

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Syndrom vyhoření a jak předcházet vyhoření zaměstnanců ve vybrané společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Veselá/ KLZ 32

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 20.3.2020, Banská Bystrica

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

**Hlavním cílem** předkládané práce je formulovat doporučení pro společnost Everly, jak předcházet vyhoření jejich pracovníků v regionu Čechy a Slovensko.

**Dílčími cíli** předkládané práce je zjistit současnou situaci ve společnosti Everly Čechy a Slovensko, identifikovat hlavní důvody, které mohou vést k vyhoření zaměstnanců společnosti Everly Čechy a Slovensko a zjistit, co by zaměstnancům společnosti Everly Čechy a Slovensko pomohlo syndromu vyhoření předcházet.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části práce byly použité různé zdroje od českých i zahraničních autorů. V této části práce byly srovnány hlavní pojmy, které s touto prací souvisí jako jsou stres a jeho zdroje, definice syndromu vyhoření, jeho vznik, příčiny vyhoření, rizikové rysy syndromu vyhoření a riziková povolání spojená s tímto syndromem, prevence a diagnostika syndromu vyhoření a jakým způsobem se tento syndrom může léčit. V praktické části této práce proběhl průzkum mezi zaměstnanci konkrétní americké společnosti, formou dotazníkového šetření, který probíhal od 10. prosince 2019 do 20. prosince 2019. Dotazník obsahoval 45 otázek a byl zaměřen na odhalení, co zaměstnance trápí a proč právě zaměstnanci v tomto regionu byli identifikováni z globálního průzkumu jako více demotivovaní pracovníci než pracovníci v jiných regionech této společnosti. Osloveno bylo 105 respondentů, což byli všichni zaměstnanci pracující v této společnosti v daném regionu. Návratnost dotazníku činila 84 %. Aby byla zajištěna anonymita, byly vyplněné dotazníky vřazovány do připraveného boxu v prostorách společnosti.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Zjištění této práce a také informace od respondentů potvrzují, že zaměstnanci čelí velkému tlaku a stěžují si na nevyváženost pracovního a soukromého života, kdy nad rámec oficiální pracovní doby pracuje 83 % respondentů a 67 % respondentů se cítí ve společnosti Everly pod tlakem. Dle výsledků dotazníku 80 % respondentů pociťuje neúměrnou úroveň stresu, 49 % zaměstnanců si myslí, že nepracují efektivně a o vedení společnosti si toto myslí dokonce až 80 % zaměstnanců. 82 % zaměstnanců si myslí, že nemají potřebnou rovnováhu mezi odpočinkem a pracovními povinnostmi a 36 % respondentů odpovědělo, že nemají žádnou pravidelnou relaxaci. Výzkumné šetření zároveň odhalilo, že zaměstnanci v tomto regionu mají poměrně velké připomínky k vedoucím pracovníkům, 45 % zaměstnanců označilo způsob komunikace ze strany nadřízeného za zcela nedostatečný. 48 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich nadřízený příliš nezajímá o jejich výtíženost a ani o jejich návrhy na zefektivnění některých činností. 34 % zaměstnanců odpovědělo, že je negativně ovlivňují špatné vztahy s nadřízenými. 49 % zaměstnanců se momentálně necítí být motivováno a 26 % se dokonce necítí být motivováno již dlouhodobě. Dle výsledků dotazníku jsou pro zaměstnance klíčové dvě oblasti pro zlepšení situace, což je **zvýšení spokojenosti zaměstnanců** ve společnosti a **zefektivnění práce zaměstnanců a vedoucích pracovníků** ve společnosti. Ze všech těchto informací byl poté vyvozen závěr.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě získaných informací bylo doporučeno 6 aktivit jak předcházet vyhoření zaměstnanců, jak zvýšit jejich spokojenost a zároveň jak zefektivnit práci jak zaměstnanců, tak i vedoucích pracovníků v této společnosti. Doporučené návrhy jsou následující: **nový zaměstnanecký benefit** (masáže), **pravidelné individuální schůzky** nadřízených s podřízenými za účelem efektivnější komunikace ohledně aktuálních témat, **externí individuální koučování** umožnit pro top talenty společnosti, **vytvoření pracovní skupiny** s účastí zástupců top talentů na schůzích managementu, na kterých by mohli poukazovat a řešit nejpalčivější témata zaměstnanců, **školení systémického koučinku pro vedoucí pracovníky** společnosti, které by napomohlo vedoucím pracovníkům s jejich rozvojem a jak rozpoznat počátky vyhoření a jak mu umět u zaměstnanců, ale i u sebe předcházet, **anketa spokojenosti**, která by měla následovat až po implementaci všech výše doporučených návrhů. Všechny doporučené návrhy se soustředí nejen na zaměstnance, ale i na vedoucí pracovníky, jelikož zaměstnavatel by si měl uvědomit, že vyhořením mohou být postihnuti i vedoucí pracovníci, kteří poté mohou své negativní pocity přenášet na své podřízené.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Syndrom vyhoření, stres, zaměstnanec, vedoucí pracovník, vyváženost pracovního a soukromého života, management, prevence, efektivita

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

**The main objective** of this thesis is a recommendation for the company Everly how to prevent the burnout syndrome of their workers in the Czech and Slovak region.

**The secondary objectives** of this thesis are to analyze the current situation in that company, to identify the main reasons which might lead to the burnout of the employees of Everly Czech & Slovak and to map what would help to the employees of this company to prevent their potential burnout syndrome.

### 2. Research methods:

In the theoretical part were used various resources from Czech and foreign authors. In this part of the thesis there were compared the main opinions of different experts on different topics related to this thesis, such as stress and its sources, definition of the burnout syndrome, its origin, its causes, the risk features of the burnout and the risky occupations associated with it, the prevention and diagnostic of the burnout and how it can be treated. In the practical part there was conducted a survey among the employees of this particular company, in the form of a questionnaire, which ran from 10<sup>th</sup> December 2019 to 20<sup>th</sup> December 2019. The questionnaire contained 45 questions and focused on revealing what is afflicting employees and why employees of this region have been identified from a global company survey as more demotivated workers than workers in other regions of this company. 105 respondents were addressed, which are all employees of Czech & Slovak region. The return rate of the questionnaire was 84 %. In order to ensure anonymity, the completed questionnaires were placed into a designated box at the company premises.

### 3. Result of research:

The findings of this thesis and feedback coming from the employees from Prague who participated in the survey confirmed that employees are under severe pressure and complain of work-life balance issues, with 83 % of respondents working above the official working hours and 67 % of respondents feeling pressured at Everly. According to the results of the questionnaire, 80 % of respondents feel a disproportionate level of stress, 49 % of employees think they do not work effectively and even up to 80 % of employees think that the management do not work effectively. 82 % of employees think they do not have the necessary balance between rest and work responsibilities and 36 % of respondents said they have no regular relaxation. The research revealed that the employees have high concerns about the team leaders where 45 % of employees identified the communication with their team leaders as completely inadequate. 48 % of employees reported that their team leader was not very interested in their workload or in their suggestions for streamlining some work practices. 34 % of employees said they were negatively effected by the bad relationships with their managers. At the moment 49 % of employees do not feel motivated and 26 % do not even feel motivated long term. According to the results of the questionnaire, two areas are crucial for the employees to improve the situation, **to increase the employees' satisfaction** in the company and **to streamline the work of the employees and the team leaders** in the company. A conclusion was then drawn from all this information.

### 4. Conclusions and recommendation:

The following 6 activities were recommended for Everly Czech & Slovakia to prevent employees' burnout, to increase their satisfaction and to make the work of both employees and managers in this company more effective. Suggested proposals: **a new employees' benefit** (massages), **regular individual meetings** of employees with their team leaders for more effective communication on open topics, **external individual coaching** for top talents of the company, **creation of a working group** with top talent representatives attending management meetings to point out and address the most burning issues, **systemic coaching training** for all company team leaders to develop themselves, to recognize the beginnings of the burnout, to prevent their burnout and the burnout of their employees, **a satisfaction survey** which should follow only after the implementation of all the above mentioned recommendations. All recommendations focus on employees as well as their managers, as the employer should be aware that burnout can also affect team leaders, who can then pass their negative feelings to their employees.

## KEYWORDS

Burnout syndrome, stress, employee, work-life balance, team leader, management, prevention, efficiency

## JEL CLASSIFICATION

I12 Health Behavior, I15 Health and Economic Development, I25 Education and Economic Development

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

|  |   |
|--|---|
| Jméno a příjmení:                              | Kateřina Veselá   |
| Studijní program:                              | Ekonomika a management (Bc.)  |
| Studijní obor:                                 | Komunikace a lidské zdroje  |
| Studijní skupina:                              | KLZ 29  |
| Název BP:                                      | Vyhoření pracovníků ve vybrané společnosti  |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | 1 Úvod<br>2 Teoreticko-metodologická část<br>2.1 Stres<br>2.2 Syndrom vyhoření<br>2.3 Riziková povolání<br>2.4 Prevence, diagnostika a léčba syndromu vyhoření<br>2.5 Metodika<br>3 Praktická část<br>3.1 Charakteristika zkoumané společnosti<br>3.2 Výsledky šetření<br>3.3 Návrh řešení<br>4 Závěr   |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)          | <ul style="list-style-type: none"><li>• HONZÁK, R. <i>Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření</i>. 3.vyd. Praha : Albatros Media, 2018. 215 s. ISBN 978-80-7601-004-8.</li><li>• MONE, E. M., LONDON, M. <i>Employee Engagement Through Effective Performance Management: A practical guide for managers</i>. 2.vyd. New York : Routledge, Taylor &amp; Francis, 2018. 238 s. ISBN 978-1-315-62652-9.</li><li>• PEŠEK, R. <i>Syndrom vyhoření</i>. 1.vyd. Praha : Pasparta, 2016. 179 s. ISBN 978-80-88163-00-8.</li><li>• PRIEB, M. <i>Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě</i>. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 175 s. ISBN 978-80-247-5394-2.</li></ul> |
| Harmonogram                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 05. 02. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 05. 03. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 04. 2020</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2020</li></ul>  |
| Vedoucí práce:                                 | PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.  |

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2019

# Obsah

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Úvod.....   | 1  |
| 2     | Teoreticko-metodologická část.....  | 3  |
| 2.1   | Stres.....  | 3  |
| 2.1.1 | Dobry a špatny stres.....   | 3  |
| 2.1.2 | Zdroje stresu, jak stres překonat a kdy přerůstá stres ve vyhoření.....         | 4  |
| 2.2   | Syndrom vyhoření.....   | 5  |
| 2.2.1 | Definice syndromu vyhoření.....   | 5  |
| 2.2.2 | Vznik syndromu vyhoření, jeho fáze a jeho symptomy.....                         | 6  |
| 2.2.3 | Příčiny vyhoření.....   | 8  |
| 2.3   | Riziková povolání.....  | 10 |
| 2.3.1 | Rizikové rysy a riziková povolání.....  | 10 |
| 2.3.2 | Firemní kultura, blahobyt zaměstnanců, vedení společnosti a jejich manažeri ... | 11 |
| 2.4   | Prevence, diagnostika a léčba syndromu vyhoření.....                            | 12 |
| 2.4.1 | Prevence.....   | 12 |
| 2.4.2 | Preventivní opatření proti syndromu vyhoření v organizacích.....                | 14 |
| 2.4.3 | Diagnostika a léčba syndromu vyhoření.....                                      | 16 |
| 2.4.4 | Podpora zaměstnanců manažery.....   | 17 |
| 2.5   | Metodika.....   | 18 |
| 3     | Praktická část.....   | 20 |
| 3.1   | Charakteristika zkoumané společnosti.....                                       | 20 |
| 3.2   | Výsledky šetření.....   | 21 |
| 3.2.1 | Výsledky dotazníkového šetření.....   | 21 |
| 3.2.2 | Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....                                     | 30 |
| 3.3   | Návrh řešení.....   | 33 |
| 3.3.1 | Zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Everly.....                     | 33 |
| 3.3.2 | Zefektivnění práce zaměstnanců a vedoucích pracovníků v dané společnosti ....   | 36 |
| 4     | Závěr.....  | 39 |

## **Seznam zkratk**

FMCG – fast moving consumer goods

B2B – business to business

## **Seznam tabulek**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Náklady společnosti Everly na nový benefit pro zaměstnance.....      | 34 |
| Tabulka 2 Náklady pro společnost Everly na externí individuální koučování..... | 36 |
| Tabulka 3 Náklady na školení vedoucích pracovníků.....                         | 38 |
| Tabulka 4 Výsledky dotazníkového šetření .....                                 | X  |
| Tabulka 5 Příprava implementace návrhů na zlepšení ve společnosti Everly ..... | XV |

## **Seznam grafů**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 Hlavní příčiny syndromu vyhoření dle zaměstnanců společnosti Everly.....        | 22 |
| Graf 2 Hlavní důvody vyhoření ve společnosti Everly dle zaměstnanců .....              | 23 |
| Graf 3 Způsob relaxace preferovaný zaměstnanci během pracovního dne na pracovišti..... | 25 |
| Graf 4 Co by zaměstnancům pomohlo ke zvýšení spokojenosti.....                         | 26 |
| Graf 5 Jakým způsobem je zohledňován názor zaměstnanců .....                           | 29 |

# 1 Úvod

Většina obchodních společností začíná svoji aktivitu s jasně definovaným cílem, kterým je vytváření a maximalizace zisku.

S ohledem na silné konkurenční prostředí si dnes již samotné společnosti uvědomují, že jejich úspěch a s tím související míra vytvořeného zisku závisí na mnoha faktorech. Jedním ze zmiňovaných faktorů, které ovlivňují úspěšnost a konkurenceschopnost společnosti na každém trhu, jsou bezesporu zaměstnanci dané společnosti, kteří tvoří jádro každé organizace.

Najít dnes kvalitní, schopné a výkonné zaměstnance je však poměrně těžké, což potvrdí ne jeden manažer či personalista. Pokud společnost zaměstnává člověka, který je nejen schopný, ale také loajální, spolehlivý a zkušený, je potřeba si jej hlídat a vnímat i jeho potřeby, jeho pocity, udržet jeho nadšení pro práci, kterou vykonává, ale hlavně se jako zaměstnavatel a vedoucí pracovník zajímat a starat i o jeho duševní pohodu a o jeho zdraví, které právě s touto „pohodou“ a atmosférou na pracovišti velmi úzce souvisí.

Je nutné si uvědomit, že najít schopného zaměstnance je pouze začátkem celého procesu. Firma se musí starat rovněž o to, aby si takového zaměstnance udržela, a musí jej k lepším pracovním výkonům vhodně vést a i vnímat rizika, která jsou v dnešní době stále častější. Jedním z rizik je i přetíženost klíčových zaměstnanců, která vede ke stresu a i k možnému vyhoření těchto pracovníků.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem vyhoření, kdy na toto téma bylo napsáno již mnoho knih a uvedeno mnoho definic. Nejčastěji je syndrom vyhoření popisován jako dlouhodobý pocit prázdnoty, naprosté vyhořelosti, ztráta jakéhokoliv nadšení, nulové radosti a jedinec není schopen podávat jakékoliv duševní či tělesné výkony. Zároveň se uvádí, že tento syndrom není výrazem slabé vůle nebo nízké inteligence (Priebová, 2016, s. 17), ale naopak jím trpí lidé velmi pracovití a cílevědomí. Tento stav vzniká ve chvílích, kdy je jedinec pod nepřetržitým stresem a člověk je celkově vyčerpán, tedy duševně, tělesně i duchovně (Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy, 2011, s. 11).

Úzká souvislost mezi stresem a vyhořením je často popisována, neboť vyhoření je následkem dlouhodobého stresu, emočního vypětí a dlouhodobé zátěže, která je v dnešní době na zaměstnance kladena a to nejen v zaměstnání, ale i doma a v mezilidských vztazích. Jelikož dnešní moderní společnost má nastavena velmi vysoká měřítka, lidé se z těchto důvodů cítí pod velkým tlakem. Jedním z rizik i když každý jednatel má jiné vnímání a různí lidé reagují i na stres odlišně.

Již v 70. letech 20. století se psychologové a různí lékaři začali zabývat syndromem vyhoření, který je v nejčastějších případech popisován jako celkové vyčerpání organismu a používají se pro něj výrazy jako burnout, syndrom vypálení nebo vyhaslost.

Stále více společností se potýká s tímto problémem, kterému čelí někteří jejich zaměstnanci. Právě syndrom vyhoření, může být pro zaměstnance a tím i pro zaměstnavatele, velmi závažným problémem, protože zaměstnanec už v takové situaci nemůže a ani není schopen vykonávat svoji práci na plno. V mnoha případech ani vedoucí manažer a ani personalista nemají o stavu svého zaměstnance žádné tušení a situace se stává ještě závažnější, kdy společnosti mohou o tyto své klíčové zaměstnance přijít. Zaměstnavatel si musí být vědom toho, že lidé s vyhořením mívají velmi vysoké nároky sami na sebe, a proto je potřeba s nimi pravidelně hovořit a snažit se jim ukazovat realitu a čeho všeho dosáhli. Je důležité být zaměstnancům na blízku, zajímat se o jejich aktivity a spokojenost. V lepším případě být i jako společnost připravena syndromu vyhoření u svých zaměstnanců aktivně předcházet nebo být schopna svým zaměstnancům s vyhořením pomoci.



Syndrom vyhoření postihuje zejména jednotlivce, kteří jsou pracovití, perfekcionisti a většinou bývají nejzapálenější pracovníci a proto je potřeba si takové zaměstnance předcházet a zajímat se o jejich zdraví, rovnováhu jejich života, ale i dbát celkově o jejich vztahy na pracovišti.

Syndrom vyhoření ohrožuje stále více lidí. Různé studie uvádí, že tímto syndromem trpí alespoň jednou v životě až 20 až 30 % lidí, kteří pracují s lidmi a častá onemocnění a snížený pracovní výkon může organizace vyjít velmi draho.

Existuje mnoho případů se syndromem vyhoření, kdy se jedinci již nebyli schopni vrátit ke svému předchozímu způsobu života a do původního pracovního procesu. Toto je možným velkým rizikem pro zaměstnavatele, kteří takové jedince zaměstnávají a měli by se soustředit na efektivní prevenci.

