poskytuje velmi kvalitní výuku zaměřenou podle požadavků klienta. Poskytuje vstupní testování zaměstnanců – studentů, pravidelně informuje o progresu studentů a přináší zpětnou vazbu zaměstnavateli studentů.⁸¹



Obrázek 5 - Organizační struktura Lingua Centrum
Zdroj: Vlastní zpracování

⁸¹ Lingua Centrum, s.r.o. [online]. 2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://lingua-centrum.cz/o-nas/>

11 Oslovení společnosti

Nejdříve jsem oslovila jinou společnost než Lingua Centrum, s.r.o. Toto oslovení jsem provedla přímo, přičemž jsem požádala o spolupráci při výzkumu bakalářské práce na téma syndrom vyhoření v oblasti managementu. Přestože jsem ve firmě měla mnoho vazeb, nesetkala jsem se s pozitivní reakcí a manažeři firmy reagovali dokonce podrážděně, až útočně. Z tohoto důvodu jsem oslovení druhé firmy provedla jiným způsobem. Využila jsem blízkého kontaktu, který společnost Lingua Centrum oslovil několikrát, a to bez bližšího popisu tématu. Jakmile vedení souhlasilo se spoluprací, kontaktovala jsem generální ředitelku firmy a seznámila ji s bližšími detaily výzkumu.

12 Výzkumný soubor

Respondenti byli vybráni s ohledem na dané téma, tedy z oblasti managementu. Jsou to řídicí pracovníci na manažerských pozicích, kteří pracují či spolupracují se společností Lingua Centrum, s.r.o. Pouze dva z respondentů byli zcela z jiné společnosti, a to z důvodu získání většího souboru dat. Celkem bylo osloveno 5 vedoucích pracovníků, přičemž všichni s rozhovorem souhlasili. Nikdo z nich si nepřál být jmenován, proto nebudou uvedeny jejich identifikační údaje. Účastníci jsou označeni jako respondent č. 1, respondent č. 2, respondent č. 3, respondent č. 4 a respondent č. 5.

13 Výběr klíčových otázek

Výběr základních otázek byl pro výzkum klíčový. Potřebovali jsme získat informace o tom, co považují pracovníci za stresující ve své práci, jakým způsobem předcházejí syndromu vyhoření a nakonec, co by jim přineslo duševní klid. Vzhledem k tomu, že tato problematika představuje velmi citlivou stránku života manažerů, museli jsme začít nejdříve s otázkami obecnější povahy. Dále bylo zapotřebí zvolit vhodnou délku rozhovoru tak, aby respondenti neztratili důvěru a nezačali skrývat či předstírat. Proto bylo stanoveno sedm otázek. Délka rozhovoru včetně představení a objasnění účelu by neměla přesáhnout 10 minut. Na základě těchto důvodů byl stanoven základní rámec klíčových otázek:

Tabulka 3 - Otázky interview
Zdroj: Vlastní zpracování

Pořadí otázky	Otázka
1.	Jak dlouho pracujete v oblasti managementu?
2.	Jaké činnosti zahrnuje Vaše práce?
3.	Které z vyjmenovaných činností považujete za stresující?
4.	Co si představujete pod pojmem syndrom vyhoření?
5.	Jak zvládáte dlouhodobou zátěž?
6.	S kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?
7.	Co by vám přineslo duševní klid v zaměstnání?

Nejdůležitější z těchto otázek potom byli červeně zvýrazněné otázky:

Tabulka 4 - Nejdůležitější otázky interview
Zdroj: Vlastní zpracování

Pořadí otázky	Otázka
1.	Jak dlouho pracujete v oblasti managementu?
2.	Jaké činnosti zahrnuje Vaše práce?
3.	Které z vyjmenovaných činností považujete za stresující?
4.	Co si představujete pod pojmem syndrom vyhoření?
5.	Jak zvládáte dlouhodobou zátěž?
6.	S kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?
7.	Co by vám přineslo duševní klid v zaměstnání?

14 Realizační fáze

V této části je uveden doslovný přepis rozhovorů a jejich kódování. Dále je provedena redukce prvního řádu tak, jak je uvedeno v metodice na straně 38. Text není upraven do spisovné češtiny, nejsou ani uvedeny iniciály respondentů, aby nedošlo k jejich identifikaci.

Rozhovory se uskutečnily v rozmezí 4 dnů. Dva rozhovory probíhaly v místě centrály firmy Lingua Centrum, s.r.o. a tři rozhovory byly provedeny telefonicky. Délka interview se pohybovala od necelých tří minut po necelých sedm minut.

Vysvětlivky:

...	krátká pauza
ehm	přemýšlení
hmm	vyjádření souhlasu
(smích)	vyjádření neverbálního projevu
(skočil do řeči)	charakterizace situace

Identifikace možných stresorů

Určení strategie vyrovnávání se s pracovní zátěží

Možnosti pro zlepšení

Rozhovor č. 1

Doba praxe v managementu: 4,5 roku

Tazatel: Jak dlouho pracujete v oblasti managementu?

Respondent: Ehm, 4,5 roku.