Ve světle těchto údajů a na základě informací, které zkoumaná společnost získala od svých zaměstnanců během jejich interního celosvětového průzkumu spokojenosti zaměstnanců, se společnost Everly rozhodla tématem možného vyhoření svých zaměstnanců více zabývat. Jedním z hlavních důvodů je, že tato společnost velmi dbá o zdraví, bezpečí a blahobyt svých zaměstnanců a je to i jednou z jejich stěžejních odpovědností a součástí jejich kréda.

Tato skutečně existující americká společnost bude blíže charakterizována v analytické části této bakalářské práce a bude vystupovat pod fiktivním názvem Everly, jelikož mnoho informací v této bakalářské práci souvisí se strategickým rozhodováním společnosti. Pokud by se tyto informace dostaly k rukám konkurence či jiným zainteresovaným stranám, mohly by ohrozit podnikatelské aktivity vybrané organizace.

Ačkoliv se o syndromu vyhoření mezi zaměstnanci často mluví, zaměstnavatelé se k tomuto problému málokdy umí vyjádřit a proaktivně postavit. Jelikož má současný český i slovenský pracovní trh nedostatek kvalitních pracovníků, rozhodla se společnost Everly své nejlepší pracovníky ve svých řadách udržet a proniknout do tohoto problému hlouběji právě v České a Slovenské republice a svá zjištění z tohoto regionu později uplatnit i v jejich jiných pobočkách v dalších zemích.

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je formulovat doporučení pro společnost Everly, jak předcházet vyhoření jejich pracovníků v regionu Čechy a Slovensko.

**Dílními cíli** předkládané práce jsou:

- zjistit současnou situaci ve společnosti Everly Čechy a Slovensko;
- identifikovat hlavní důvody, které mohou vést k vyhoření zaměstnanců společnosti Everly Čechy a Slovensko;
- zjistit, co by zaměstnancům společnosti Everly Čechy a Slovensko pomohlo syndromu vyhoření předcházet.

Předkládaná bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to část teoreticko-metodologickou a část analytickou. První zmíněná **teoreticko-metodologická část** je založena na základě dostupných literárních rešerší z převážně tištěných, ale i z elektronických zdrojů, a to jak od domácích, tak i od zahraničních autorů. V jednotlivých podkapitolách teoreticko-metodologické části práce je pozornost zaměřena zejména na vymezení základních pojmů jako je stres, syndrom vyhoření, vznik syndromu vyhoření, jeho fáze, symptomy a příčiny a zároveň jsou zde i popisovány rizikové rysy a riziková povolání, při kterých se syndrom vyhoření nejčastěji objevuje. Dále jsou v teoreticko-metodologické části práci srovnávány pojmy prevence syndromu vyhoření a možné způsoby léčby tohoto syndromu.

Analytická část práce je rozdělena do několika oddílů. První se věnuje charakteristice zkoumané společnosti a současné situaci ve společnosti, druhý oddíl se věnuje samotným výsledkům šetření a třetí návrhu řešení, což je i hlavním cílem této bakalářské práce.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Na začátku této bakalářské práce je podstatné krátce vymezit několik základních pojmů, které jsou pro zkoumanou problematiku stěžejní. Tato část práce objasňuje hlavní pojmy související s problematikou syndromu vyhoření. Mezi tyto pojmy patří stres, syndrom vyhoření, riziková povolání a prevence, diagnostika a léčba syndromu vyhoření.

### 2.1 Stres

Podle Honzáka (2018, s. 87) bylo slovo **stres** zařazeno do lékařského slovníku v padesátých letech 20. století. V té době bylo slovo stres ještě používáno jen jako vyjádření pro námahu nebo zatížení, každý toto slovo používal jiným způsobem, než jak ho jeho první autor, Hans Selye, poprvé použil.

#### 2.1.1 Dobrý a špatný stres

Jak uvádí i Priebová (2015, s. 14) **eustres** znamená v překladu stres pozitivní a **distres** je stres negativní. Priebová i uvádí, že Dle Hanse Selyeho, který výrazně ovlivnil počátky výzkumu stresu a zavedl právě i pojmy eustres a distres, které pocházejí z řečtiny, se pozitivní stres popisuje jako dobrý stav, stav pozitivního vzrušení, nicméně dnes se slovo stres ve většině případů používá jako pojem negativní. Toto rozdělení a rozdíly mezi pozitivním a negativním stresem uvádí i Grün (2014, s. 23), Plamínek (2013, s. 132) a také i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 11), kteří ještě dodávají, že menší stres je pro náš každodenní život naprosto nezbytný, protože vede ke vzdělávání, učení se a růstu každého jedince. Toto uvádí i Pešek a Praško (2016, s. 11), kteří také zmiňují dělení stresu na dobrý a špatný a podle nich je přiměřený stres pro organismus užitečný. I podle Griffeyové (2016, s. 69) náš organismus určitou míru stresu potřebuje a samotný stres nepředstavuje vždy problém.

Dle Plamínka (2013, s. 124) je stres jedním ze symbolů dnešní doby a být ve stresu je skoro novodobým požadavkem, jelikož nebýt stresován je v dnešní době podezřelé. Jak uvádí Honzák (2018, s. 88), je mnoho druhů stresu. Stres organizační, kdy dochází ke zmatku ve věcech, stres psychologický, kdy dochází ke zmatku v hlavě a stres fyziologický, kdy dochází ke zmatku v celém organismu. Honzák oproti Plamínkovi popisuje stres z různých úhlů.

Griffeyová (2016, s. 23) uvádí, že tělesné a duševní pocity jsou velmi těsně propojené a toto propojení si velmi často uvědomujeme tím, že nám při stresu není dobře. Stres vede k úzkostem a úzkost k depresi. Grün (2014, s. 28) uvádí, že je naprosto přirozené, že při nadměrném stresu se začíná tělo bránit a vydávat varovné signály v podobě různých zdravotních potíží, kterým by jedinec měl věnovat pozornost, aby nepřerostly ve větší problém, např. v syndrom vyhoření.

Dle Priebové (2015, s. 14) je stres subjektivním stavem, kdy jste vystaveni obtížné nebo nepříjemné situaci, kterou nemůžete nebo neumíte ovlivnit. Plamínek (2013, s. 130) popisuje stres jako automatickou reakci těla na nebezpečí a stejně jako Priebová i Plamínek (2013, s. 160) uvádí, že stres je hlavně o percepci, protože různí lidé reagují na stejnou věc různými způsoby a o vzniku stresu rozhoduje jeho zpracování každým jedincem. Stejně jako Plamínek i McGee (2013, s. 29) popisuje stres jako nevědomou reakci těla na hrozbu, kdy nás má tato automatická reakce ochránit.

Všichni zmínění autoři se shodují na tom, že stres je velmi individuální pocit, který nemusí být vždy vnímán pouze negativně, ale který při nadměrné zátěži vyvolává v organismu bouřlivé reakce a je ve většině případů, kdy se o něm mluví, myšlen jako negativní pojem, při kterém člověk pocítuje stav bezmoci, má pocit, že se mu situace vymyká z rukou a věci nejdou, tak jak si představuje.

## 2.1.2 Zdroje stresu, jak stres překonat a kdy přerůstá stres ve vyhoření

Jak uvádí Honzák (2018, s. 92), reakce na stres je energeticky velmi náročná. Stres má i tělesné příznaky, které jsou mnohdy považovány i za samostatné nemoci, které se projevují nejrůznějšími způsoby od pocitů vyčerpání, bolestmi svalů, nevolnostmi, trávicími poruchami až po bolesti v oblasti srdce a má mnoho dalších nepříjemných symptomů.

Dle Peška a Praška (2016, s. 11) je stres takové zatížení organismu, při kterém cítíme napětí, různé emoce a reakce na stres vede organismus k pohotovosti, připravuje organismus na boj nebo i na útek. Na každého působí stres jiným způsobem a velmi záleží na způsobu myšlení každého jedince.

Carnegie a kolektiv (2011, s. 125) uvádí, že hlavním stresorem na pracovišti je časový tlak. Čas je dle autorů třeba efektivně využívat, stanovovat si priority a realistické cíle. Na tomto se s nimi shoduje i Griffeyová (2016, s. 106), která uvádí, že hlavním důvodem přetížení je časový tlak. Carnegie a kolektiv (2011, s. 122) upozorňují, že je velmi důležité se nenechat při práci vyrušovat. Je důležité dokončit jeden úkol než se člověk začne zabývat úkolem dalším. Na tento zdroj stresu upozorňuje i Griffeyová (2016, s. 131), která uvádí, že dělat více věcí najednou není nejúčinnější, jelikož neustálé přepínání pozornosti přináší stres a takový způsob práce není efektivní. Griffeyová (2016, s. 14) také zmiňuje, že zdroje stresu v dnešní době jsou zcela jiné než stres, který prožívali lidé ve 40. letech 20. století, kdy hlavní obavou byla třeba invaze. Dnes je podle autorky stres způsobovaný něčím více nekonkrétním a těžko definovatelným. Tyto neurčité obavy však mají na lidský organismus stejný účinek.

Dle Priebové (2015, s. 15) stres nevzniká situací samotnou, ale co z této situace dělá jedinec sám, protože do stresu se dostává až ve chvíli, kdy cítí, že situaci nemá pod kontrolou. Priebová dále uvádí, že stres se může objevit kdykoliv a kdekoliv, ale jedním hlavním společným jmenovatelem jsou vztahy. Stres se nejvíce vyskytuje právě ve vztazích a to ať už ve vztahu k sobě nebo ve vztahu k okolí. Stres dle Priebové vyvolávají vnitřní střety mezi našimi potřebami a požadavky od našeho okolí a jaké očekávání od nás ostatní mají.

Dle Peška a Praška (2016, s. 11) může vést nedostatek stresu k znudění (boreout), nicméně dlouhodobý a intenzivní stres může naopak vést k syndromu vyhoření (burnout).

Carnegie a kolektiv (2011, s. 99) uvádí, že při stresu je člověk stále schopen si představit, že až budou věci pod kontrolou, bude zase vše v pořádku. Na druhé straně vyhoření podle autorů znamená, že se člověk cítí naprosto prázdně, beznadějně, nemá žádnou motivaci a jedinec nevidí žádnou naději na vyřešení. Stock (2010, s. 15) uvádí, že je nutné si uvědomit, že vyhoření není to stejné jako stres. K vyhoření dochází důsledkem soustavného vystavování stresu. Stock (2010, s. 15) dále zmiňuje, že stres je příčina a vyhoření je důsledkem.

Dle Minirtha, Hawkinse, Meiera, Flournoye (2011, s.11) je určitá úroveň stresu běžná a jak uvádí oni a i mnoho ostatních autorů, určitá míra stresu je i pozitivní. Stock (2010, s. 33) upozorňuje na to, že míra stresu, kterou zažíváme a kterou je jedinec schopný pojmout je velmi individuální, nicméně nadměrné zatěžování může přejít až v syndrom vyhoření. Toto potvrzují i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s.11), kteří uvádí, že příliš časté a dlouhodobé vystavení stresu může vést až k vyhoření a v případě, že jedinec neumí tento stav zvrátit a zvládnout může tento stav vést až ke klinické depresi, což ve své knize i znázorňují následovně: „*Stres-->Vyhoření-->Deprese*“.

Poschkamp (2013, s. 42) uvádí, že mezi stresem a vyhořením je velmi úzká souvislost a dlouhodobá emoční zátěž může vést až k vyhoření. Odlišit vyhoření od jiných psychologických onemocnění je podle autora velmi obtížné, jelikož se symptomy mohou velmi podobat i jiným onemocněním.

V této kapitole bylo shledáno, že i když stres působí na každého jiným způsobem, všeobecně je stres velmi zatěžující. Stres je také ve většině případů popisován jako pocit, kdy je situace ještě pod kontrolou, ale člověk při něm nemá pocit bezmoci. Dlouhodobý stres a nadměrná zátěž může vést až k vyhoření, protože mezi stresem a vyhořením je mnohdy velmi tenká linie.

## 2.2 Syndrom vyhoření

Jak bylo již zmíněno v úvodu této práce a i Pešek a Praško (2016, s. 16) zmiňují, že o syndromu vyhoření se hovoří již od 70. letech 20. století, kdy se psychologové a různí lékaři začali zabývat syndromem vyhoření, který je v nejčastějších případech popisován jako celkové vyčerpání organismu a pro tento syndrom se používají výrazy jako burnout, burnout syndrom, syndrom vypálení nebo vyhaslost. Pojem „syndrom burnout“ byl poprvé použit psychoanalytikem, Herbertem J. Freudenbergerem. Naprosto stejný popis syndromu vyhoření uvádí i Poschkamp (2013, s. 10).

Dle Grüna (2014, s. 7), je výraz flow/plynutí používáno jako opak vyčerpání a přetížení, tedy i vyhoření. Když máme správné „flow“, tak nám jde vše lehce a snadno. Jak Grün uvádí je toto stav, kterého by chtěli všichni, kdo se pohybují ve stresujícím a náročném světě, dosáhnout. Grün uvádí, že tento výraz se neobjevil až v dnešní moderní době, ale již řecký filozof Hérakleitos tento výraz zmiňoval a to, že nic není navždy a trvalé bylo již tehdy principem jeho filozofie.

### 2.2.1 Definice syndromu vyhoření

Dle Minirtha, Hawkinse, Meiera, Flournoye (2011, s. 11) je jednou z nejčastějších definic syndromu vyhoření „*ztráta nadšení, energie, idealismu, perspektivy a cíle*“ a tento stav je stavem, kdy je nepřetržitým stresem člověk vyčerpán duševně, tělesně a i duchovně.

O tomto stavu vyčerpanosti píše i Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 39), kteří popisují tento syndrom jako pocit dlouhodobé prázdnoty naprosté vyhořelosti, který je doprovázen nulovou radostí, motivací, či chutí cokoli dělat. Lidé se syndromem vyhoření nejsou schopni podávat jakékoliv duševní nebo tělesné výkony. O této problematice píše i Stock (2010, s. 55), který zároveň také poukazuje na to, že syndrom vyhoření může být způsoben nebo posílen určitými povahovými faktory, které ve spojení s vnějším stresem mohou vést jedince až k syndromu vyhoření. Grün (2014, s. 10) na toto téma uvádí i mnoho duchovních pohledů a mimo jiné uvádí, že vyhoření je protikladem plynutí a ve chvílích vyhoření neplyne vůbec nic a popisuje stav vyhoření jako stav vyprahlosti a ustrnutí a tak, jak to uvádí i Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 39), jedinec je naprosto demotivován a nemá chuť do ničeho.

I Priebová (2016, s. 17) píše o vyhoření a také zmiňuje, že vyhoření není výrazem slabé vůle nebo nízké inteligence. Naopak lidé, kteří se potýkají s vyhořením velmi dobře vědí, jak by se měli chovat, nicméně potřebné změny nelze dosáhnout pouze racionálním poznáním, pevnou vůlí a naučením určitých technik. Priebová, stejně jako ostatní autoři, píše o nemožnosti další motivace při syndromu vyhoření. Stejně jako Priebová o tomto syndromu píše i Armstrong (2015, s. 250), který popisuje vyhoření jako negativní jev angažovanosti.

Honzák (2018, s. 34) k tématu vyhoření uvádí i myšlenku Maslachové, známé americké psychologičky a profesorky psychologie, která vidí jako hlavní charakteristiku syndromu vyhoření osobní zvrát negativním směrem v oblasti nejrůznějších hodnot.

Z této části práce zabývající se definicí syndromu vyhoření vyplynulo, že se jedná o stav, kdy je jedinec duševně, tělesně i duchovně naprosto vypálený a nemá žádnou energii ani motivaci k podávání jakýchkoliv výkonů.

## 2.2.2 Vznik syndromu vyhoření, jeho fáze a jeho symptomy

Nic na světě nevzniká náhle, vše má svůj vývoj a i různí psychoanalytici na toto mají různé názory. Dle různých českých i zahraničních autorů má syndrom vyhoření různou „inkubační dobu“ a u jednotlivých lidí se liší.

Grün (2014, s. 31) upozorňuje, že syndrom vyhoření nezasáhne člověka z ničeho nic. Člověk nevyhoří najednou a může na sobě pozorovat určité symptomy. Vyhoření je proces, uvádí Grün. Přesně takto syndrom vyhoření popisuje i Stock (2010, s. 23) a Griffeyová (2016, s. 133). I Poschkamp (2013, s. 36) zmiňuje, že vyhoření se neobjeví u nikoho náhle, ale je to dlouhý a plíživý proces.

Jak uvádí Pešek a Praško (2016, s. 17), dle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jsou nejvíce stresující pro pracovníky momenty, které jsou spojeny s reorganizací a reorganizace v zaměstnancích vždy vyvolává nejistotu. Dalším stresorem je nadměrná pracovní zátěž a dalšími údajně největšími stresory je nepřijatelné chování kolegů a nadřízených. Mikuláščík (2015, s. 65) také zmiňuje, že i kvůli novým technologiím jsou jedinci méně výkonní, ale zároveň i méně odolní a že psychická zátěž jedinců existuje stále a právě i samotné přístroje mohou být zdrojem stresu. Z výše uvedeného v tomto odstavci vyplývá, že největším stresorem je nepřiměřená pracovní zátěž na zaměstnance.

Ke vzniku syndromu vyhoření se vyjadřuje i Stock (2010, s. 15, 29), který poukazuje na to, že k syndromu vyhoření dochází ve chvíli, kdy je člověk vystaven chronickému stresu a ve chvíli, kdy dochází k dlouhodobé nerovnováze mezi zátěží a odpočinkem a tudíž vzniká nerovnováha mezi výdejem a příjmem energie. Faktory, které k tomuto stavu vedou, mohou být jak soukromé, tak i z profesní oblasti. V tomto ohledu má stejný názor jako Stock i Priebová (2016, s. 55), která poukazuje na hrozbu toho, že čím méně je jedinec spokojený v jednotlivých oblastech svého života, tím větší je nebezpečí propuknutí syndromu vyhoření.

Pešek a Praško (2016, s. 19) upozorňují, jako i ostatní autoři, že syndrom vyhoření má různé fáze, které u každého trvají jinak dlouhou dobu a tyto různé fáze mohou být rozděleny od tří do dvanácti různých fází, kdy každá fáze trvá různě dlouhou dobu. Tito autoři také poukazují na to, že tyto fáze se mohou střídát, opakovat a některé se vůbec nemusí objevit. Pešek a Praško vidí jako nejdůležitějších fází pět.

I Poschkamp (2013, s. 36) zmiňuje, že v odborné literatuře existuje různý počet fází syndromu vyhoření. I on zmiňuje, že někteří autoři uvádí dvanáct fází syndromu vyhoření a někteří autoři představují fáze pouze čtyři. K tomuto rozdílu dochází hlavně kvůli detailnějšímu popisu každé fáze a i Poschkamp, stejně jako Pešek a Praško, vidí pět fází jako přiměřený počet, ale i Poschkamp, stejně jako Honzák uvádí fáze vyhoření dle Herberta Freudenbergera.

Honzák (2018, s. 28) uvádí syndrom vyhoření dle H. Freudenbergera, kde zmiňuje jednotlivé fáze, které mohou, ale nemusí být součástí cyklu vyhoření:

- „1. Nutkavá snaha po sebeprosazení“ - snaha a nepřiměřené ambice;
- „2. Člověk začíná pracovat více a tvrději“ - nastavení velmi vysoké laťky, aby člověk dokázal sobě i ostatním, že vše zvládne a současně tím demonstruje, že je nenahraditelný;

- „3. Přehlížení potřeb druhých“ - člověk se plně soustředí pouze na práci a nemá čas a energii se soustředit na rodinu, přátele apod. a zdá se mu to nepotřebné a nezajímavé;
- „4. Přesunutí konfliktu“ - člověk si poprvé začíná uvědomovat, že něco není v pořádku, začíná se objevovat stres a je možná i vnitřní krize;
- „5. Revize a posunutí hodnot“ - člověk intenzivně popírá své potřeby, začíná se izolovat od ostatních a nezbyvá mu už energie na nic jiného než na práci;
- „6. Popírání vzniklých problémů“ - člověk se stává netolerantní, začíná obviňovat nedostatek času, který je údajně zdrojem problémů;
- „7. Stažení“ - dochází k úplné izolaci člověka od ostatních a jedinec se začíná přiklánět k alkoholu, uklidňujícím lékům apod.;
- „8. Zcela jasně patrné změny chování“ - nikdo z okolí už nemůže přehlédnout změnu chování jedince;
- „9. Depersonalizace“ - ztráta kontaktu již i sám se sebou, život se mění jen na mechanické úkony;
- „10. Vnitřní prázdnota“ - člověk se cítí naprosto prázdně a snaží se život vyplnit např. alkoholem, přejídáním se apod. ;
- „11. Deprese“ - člověk se cítí vyčerpaně a pocituje beznaděj, jeho život ztratil smysl;
- „12. Syndrom vyhoření“ - objevuje se emoční, psychický i tělesný kolaps, který může vést až k návštěvě lékaře.

Těchto 12 fází a příznaky vyhoření dle Freudenbergera ve své knize představuje nejen Poschkamp a Honzák, ale i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s.19).

Dle Priebové (2016, s. 25) má syndrom vyhoření čtyřfázový model, kdy jde v podstatě o stejné fáze, které uvádí ve svých knihách i Poschkamp, Honzák a i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy, jen jich není tolik a některé fáze se prolínají. Priebová (2016, s. 25) neuvádí počáteční fáze jako jsou vysoké ambice jedince, touha o sebeprosazení a pocit nenahraditelnosti, nicméně společně jednoznačně mají postupný sebedestruktivní vývoj, pocity vyčerpanosti a popírání vlastních potřeb, ke kterým při tomto syndromu dochází. Oba modely zahrnují pocity strachu ze selhání, přepracovanost, snahu o odosobnění se od situace, izolovanost a i jednu z posledních fází, kdy jedinec již není schopen pracovat.

Dle Priebové (2016, s. 25) má syndrom vyhoření tento čtyřfázový model:

- „Poplachová fáze“ - protějšek vnímáme jako ohrožující, hlavním pocitem je strach;
- „Fáze odporu“ - neexistuje možnost vyřešení, člověk není schopen situaci zvládnout a ani opustit, hlavním pocitem je bezmoc, zlost a agresivita;
- „Fáze vyčerpání - začátek vyhoření“ - člověk se cítí trvale vyčerpaný a únava se nedá překonat ani odpočinkem, vznikají závislosti na alkoholu a lécích;
- „Ústup“ - syndrom vyhoření je již plně rozvinutý, člověk už nedokáže plnit úkoly, ale ani se z nich vymanit, často se jedinci dopouštějí hrubých pracovních chyb, které mohou mít i ohromné ekonomické následky. Jako jediné řešení se pro člověka jeví jeho vlastní ústup.

Fáze vyhoření popisuje i Stock (2010, s. 23), který zmiňuje fázový model syndromu vyhoření dle Edelwiche a Brodského, který je popsán jako idealistické nadšení, stagnace, frustrace a v poslední fázi apatie, kdy tyto fáze často trvají dlouhá období, takže i tyto fáze jsou společné s fázemi, které uvádí Priebová, ale i Poschkamp a Honzák a Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy.

Ohledně symptomů syndromu vyhoření Stock (2010, s. 19) zmiňuje jako hlavní symptomy vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti. Honzák (2018, s. 33) uvádí, že pokračovatelka Herberta Freudenbergova, Christina Maslachová, rozdělila příznaky vyhoření do třech okruhů, které jsou „*tělesné a psychické vyčerpání, ztráta uspokojení a potěšení z práce a odcizení – depersonalizace*“. Honzák dále zmiňuje, že Maslachová také viděla velký vliv pracovního a sociálního prostředí na jedince.

Stejně jako Stock i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 19) zmiňují výstrahy syndromu vyhoření, ke kterým patří vyčerpání, izolovanost, podrážděnost, netrpělivost, psychosomatické potíže, cynismus, deprese a mnoho dalších a jedinec musí těmto symptomům věnovat zvýšenou pozornost, protože tyto symptomy jsou pouze začátkem a jsou varovnými signály vyhoření. Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 31) dále ve své knize uvádí několik dalších projevů, které mohou být dalšími varovnými signály. Grün (2014, s. 10) naopak od Stocka, Minirtha, Hawkinsa, Meiera a Flournoye zmiňuje, že objeví-li se u někoho syndrom vyhoření, je větší pravděpodobnost, že si tohoto všimne spíše okolí než-li dotyčný jedinec. Grün se s těmito autory shoduje na tom, že se vyhoření projevuje podrážděním, pesimismem, cynismem, vyčerpáním a všechny tyto projevy jen signalizují vnitřní nespokojenost a příliš velkou zátěž jedince. Na těchto symptomech se s těmito autory shoduje i Mone a London (2018, s. 191). Grün (2014, s. 14) dále uvádí, že dalším symptomem syndromu vyhoření je citová vyprahlost a že jedinec se stává chladným a bezcitným.

McGee (2013, s. 53) také v souvislosti se syndromem vyhoření zmiňuje úzkost a strach, které pramení z nedostatku znalostí a zkušeností. Poukazuje na to, že malé schopnosti v kombinaci s velkou výzvou a malou podporou ústí ve velkou úzkost. McGee (2013, s. 82, 240) ale dále poukazuje na to, že neopodstatněný strach může jedince pouze oslabovat, ale zdravý strach může být darem. Ohledně tohoto strachu píše i Priebová (2016, s. 104), která naopak od McGeea poukazuje na to, že jedinci se syndromem vyhoření se bojí hlavně ztráty respektu, mají strach z neúspěchu nebo mají strach z toho, co si pomyslí ostatní, resp. může jít i o to, že mají strach si přiznat vlastní prohru. Williams (2012, s. 101) v tomto ohledu upozorňuje na alarmující číslo, že úzkostí nebo strachem trpí každý 10. člověk.

V této části práce zabývající se vznikem syndromu vyhoření, jeho fázemi a jeho symptomy bylo shledáno, že syndrom vyhoření nevzniká náhle, ale je to dlouhý a plíživý proces, který vždy prochází určitým vývojem a různými fázemi, které se mohou střídát, ale i několikrát opakovat. Autoři se neshodují v počtu těchto fází, ale shodují se na tom, že k syndromu vyhoření dochází při nadměrné psychické zátěži a při dlouhodobém stresu. Hlavními symptomy syndromu vyhoření jsou vyčerpání, vnitřní nespokojenost a projevy úzkosti, které mohou vést až k depresi.

### 2.2.3 Příčiny vyhoření

Grün (2014, s. 32) rozlišuje pět hlavních příčin syndromu vyhoření, které se během jeho výzkumu vždy projevily:

- „*perfekcionismus a tlak, jehož jsme původci*“ - člověk vytváří tlak sám na sebe a perfekcionismus ho ochromuje;
- „*kdo se řídí ostatními, onemocní*“ – v případě, že se člověk neřídí vlastními pocity a neustále se snaží naplnit jen očekávání ostatních, vydává na všechny aktivity příliš mnoho energie, která ho vyčerpává;
- „*stavění fasád nás okrádá o energii*“ - člověk má o sobě pesimistické mínění a snaží se ukázat před ostatními jako lepší;

- „*kdo přechází vlastní únavu, žije v nebezpečí*“ – člověk neustále ignoruje a přechází svou únavu a překonává ji léky, kávou, alkoholem apod., jak Grün uvádí (2014, s. 38), právě chronická únava mnohy vede k syndromu vyhoření;
- „*příčiny nemoci v systému*“ – člověk dostává od zaměstnavatele protichůdné instrukce, pracovní zátěž narůstá, chybí vnitřní motivace, zaměstnavatel neoceňuje naše úsilí a člověk je celkově okrádán o energii.

Grün (2014, s. 45) popisuje, že všechny tyto příčiny vyhoření jsou situace natolik negativní, že člověka vyčerpávají, že z toho nakonec onemocní.

I Armstrong (2015, s. 250) uvádí, že vyhoření je reakcí na přílišný tlak a nadměrné požadavky, kdy se jedinec snaží v podstatě dosáhnout nedosažitelného.

Pešek a Praško (2016, s. 73) dále zmiňují, že i nedostatek bezpečí v zaměstnání a nedostatečné ocenění od kolegů může vyvolávat nejistotu a strach, které vedou k dlouhodobému stresu, který může vést až k vyhoření.

Dle Priešové (2016, s. 17) se za příčinu syndromu vyhoření považuje zejména přetížení a nadměrné vyčerpání, ale velmi často bývá opomíjeno, proč k takovému přetížení vlastně skutečně dochází. Priešová (2016, s. 17) uvádí, že život je vztah k sobě samému a k ostatním a právě tyto vztahy určují zda se jednotlivci nacházejí ve stavu spokojenosti a klidu nebo ve stavu napětí a frustrace. Na tomto se s Priešovou shoduje i Honzák (2018, s. 21), který uvádí, že i Herbert Freudenberger z vlastních, ale i z cizích poznatků došel k závěru, že nejpodstatnějšími faktory vyhoření jsou vztahy mezi lidmi. I v knize od Minirtha, Hawkinse, Meiera, Flournoye (2011, s. 10) se zmiňuje, že Freudenberger uvádí, že hlavním důvodem vyhoření je pocit vyčerpání a pocit zavalenosti problémy druhých lidí. Honzák (2018, s. 21) zmínil, že Freudenberger konkrétně uvedl, že hlavními faktory vyhoření jsou „*nereálné požadavky na vztahy mezi lidmi*“ a „*nezkrotná touha po společenském uznání*“. Honzák (2018, s. 34) dále uvádí pohled Maslachové, který jako hlavních šest faktorů uvádí:

- „*nadměrné množství práce;*
- *nespravedlivé poměry a praktiky v pracovním prostředí;*
- *nedostatek sociální podpory;*
- *malé kompetence v pracovním procesu;*
- *práce v prostředí konfliktů hodnot;*
- *nedostatečná odměna, ať už ve smyslu ekonomickém nebo psychosociálním“.*

Pohled psycholožky Christiny Maslachové uvádí i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 10), kteří zmiňují, že právě podle této psycholožky, která se jako jedna z prvních věnovala výzkumu tohoto syndromu, je vyhoření syndromem určité emocionální vyčerpání, odosobnění, snížené výkonnosti u jednotlivců, kteří pracují a jsou v kontaktu s lidmi.

Stock (2010, s. 33) také poukazuje na velký vliv rušivých elementů, které člověka neustále vyrušují a jsou tudíž velkým zdrojem stresu. V dnešní moderní době, kdy je člověk neustále v dosahu elektronických zařízení je neustále vyrušován od své práce. Toto jsou všechno rušivé vnější vlivy, které na člověka vyvíjejí další stres a jsou velkými rizikovými faktory pro vznik syndromu vyhoření.

V této části práce bylo shledáno, že mezi hlavní příčiny vyhoření patří přílišný tlak, nadměrné požadavky, strach, perfekcionismus, přecházení vlastní únavy, ale i vztahy s lidmi, které na člověka mohou vytvářet další tlak. Ze všech těchto informací vyplývá, že je třeba se řídit vlastními pocity, respektovat vlastní limity, tempo a nesnažit se pouze naplnit očekávání ostatních.



## 2.3 Riziková povolání

Mnozí autoři ve svých knihách píšou o různých rizikových povoláních, která jsou nejčastěji spojována se syndromem vyhoření. Jsou to zejména povolání, která určitým způsobem pomáhají lidem a právě toto je velkým rizikem, že člověk, který pro své zaměstnání „hořel“ může rychle „vyhořet“. Mnozí autoři také ale uvádí rizikové rysy, které mohou vést k syndromu vyhoření.

### 2.3.1 Rizikové rysy a riziková povolání

Priebová (2016, s. 48, 70) uvádí, že k syndromu vyhoření dochází zejména u lidí, kteří nejsou schopni respektovat vlastní hranice a včas zatahnout za záchranou brzdu. Podle Priebové tento rys většinou úzce souvisí s dětstvím a rodičovskou výchovou. O rodičovském přístupu také píše McGee (2013, s.62), který zmiňuje, že rodiče jsou pro své děti vzorem a vystresovaný rodič může stres na své dítě přenést. Stres může na dítě působit již před narozením, kdy matka na své dítě své úzkosti přenáší.

Grün (2014, s. 15) uvádí, že tento syndrom postihuje hlavně jedince, kteří hoří, jsou plní elánu, nadšení a energie, nicméně právě u těchto jedinců je velké riziko toho, že vyhoří. Na tomto se s Grünem shoduje i Priebová (2016, s. 48, 70), která ještě dodává, že tento syndrom postihuje jedince, kteří potlačují svoje emoce a nejsou schopni nakládat s vlastními pocity a vyjádřit jakékoliv emoce, resp. nejsou schopni svoje pocity ani vnímat. Sami sebe vnímají jako racionální bytosti, věří, že vše mohou dokázat pouze pevnou vůlí a jiný způsob myšlení a vyjadřování pocitů neznají. Tito jedinci nemají žádný ventil.

Dle Peška a Praško (2016, s. 11, 16) syndromem vyhoření trpí hlavně lidé, kteří jsou pracovití, ambiciózní a odpovědní, chtějí toho za svůj život stihnout co nejvíce a kteří myslí více na ostatní než-li na sebe, což potvrzuje i Priebová (2016, s. 107), která uvádí, že syndrom vyhoření se projevuje u lidí, kteří bez oddechu bloudí svým životem a nejsou schopni sami v sobě nalézt klid.

Grün (2014, s. 46) uvádí, že snaha všem vyhovět je velmi vyčerpávající. I Honzák (2018, s. 53) potvrzuje, že práce s lidmi je jedna z nejnáročnějších profesí a velkou rolí v náročnosti hraje empatie k lidem a že s lidmi soucítíme. Na tomto se se všemi těmito autory shoduje i Carnegie a kolektiv (2011, s. 15) a Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 14).

Jak uvádí Pešek a Praško (2016, s. 11, 16), mezi nejrizikovější profesní skupiny patří zejména lékaři, zdravotní sestry, sociální pracovníci, učitelé, pracovníci na úradech, ale i sportovci a lidé, kteří dlouhodobě a intenzivně pečují buď o dítě nebo o někoho ze svých blízkých. Tyto riziková povolání zmiňují i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 14), kteří dále uvádí, že tyto pracovníci jsou velmi náchylní k syndromu vyhoření, protože se zabývají problémy druhých. I Poschkamp (2013, s.11) uvádí jako nejrizikovější profese ty, které pomáhají lidem a mají s nimi častý emocionální kontakt. Totéž uvádějí i Lidové noviny (2019, Lidové noviny), které také vidí jako nejrizikovější profese ty, které často pracují a komunikují s lidmi, mimo jiné i manažerské pozice.

I dle Grüna (2014, s. 52) jsou ohroženou profesí i manažeři, kteří necítí, že by jejich práce měla jakýkoliv cíl a jsou nuceni pracovat stále intenzivněji. O manažerech a tomto syndromu se zmiňují i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 25), kteří uvádí jako rizikovou skupinu i vedoucí pracovníky, kteří mají pocit, že nedokážou pracovat a být tak výkonní jako dříve a jsou sami na sebe rozlobeni a jednou z dalších rizikových skupin uvádí všeobecněji i workoholiky, kteří mají k tomuto syndromu skutečně blízko a vyhoření jim hrozí nejvíce, protože jako zdroj pro určování svojí hodnoty vidí výsledky v práci a mají silnou potřebu ovládat sebe, ostatní a i veškeré situace ve kterých se nacházejí. Workoholici se snaží udělat

z této své závislosti přednost. Na workoholiky jako velmi rizikovou skupinu upozorňuje i Armstrong (2015, s. 250), který ještě dodává ohledně zaměstnavatele, že vyhoření je pravděpodobnější u zaměstnanců, kteří nemají žádnou kontrolu nad svou prací a jejím vykonáváním.

Priešová (2016, s. 95) dále uvádí, že *„jen ten, kdo ví, kým je, a žije životem podle svých představ, může ostatním pomáhat k životu, který bude odpovídat jejich vlastní identitě.“*

Ve výše uvedené části této práce bylo zjištěno, že nejrizikovějšími povoláními jsou ty, které jsou v pravidelném kontaktu s lidmi, kterým pomáhají s jejich problémy a usilovně pečují o blaho druhých lidí. K vyhoření může u těchto pracovníků docházet zejména kvůli tomu, že jsou velmi pracovití a ambiciózní a v případě, když potlačují vlastní emoce nebo svoje pocity ani nevnímají. Nejrizikovější skupinou jsou také lidé, kteří jsou do své práce zapálení nebo nejsou schopni respektovat vlastní hranice a nemají žádný způsob odpočinku a jsou pro ně důležité jen výsledky jejich práce.