Tazatel: Jaké činnosti zahrnuje Vaše práce?

Respondent: Ehm, no tak to byl celý seznam (smích), takhle když si najedete na LinkedIn, na můj profil, tak to tam máte vypsané, ale v podstatě dohlížím na všechny pobočky, které máme, dohlížím na ten tým, nejenom lektorský, ale i adminu, tým obchodníků, ehm ... na finance, na obchod, od všeho trochu.

Tazatel: Hmm..., já si to rychle píšu.

Respondent: Jo, jo, pište.

Tazatel: Které z vyjmenovaných činností považujete za stresující?

Respondent: Ehm... já bych řekla, že žádnou. Mě ta práce baví. Tak když bych musela jednu vybrat, tak bych možná řekla **dohledat obchodníky**. Oni jsou takový rozlítaní. Takže je to takové, jakože nejnáročnější, neřekla bych stresující, ale nejnáročnější.

Tazatel: Ano, ano... čtvrtá otázka, co si představujete pod pojmem syndrom vyhoření?

Respondent: Ehm...no asi, že už vás všechno přestane bavit, už se vám nic nechce a už nemůžete dál, asi tak nějak (smích).

Tazatel: Hmm... děkuji.

Respondent: Jasně.

Tazatel: Pátá otázka, jak zvládáte dlouhodobou pracovní zátěž?

Respondent: Ehm... no tak zvládám ji dobře, snažím se, jako kdyby práci prokládat nějakým relaxem, takže třeba o víkendu **jezdíme hodně do hor** a tak, takže myslím si, že to mám podchycené, že se nezblázním (smích).

Tazatel: Ano, děkuju. S kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?

Respondent: Ehm, sama se sebou (smích).

Tazatel: Hmm...Jo super a poslední otázka, co by Vám přineslo duševní klid v zaměstnání?

Respondent: Ooh (výdech) to je dobrá otázka (smích). ... To je docela těžká otázka (smích). Ehm...možná kdyby třeba někteří **klienti rychleji reagovali**? Když už je problém, že bychom to vyřešili rychleji? Nevím, nedokážu dát nějakou lepší odpověď.

Rozhovor č. 2

Doba praxe v managementu: 29 let

Tazatel: Jak dlouho pracujete v oblasti managementu?

Respondent: No...od roku 1991

Tazatel: Hmm, já si to pak spočítám. Jaké činnosti zahrnuje Vaše práce?

Respondent: No tak ehm... organizaci práce podřízených a ...ehm uvádění do souladu výstupů úseku, který řídím, jo? Takže těch je tady více, já to musím všechno zkoordinovat, aby ten výstup byl prostě jednotný, měl hlavu a patu, takže ehm... to pracoviště je rozdělené na dvě oddělení a v těch odděleních se dělají činnosti, takže má práce spočívá v koordinaci a potom v obhajobě té práce před nejvyšším vedením, před tím vrcholovým managementem společnosti.

Tazatel: Hmm... díky. Které z vyjmenovaných činností považujete za stresující?

Respondent: No, ta **obhajoba výstupů**, ehm, z toho pracoviště, před vrcholovým managementem. Tam to vždycky je takové konfliktní.

Tazatel: Dále, co si představujete pod pojmem syndrom vyhoření?

Respondent: Syndrom vyhoření? Ehm...no, to že se ta práce ehm opakuje, protože, i když to je práce, která, nedá se říct, že by byla úplně pořád stejná, tak některé postupy jsou pořád totožné a..., je to takové jak se říká pořád dokola. Tak v tom ehm..., to někdy člověku připadá, že se už nic nového nestane, ale ono vždycky se nějakým způsobem něco nového stane. To je ta hlavní část, že tam je jakási ta rutina a ehm ... takové to opakování se některých věcí stále dokola.

Tazatel: Ano, díky... Pátá otázka je, jak zvládáte dlouhodobou pracovní zátěž?

Respondent: ... dobře. Dobře, protože za ty roky praxe už jsem se naučil rozlišovat věci ehm... neodkladné, ehm... věci, které snesou nějakého odkladu. Už si tu strukturu činností, ehm, umím zorganizovat tak, aby mě to nevykolejevalo, nevykolejova (smích)... jak je to slovo, nevykolejovalo.

Tazatel: (smích), ano rozumím. S kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?

Respondent: No tak, se svým zaměstnanci jo? Jako s přímými podřízenými, to v první řadě a pokud je ten problém, ten trable⁸², přesahuje možnosti toho mého pracoviště a moje kompetence, tak pak se musím vypravit to řešit na úroveň o stupeň výš, do toho vrcholového managementu.

Tazatel: Hmm... díky a poslední, co by Vám přineslo duševní klid v zaměstnání?

Respondent: ... No ehm... menší množství ehm... takových těch okamžitých nápadů, jo? Že prostě někdy, jak podřízení, tak nadřízení mají ehm... takzvané ty „rychlé nápady“, které obvykle nejsou úplně ehm... dobré, ... takže taková ta překotnost a ... ehm... zbytečná rychlost a zbrkllost, to je vždycky hodně na škodu a z toho pak vznikají velké problémy, když se některé věci nepromyslí dopředu v tom základu, pak se pustí do řešení takového problému plno lidí a zjistí se, kdyby se na začátku trošku zamysleli a nepustili to dál, tak by si ušetřili práci.