### **2.3.2 Firemní kultura, blahobyt zaměstnanců, vedení společnosti a jejich manažeři**

Grün (2014, s. 99) uvádí, že každá společnost má svůj jedinečný charakter, své ideály a kulturu a pro zaměstnance je nesmírně důležité se identifikovat se společností, ve které pracují. Mnoho zaměstnanců se cítí vysíleně a rozpolceně v případě, že ideály společnosti a realita jsou rozdílné. Jak Grün dále uvádí je důležité, aby se zaměstnanci cítili s ideály společnosti ztotožnění, jelikož pouze takto společnosti uvěří, porozumí tomu, co je pro společnost důležité a budou firemní kulturu ctít. Stejný pohled na důležitost ztotožnění se s firemní kulturou společnosti mají i Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 40).

Priešová (2016, s. 115) ohledně tohoto uvádí, že hlavním úspěchem ve firemní kultuře je pěstovat otevřené diskuse na všech úrovních, která je zároveň i nejlepší prevencí syndromu vyhoření. Priešová (2016, s. 168) zároveň zdůrazňuje, že dobrá atmosféra ve společnosti je základem zdravé společnosti a jejích zaměstnanců.

Mone a London (2018, s. 198) uvádějí, že tlak a požadavky na zaměstnance stále narůstají a proto by mělo být součástí firemní kultury, dbát o blahobyt a zdraví zaměstnanců tak, aby mohli vykonávat svou práci.

Priešová (2016, s. 154) poukazuje na to, že součástí firemní kultury by mělo být i to, že jednou z povinností nadřízených je, aby společnost informovali o tom, jaké jsou na pracovišti negativní vlivy, protože tyto situace mají negativní vliv nejen na zaměstnance a pracovní atmosféru, ale i na výsledky společnosti.

Jak Grün (2014, s. 55) uvádí, mnoho společností má stále narůstající očekávání a na zaměstnance je vyvíjen nepřiměřený tlak, který má vést k vyššímu nasazení a k růstu ekonomických zisků společnosti. Zaměstnance takováto situace vysiluje natolik, že ztrácí potěšení z práce.

Carnegie a kolektiv (2011, s. 122) uvádí, že mnoho firem dnes své zaměstnance přetěžuje a zaměstnanci vlastně svou práci nikdy nedokončí, podle Carnegieho a kolektivu by byla jedna z možností přijmout na tuto práci další zaměstnance nicméně jelikož všechny společnosti hledí na zisk, tato varianta se v praxi příliš často nestává a většina firem se soustředí zejména na efektivitu než-li na zaměstnance samotné.

Priešová (2016, s. 155) uvádí, že *„přidáte-li člověku na cestě k vyhoření ještě další práci, je to stejné, jako kdybyste alkoholikovi podali láhev“*. Na podobné téma upozorňuje i Poschkamp (2013, s. 32), který uvádí, že organizační struktura, která klade na své zaměstnance stále větší nároky, vyvolává v zaměstnancích narůstající tlak a podporuje tak rozvoj syndromu vyhoření.

Pešek a Praško (2016, s. 74) také upozorňují na nebezpečí toho, že syndrom vyhoření může být „nakažlivý“ a může se od jednotlivců „šířit“ i na další zaměstnance, postupně do celé společnosti.

I Griffeyová (2016, s. 105) uvádí, že i britská charitativní organizace pro duševní zdraví označila stres jako epidemii na pracovištích. Tato organizace uvedla, že se jedná o velmi závažný problém na celosvětové úrovni. Psychické problémy zaměstnanců mají dopad nejen na ně jako na jednotlivce, ale i na produktivitu společností, ve kterých tito jednotlivci pracují. Priešová (2016, s. 109) také varuje před faktem, který bývá často přehlížen a to je to, že mají-li strach a cítí bezmoc i manažeři společnosti, je riziko ekonomických dopadů a nízké produktivity společnosti ještě vyšší.

Grün (2014, s. 56) dále zmiňuje, že společnosti zavádějí odměny, které jsou navázány na velmi vysoký výkon zaměstnanců. Jelikož jsou tyto odměny lákavé, i když jsou nastavené cíle skoro nedosažitelné, jsou pro zaměstnance velmi velkou motivací a proto zaměstnanci vyvíjejí nepřiměřené výkony, které je vyčerpávají a v případě, že těchto nereálných cílů zaměstnanci nedosáhnou nijak je to nemotivuje, ale naopak ještě je to i ochromuje. Grün (2014, s. 41) zároveň zmiňuje, že zaměstnancům mnohdy chybí i uznání od jejich nadřízených a že syndrom vyhoření je mimo jiné i důsledkem špatného vedení lidí.

First Class (2019, First Class) uvádí, že problém syndromu vyhoření není problémem pouze jednoho jedince, ale může být problémem celého týmu, i když psychologové většinou pracují pouze s jedním jedincem, i když nejlepším řešením by mohla být práce s celým kolektivem.

Ve výše uvedené části této práce bylo zjištěno, že je důležité, aby pracovníci byli ztotožněni s firemní kulturou společnosti ve které pracují, aby se pracovníci necítili rozpolceně. Firemní kultura by měla podporovat otevřené rozhovory pracovníků na všech úrovních a měla by dbát o zdraví a blahobyt pracovníků. Takováto firemní kultura napomáhá k dobré atmosféře na pracovišti, pomáhá předcházet určitým psychickým problémům zaměstnanců a i případnému syndromu vyhoření. Firemní kultura by měla podporovat otevřenou komunikaci i od manažerů směrem k vedení společnosti tak, aby společnost měla informace o případných negativních vlivech na zaměstnance, jelikož zpětná vazba je důležitá pro správné vedení a produktivitu každé organizace.

## **2.4 Prevence, diagnostika a léčba syndromu vyhoření**

Jak bylo zmíněno již v předchozích kapitolách této bakalářské práce, syndrom vyhoření je stav celkové vyčerpanosti organismu a dlouhodobé prázdnoty, kdy jedinec již není ničím motivován a není schopen podávat výkony, které jsou od něj očekávány jeho okolím, ale i sebou samým. Dalším velmi důležitým tématem ohledně syndromu vyhoření je i možná prevence, způsob diagnostiky tohoto syndromu, ale i jeho možná léčba.

### **2.4.1 Prevence**

Stock (2010, s. 93) doporučuje jako prevenci a ochranu před vyhořením, začít kompletní „inventurou“ soukromého i profesního života. Stock doporučuje, aby si jedinec udělal analýzu současné situace a zjistil, co je hlavním zdrojem jeho stresu a na základě této analýzy si pak mohl určit svoje cíle, priority, ale i si mohl identifikovat, v čem musí změnit svoje chování a zároveň být připravený, že tyto změny mohou vyvolat i negativní reakce okolí.

Dle Priešové (2016, s. 147) je „tady a teď“ a jak vám to vyhovuje dnes“ jedinou možností jak žít naplno. I McGee (2013, s. 116) uvádí, že nemá žádný smysl zaobírat se minulostí. Je důležité se z chyb poučit a začít novou kapitolu a posunout se dál. Na tomto přístupu se s těmito autory

naprosto shoduje i Griffeyová (2016, s. 87), která také mluví o důležitosti uvědomovat si pouze danou chvíli a činnost, kterou člověk provádí a snažit se si tuto činnost plně užít a nebrat ji jako povinnost, ale jako svoje obohacení. Griffeyová (2016, s. 87), také uvádí citát od Lao C: „*Jste-li deprimovaní, žijete v minulosti. Jste-li plní obav, žijete v budoucnosti. Jste-li klidní, žijete v přítomnosti.*“

Dle Priešové (2016, s. 94) nedochází k vyhoření kvůli tomu, že si člověk neurčí hranice, ale proto, že nenaslouchá sám sobě, utíká před svými pocity a vyhýbá se vnitřnímu dialogu a v případě, že si to jedinec s tímto syndromem neuvědomí, budou i jeho veškeré pokusy o léčbu tohoto syndromu marné. Na tomto se s Priešovou shoduje i Plamínek (2013, s. 178), který nabádá k tomu, že se člověk má mít rád takový jaký je a v případě, že se člověk chce změnit, musí zcela přesně vědět proč, což potvrzuje i Stock (2010, s. 68). I Grün (2014, s. 45) uvádí, že syndrom vyhoření má velkou souvislost se vztahem k sobě samému a k ostatním lidem a Priešová (2015, s. 15) dodává, že velkou roli sehrává i jaká očekávání od nás mají ostatní. Toto zmiňuje i Stock (2010, s. 48), který mimo jiné doporučuje se zaměřit i sám na sebe a snažit se řešit věci tak, jak každému konkrétnímu jedinci vyhovuje. Honzák (2018, s. 203) také vidí jako důležité, být sám k sobě laskavý a postarat se v první řadě sám o sebe. I zde Grün (2014, s. 25) s Honzákem souhlasí a doporučuje láskyplně pečovat hlavně sám o sebe a být sám se sebou v kontaktu. S těmito autory se shoduje i Lienhartová (2012, s. 32), která zároveň dodává, že se člověk nemá nechat uštvat ani vlastními nároky a být k sobě laskavý.

Dle Minirtha, Hawkinse, Meiera, Flournoye (2011, s. 93) je nutné se před vyhořením bránit tak, že se o sebe člověk stará jak tělesně, tak i duševně a duchovně a člověk musí převzít tuto iniciativu sám za sebe a skutečně o sebe pečovat jako například cvičením, vyváženou stravou, pravidelným spánkem, efektivně využívat čas atd. I Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 41) doporučují jako prevenci syndromu vyhoření pravidelný pohyb, v ideálním případě třikrát týdně na půl hodiny, protože pohyb napomáhá nejen zdraví, ale i k posílení ducha a výkonnosti. Na doporučení pravidelného pohybu, zdravé stravy, pravidelné relaxaci se s těmito autory shoduje i Plamínek (2013, s. 158). Mikuláščík (2015, s. 41) doporučuje jako relaxační techniku, mimo jiné i jógu, která je nápomocná při uvolňujících cvičeních. Tento druh relaxace podle Mikuláščíka napomáhá větší kontrole psychických funkcí a napomáhá i lepšímu soustředění se pouze na jednu činnost.

McGee (2013, s. 157) doporučuje se soustředit pouze na to, co člověk může ovlivnit a na ostatních aspektech nelpět.

Grün (2014, s. 25) v tomto směru doporučuje nejprve identifikovat odkud plyne hlavní zdroj stresu a snažit se ho eliminovat tak, abychom nebyli pod přílišným tlakem. Podle Grüna je zároveň důležité nevnímat svoje povinnosti jako povinnosti, ale jako situace, které nás obohacují a jedinec se má snažit si tyto situace užívat a nesnažit se vynakládat do všeho příliš mnoho energie, ale dávat pouze to, co může. Grün (2014, s. 25) uvádí čtyři kroky, které by měly vést k úspěšné prevenci:

- být v kontaktu sám se sebou;
- vyhodnotit svůj postoj a rozhodnout se zda potřebuji být oblíbeným;
- uvědomění si, zda úsilí vychází z toho co opravdu chci;
- vyhodnotit jaké činnosti dělat nebudu a mohu je vypustit.

Grün (2014, s. 27) dále uvádí, že je potřebné si vymezit čas, který chceme jaké činnosti věnovat a Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 33, 40, 41) doporučují najít životní rovnováhu a smysl života navzdory všem tlakům. Zároveň dodávají, že je důležité si pravidelně každý den dopřát relaxační přestávku na uvolnění nebo meditaci a alespoň jeden den v týdnu si skutečně odpočinout a udělat si volno, aby jedinec získal k věcem i potřebný odstup.

Dle Poschkampa (2013, s. 76) není potřeba k účinnému předcházení syndromu vyhoření vědět co jedinec dělal v minulosti špatně, ale nejdůležitější je vědět jak se chránit, být v klidu a jak se syndromu vyhoření bránit, co jedince udržuje zdravého. Na tomto se s Poschkampem zcela neshoduje Priebová (2016, s. 157), která naopak uvádí, že je velmi důležité pochopit kvůli čemu člověk vyhořel a jak k vyhoření došlo.

Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 35) píší hlavně o rovnováze a o důležitosti starání se o všechny důležité oblasti našeho života. Tito autoři píší o životních rolích a uvádí jako čtyři hlavní oblasti pro spokojený a vyrovnaný život:

- zaměstnání;
- blízké osoby (rodina, děti, přátelé);
- vlastní smysl života;
- osobní život (koníčky, sport, vlastní rozvoj apod.).

Podle Knoblaucha, Wöltjeho, Hausnera, Kimmicha, Lachmanna (2012, s. 35) by všechny tyto životní role by měly být v rovnováze. Tito autoři zároveň uvádí, že aby si člověk skutečně zajistil životní rovnováhu, měl by si každý jedinec vymezit sedm životních rolí (např. syn, nadřízený, manžel, otec, hráč tenisu, dobrovolník apod.), které jsou pro něj nejdůležitější ze všech výše uvedených oblastí a neměl by se snažit plnit více než těchto sedm rolí najednou. Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 141) zároveň doporučují každý den myslet na důležitost udržení životní rovnováhy a věnovat se i jiným aktivitám než pouze jedné. Autoři dále vyzdvihují, že je důležité i každý den dělat něco, co nás skutečně baví a něco, co jedince přiblíží k jeho vlastním cílům.

I Plamínek (2013, s. 170) popisuje důležitost životní rovnováhy. Podle něj se má člověk hlavně soustředit na sebepožívání, žít přítomností, meditovat, vnímat okolní krásy např. přírody, soustředit se na rodinu a přátelé. S těmito autory se na vyváženém programu a potřebné životní rovnováze shoduje i Stock (2010, s. 93).

Z tohoto odstavce 2.4.1 týkajícího se prevence vyplynulo, že je v rámci prevence proti syndromu vyhoření třeba učinit mnoho kroků. Mezi ty nejdůležitější kroky je vhodné zařadit do svého každodenního programu aktivity, které daného jedince baví, být v kontaktu s rodinou a s přáteli, efektivně využívat čas a nenechat se od ostatních vyrušovat ve svém plánu. Dále je vhodné si udělat seznam vlastních priorit a určit si, co je a co už není nezbytné. Zároveň je důležité mít vyrovnaný program, který zahrnuje veškeré důležité aspekty a priority jedince. Návrhů aktivit může být samozřejmě mnoho podle možností, příležitostí či preferencí jednotlivých jedinců. Vzhledem k tomu, že jednou z významných oblastí ovlivňující spokojený a vyrovnaný život je i zaměstnání, je důležité nezapomínat ani v tomto prostředí na prevenci proti syndromu vyhoření.

## **2.4.2 Preventivní opatření proti syndromu vyhoření v organizacích**

Poschkamp (2013, s. 83) uvádí, že syndrom vyhoření je proces, který probíhá na třech různých úrovních a to na osobnostní, vztahové, ale i na organizační úrovni. V případě, že se preventivní opatření nesoustředí na všechny tyto tři úrovně, je vyhlídka na úspěšnou léčbu syndromu vyhoření velmi malá a proto, v ohledu na organizační úroveň, upozorňuje autor zejména na velké riziko v případě, že organizace bere problematiku vyhoření na lehkou váhu, když organizace popírá problematiku vyhoření a situace, kdy jsou i řídicí pracovníci bezmocní, neboť situaci v organizaci nemohou změnit a mnohdy i oni sami jsou ohroženi vyhořením.

Carnegie a kolektiv (2011, s. 100) varují, že syndrom vyhoření a jeho nejefektivnější, ač velmi radikální způsob řešení, může být změna práce nebo dokonce i pracovního oboru, nicméně je

velmi důležité si nejprve uvědomit, co od práce očekáváme. Carnegie a kolektiv zmiňují, že mnohdy pomůže i rozhovor s nadřízeným, který může pomoci vyjasnit povinnosti a zodpovědnosti, popř. tento rozhovor může vést ke změně pozice v rámci společnosti.

Armstrong (2015, s. 250) i Stock (2010, s. 93) zmiňují velmi podobnou věc jako Carnegie a kolektiv a to, že vyhoření může vést až k odchodu od zaměstnavatele.

Carnegie a kolektiv (2011, s. 100) také upozorňují, že v případě, že je vyhoření nezvratné, zaměstnanec si potřebuje vzít volno, vybrat dovolenou, vzít neplacené volno nebo jít na nemocenskou.

Armstrong (2015, s. 250) poukazuje na prevenci syndromu vyhoření z trochu jiného úhlu než ostatní autoři a to z pohledu manažerů, kdy uvádí, že je potřeba, aby si tito nadřízení uvědomili, že jejich podřízení potřebují jejich podporu a aby organizace a její vedení měli reálné požadavky, které se dají splnit a aby své zaměstnance podpořili v plnění úkolů a zároveň i ve vytváření jejich životní rovnováhy.

I Mone a London (2018, s. 193) se dívají na prevenci syndromu vyhoření z pohledu zaměstnavatele a to tak, že je důležité správně nastavit cíle jednotlivých zaměstnanců, správně rozdělit úkoly dle znalostí jednotlivců a tím i zajistit úspěch a uspokojení jednotlivých zaměstnanců. Řízení správné a adekvátní pracovní zátěže je velmi důležité hlavně v období, kdy jsou zaměstnanci hodně zaneprázdněni a jedná se o zvládání krizových situací, protože takovéto situace mohou lehce přerůst v situace dlouhodobého charakteru a takovýmto situacím by právě manažeři měli předcházet.

Lienhartová (2012, s. 60) upozorňuje na důležitost toho, aby člověk vnímal, proč se který kolega a zaměstnanec chová tak jak se chová a snažit se projevit respekt k tomu, co ostatní zažívají. Jako kompliment bychom měli brát, když se nám někdo otevře a svěří se svými pocity. Lienhartová (2012, s. 105) zároveň vidí jako jednu z nejdůležitějších manažerských kompetencí právě budování osobního vztahu a vzájemného respektu se zaměstnanci.

Honzák (2018, s. 57) doporučuje pro jedince, kteří pracují s lidmi alespoň základní psychoterapeutický výcvik při kterém se zaměstnanec, který pracuje s lidmi naučí poznávat a chápat prožitky ostatních a porozumět jejich reakcím.

Priešová (2016, s. 168) dodává, jak je k prevenci důležitá dobrá atmosféra na pracovišti, osvěta o prevenci ze strany zaměstnavatelů a píše o důležitosti umožnit zaměstnancům zdravě žít, minimalizovat přesčas a pravidelně si vybírat dovolenou.

Poschkamp (2013, s. 86) také doporučuje vzdělávání všech pracovníků a zároveň doporučuje vytvoření pomocných skupin, které by se orientovaly na vyhoření.

Pešek a Praško (2016, s. 147) také doporučují tzv. supervizi, což je druh poradenství a podpory pro zaměstnance, kteří pracují s lidmi. Jedná se o druh pomoci jak naučit zaměstnance lepší komunikaci a naučení se sebereflexe, za účelem zlepšení profesionálních kompetencí zaměstnance a zefektivnění práce. Tento druh poradenství může být buď individuální nebo skupinový, kdy takováto skupinová supervize může mít podobu tzv. Bálintovské skupiny, která má danou určitou strukturu a kdy jednotliví zaměstnanci s ostatními zaměstnanci konzultují a diskutují svůj případ a dostávají návrhy na možná řešení konkrétního případu a poté si dávají i zpětnou vazbu na dané návrhy.

Z uvedených informací získaných v této kapitole 2.4.2 práce vyplývá, že preventivní opatření proti syndromu vyhoření by organizace neměly brát na lehkou váhu. Vedoucí pracovníci v tomto ohledu sehrávají důležitou roli. Měli by pravidelně komunikovat se svými podřízenými, kterým mohou pomoci s vyjasněním jejich zodpovědností, ale i je podpořit v plnění jejich každodenních úkolů a pomoci jim zachovávat správnou životní rovnováhu.

Vedoucí pracovníci mají řídit správné nastavení pracovních cílů a zajistit jejich plnění, ale i dohlédnout na uspokojení jednotlivých zaměstnanců při jejich plnění. Vedení organizací by si zároveň mělo být vědomo rizika, že i vedoucí pracovníci se mohou cítit na svých pozicích bezmocní a i oni sami mohou být ohroženi syndromem vyhoření. Osvěta, vzdělávání všech pracovníků a správná životní rovnováha jsou v prevenci syndromu vyhoření klíčové.

V případě, že není možné již syndromu vyhoření předejít, je důležité ho alespoň diagnostikovat a začít léčit.

### 2.4.3 Diagnostika a léčba syndromu vyhoření

Dle Honzáka (2018, s. 33) kladla Christina Maslachová velký důraz při diagnostice na depersonalizaci. Dle Williamse (2012, s. 357) depersonalizací trpí lidé, kteří trpí strachem a depresí a kteří se cítí odříznuti od svého vlastního já. Tento stav může trvat pár hodin, dní, ale někdy i déle.

Dle Peška a Praško (2016, s. 11) je důležité si v životě zvolit přiměřené tempo a pomýšlet i na odpočinek. Toto uvádí i Griffeyová (2016, s. 66), která také zmiňuje, že je velmi důležité nechávat si ve svém programu volné chvíle a je důležité dodržovat volnější tempo. Pešek a Praško (2016, s. 11) dále uvádí, že úspěšná léčba syndromu vyhoření je hlavně o odvaze změnit svoje běžné způsoby uvažování, popř. se nebát o svých pocitech mluvit s přáteli, ale i s profesionálem. Na tomto přístupu se shoduje i McGee (2013, s. 188), který doporučuje vyhledat pomoc odborníka a Grün (2014, s. 152), který zmiňuje, že promluvit si o svém rozpoložení s přáteli nebo i s terapeutem může být skutečně osvobozující. McGee (2013, s. 226) také doporučuje si zachovat humor, jelikož smích léčí a podporuje fungování imunitního systému. Jak McGee uvádí, na tomto názoru se s ním shoduje i řada vědců a odborníků.

Grün (2014, s. 129, 143) uvádí, že vědomé zavedení zdravého rytmu „work-life balance“ a rituálů, pomůže člověku vystoupit z každodenního kolotoče pouhých úkolů a napomůže vnímat vlastní identitu, Grün však upozorňuje, že rituály nás musí bavit a vyžadují opakování. Honzák (2018, s. 203) v této oblasti doporučuje změnit svůj přístup a vidět věci jako, že je chci dělat než že bychom je museli dělat na čemž se s ním shoduje i Griffeyová (2016, s. 87). McGee (2013, s. 238) uvádí, že o své budoucnosti rozhoduje každý jedinec sám, ale musí se na to sám zaměřit a rozhodnout se o tom, co chce opravdu dělat. Griffeyová (2016, s. 42) dále uvádí, že jedním z možných řešení a předcházení stresu je meditace, která může pomoci změnit to, jak jedinec reaguje na vnější podněty. Meditaci doporučují i Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 33).

Mone a London uvádějí (2018, s. 192) několik způsobů jak může zaměstnanec vyhoření zmírnit nebo mu předejít a způsoby, které uvádějí jsou správné zacházení se svým časem, dělat si přestávky v práci, nastavovat si realistické cíle, správné stravování, cvičení a v neposlední řadě i správná a včasná komunikace se svým nadřízeným o svých pocitech.

Priešová (2016, s. 67, 85) také uvádí, že jedním z důležitých faktorů při léčbě pacientů se syndromem vyhoření, je snaha o naučení se zacházet s negativními pocity a naučit se je adekvátně projevovat. Zároveň je nezbytně nutné být disciplinovaný a být schopný rychle rozpoznávat rušivé elementy a být ochotný o těchto rušivých elementech se svým okolím komunikovat. Priešová (2016, s. 121) dodává, že je nutné si uvědomit, že neexistuje žádný jednotný recept na léčbu syndromu vyhoření a dodává, že chce-li se jedinec skutečně vyléčit musí hledat hlavně sám v sobě.

Z této části práce vyplývá, že pro efektivní léčbu syndromu vyhoření je potřeba, aby si každý jedinec zvolil svoje vlastní tempo, přestal potlačovat svoje emoce a pocity, změnil svůj běžný styl uvažování a nastavil si správnou životní rovnováhu a rituály. Důležitým krokem k úspěšné

léčbě syndromu vyhoření je však rozhodnutí respektovat svůj vlastní čas, naučit se odpočívat, správně stravovat a hledat v sobě co ho činí šťastným. V mnoha případech je doporučeno si o svých pocitech s někým promluvit. Mnohdy není třeba vyhledat pouze odbornou pomoc terapeuta, ale může pomoci i rozhovor s rodinným příslušníkem, kolegou nebo vedoucím pracovníkem.

#### 2.4.4 Podpora zaměstnanců manažery

Honzák (2018, s. 34) uvádí, že plný dosah vyhoření pracovníků nelze zcela přesně určit, neboť mnoho původně zapálených a nadšených pracovníků mohou v určitém stupni vyhoření a zklamání opouštět pracoviště aniž by se zaměstnavatel o jejich stavu dozvěděl. Honzák dále uvádí, že dle různých výzkumů může být takovýchto pracovníků až 20 %.

Grün (2014, s. 62) uvádí, jak velmi důležité je, jaké pocity přenášejí nadřízení na své podřízené. Nadřízený může být nedůvěřivý, trpět komplexem méněcennosti a přenášet vlastní nedostatky na své podřízené, na kterých vidí pouze chyby, které ani neexistují a je prakticky nemožné se takovému nadřízenému zavděčit. Takový nadřízený společnosti vlastně pouze škodí, protože se zaměstnanci tímto přístupem stávají nespokojenými a nadřízený v nich vyvolává syndrom vyhoření a zaměstnanci se před svým nadřízeným uzavírají.

Na tuto podobnou situaci upozorňuje i Priešová (2016, s. 168), která poukazuje na to, že kdo nedokáže zdravě řídit sám sebe nemůže být schopen zdravě řídit ani ostatní. Priešová zároveň uvádí, jak důležité je mluvit se svými zaměstnanci, aby zaměstnavatel věděl, kde jsou každého hranice, jakou každý hledá zodpovědnost a jaký prostor každý jednatel potřebuje.

Kromě jiného se o vztahu mezi nadřízenými a podřízenými také zmiňují Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 68), kteří uvádějí, že zaměstnavatel a nadřízení mohou syndrom vyhoření rozpoznat, když zaměstnanec např. často chybí v práci, nicméně je možné, že vyhořelý podřízený trpí příznaky vyhoření právě proto, že tímto syndromem trpí jeho nadřízený. Tito autoři také zmiňují, že je velmi důležité, aby nadřízený byl schopen tento syndrom u svých podřízených včas rozpoznat a zajistit určité změny, které by mohly vyhořelým pracovníkům pomoci tento stav překonat. Na toto poukazuje i Priešová (2016, s. 168), která věří v dialog se zaměstnanci a že je důležité od nich pravidelně získávat zpětnou vazbu o tom, jak zaměstnanci vidí situaci ve firmě.

I Mone a London (2018, s. 192) uvádějí jak důležitou roli hraje manažer při syndromu vyhoření u svých zaměstnanců. I když se zaměstnanec nemusí přijít svému nadřízenému svěřit, když manažer své podřízené a jejich pracovní návyky dobře zná, může tento syndrom včas odhalit a ve spolupráci se samotným zaměstnancem mu v tomto pomoci.

I Poschkamp (2013, s. 60) zmiňuje, že jedním ze čtyř pilířů, kde jedinci se symptomem vyhoření hledají oporu, je buď u kolegů nebo přímo u nadřízených, jelikož tito lidé mohou tuto jejich psychickou zátěž na pracovišti pozitivně ovlivnit.

Z této kapitoly je zřejmé jak důležitou roli sehrává vedoucí pracovník při syndromu vyhoření u svých podřízených a jak důležité je, aby i on byl motivován. Vedoucí pracovník by měl své podřízené dobře znát a být schopen u nich syndrom vyhoření včas rozpoznat, aby mohl podřízenému pomoci zajistit potřebné změny. Vedoucí pracovník, který sám trpí syndromem vyhoření může v organizaci tento syndrom dále přenášet a tím způsobit celé společnosti nemalé škody.



## 2.5 Metodika

Teoreticko-metodologická část této práce popisuje názory různých autorů na základní pojmy, které jsou důležité pro tuto bakalářskou práci a úzce i souvisí s dotazníkem, který byl vytvořen pro zaměstnance společnosti Everly, právě za účelem této bakalářské práce.

Po teoretickém vymezení zkoumané problematiky je nyní nutno se zaměřit na metodologii výzkumného šetření, které bylo realizováno, a jímž získaná data a informace byly zpracovány v rámci druhé, analyticko-praktické části bakalářské práce.

V teoreticko-metodologické části práce byly popsány a srovnávány základní pojmy jako stres, syndrom vyhoření, vznik syndromu vyhoření, jeho fáze, symptomy a příčiny a zároveň zde byly i popisovány rizikové rysy a riziková povolání, při kterých se syndrom vyhoření nejčastěji objevuje. Dále byly v této bakalářské práci srovnávány pojmy prevence syndromu vyhoření a jaké jsou dle autorů možné způsoby léčby syndromu vyhoření.

Veškeré informace a pojmy byly shromážděny a porovnávány na základě různých zdrojů českých i zahraničních autorů. Tato část práce se věnuje popisu použitých metod a postupů, které byly během práce použity.

Analytická část práce je rozdělena do několika oddílů. První se věnuje charakteristice zkoumané společnosti a současné situaci ve společnosti, druhý oddíl se věnuje samotným výsledkům šetření a třetí oddíl analytické práce se věnuje návrhu řešení, což je i hlavním cílem této bakalářské práce.

Za metodu průzkumu bylo zvoleno písemné dotazování formou připravených dotazníků pro zaměstnance společnosti Everly v České republice. Tento dotazník, navazoval na globální průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Everly z roku 2018. Analytická část této práce se soustředí hlavně na výsledky dotazníku, který byl vytvořen konkrétně pro tuto práci a který byl určen pouze zaměstnancům společnosti Everly v České republice.

Pro tento účel byli dotazováni pouze zaměstnanci České a Slovenské republiky společnosti Everly, kterou tvoří 105 zaměstnanců. 35 zaměstnanců v pražské kanceláři, kteří vykonávají různou administrativní činnost pro společnost Everly, nejen pro Českou a Slovenskou republiku, ale někteří i pro jiné evropské země a 70 zaměstnanců, prodejců, kteří vykonávají obchodní činnost v různých částech České a Slovenské republiky.

Na začátku vlastního průzkumu byl použit interní materiál společnosti Everly (2018), kterým byl globální průzkum spokojenosti zaměstnanců. Společnost Everly dělala tento celosvětový průzkum na konci roku 2018. Průzkumy tohoto typu se ve vybrané společnosti realizují každé dva roky a výsledky současného průzkumu se zároveň porovnávají i s výsledky předchozího průzkumu.

Hlavní oblasti, které v průzkumu roku 2018 dopadly o hodně hůře než v předchozím průzkumu, byla **současná pracovní zátěž na pracovníky, oblast rovnováhy pracovního a soukromého života** a v komentářích většiny zaměstnanců se objevovala zpětná vazba ohledně **vysokého stresu, neúměrného tlaku** na zaměstnance od vedení a celkově **napjaté atmosféry** ve společnosti. Na základě výsledků tohoto průzkumu bylo také externí agenturou poukázáno na nebezpečí možnosti syndromu vyhoření.

Na základě těchto výsledků byl generálnímu řediteli každého regionu uložen úkol zjistit jak jsou na tom zaměstnanci v jeho regionu. Tato bakalářská práce se soustředí pouze na region České a Slovenské republiky a bude zjišťovat situaci ohledně hrozby možného syndromu vyhoření, jak se zaměstnanci cítí, zda jsou v ohrožení syndromu vyhoření a jakým způsobem by si představovali pracoviště, na kterém by panovala lepší atmosféra a jak by se mohl zredukovat současný stres, který na pracovišti momentálně je. Generální ředitel každého

regionu také dostal za úkol přijít s návrhem jak zredukovat stres, zmírnit tlak na zaměstnance a jak by společnost mohla syndromu vyhoření předcházet.

Dotazník spolu s instrukcemi byl zaměstnancům zaslán emailem a vytištěné dotazníky byly zároveň umístěny i na recepci společnosti. Aby byla zajištěna anonymita, vyplněné dotazníky se vkládaly do schránky, která byla umístěna na recepci společnosti, popř. byly dotazníky předány osobně. Osloveno bylo 105 respondentů, což byli všichni zaměstnanci pracující ve společnosti Everly Čechy a Slovensko. Celkem se vrátilo 88 dotazníků, návratnost dotazníku činila 84 %. Dotazník obsahoval 45 otázek. 38 % respondentů dotazníku pracuje ve společnosti Everly méně než 3 roky, 63 % respondentů je ve společnosti Everly déle než 3 roky, 43 % déle než 5 let a 23 % déle než 10 let. 28 % respondentů dotazníku pracuje v kanceláři a 72 % respondentů pracuje v terénu, všichni respondenti jsou v každodenním kontaktu buď s kolegy nebo se zákazníky. Získané informace byly zpracovány tak, že byly přeneseny do tabulky v Excelu, kde byla tato data i vyhodnocena. U jednotlivých odpovědí byla určena absolutní a relativní četnost. Výsledky dotazníku jsou přiloženy k této práci (Příloha 2).

### 3 Praktická část

V této části práce je nejprve charakterizována zkoumaná společnost a dále jsou popsány výsledky provedeného průzkumu. V poslední kapitole této bakalářské práce je představen vlastní návrh doporučení pro společnost Everly Čechy a Slovensko.

#### 3.1 Charakteristika zkoumané společnosti

Zkoumaná společnost je mezinárodní společnost, která má celosvětově přibližně 30 000 zaměstnanců. Tato společnost je skutečně existující subjekt. Pro účely této bakalářské práce má zkoumaná společnost smyšlený název Everly, jelikož si společnost nepřeje být uváděna, neboť mnoho informací v této bakalářské práci souvisí se strategickým rozhodováním společnosti. Pokud by se tyto informace dostaly k rukám konkurence či jiným zainteresovaným stranám, mohly by ohrozit podnikatelské aktivity vybrané organizace.

Společnost Everly (2019) se zabývá výrobou a prodejem hygienického zboží v oblasti FMCG i B2B. Organizace prošla v roce 2017 velkou restrukturalizací, která se dotkla celosvětově asi 8 % zaměstnanců, kteří ze společnosti museli ještě během roku 2017 odejít. Velká část těchto zaměstnanců byla zaměstnána ve výrobních závodech a jejich práce byla zastoupena moderními technologiemi. Restrukturalizace se dotkla i některých administrativních zaměstnanců a lidí z prodejních oddělení i v České a Slovenské republice. Práce byla rozdělena mezi stávající zaměstnance.

Společně s managementem vybrané organizace bylo rozhodnuto, že právě region České a Slovenské republiky a jeho divize B2B bude předmětem dalšího zkoumání. Tento region je předmětem zkoumání i této bakalářské práce.

Divize B2B ve vybrané společnosti Everly (2019) má celosvětově 5000 zaměstnanců a je výrobcem a dodavatelem hygienických produktů do hotelů, firem a různých průmyslových společností. Veškeré své produkty dodává společnost Everly ke konečným spotřebitelům přes své distribuční partnery, kteří nakupují a poté prodávají různé hygienické zboží od mnoha svých dodavatelů a kteří mají na starosti veškerou logistiku a dodávky zboží právě ke konečným uživatelům. Koneční uživatelé těchto výrobků jsou hoteloví hosté, ale i zaměstnanci různých průmyslových společností, nemocnic, kanceláří, ale i různých institucí. Jednou z hlavních odpovědností a krédem této společnosti je i starost o zdraví, bezpečnost a blahobyt svých zaměstnanců.

V současném okamžiku má společnost Everly (2019) v Čechách a na Slovensku 105 zaměstnanců, z toho 11 zaměstnanců je zároveň i vedoucími pracovníky. 35 zaměstnanců pracuje v pražské kanceláři. 9 pracovníků pracuje v oddělení zákaznického servisu, 7 v oddělení prodeje a podpory, 3 v oddělení logistiky, 7 lidí pracuje na finančním oddělení, 3 v oddělení lidských zdrojů, 2 na recepci, 2 v interním auditu a 2 v IT. Většina těchto zaměstnanců pracují převážně v kanceláři, ale někteří mají i možnost práce z domova nebo cestují. Ostatních 70 zaměstnanců jsou obchodníci, kteří do kanceláře občasně docházejí, ale většinu času tráví mimo kancelář, protože pracují se zákazníky v různých částech České a Slovenské republiky.