Rozhovor č. 3

Doba praxe v managementu: 10 let

Tazatel: Jak dlouho pracujete v oblasti managementu?

Respondent: ... Ježiši ehm, tak to bude asi dlouho, už asi deset let.

Tazatel: hmm... Jaké činnosti zahrnuje Vaše práce?

Respondent: (Smích)... (odkašlání)... mnoho. Ehm od prostě managementu vlastní jako kdyby firmy, ehm přes koučování jednatelů firem, ehm... headhauntr⁸³ a ještě k tomu marketer, ehm... marketingové poradenství, takže...dost.

Tazatel: Hmm...takže hodně

Respondent: Ano.

Tazatel: Které z vyjmenovaných činností považujete za stresující?

⁸² Angl.. trouble = problém

⁸³ Angl. headhunter = osoba vyhledávající profesionály

Respondent: Stresující?... Tak u mě to bude asi to, co dává nejvíc stresu nebo je nejnáročnější, tak je jedna funkce, o které jsem se vůbec ani nezmínil a to je, že dělám **interim management** a to znamená, že je to dočasný management ve firmách, kterým se nepříliš daří. Takže Vy tam přijdete jako kdyby v době, ehm... kdy je tam blbá nálada, lidem se nechce pracovat. Spoustu tam musíte dělat personálních a nepopulárních změn a je to takovej očistnej proces, ale na konci máte spokojeného majitele, ale než se do toho cíle dojde, tak si procházíte, docela hodně stresujícíma situacema a opakuje se to v těch firmách.

Tazatel: Hmm, ano... děkuju. Co si představujete pod pojmem syndrom vyhoření?

Respondent: Syndrom vyhoření, no tak to (smích) to řeším se svými klienty relativně dost často, ehm... ale většinou to plyne ze špatnýho jakoby time managementu těch lidí a že neumí říkat ne. Takové mám zkušenosti já.

Tazatel: Hmm...a na závěr.

Respondent: (skočil do řeči) Syndrom vyhoření je obecně vnímám jako stav člověka, kterej už se ani v neděli netěší, je mu špatně z představy, že musí jít zase v pondělí do práce, do toho kolektivu, do té činnosti, k těm nadřízenejm, kterému prostě přestává dělat radost, to čemu se věnuje profesně. Až mu to dokonce může přivodit v některých případech skutečně zdravotní potíže, vředy a podobně. Skutečně jsem se s tím setkal.

Tazatel: Hmm... dobře... Jak zvládáte dlouhodobou pracovní zátěž?

Respondent: Výborně...

Tazatel: Výborně?... Hmm a s kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?

Respondent: Pracovní problémy, když se vyskytnou (smích) ehm...no když se vyskytnou pracovní problémy, tak většinou nepomůže to řešit s podřízenejma, buď s člověkem na obdobné úrovni, to znamená s druhým jednatelem nebo s koučem.

Tazatel: Hmm... a poslední otázka co by Vám přineslo.

Respondent: (skočil tazateli do řeči) anebo s manželkou!

Tazatel: S manželkou? Jo dobře.

Respondent: Jo, kdybych ji vynechal, tak to by nebyla pravda.

Tazatel: (Smích) jo, jo chápu... a poslední otázka, co by Vám přineslo duševní klid v zaměstnání?

Respondent: Ježíš, já ho mám, ale nebylo tomu tak vždy, ehm..., ale teď už mám.

Rozhovor č. 4

Doba praxe v managementu: 9 let

Tazatel: Jak dlouho pracujete v oblasti managementu?

Respondent: Ehm, tak já nevím, asi těch 9 let.

Tazatel: Hmm... Jaké činnosti zahrnuje vaše práce?

Respondent: No momentálně, je to blbý říct, ale úplně všechny (smích) asi... Ale né, když to rozvedu, tak když se budeme bavit managementově, tak je to samozřejmě řízení lidí, strategický rozhodnutí v rámci fungování firmy a to v rámci administrativy, obchodu a vztahů vlastně vůči B2C a B2B zákazníkům, to znamená jakoby jak na úrovni koncových zákazníků, tak i jakoby velkoobchodních partnerů. Zároveň jsou to vztahy ehm... inter a intra republikový, to znamená, že já komunikuju směrem k zákazníkům do zahraničí a obchodním partnerům a zároveň taky, ale si musíte, tady na té pozici managementový, jednat i potom s vybraněma zákazníkama, to znamená třeba, že já mám na starosti komunikaci s těma velkýma, plus komunikaci se zahraničím, když přijde nějaká velká zakázka.

Tazatel: Hmm... rozumím. Dobře a které z vyjmenovaných činností považujete za stresující?