Jak bylo již zmíněno v metodické části této práce, jedním z hlavních motivů pro tuto práci byl nelichotivý výsledek globálního průzkumu společnosti Everly (2018), kde výsledky průzkumu od zaměstnanců nehovořili velmi přívětivě o tématu současné pracovní zátěže na pracovníky, rovnováhy pracovního a soukromého života, o vysokém tlaku na zaměstnance a o napjaté atmosféře ve společnosti. V globálním průzkumu přes 51 % zaměstnanců společnosti Everly (2018) vyjádřilo obavy spojené s vysokým pracovním nasazením a neúměrný tlak na

zaměstnance a tento výsledek byl pro Českou a Slovenskou republiku ještě vyšší, kdy tuto obavu projevil 53 % zaměstnanců. Jelikož společnost Everly vždy vyhodnocuje nejen současný průzkum spokojenosti, ale vždy současné výsledky porovnává i s výsledky z minulých průzkumů, vedení společnosti je znepokojeno zhoršením výsledků v této oblasti. Neboť společnost Everly v České a Slovenské republice měla o 9 % vyšší procento nespokojených zaměstnanců než v předchozím zaměstnaneckém průzkumu z roku 2016, rozhodla se společnost zaměřit více na tento region a poté mít i případnou možnost použít konkrétní výsledky a návrhy vyplývající z tohoto průzkumu i v jiných regionech společnosti Everly.

## **3.2 Výsledky šetření**

Následující část práce se věnuje výsledkům provedeného průzkumu a jejich interpretaci.

### **3.2.1 Výsledky dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti Everly Čechy a Slovensko a probíhalo od 10. prosince 2019 do 20. prosince 2019. V dotazníku bylo 45 otázek, které zkoumaly oblast současné pracovní zátěže na pracovníky, rovnováhy pracovního a soukromého života, jaké důvody podle zaměstnanců mohou způsobovat ve společnosti Everly Čechy a Slovensko vyhoření zaměstnanců a co by podle nich mohlo pomoci tomuto vyhoření předcházet. Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou shrnuty v příloze 2.

#### **Otázka č. 1. Jak dlouho pracujete u společnosti Everly?**

38 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 3 roky, většina zaměstnanců, přesně 63 %, je ve společnosti Everly déle než 3 roky, 43 % déle než 5 let a 23 % déle než 10 let.

#### **Otázka č. 2. Pracujete v kanceláři nebo v terénu?**

28 % respondentů odpovědělo, že pracují v kanceláři a 72 % respondentů ze společnosti Everly pracují v terénu. Většina respondentů není během dne pravidelně v kanceláři společnosti.

#### **Otázka č. 3. Jste v každodenním kontaktu s kolegy nebo se zákazníky?**

Na tuto otázku odpověděli všichni zaměstnanci, že jsou v každodenním kontaktu buď s kolegy nebo se zákazníky. Nikdo z respondentů nezvolil druhou možnost výběru.

#### **Otázka č. 4. Kolik hodin týdně trávíte prací?**

Klasickou, nezkrácenou pracovní dobou ve společnosti Everly je pracovní úvazek na 42,5 hod./týdně. Nad rámec této oficiální pracovní doby dle odpovědí zaměstnanců pracuje ve společnosti Everly 83 % respondentů, kdy dokonce 73 % pracuje více než 50 hodin týdně. 14 % respondentů, což je 12 respondentů z celkových 88, pracuje dokonce i více než 60 hodin týdně.

#### **Otázka č. 5. Chodíte či nechodíte do práce rád/a?**

Na tuto otázku odpovědělo 33 % respondentů, že do práce chodí buď rádi nebo spíše rádi, 20 % odpovědělo, že spíše neradí, 2 % respondentů odpověděli, že do práce chodí neradí a 44 % respondentů zvolilo možnost 50 na 50.

#### **Otázka č. 6. Jak se cítíte v práci?**

Co se týče pocitů v práci a jak se tam respondenti osobně cítí, pouze 2 % respondentů uvedla, že se v práci cítí být nabití energií, 17 % uvedlo, že spokojeně. 67 % respondentů se cítí ve společnosti Everly pod tlakem a 14 % respondentů uvedlo, že se cítí nervózně. Jako hlavní

důvody toho, proč se cítí pod tlakem a nervózní, uváděli respondenti důvody jako celkové množství práce, velké množství priorit a prioritních projektů a činností různého druhu, příliš mnoho administrativy, snižování počtu zaměstnanců na podpůrných a kancelářských pozicích a s tím spojená administrativa, která se přesouvá na zaměstnance, kteří pracují v terénu.

#### **Otázka č. 7. Co má na vás při práci ve společnosti Everly pozitivní vliv?**

Na tuto otázku bylo celkem 103 odpovědí, protože respondenti mohli zvolit více možností. 62 respondentů (70 %) zvolilo, že má na ně při práci pozitivní vliv vztahy s kolegy, 10 % odpovědí bylo, že má na ně pozitivní vliv vztah s nadřízenými, 6 % zaměstnanců zvolilo odpověď, že je pozitivně motivuje určitá míra stresu, 28 % zaměstnanců odpovědělo, že na ně pozitivně působí efektivně odvedená práce a pouze 2 % respondentů zvolilo vlastní variantu, kde zmiňovali např. finanční ohodnocení a bonusy.

#### **Otázka č. 8. Co má na vás při práci ve společnosti Everly negativní vliv?**

I u této otázky byla možnost vybrat více odpovědí, kterých bylo celkově 167. 6 % zaměstnanců odpovědělo, že na ně má negativní vliv špatné vztahy s kolegy, 34 % zaměstnanců odpovědělo, že špatné vztahy s nadřízenými, 80 % respondentů vybralo neúměrnou úroveň stresu, 63 % neefektivní způsob práce a 8 % zaměstnanců zvolili odpověď „Jiné“, kdy zmiňovali nejasné definice cílů, neustálé změny a hluk v kanceláři.

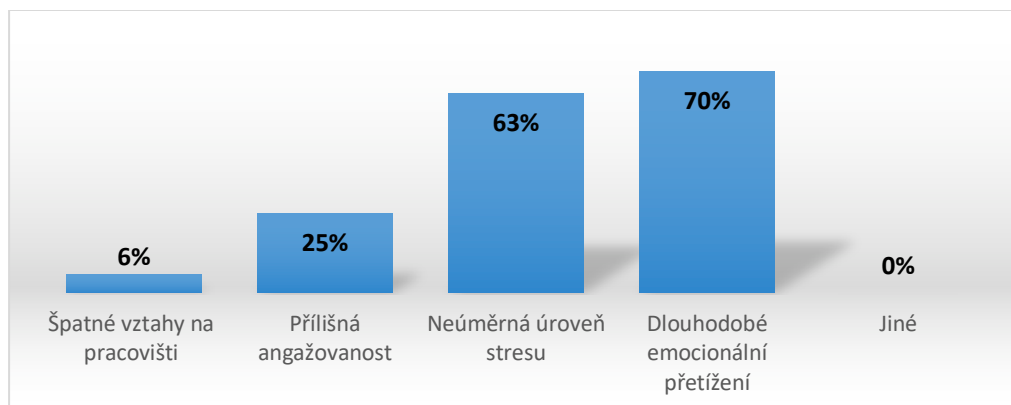
#### **Otázka č. 9. Máte znalost o tom, co je to syndrom vyhoření?**

Tento pojem byl respondentům i přiblížen tak, že syndrom vyhoření je většinou popisován jako dlouhodobý pocit prázdnoty, naprosté vyhořelosti, ztráta jakéhokoliv nadšení, nulové radosti a jedinec není schopen podávat jakékoliv duševní či tělesné výkony. Na tuto otázku pak 94 % zaměstnanců odpovědělo, že určitě ví nebo spíše ví, co to syndrom vyhoření je a 6 % respondentů odpovědělo, že spíše neví. Nikdo z respondentů nevěděl, že určitě o tomto pojmu neví.

#### **Otázka č. 10. Co podle Vás patří mezi hlavní příčiny syndromu vyhoření?**

Jaké vidí zaměstnanci hlavní příčiny syndromu vyhoření ukazuje graf 1.

Graf 1 Hlavní příčiny syndromu vyhoření dle zaměstnanců společnosti Everly



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 1 ukazuje počet zaměstnanců v procentech, kteří zvolili jednotlivé možnosti (mohli zvolit více možností). Možnost a) špatné vztahy na pracovišti označilo 6 % respondentů, možnost b) přílišnou angažovanost označilo 25 % respondentů. Za nejhlavnější příčiny syndromu vyhoření považují respondenti možnost c) neúměrnou úroveň stresu, kterou označilo

63 % respondentů a možnost d) dlouhodobé emocionální přetížení, které označilo 70 % respondentů. Variantu e) „Jiné“ nezvolil žádný zaměstnanec.

#### Otázka č. 11. Jaké jsou podle Vás příznaky syndromu vyhoření?

Podle respondentů jsou hlavními příznaky syndromu vyhoření hlavně pokles výkonosti, který označilo 68 % zaměstnanců a pesimismus a cynismus, který označilo 74 % zaměstnanců. 45 % zaměstnanců také označilo, že příznakem syndromu vyhoření je i podrážděnost. Odcizení od ostatních označilo 11 %, vyčerpání označilo 19 % a možnost „Jiné“ označilo pouze 6 % respondentů, kteří zmínili jako další příznaky také ironii a sklon k dramatizování situací.

#### Otázka č. 12. Pozorujete u sebe některý z těchto příznaků?

Ohledně pozorování těchto příznaků sami na sobě odpověděli zaměstnanci v 68 %, že nevědí. 34 % zaměstnanců vybralo možnost, že na sobě pozorují vyčerpání, 18% na sobě pozorují pesimismus a cynismus, 10 % pokles výkonosti, 8 % pozoruje podrážděnost, 5 % zaměstnanců vybralo, že u sebe pozoruje odcizení od ostatních a 14 % zaměstnanců na sobě nepozoruje žádný z těchto uvedených příznaků.

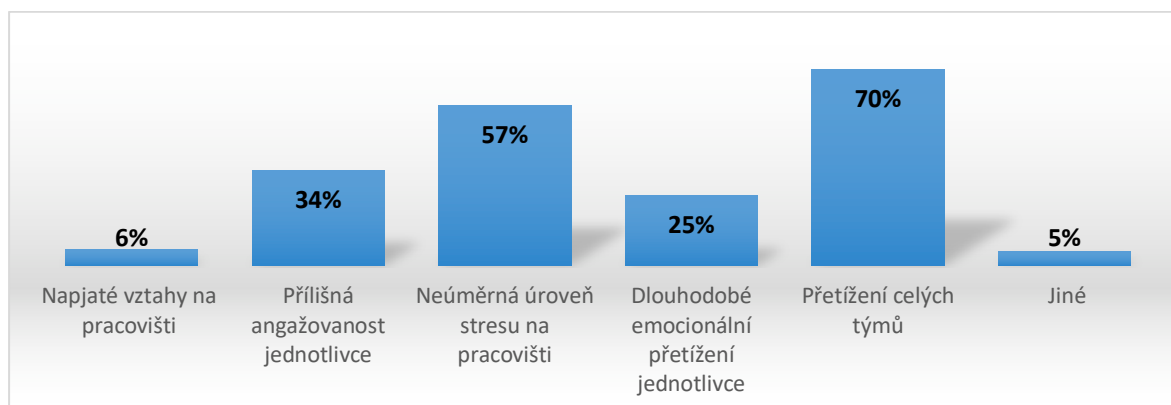
#### Otázka č. 13. Pozorujete u kolegů některý z těchto příznaků?

Na tuto otázku odpovědělo 64 % zaměstnanců, že spíše pozorují a 17 %, že určitě pozorují. Pouze 2 % zaměstnanců zvolilo možnost, že spíše nepozorují a zbylých 17 % respondentů zvolilo, že nevědí. Možnost, že určitě žádný z těchto příznaků nepozorují nezvolil žádný zaměstnanec.

#### Otázka č. 14. Jaké jsou podle Vás hlavní důvody za vyhořením zaměstnanců konkrétně ve společnosti Everly?

Jaké hlavní důvody za vyhořením zaměstnanců společnosti Everly vidí její zaměstnanci znázorňuje graf 2.

Graf 2 Hlavní důvody vyhoření ve společnosti Everly dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 2 ukazuje jaké důvody vidí zaměstnanci jako hlavní důvody za vyhořením zaměstnanců ve společnosti Everly. Možnosti z kterých mohli respondenti vybírat byly a) napjaté vztahy na pracovišti, tuto možnost zvolilo 6 % zaměstnanců, b) přílišná angažovanost jednotlivce, kterou zvolilo 34 % zaměstnanců, možnost c) neúměrná úroveň stresu na pracovišti, kterou zvolilo 57 % zaměstnanců, možnost d) dlouhodobé emocionální přetížení jednotlivce zvolilo 27 % zaměstnanců, možnost e) přetížení celých týmů zvolilo nejvíce respondentů, 70 %. Možnost f) jiné, zvolilo pouze 5 % zaměstnanců, kteří zmiňovali nereálné požadavky na zaměstnance,

nikdy nekončící požadavky, snižování administrativních pracovníků a s tím spojená všechna práce, která se přemísťuje na obchodní zástupce v terénu.

**Otázka č. 15. Pociťujete, že se Váš vztah k práci ve společnosti Everly změnil za dobu, co zde pracujete?**

Stran změny vztahu k práci odpovědělo 95 % respondentů, že se jejich vztah určitě nebo spíše změnil a pouze 5 % respondentů zvolilo možnost, že se jejich vztah určitě nezměnil nebo spíše nezměnil.

**Otázka č. 16. Cítíte nějaký rozpor mezi Vašimi očekáváními od práce a Vaší skutečnou prací?**

Ohledně této otázky se 69 % respondentů vyjádřilo, že určitý rozpor mezi skutečnou prací a jejich očekáváními od práce pociťují a 31 % respondentů mezi svými očekáváními a skutečností spíše rozpor nepociťují nebo ho vůbec nepociťují.

**Otázka č. 17. Jak hodnotíte roční cíle ve společnosti Everly? Jsou pro Vás jasné a srozumitelné?**

10 % respondentů hodnotí, že jsou cíle ve společnosti Everly zcela jasné a srozumitelné, pro 48 % respondentů jsou spíše jasné a srozumitelné, pro 42 % zaměstnanců jsou spíše nejasné a nesrozumitelné a zcela nejasné a nesrozumitelné nejsou pro žádného z respondentů, jelikož žádný z respondentů nevybral možnost d).

**Otázka č. 18. Jsou Vaše cíle ve společnosti Everly nastavené reálně a tak, že jich pravidelně dosahujete?**

Pouze 23 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich cíle jsou nastavené reálně a že jsou jich schopni pravidelně dosahovat. 77 % zaměstnanců odpovědělo tak, že jejich cíle nejsou nebo spíše nejsou nastavené tak, aby jich mohli reálně a pravidelně dosahovat.

**Otázka č. 19. Jak hodnotíte soulad firemní kultury a principy společnosti Everly s Vašimi osobními principy?**

Na tuto otázku odpovědělo 67 % respondentů, že se s firemní kulturou a jejími principy spíše nebo vůbec neztotožňuje a 33 % respondentů odpovědělo, že se s firemní kulturou a jejími principy ve společnosti Everly určitě nebo spíše ztotožňuje.

**Otázka č. 20. Ve volném čase se pravidelně stýkáte s rodinou, přáteli, věnujete se svým koníčkům nebo relaxujete?**

Stran trávení volného času respondenti uvedli, že 43 % se ve volném čase určitě věnuje svým koníčkům, rodině, přátelům a relaxaci, 51 % uvedlo, že se těmito aktivitám spíše věnují, 4 % respondentů ve svých odpovědích zvolilo, že takto volný čas spíše netráví a 2 % respondentů zvolilo, že takto bohužel volný čas netráví.

**Otázka č. 21. Máte do svého denního rozvrhu zahrnutý i nějaký pravidelný druh relaxace?**

Ohledně této otázky většina respondentů, 57 %, zvolila, že do svého denního rozvrhu pravidelný druh relaxace zahrnutý má, nicméně 36 % respondentů odpovědělo, že spíše žádnou pravidelnou relaxaci neprovozují a 7 % zaměstnanců dokonce odpovědělo, že do svého programu vůbec žádný druh relaxace zařazený nemá. 50 respondentů, což je zmíněných 57 %, kteří odpověděli, že do svého rozvrhu mají zahrnutý alespoň nějaký druh relaxace, pak konkrétně zmiňovali jako svůj způsob relaxace sport, jógu, počítačové hry, hry na telefonu, procházky se psem nebo čas trávený s rodinou.

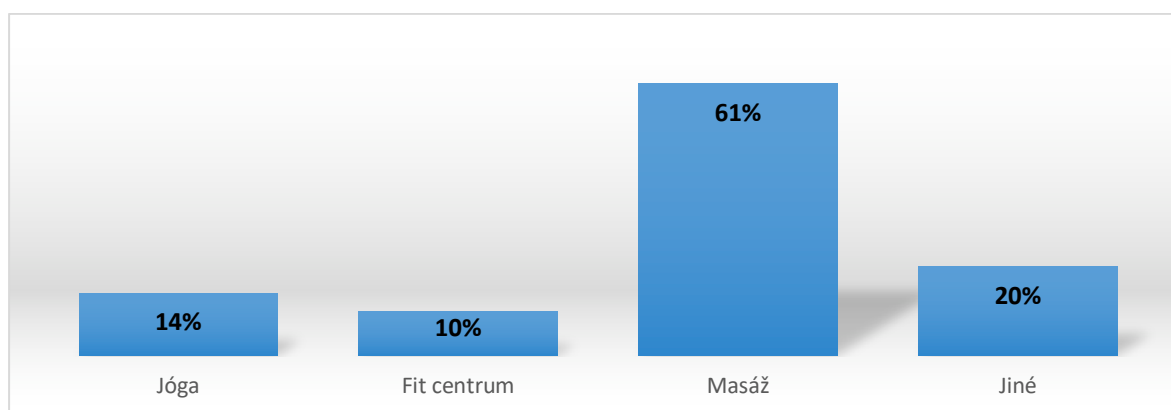
### **Otázka č. 22. Pokud jste odpověděl(a) a) nebo b) na otázku č. 21, pomáhá Vám tento druh relaxace?**

50 respondentů, kteří odpověděli na předchozí otázku, že do svého programu mají zahrnutý určitý druh relaxace, pak na tuto otázku v 86% odpověděli, že jim tento druh relaxace pomáhá, přičemž 14 % respondentů odpovědělo, že jim tento způsob relaxace nepomáhá.

### **Otázka č. 23. Jaký způsob relaxace byste uvítali jako možnost oddychu během dne přímo na pracovišti?**

Jaký způsob relaxace by preferovali zaměstnanci společnosti Everly během pracovního dne na pracovišti znázorňuje graf 3.

Graf 3 Způsob relaxace preferovaný zaměstnanci během pracovního dne na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 3 zobrazuje, že 61 % respondentů by preferovali na pracovišti možnost masáží. Možnost jiné zvolilo 20 % respondentů, kteří jako návrhy relaxace zmiňovali zejména hru nebo odpočinkovou zónu. V herně by zaměstnanci navrhovali mít například stolní tenis, herní konzoli nebo kinect. V odpočinkové zóně by si pak zaměstnanci nejvíce představovali možnost četby, ale jako relaxační zónu zmiňovali i možnost posezení v parku nebo na terase.

### **Otázka č. 24. K čemu by Vám tento druh relaxace pomohl?**

Co se týká odpovědí na tuto otázku, tak nejvíce zaměstnanci volili možnost, že by se díky této relaxaci pak lépe soustředili na práci. Tuto možnost zvolilo celkem 50 % zaměstnanců, což znamená, že tuto možnost zvolilo 44 zaměstnanců. Další nejčastěji vybranou odpovědí bylo, že by zaměstnanci díky tomuto zlepšení načerpali nové síly, tato odpověď byla zvolena 40 krát, zvolilo ji 45 % zaměstnanců. Další nejčastější odpovědí bylo, že by se zaměstnanci celkově uvolnili. Pouze 6 % zaměstnanců zvolilo možnost, že by jim tento způsob relaxace pomohl plnit dané úkoly, 9 % zvolilo, že by jim to napomohlo uvolnit atmosféru na pracovišti a nikdo ze zaměstnanců nezvolil možnost f) Jiné, takže nebyly zmíněny ani žádné jiné návrhy jak by tato aktivita napomohla na pracovišti.

### **Otázka č. 25. Myslíte si, že máte potřebnou rovnováhu mezi odpočinkem a pracovními povinnostmi?**

V této oblasti se pouze 18 % zaměstnanců domnívá, že mají potřebnou rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a odpočinkem. 82 % zaměstnanců, což je 72 respondentů, se vyjádřilo tak, že si nemyslí, že by měli potřebnou rovnováhu mezi odpočinkem a pracovními povinnostmi a z toho 42 respondentů uvádí, že je to mrzí.



### Otázka č. 26. Pečujete více o svoje zdraví ve spojitosti s vysokým pracovním nasazením?

Co se týče zvýšené péče o zdraví, pouze 3 % dotazovaných se vyjádřilo tak, že svému zdraví skutečně věnují zvýšenou pozornost. 35 % dotazovaných odpovědělo, že svému zdraví spíše věnují zvýšenou pozornost, ale 61 % zaměstnanců odpovědělo, že svému zdraví zvýšenou pozornost nevěnují a z toho 6 % dokonce odpovědělo, že mu určitě více pozornosti nevěnují. Ti zaměstnanci, 32 respondentů, kteří odpověděli, že svému zdraví věnují zvýšenou pozornost pak také zmiňovali, že se svému zdraví věnují hlavně tak, že chodí pravidelně na prohlídky k lékaři, pravidelně si kontrolují např. krevní tlak, pravidelně sportují a někteří odpovídali, že se snaží pravidelně spát a odpočívat.

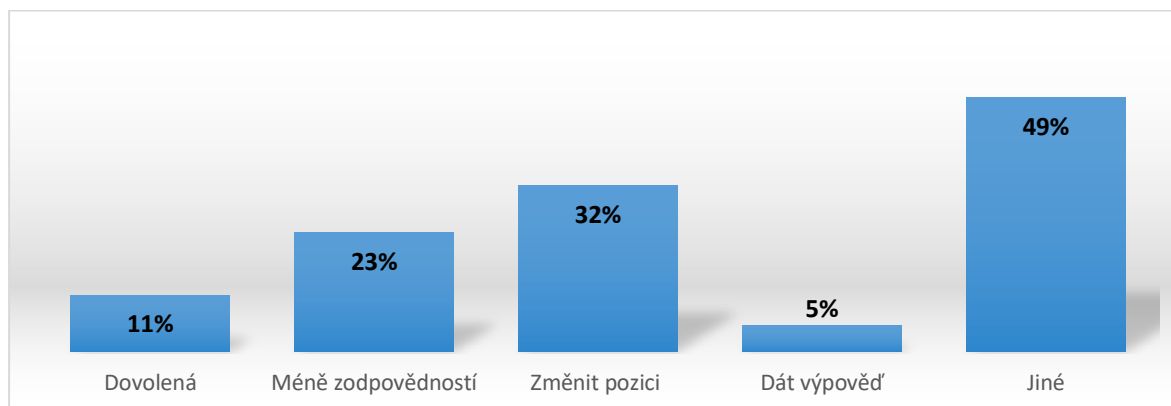
### Otázka č. 27. Cítíte se po celém týdnu vyčerpán(a)?

K této otázce se celých 100 % respondentů vyjádřilo tak, že se cítí po pracovním týdnu vyčerpáni. 69 % odpovědělo, že se určitě cítí vyčerpáni a 31 % odpovědělo, že se cítí spíše vyčerpáni. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že se po celém pracovním týdnu necítí unavený. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že jsou po celém týdnu unaveni pak jako důvody zmiňovali hlavně čas strávený v práci, neúměrný stres, velké množství práce, přepracovanost, náročnost úkolů, vysoké nasazení, málo odpočinku během týdne, přesčas, nekonečné množství úkolů, nereálné požadavky na zaměstnance a jako další důvod také zazníval neustálý tlak ze všech stran.

### Otázka č. 28. Co by Vám pomohlo se dlouhodobě cítit lépe?

Co by zaměstnancům pomohlo ke zvýšení spokojenosti znázorňuje graf 4.

Graf 4 Co by zaměstnancům pomohlo ke zvýšení spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 4 znázorňuje odpovědi zaměstnanců, kteří v tomto ohledu odpovídali, že by jim pomohlo, kdyby měli méně zodpovědností, tuto možnost zvolilo 23 % zaměstnanců a podobné odpovědi pak zmiňovali i zaměstnanci, kteří zvolili možnost e) Jiné, kterých bylo 49 %. Někteří zaměstnanci také volili možnost změny pozice v rámci společnosti, tuto možnost zvolilo 28 zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří psali svoje vlastní konkrétní návrhy a postřehy pak své nápady směřovali hlavně k vedení společnosti, kde velmi často zaznívaly myšlenky ohledně nadřízených, že by od nich zaměstnanci potřebovali nějaké fungující rady a tipy, velmi často se také zmiňovali o chybějícím pravidelném rozhovoru s nadřízeným. Dalším častým komentářem byl respekt, kdy se zaměstnanci zmiňovali o nerespektování popracovní doby, opět o menším množství pracovních úkolů a lepším plánování projektů, které se momentálně implementují všechny najednou. Nápadů zaznívaly i ohledně pravidelných přestávek v práci. Všechny tyto aspekty zmiňovali zaměstnanci jako hlavní možnosti toho, jak by se mohli v práci cítit dlouhodobě lépe a jejich názory jsou znázorněny v grafu 4.

**Otázka č. 29. Jak Vám momentálně Váš nadřízený pomáhá se cítit ve společnosti lépe?**

35 % zaměstnanců odpovědělo, že momentálně jim pomáhají hlavně společné výjezdní porady a někteří, 11 %, zmínilo teambuildingové akce. Největší počet zaměstnanců, konkrétně 38 zaměstnanců, pak zvolilo tu možnost, že doplnili aktivitu, která jim momentálně ze strany nadřízeného nejvíce vyhovuje, a tím jsou pravidelné rozhovory. V tomto ohledu byli zaměstnanci velmi negativní a zmiňovali, že nadřízený pro ně nedělá nic a že nemají žádný pocit konkrétní podpory od svého vedoucího pracovníka.

**Otázka č. 30. Která z těchto aktivit je podle Vás nejučinnější a má na Vás pozitivní dopad?**

Na tuto navazující otázku pak zaměstnanci odpovídali tak, že 16 % zaměstnanců vybralo možnost teambuildingu, 34 % vybralo společné výjezdní porady a 14 % zaměstnanců vybralo jako odpověď aktivity po pracovní době. Zbytek odpovědí pak bylo rozděleno mezi nadstandardní profesionální vztahy a školení. Vlastní návrhy od zaměstnanců pak byly zejména pravidelné rozhovory, předávání zkušeností a fungující rady, stanovování cílů a priorit a opět zaznívalo respektování pracovní doby a volného času.

**Otázka č. 31. Zažil(a) jste již někdy syndrom vyhoření?**

Jednoznačnou odpověď, že ano, zvolilo 11 % zaměstnanců, odpověď, že vyhoření nezažili zvolilo 27 % zaměstnanců a 61 % zaměstnanců se vyjádřilo, že nevědí zda něco takového zažili.

**Otázka č. 32. Máte radost a chuť dělat mimo zaměstnání i další věci?**

43 % respondentů odpovědělo, že mimo zaměstnání už nemají chuť dělat další věci. 57 % dotazovaných se vyjádřilo tak, že tuto chuť mají.

**Otázka č. 33. Jak trávíte svůj volný čas?**

Nejvíce odpovědí od dotazovaných bylo, že tráví čas sportovními aktivitami, což tvořilo 43 % odpovědí. Druhou a třetí nejčastější odpovědí bylo, že tráví čas s rodinou a s telefonem, což v obou případech činilo 34 %. 7 % respondentů uvedlo, že tráví svůj volný čas v práci, 20 % uvedlo četbu a jinou variantu zvolilo 7 % respondentů, kteří uváděli vaření, úklid a starost o domácí mazlíčky.

**Otázka č. 34. Jak často se věnujete nějakému svému koníčku?**

Nejvíce odpovědí, 53 %, bylo, že se zaměstnanci věnují svým koníčkům 1x týdně. 2x až 4x týdně se svým koníčkům věnuje 32 % zaměstnanců, 5x a vícekrát týdně pouze 7 % zaměstnanců a 8 % zaměstnanců uvedlo, že se nevěnují svým koníčkům ani jedenkrát týdně, že kromě práce se v podstatě ničemu jinému nevěnují.

**Otázka č. 35. Ptá se Vás pravidelně Váš nadřízený na to, co by pomohlo k lepším vztahům a lepší atmosféře mezi kolegy?**

Způsob komunikace s nadřízeným ohledně tohoto tématu je dle odpovědí zaměstnanců nedostatečný. Jako zcela nedostatečný ho označilo 45 % zaměstnanců, jako spíše nedostatečný ho označilo 50 % zaměstnanců, z čehož vyplývá, že zaměstnanci nejsou s tímto aspektem vůbec spokojeni. Pouze 3 % zaměstnanců vnímají v tomto roli nadřízeného jako dostatečnou. Jeden respondent nevybral žádnou z uvedených možností.

**Otázka č. 36. Myslíte si, že děláte svoji práci efektivně?**

51 % vnímá svoji práci jako efektivně odvedenou, 49 % zaměstnanců se vnímá spíše jako neefektivní nebo úplně neefektivní, tito zaměstnanci pak slovně vysvětlili, že by se cítili efektivněji pokud by měli delší nerušený čas na práci, méně otevřených projektů, které se všechny řeší současně a uvítali by méně zbytečných jednání a různých telekonferencí.

**Otázka č. 37. Pracuje společnost Everly a její vedení efektivně?**

Na stejnou otázku, nicméně tentokrát na efektivnost práce vedení odpovídali respondenti velmi jasně. Dle získaných odpovědí vnímá jako neefektivní práci vedení společnosti celých 80 % zaměstnanců, pouze 20 % zaměstnanců si myslí, že vedení společnosti Everly pracuje efektivně. Nezodpovězenou otázkou zde zůstává, zda respondenti mají na mysli celé vedení společnosti Everly nebo jen vedení společnosti v regionu Čechy a Slovensko.

**Otázka č. 38. Všímá si Váš nadřízený vašich výkonů a oceňuje Vaše úsilí?**

48 % zaměstnanců se cítí svým nadřízeným dostatečně oceňováno, ale 52 % zaměstnanců společnosti Everly Čechy a Slovensko se tak necítí a vnímají v tomto ohledu práci nadřízeného jako nedostatečnou.

**Otázka č. 39. Vycházíte se svými kolegy dobře?**

Vztahy na pracovišti jsou dle 90% zaměstnanců v pořádku a těchto 90 % zaměstnanců vnímá tyto vztahy pozitivně. Pouze 9 % zaměstnanců uvádí, že s kolegy ne vychází úplně dobře a jako důvody uvádí hlavně hlučnost v otevřené kanceláři, božehlednost nebo aroganci některých kolegů, nicméně toto uvádí pouze 5 dotazovaných zaměstnanců.

**Otázka č. 40. Máte dobrý vztah s nadřízenými?**

U této otázky už tak jednoznačné odpovědi nebyly. Na základě odpovědí od respondentů tohoto dotazníku jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými o dost horší než vztahy mezi kolegy, protože celých 58 % respondentů uvedlo, že vztahy s nadřízenými nejsou velmi dobré. 42 % zaměstnanců odpovědělo, že tyto vztahy dobré jsou. Zaměstnanci, kteří uvedli, že jejich vztahy s nadřízenými nejsou velmi dobré pak poukazovali zejména na to, že se nadřízený o podřízené a jeho potřeby nezajímá, že nadřízený neposlouchá, nepřijímá konstruktivní zpětnou vazbu nebo neodpovídá na emaily. Dalším častým komentářem pak bylo to, že jsou nadřízení příliš časově vytížení nebo, že si neumí čas zorganizovat. Dalším komentářem bylo i nerespektování nadřízeného např. jako určitý vzor chování.

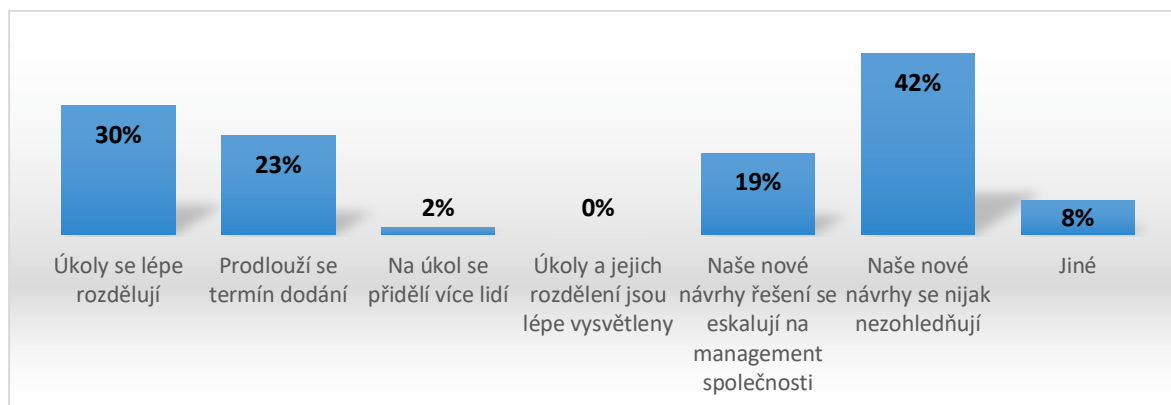
**Otázka č. 41. Zajímá se Váš nadřízený o Váš názor na rozdělení úkolů a Vaši vytíženost?**

Více alarmující jsou odpovědi, že se nadřízený příliš nezajímá o vytíženost svých podřízených. Tento fakt uvádí až 48 % zaměstnanců. 52 % zaměstnanců uvádí, že nadřízený zajímá.

**Otázka č. 42. Jakým způsobem je potom tento Váš názor na pracovišti zohledněn?**

Nejen, že se dle předchozích odpovědí nadřízený dostatečně nezajímá o vytíženost svých podřízených, ale podle odpovědí na otázku č. 42, se většina nadřízených ani nesnaží zohledňovat návrhy zaměstnanců na zefektivnění některých činností a vytíženost svých pracovníků. Zaměstnanci, kteří zvolili možnost konkrétního komentáře pak ve svých odpovědích uvedli, že si mají nalézt řešení vlastní nebo se i zaměstnanci rozhodnou se domluvit s kolegy sami, protože to celý proces urychlí, což dokládá graf 5.

Graf 5 Jakým způsobem je zohledňován názor zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Graf 5 znázorňuje odpovědi zaměstnanců a je možno zde vidět, že největší množství odpovědí, 42 % zaměstnanců, poukazuje na to, že jejich návrhy nejsou nadřizenými nikterak zohledňovány. Druhou nejvybíranější odpovědí bylo, že se po zpětné vazbě, která je adresována nadřizeným, úkoly lépe rozdělují a tuto možnost zvolilo 30 % zaměstnanců. Další nejčastěji volenou odpovědí bylo, že se na základě návrhu zaměstnanců prodlouží i předpokládaný termín dodání projektu, tuto možnost zvolilo 23 % zaměstnanců. 19 % zaměstnanců uvedlo, že se návrhy eskalují na management společnosti. Nikdo z respondentů nezvolil možnost, že by pak byly úkoly a jejich rozdělení lépe vysvětleny.

**Otázka č. 43. Pracujete během pracovního dne na věcech, které chcete a potřebujete udělat a které zcela souvisí s vaším zadaným ročním cílem?**

Na tuto otázku zaměstnanci v 89% odpověděli, že skutečně pracují na věcech, které souvisí s jejich ročním cílem. Pouze 11 % zaměstnanců odpovědělo, že tomu tak během pracovního dne v jejich případě není.