Respondent: Skoro všechny (smích). Tak záleží na situaci, teď zrovna třeba všechny. Jak **komunikace se zákazníkama**, protože ty chtěj informace o zakázkách, tak je to **komunikace s těma dodavatelama**, ehm... další je samozřejmě ta **vnitřní komunikace** v rámci firmy, že jo? Protože ty obchodníci třeba musej pozdržovat zakázky, zhoršuje jim to komunikaci se zákazníkama, samozřejmě to zhoršuje i cashflow, to znamená, že ta firma potom nemá zdravý finance, takže ve výsledku skoro všechny věci.

Tazatel: Jo, jo, rozumím. Dobrá. Co si představujete pod pojmem syndrom vyhoření?

Respondent: ... ehm. To nevím, asi že už člověka ta standartní práce, kterou vykonává roky, už nebaví. Že už v ní nevidí smysl nebo vývoj nebo něco takovýho. Asi takhle no.

Tazatel: Hmm... Jak zvládáte dlouhodobou pracovní zátěž?

Respondent: Zatím dobře (smích). Zatím dobře, ale to je díky tomu, že **nemám žádnou rodinu**.

Tazatel: Jo, dobře. S kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?

Respondent: Ehm... no upřímně jako jenom s dalšíma lidma z managementu, s nikým jiným nemůžu. A sám se sebou. Když to napíšete takhle, tak v rámci té hantýrky, tak s ostatníma

desižn mejkrama⁸⁴, nikdo jinej vám v tom nepomůže. Nemáme žádnýho externího prostě edvazora⁸⁵ na nic.

Tazatel: Hmm, jo. Dobře a poslední otázka, co by Vám přineslo duševní klid v zaměstnání?

Respondent: Nevím, asi výpověď (smích). Ne já nevím, ehm... já nevím, to je asi těžký, kdyby všechno správně fungovalo, to ale asi nebude, to znamená, kdyby všechny ty oblasti o kterých jsme se bavili, prostě byli, jak měli, to znamená, firma měla zdravý finance, měla stabilní tým, měla dobře platící partnery, měla správně dodávající dodavatele a včasné dodávající dodavatele, cokoliv, jako pro naše fungování, aby byl výhodnej kurz koruny vůči světovejm měnám, a to je všechno. [Stabilní tým, stabilní měna, stabilní portfolio zákazníků jak B2B, tak B2C a stabilní a rychle dodávající dodavatele nebo výrobci](#), asi tady tohle je nejdůležitější.

Rozhovor č. 5

Doba praxe v managementu: 6 let

Tazatel: Jak dlouho pracujete v oblasti managementu?

Respondent: ehm... asi 6 let

Tazatel: Jaké činnosti zahrnuje Vaše práce?

Respondent: (výdech) ehm... toho je hodně, to hlavní je ehm... že se starám o vzdělávání našich pracovníků, o svůj tým, nábor nových pracovníků, pak se starám o tu finanční stránku, to znamená, že tvořím finanční rozpočet na rok a ehm... kontroluju výkony a... je toho hodně, ale teď si na všechno nevzpomenu.

Tazatel: Hmm... Které z vyjmenovaných činností považujete za stresující?

Respondent: ...ehm... no asi pro mě je nejtěžší **stanovit a dodržet rozpočet**. Protože je složité předvídat a nastavit ho tak, aby byli zaměstnanci i moji nadřízení byli spokojení. Když mi bude na konci roku chybět, tak budou všichni naštvaní... ehm a když mi bude přebývat, tak jsem to špatně naplánoval... A pak to samozřejmě musím **obhájit před vrcholovým vedením**... takže asi to je pro mě trošku stresující, ten rozpočet.

Tazatel: Ano, děkuji. Co si představujete pod pojmem syndrom vyhoření?

⁸⁴ Angl. decision maker = osoba s rozhodovací pravomocí

⁸⁵ Angl. advisor = poradce

Respondent: ... Pod pojmem syndrom vyhoření si představuju, že člověk začne být vyčerpaný, nebaví ho práce, nebaví ho život, je smutný... někdy může mít deprese. Nerad chodí do práce, je prostě vyčerpaný a neví jak dál, asi tak no...

Tazatel: Hmm... Jak zvládáte dlouhodobou pracovní zátěž?

Respondent: ... ehm, já myslím, že dobře. ...Snažím se hodně **sportovat** a vyčistit si hlavu. Taky je důležité **odpočívat** a **vypnout si mobil**. Někdy to tak dělám, že si na celý víkend vypnu mobil, to mi hodně pomáhá zbavit se všech starostí... A když už je to pro mě hodně těžké, tak si **stanovuju postupné cíle**. To znamená, že se nedívám dopředu na ten jeden hlavní cíl, ale postupně si stanovím malé cíle a ty krůček po krůčku plním a nakonec toho velkého cíle dosáhnu.

Tazatel: Jo, dobře. S kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?

Respondent: Tak nejčastěji se svým týmem, a když oni se tím problémem nezabývají nebo to není v jejich kompetenci tak potom s vrcholovým managementem.

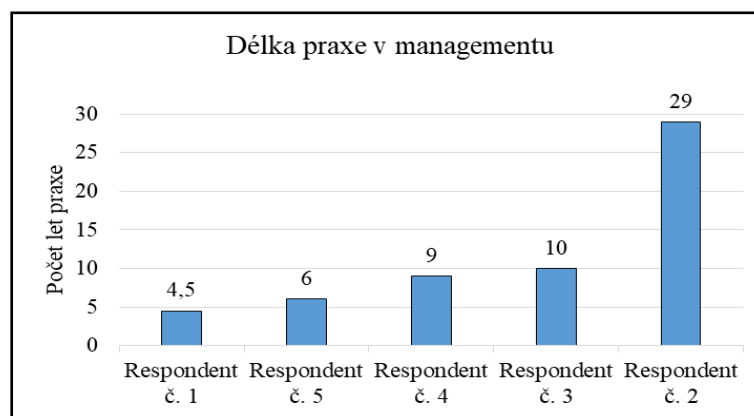
Tazatel: Hmm... dobře a poslední otázka, co by Vám přineslo duševní klid v zaměstnání?

Respondent: Jéé tak to je těžká otázka. To nevím, asi kdyby to **vedení** nemělo takové nároky a trochu **rozvolnilo svoje požadavky**. Někdy je to hodně nereálné a bylo by dobré, kdyby trochu **naslouchali**.

15 Obsahová analýza

První otázka: Jak dlouho pracujete v oblasti managementu?

Tato otázka měla respondenty na začátku rozhovoru zkoncentrovat a její výsledky jsou důležitým faktorem pro celkové posouzení odpovědí respondenta. Doba praxe v managementu respondentů se pohybuje v rozmezí 4,5 let až po 29 let.



Obrázek 6 - Délka praxe v managementu
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka: Jaké činnosti zahrnuje Vaše práce?

Odpovědi na tuto otázku byly nejdelsí a respondenti uváděli nejdůležitější činnosti jejich práce. Otázka č. 2 byla pokládána jako naváděcí a měla směřovat respondenty k přesnějším odpovědím na následující otázku. Činnosti, které manažeři jmenovali, uvádí tabulka č. 5:

Tabulka 5 - Činnosti v práci manažerů
Zdroj: Vlastní zpracování

Prováděné činnosti	Počet výskytu
Organizace a kontrola práce podřízených	5 x
Komunikace s vrcholovým vedením	3 x
Řízení financí	2 x
Řízení obchodu	2 x
Řízení administrativy	2 x
Komunikace se zákazníky	1 x
Řízení marketingu	1 x

Třetí otázka: Které z vyjmenovaných činností považujete za stresující?

Třetí otázka je ve výzkumu považována za jednu z klíčových. Je to proto, že nám detailně popisuje, co respondenti považují za zatěžující v jejich práci. V textu jsme určili stresory, které jsou znázorněny v následujícím grafu:



Obrázek 7 - Přehled identifikovaných stresorů
Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů je možné vypožorovat, že každý z nich pociťuje zátěž různě. Respondent č. 1 považuje jen málo činností za stresující, respondent č. 4 naopak považuje za stresující téměř všechny činnosti. Toto je způsobeno subjektivním vnímáním stresových situací a odlišnými vlastnostmi charakteru respondentů. Nejčastěji zmíněná odpověď, kterou uvedli 3 z 5 respondentů, je komunikace s vedením. Druhou nejčastější odpovědí byla obhajoba výstupů, kdy respondenti zmiňovali, že při obhajobě výstupů dochází často ke konfliktním situacím. Ostatní stresory se objevovali v odpovědích individuálně, podle pracovního zaměření manažerů.

Otázka čtvrtá: Co si představujete pod pojmem syndrom vyhoření?

Význam této otázky spočívá v zamyšlení se nad tím, co pro manažery představuje syndrom vyhoření. 4 z 5 respondentů zmínili, že syndrom vyhoření znamená ztrátu radosti z práce („přestane vás bavit práce“). Toto byla nejčastější odpověď. Další odpovědi uváděli, že syndrom vyhoření představuje:

- opakování, rutinu, stereotyp,
- ztráta radosti, nadšení,
- ztráta vidiny smyslu práce a posunu v práci,
- vyčerpání,
- zdravotní potíže.

Lze konstatovat, že všichni respondenti měli správnou představu o syndromu vyhoření, přesto však neuvedli ostatní aspekty syndromu vyhoření. Pouze respondent č. 3 si byl vědom, že syndrom vyhoření může přivodit zdravotní potíže.

Otázka pátá: Jak zvládáte dlouhodobou pracovní zátěž?

Otázka č. 5 měla zjistit konkrétní návyky respondentů, které užívají k uvolňování dlouhodobého stresu z práce. Ne každý respondent byl ochoten sdílet tyto informace. Např. respondent č. 3 odpověděl pouze jednoslovně a po vyzvání a čekání na bližší vysvětlení, nijak nereagoval. Nejvíce svých osobních návyků uvedl respondent č. 5, který vyjmenoval čtyři různé způsoby, které používá ke zvládnání pracovní zátěže. Respondent č. 4 uvedl, že pracovní zátěž

zvládá dobře proto, že nemá rodinu. Zde je překvapující jeho subjektivní pocit, že rodina představuje zátěž.

Z rozhovorů bylo patrné, že všichni respondenti jsou v tomto ohledu sebejistí a myslí si, že se s pracovní zátěží vyrovnávají dobře. Nikdo z nich neuvedl negativní aspekty, vznikající v důsledku jejich práce.

Z odpovědí na tuto otázku je možné vytvořit seznam několika metod, jakým respondenti předcházejí syndromu vyhoření. Jsou to:

- fyzická aktivita - horská turistika,
- odpočinek,
- správná organizace práce,
- vypnutí mobilního telefonu na určitý časový úsek,
- stanovení si dílčích cílů, kterých budeme postupně dosahovat.

Šestá otázka: S kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?

Respondenti sdíleli dva vyhraněné názory na to, s kým řešit problémy. A to buď nejdříve s podřízenými, nebo pouze s nadřízenými a manažery na stejné úrovni.

Respondenti uvedli tyto odpovědi:

Tabulka 6 - Osoby sdílející pracovní problémy
Zdroj: Vlastní zpracování

S kým řešíte pracovní problémy, když se vyskytnou?	Frekvence výskytu
Sám se sebou	1 x
Se svým týmem podřízených pracovníků	2 x
S ostatními manažery	2 x
S vedením	2 x
S manželkou/manželem	1 x

Sedmá otázka: Co by Vám přineslo duševní klid v zaměstnání?

Tato otázka se ukázala pro respondenty jako nejtěžší. Respondenti nejdéle přemýšleli, nebo reagovali emotivně. Záměrem této otázky bylo zjistit, zda respondenti budou odpovídat v souvislosti s otázkou č. 3, tedy které činnosti považují za stresující. Pouze respondent č. 4

se odkazoval na zmíněné stresory z otázky č. 3. a přál by si jejich zlepšení. Další význam poslední otázky spočíval v tom, aby se respondenti zamysleli nad svou současnou situací. Jeden z respondentů uvedl, že duševní klid v zaměstnání má. Ostatní odpovědi byly tyto:

- zlepšení komunikace se zákazníky ("rychlejší komunikace se zákazníky"),
- eliminace neefektivní práce („menší množství okamžitých nápadů“),
- zlepšení komunikace s dodavateli,
- zlepšení komunikace se zaměstnanci,
- zlepšení komunikace s nadřízenými,
- udržování příznivého cashflow,
- stabilní pracovní tým,
- stabilní portfolio zákazníků,
- výhodný měnový kurz vůči koruně,
- spolehlivý dodavatelé,
- zmenšení objemu práce („vedení rozvolnilo svoje požadavky“)

Zlepšení komunikace byla nejčastější odpověď.

16 Návrh strategie zvládnání dlouhodobé pracovní zátěže

Na základě výše provedených rozhovorů je možné navrhnout strategii určenou manažerům středního managementu, jakým způsobem mohou zvládat dlouhodobé pracovní zatížení a předcházet tak vzniku syndromu vyhoření u jejich osoby. Strategie je založená na pěti opatřeních, které pomohou manažerům v jejich práci být nadále efektivními a úspěšnými.

První opatření: Zlepšení komunikace

Nejčastější problém, který respondenti uváděli jako stresující, byla komunikace. Respondenti shodně hovořili o komunikaci jako o problému, který výrazně zatěžuje jejich práci. Proto je vhodné podpořit manažery v efektivnější komunikaci. Můžeme zvýšit četnost pracovních porad s podřízenými i nadřízenými. Přičemž nejvhodnějším způsobem je provádět porady tváří

v tvář. Z rozhovorů vyplývá, že někteří manažeři nesdílejí pracovní problémy s podřízenými a jeden respondent dokonce řeší problémy jen sám se sebou. Toto jednání výrazně komplikuje vyřešení problému. Komunikaci se zákazníky je vhodné podpořit pravidelnou aktivitou na sociálních sítích, kde můžeme okamžitě získat zpětnou vazbu a reagovat. Manažerům můžeme doporučit proškolení prostřednictvím specialistů, kteří nabízejí kurzy argumentace, vyjednávání a komunikace. Vhodné je v této oblasti proškolení i spolupracující tým zaměstnanců, čímž výrazně zlepšíme oboustrannou komunikaci. Na Českém trhu působí celá řada firem, které tyto služby nabízejí.

Druhé opatření: Odpočinek

Důležitým způsobem, jak předcházet syndromu vyhoření, je odpočinek. Přestože manažeři uvádějí velké množství povinností, které musejí řešit ve své práci, neměli by zapomínat odpočívat. Je vhodné stanovit si minimálně jeden den v týdnu, který bude odpočinkový. V tento den by mohl manažer vypnout mobilní telefon a nezabývat se žádnými pracovními povinnostmi. Pokud bude manažer dodržovat pravidelný odpočinek jeden den v týdnu, za rok tímto způsobem stráví 52 dní. Další čas, který pomůže manažerovi odpočívat, je dovolená. V době dovolené manažeři však pracují na dálku a nedokáží se odpojit od firmy. Toto nepřispívá jeho zdravotní ani duševní kondici. Je potřeba cíleně se zbavit stresu a získat nadhled nad svým životem. Čas dovolené je k tomu ideální.

Třetí opatření: Uvolnění atmosféry ve firmě

Atmosféra v zaměstnání výrazně ovlivňuje život každého člověka. Manažer má možnost tuto atmosféru ovlivnit. Pracovníci by měli chodit s chutí do práce, jejich práce by je měla bavit a měli by mít dobré mezilidské vztahy. Je možné z pozice manažera zavést opatření, které pomohou uvolnit atmosféru, např. zorganizovat tématické dny v měsíci (sportovní den, kulinářský den, den s dětmi ve firmě atd.). Z rozhovorů s respondenty dále vyplývá, že někteří manažeři nesdílejí pracovní problémy s podřízenými a jeden respondent dokonce s nikým. Toto výrazně ovlivňuje atmosféru firmy. Je vhodné zapojit podřízené do aktivního řešení problémů.

Čtvrté opatření: Rozdělení pracovních činností

Manažer by si měl zorganizovat své pracovní činnosti. Toto souvisí se správným nastavením time managementu. Respondent č. 2 užívá velmi vhodný způsob strategie zvládnání pracovní

zátěže, a tím je kategorizování činností podle jejich důležitosti. Toto je vhodné doporučit i všem ostatním manažerům. Po určení důležitosti problému některé méně důležité činnosti delegovat na své podřízené a požadovat od nich pravidelné reporty ke kontrole. Je důležité, aby si manažer uvědomoval, že se nemůže zabývat všemi problémy, které se vyskytnou, ať už se zdají být jakkoli naléhavými. Správné rozdělení pracovních činností je klíčové pro psychickou i fyzickou pohodu manažera.

Páté opatření: Prohloubení znalostí o syndromu vyhoření

Z odpovědí respondentů můžeme konstatovat, že mají představu o tom, co syndrom vyhoření představuje. Avšak neznají jaké má příznaky, fáze a jakým způsobem může ovlivňovat jejich život. Respondenti nyní nepocítují ohrožení syndromem vyhoření, a proto cíleně nevyhledávají informace o tomto tématu. Je vhodné přiblížit toto téma zároveň s jinými, pro manažery atraktivními informacemi. Proto doporučuji informace získat:

1. z odborných periodik – odběr odborného časopisu pomůže pravidelně získávat aktuální informace ze všech oblastí života manažera. Není to finančně ani časově náročná činnost. Můžeme doporučit například periodikum Psychologie dnes nebo Moderní řízení.
2. profesionální koučink manažerů – tento způsob získávání informací je nejefektivnější, avšak také nejvíce finančně i časově náročný.
3. z literatury a internetu – způsob získávání informací z literatury a internetu je nejrychlejší způsob, jak získat přesné informace.

17 Vyhodnocení výzkumu

Přestože se na počátku výzkumu objevil problém, který spočíval v neochotě oslovené společnosti spolupracovat, podařilo se zajistit jinou firmu, která neměla problém s provedením výzkumu. Touto firmou byla společnost Lingua Centrum, s.r.o. Díky jejím vstřícným zaměstnancům mohl být výzkum uskutečněn. Abychom získali větší počet dat, byli osloveni dva další manažeři z jiných firem. Všechny rozhovory byly vedeny v přátelském duchu, respondenti spolupracovali a podařilo se získat dostatečné množství dat k dalšímu zpracování. Předpokládaná délka rozhovoru s jedním respondentem byla stanovena maximálně na 10 minut, což bylo vždy dodrženo.

Z analýzy rozhovorů vyplývá, že manažeři považují za nejvíce stresující faktor v jejich práci komunikaci. To byla nejčastější odpověď. Jako pozitivní vnímám, že respondenti užívají správné návyky k uvolňování stresu, například se zabývají horskou turistikou či jinými sporty, odpočívají atd. Také měli všichni respondenti správnou představu o syndromu vyhoření. Nejčastější popis uváděli „přestane vás bavit práce“. Negativní bylo zjištění, že žádný z manažerů si nepřipouští, že ho může syndrom vyhoření postihnout. Příčinu vidím v tom, že manažeři nechtějí připustit, že mohou mít slabé stránky. Druhou příčinou může být nedostatečná znalost příznaků syndromu vyhoření. Proto by bylo vhodné prohloubit znalosti manažerů v této oblasti.

Závěr

Téma této práce bylo syndrom vyhoření pracovníků v oblasti managementu. Cílem této práce bylo vytvořit návrh strategie zvládnání pracovní zátěže určené zaměstnancům středního managementu. V teoretické části jsme vysvětlili klíčové pojmy management, stres a syndrom vyhoření. V metodické části byly popsány a vysvětleny užité metodologické postupy. Provedli jsme kvalitativní výzkum a prostřednictvím rozhovorů s pěti manažery, byla získána data, na jejichž základě jsme stanovili pět různých návrhů opatření, které mohou pomoci manažerům zvládat dlouhodobý stres a předcházet tak syndromu vyhoření. Z rozhovorů s manažery bylo zjištěno, že nejvíce stresující faktor představuje komunikace s ostatními lidmi, tj. s podřízenými, nadřízenými, dodavateli a se zákazníky. Dále bylo zjištěno, že všichni respondenti mají pocit, že pracovní zátěž zvládají dobře, avšak nemají dostatečné informace o problematice syndromu vyhoření a bylo by vhodné jejich znalosti prohloubit.

Seznam použitých zdrojů

LITERATURA

1. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN: 978-80-247-3348-7.
3. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
4. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš., české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. 261s. ISBN 978-80-7315-185-0.
5. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
6. KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.
7. KRASKA-LÜDECKE, Kerstin. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 2007. Psychologie pro každého. 116 s. ISBN 978-80-247-1833-0.
8. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada Publishing, 1998. Psychologie pro každého. 136 s. ISBN 80-7169-551-3.
9. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Publishing, 1994. 192 s. ISBN 80-7169-121-6.
10. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
11. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
12. PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, c2006. 259s. ISBN 80-247-1701-8.
13. PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1697-8.

14. PRIESS, Mirriam. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada Publishing, 2015. 176 s. ISBN 978-80-247-5394-2.
15. SEDLÁK, Mikuláš. *Základy manažmentu*. 2. aktual. a rozšíř. vydání. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition), 2012. 330 s. ISBN: 978-80-8078-455-3.
16. ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada Publishing, 2018. 280 s. ISBN 978-80-271-0470-3.
17. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
18. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

19. KEBZA, V. – ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. [online] Praha: Státní zdravotnický ústav, 2003. 2. vydání [cit. 2020-03-24]. S. 18. Dostupné z:
https://is.muni.cz/el/1441/podzim2014/SV4MP_PSHG/um/syndrom_vyhoreni.pdf
20. ŽIDKOVÁ, Zdeňka. *Metody využívané v kategorizaci prací*. [online]. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://zdenka-zidkova-psvz.webnode.cz/metody/>
21. MORAVCOVÁ, Klára. *PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ A STRESS MANAGEMENT*. [online] [cit. 2020-03-24]. Pardubice, 2013. Dostupné z:
http://www.benepal.cz/files/project_4_file/PREVENCE-SYNDROMU-VYHORENI.pdf
22. SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ. *Manažerská psychologie* [online]. Olomouc, 2014 [cit. 2020-04-19]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z:
<https://publi.cz/books/171/07.html>
23. RABOCH, Jiří a Radek PTÁČEK. *Stres, deprese a životní styl v České republice* [online]. Praha: 1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy v Praze. 30. 4. 2015, s. 11 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.lf1.cuni.cz/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-cr-lf1>
24. LINGUA CENTRUM. O nás. [online] [cit. 2020-03-24]. Olomouc, 2020. Dostupné z <https://lingua-centrum.cz/o-nas/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hierarchie managementu.....	9
Obrázek 2 - Manažeri versus vůdci.....	10
Obrázek 3 Syndrom vyhoření podle místa výskytu	17
Obrázek 4 - Struktura systematizované typologie	22
Obrázek 5 - Organizační struktura Lingua Centrum.....	40
Obrázek 6 - Délka praxe v managementu	49
Obrázek 7 - Přehled identifikovaných stresorů.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Zdroj stresu.....	16
Tabulka 2 - MBI dotazník.....	19
Tabulka 3 - Otázky interview	42
Tabulka 4 - Nejdůležitější otázky interview	42
Tabulka 5 - Činnosti v práci manažerů.....	50
Tabulka 6 - Osoby sdílející pracovní problémy.....	52

Anotace

Bibliografický údaj: Jana Moiseev. *Syndrom vyhoření pracovníků v oblasti managementu*. Olomouc 2020. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Název práce: Syndrom vyhoření pracovníků v oblasti managementu

Autor: Jana Moiseev

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Abstrakt: Bakalářská práce obsahuje tři části a to teoretickou, metodickou a praktickou. V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy management, stres, syndrom vyhoření. Je zde uvedena definice syndromu vyhoření, popsány jeho příznaky, prevence a léčba. V metodické části je popsán kvalitativní výzkum, jeho organizace, typy kvalitativního výzkumu, metody získání a zpracování dat. V praktické části je popsán výzkumný soubor, klíčové otázky a jsou zde uvedeny rozhovory s respondenty, na jejichž základě je staven návrh strategie zvládnání pracovní zátěže, který by měl mít zejména informativní a motivační charakter.

Klíčová slova: Management, stres, syndrom vyhoření, strategie zvládnání pracovní zátěže.

Title: Burnout in management

Author: Jana Moiseev

Department: Department of Management and Marketing

Supervisor: Ing. Štefan Kolumber, Ph.D.

Abstract: The bachelor thesis contains three parts and theoretical, methodological and practical. The theoretical part defines the key words of management, stress, burnout syndrome. There is a definition of burnout syndrome, described its symptoms, prevention and treatment. The methodological parts describe qualitative research, its organization, types of qualitative research, methods of monitoring and data processing. In specific areas, a summary is described, key questions and there are also interviews with respondents, on which there are persons who are proposed a proposal for a strategy for increasing workloads, which are mainly informative and motivational.

Key words: Management, stress, burnout, coping strategies.