**Otázka č. 44. Jak hodnotíte Vaší motivaci v práci? Cítíte se v práci motivován(a)?**

13 % zaměstnanců se cítí být motivováni hlavně sami sebou, 10 % se jich cítí být motivováno svými kolegy, pouze 2 % se cítí být motivováno svými nadřizenými. Velmi vysoké procento zaměstnanců, 49 %, se momentálně necítí být motivováno a 26 % se dokonce necítí být motivováno již dlouhodobě. Zaměstnanci, kteří odpovídali, že se necítí momentálně nebo dlouhodobě motivováni pak jako důvody uváděli zejména to, že se příliš často mění nadřízení a nadřízení nemají na své podřízené čas. Dalším komentářem také byla opětovně zmiňována neefektivní organizace práce, nejasné cíle a velmi malý zájem vedení o zpětnou vazbu od zaměstnanců.

**Otázka č. 45. V případě, že byste zvažoval(a) odchod ze současného zaměstnání, z jakého důvodu?**

Na tuto poslední otázku ohledně možného důvodu k odchodu ze společnosti Everly pak zaměstnanci nejčastěji uváděli jako důvod nepřiměřený stres na pracovišti, tuto odpověď označilo 59 % zaměstnanců. 25 % zaměstnanců označilo jako možný důvod vztahy s nadřizenými, 34 % odznčilo neefektivní pracovní prostředí, 31 % by zvažovalo odchod kvůli jiné nabídce a pouze 6 % by zvažovalo odejít kvůli vztahům s kolegy. 3 % zaměstnanců uvedlo, že by odešli třeba i z jiných důvodů a uvedli např. rodinné důvody.

### 3.2.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Jako jedna z hlavních oblastí, která v globálním průzkumu společnosti Everly z roku 2018 dopadla hůře než v předchozím průzkumu, byla oblast současné pracovní zátěže na pracovníky, rovnováhy pracovního a soukromého života a v komentářích většiny zaměstnanců se objevovala negativní zpětná vazba ohledně vysokého stresu a neúměrného tlaku na zaměstnance. Negativní zpětná vazba od zaměstnanců, kteří se tohoto globálního průzkumu zúčastnili byla i ohledně celkově napjaté atmosféry ve společnosti.

Výsledky současného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Everly Čechy a Slovensko se v zásadě neliší od výsledků dotazníkového šetření, které probíhalo na globální úrovni již v roce 2018, a které potvrdilo, že zaměstnanci čelí velkému tlaku a stěžují si na nevyváženost pracovního a soukromého života, nicméně se více objasnila informace o napjaté atmosféře ve společnosti, jelikož konkrétnějším dotazníkovým šetřením pro region Čechy a Slovensko bylo odhaleno, že zaměstnanci v tomto regionu mají poměrně velké připomínky k vedoucím pracovníkům resp. vedení společnosti, než-li tomu bylo na globální úrovni. Na rizika spojená s vedoucími pracovníky, kteří mohou společnosti v podstatě i škodit upozorňuje i Grün (2014, s. 62), který uvádí, jak velmi důležité je, jaké pocity přenášejí nadřízení na své podřízené a že nadřízený může trpět např. komplexem méněcennosti a přenášet vlastní nedostatky na své podřízené. Zaměstnanci se mohou právě s tímto přístupem stávat nespokojenými, nadřízený v nich vyvolává syndrom vyhoření a zaměstnanci se před svým nadřízeným uzavírají.

Současný dotazník, který byl vytvořen pro účely této bakalářské práce a bude použit i pro interní účely ve společnosti Everly, šel více do hloubky v jednotlivých oblastech, jako jsou způsob trávení volného času, konkrétní pocity na pracovišti, vztahy na pracovišti s kolegy a s nadřízenými, identifikace pravděpodobnosti syndromu vyhoření u zaměstnanců společnosti Everly Čechy a Slovensko apod. Dle výsledků tohoto šetření, zaměstnanci nejsou celkově spokojeni s několika oblastmi v jejich pracovním životě ve společnosti Everly Čechy a Slovensko, na které se toto shrnutí zaměřuje.

Tento dotazník byl zaměřen na to, aby se více odhalilo, co zaměstnanec trápí a proč právě zaměstnanci společnosti Everly Čechy a Slovensko byli identifikováni z globálního průzkumu jako více demotivovaní pracovníci než pracovníci v jiných regionech a jako zaměstnanci, kteří dle externí agentury, mohou mít větší sklony k syndromu vyhoření, jak bylo zmíněno v kapitole 2.5 této práce.

Respondenti dotazníku dle odpovědí potvrdili, že většina zaměstnanců určitě ví nebo minimálně tuší, co syndrom vyhoření znamená. Velké množství respondentů, 61 %, dle dotazníku odpovědělo tak, že nevědí, jestli syndrom vyhoření někdy zažili, ale z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že syndrom vyhoření již 11 % zaměstnanců zažilo, což v podstatě odpovídá i informaci, že tímto syndromem trpí alespoň jednou v životě 20 až 30 % lidí, jen je možné, že to tito lidé ani nevědí dokud se o tom třeba nedozví více informací od ostatních nebo z médií.

#### **Nevyváženost soukromého a pracovního života a spokojenost zaměstnanců v práci**

Klasickou, nezkrácenou pracovní dobou ve společnosti Everly je pracovní úvazek na 42,5 hod./týdně. Nad rámec této oficiální pracovní doby dle odpovědí zaměstnanců pracuje ve společnosti Everly 83 % respondentů, kdy dokonce 73 % pracuje více než 50 hodin týdně. 14 % respondentů, což je 12 respondentů z celkových 88, pracuje dokonce i více než 60 hodin týdně. Právě tito pracovníci zaměstnanci jsou typickým příkladem toho, že je může postihnout syndrom vyhoření. 43 % respondentů se necítí na to po práci cokoli dalšího dělat. 100 % respondentů se vyjádřilo tak, že se cítí po pracovním týdnu vyčerpaní. Na fakt ohledně

pracovitosti a neúměrné množství hodin v práci upozorňuje i Grün (2014, s. 15), který uvádí, že tento syndrom postihuje hlavně jedince, kteří hoří, jsou plní elánu, nadšení a energie, nicméně právě u těchto jedinců je velké riziko toho, že vyhoří. Na tomto se s Grünem shoduje i Priebová (2016, s. 48, 70) a Pešek a Praško (2016, s. 11, 16) dodávají, že syndromem vyhoření trpí hlavně lidé, kteří jsou pracovití, ambiciózní a odpovědní a chtějí toho za svůj život stihnout co nejvíce.

Co se týče spokojenosti v práci a jak se tam respondenti osobně cítí, 67 % respondentů se cítí ve společnosti Everly pod tlakem. Jako hlavní důvody toho, proč se cítí pod tlakem a nervózní, uváděli respondenti důvody jako celkové množství práce, velké množství priorit a prioritních projektů a činností různého druhu, příliš mnoho administrativy, snižování počtu zaměstnanců na podpůrných a kancelářských pozicích a s tím spojená administrativa, která se přesouvá na zaměstnance, kteří pracují v terénu. Na otázku ohledně možného důvodu k odchodu ze společnosti Everly pak zaměstnanci nejčastěji uváděli jako důvod nepřiměřený stres na pracovišti, tuto odpověď označilo 59 % zaměstnanců. Na možnost odchodu ze zaměstnání na základě vyhoření poukazuje i Carnegie a kolektiv (2011, s. 100), Armstrong (2015, s. 250) a Stock (2010, s. 93). Jak vyplývá z výsledků dotazníku a i z odborné literatury použité v teoretické části této bakalářské práce nadměrné vystavení stresu je pro některé zaměstnance neúnosné. Ohledně stresu se vyjadřuje Minirtha, Hawkinse, Meiera, Flournoye (2011, s.11), že určitá úroveň stresu je běžná a může být i pozitivní. Dlouhodobé vystavování stresu může vést až k vyhoření, na čemž se s nimi shoduje i Stock (2010, s. 15), který uvádí, že je nutné si uvědomit, že vyhoření není to stejné jako stres a k vyhoření dochází důsledkem soustavného vystavování stresu a tento fakt je potřeba si uvědomit i při vyhodnocování tohoto dotazníku.

Ohledně trávení volného času se 82 % zaměstnanců, vyjádřilo tak, že si nemyslí, že by měli potřebnou rovnováhu mezi odpočinkem a pracovními povinnostmi, i když pouze 6 % zaměstnanců uvedlo, že se vůbec nevěnuje žádným svým koníčkům, rodině a přátelům apod. 57 %, zvolila, že do svého denního rozvrhu pravidelný druh relaxace zahrnutý má, ale 36 % respondentů odpovědělo, že spíše žádnou pravidelnou relaxaci neprovozují. Ti, kteří volný čas efektivně využívají pak jako svůj účinný druh relaxace uváděli sport, jógu, počítačové hry, hry na telefonu, procházky se psem nebo čas trávený s rodinou. Způsob jakým by zaměstnanci chtěli relaxovat během dne na pracovišti zvolilo nejvíce zaměstnanců možnost masáže a dalšími návrhy byla herna nebo odpočinková zóna. Jak bylo uvedeno již v teoretické části této práce, k vyváženosti soukromého a pracovního života se vyjadřuje i Stock (2010, s. 15, 29), který uvádí, že k syndromu vyhoření dochází ve chvíli, kdy je člověk vystaven chronickému stresu a ve chvíli, kdy dochází k dlouhodobé nerovnováze mezi zátěží a odpočinkem a tudíž i vzniká nerovnováha mezi výdejem a příjmem energie. V tomto ohledu souhlasí se Stockem i Priebová (2016, s. 55).

### **Pozitivní a negativní vlivy v zaměstnání**

Ve chvíli, kdy zaměstnanci odpovídali na otázky o pozitivním vlivu na jejich práci, zaměstnanci jednoznačně ukázali jak jsou pro ně důležité mezilidské vztahy na pracovišti, protože 70 % zaměstnanců zvolilo, že má na ně při práci pozitivní vliv **vztahy s kolegy**. Tyto vztahy s kolegy pozitivně hodnotili i v dalších otázkách, nicméně pouze 10 % odpovědí bylo, že má na ně pozitivní vliv vztah s nadřízenými, což bylo později v dotazníku opět potvrzeno tím, že zaměstnanci na otázku co je ovlivňuje negativně, 34 % zaměstnanců odpovědělo, že **špatné vztahy s nadřízenými**. Tento fakt může být pro společnost Everly velkým rizikem, na které upozorňuje i Priebová (2016, s. 168), která poukazuje na to, že kdo nedokáže zdravě řídit sám sebe nemůže být schopen zdravě řídit ani ostatní. Velmi velkým procentem byla zastoupena i odpověď, která se týkala negativního vlivu kvůli **neúměrné úrovni stresu**, kterou zvolilo 80 % respondentů a další velmi vysoké procento zde zastupoval **neefektivní způsob práce**, který vybralo 63 % zaměstnanců, což souvisí i s další důležitou informací vyplývající

z dotazníku a to je to, že na 28% zaměstnanců působí pozitivně efektivně odvedená práce. 49 % zaměstnanců si myslí, že efektivně nepracují a o vedení společnosti si toto myslí dokonce až 80 % zaměstnanců. Další slovní komentáře od respondentů ohledně nadřízených byly o nedostatku komunikace nadřízených s podřízenými, o pocitech nedocení zaměstnanců a o nejasně stanovených cílech. Nezodpovězenou otázkou zde zůstává, zda respondenti mají na mysli celé vedení společnosti Everly nebo jen vedení společnosti v regionu Čechy a Slovensko.

### **Vedoucí pracovníci ve společnosti Everly**

Na základě odpovědí od respondentů jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými o dost horší než mezi kolegy, protože celých 58 % respondentů uvedlo, že tyto vztahy nejsou velmi dobré. Zaměstnanci, kteří uvedli, že jejich vztahy s nadřízenými nejsou velmi dobré pak poukazovali zejména na to, že se nadřízený o podřízené a jeho potřeby nezajímá, že jim nadřízený nenaslouchá, nepřijímá konstruktivní zpětnou vazbu apod. Další důležitou informací pro vedoucí pracovníky by mělo být, že velmi vysoké procento zaměstnanců, 49 %, se momentálně necítí být motivováno a 26 % se dokonce necítí být motivováno již dlouhodobě. Zaměstnanci, kteří odpovídali, že se necítí momentálně nebo dlouhodobě motivovaní pak jako důvody uváděli zejména to, že se příliš často mění nadřízení a nadřízení nemají na své podřízené čas. I v teoretické části této bakalářské práce Priebová (2016, s. 168), poukazuje na to, jak důležité je mluvit se svými zaměstnanci, aby zaměstnavatel věděl, kde jsou každého hranice, jakou každý hledá zodpovědnost a jaký prostor každý jednotlivec potřebuje. Dalším komentářem také byla opětovně zmiňována neefektivní organizace práce, nedosažitelné cíle a i velmi malý zájem vedení o zpětnou vazbu od zaměstnanců. Ohledně cílů odpovědělo 77 % zaměstnanců tak, že jejich cíle nejsou nastavené tak, aby jich mohli reálně a pravidelně dosahovat. Více alarmující je fakt, že 48 % zaměstnanců odpovědělo, že se jejich nadřízený příliš nezajímá o vytíženost svých podřízených, ale většina nadřízených se ani nesnaží zohledňovat návrhy zaměstnanců na zefektivnění některých činností a vytíženost svých pracovníků, což zmiňovalo 42 % zaměstnanců.

Odpovědi zaměstnanců v dotazníku jasně poukázaly na velké nedostatky ve vedení a způsobu managementu vedoucích pracovníků, kdy mnoho zaměstnanců zmiňovalo nedostatečnou komunikaci se svým nadřízeným, nekoordinovanost pracovních činností apod. Mnoho zaměstnanců na přích celým dotazníkem v podstatě negativně komentuje roli vedoucího pracovníka v mnoha aspektech, ať už se jedná o reálné nastavení cílů nebo i způsob komunikace ze strany nadřízeného, který je dle 45% zaměstnanců zcela nedostatečný, z čehož vyplývá, že zaměstnanci nejsou s tímto aspektem vůbec spokojeni. Grün (2014, s. 41) v tomto ohledu zmiňuje, že syndrom vyhoření je mimo jiné i důsledkem špatného vedení lidí.

Velmi časté komentáře od zaměstnanců se také týkaly nerespektování jejich volného času ze strany vedoucích pracovníků. Tento celkový nedostatek zájmu a empatie od vedoucích pracovníků ve společnosti Everly je zaměstnanci vnímán velmi silně, a tento fakt potvrzuje i Honzák (2018, s. 53), který tvrdí, že práce s lidmi je jedna z nejnáročnějších profesí a velkou rolí v náročnosti hraje právě empatie k lidem a jak uvádí Pešek a Praško (2016, s. 17), jedním z největších stresorů může být právě i nepřijatelné chování nadřízených.

### **Příčiny syndromu vyhoření a jeho projevy ve společnosti Everly**

Za nejhlavnější příčiny syndromu vyhoření považují sami respondenti právě neúměrnou úroveň stresu, kterou označilo 63 % respondentů a jako druhou nejčastější příčinu vidí dlouhodobé emocionální přetížení, které označilo 70 % respondentů. Důležitým zjištěním je, že i sami zaměstnanci si myslí, že neustálý tlak může být jedním ze spouštěčů syndromu vyhoření a zároveň si i sami zaměstnanci uvědomují, že důsledkem syndromu vyhoření může být pokles výkonnosti, což určitě není cílem toho, proč na ně společnost Everly klade vysoké nároky. Na pokles výkonnosti jako důsledek vyhoření upozorňuje i Stock (2010, s. 19). I když

68 % zaměstnanců společnosti Everly uvedlo, že neví jestli mají některý z vyjmenovaných příznaků vyhoření, na otázku ohledně kolegů a jejich projevů už odpovídali více s jistotou, kdy až 81 % zaměstnanců uvedlo, že u svých kolegů některé z příznaků pozorují. Na tento fakt upozorňuje i Grün (2014, s. 10), že objeví-li se u někoho syndrom vyhoření, je větší pravděpodobnost, že si tohoto všimne spíše okolí než-li dotyčný jedinec. Sami zaměstnanci pak jako nejčastější důvod vyhoření právě ve společnosti Everly jmenovali neúměrnou úroveň stresu na pracovišti a přetěžování nejen jednotlivců, ale právě přetížení celých týmů. Jak je již zmiňováno i v teoretické části této práce, i Armstrong (2015, s. 250) uvádí, že vyhoření je reakcí na přílišný tlak a nadměrné požadavky, kdy se jedinec snaží v podstatě dosáhnout nedosažitelného.

### 3.3 Návrh řešení

Tato kapitola představuje vlastní návrh doporučení na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Everly Čechy a Slovensko. Návrh vyplývá i z nastudované literatury od různých českých i zahraničních autorů uvedené v teoretické části této bakalářské práce. Jelikož je jedním z hlavních pilířů společnosti Everly péče o zaměstnance, starost o jejich zdraví a bezpečnost, vychází následující návrhy řešení právě i z kréda společnosti Everly, tak aby se zaměstnancům vrátila chuť do práce a hlavně, aby se zvýšila jejich spokojenost v práci a aby byli schopni lépe zvládat náročné zaměstnání a zároveň se cítit zdravě a naplněně. I Mone a London (2018, s. 198), uvádějí, že tlak a požadavky na zaměstnance stále narůstají a proto by zaměstnavatel měl dbát o blahobyt a zdraví zaměstnanců, aby zaměstnanci mohli vykonávat svou práci.

I když je ve zkoumané společnosti, dle výsledků z dotazníku, více oblastí ke zlepšení, tato bakalářská práce se bude soustředit na dvě hlavní oblasti, které jsou dle výsledků dotazníku pro zaměstnance klíčové pro zlepšení situace ve společnosti Everly Čechy a Slovensko a které zároveň budou poskytovat návrhy na zlepšení stávající situace a jak společnost může předcházet vyhoření svých pracovníků:

- **zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Everly;**
- **zefektivnění práce zaměstnanců a vedoucích pracovníků ve společnosti Everly.**

#### 3.3.1 Zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Everly

Za nejhlavnější příčiny syndromu vyhoření považují sami respondenti právě neúměrnou úroveň stresu, kterou tak označilo 63 % respondentů a jako druhou nejčastější příčinu vidí dlouhodobé emocionální přetížení, které označilo 70 % respondentů. Důležitým zjištěním je, že i sami zaměstnanci si myslí, že neustálý tlak může být jedním ze spouštěčů syndromu vyhoření a zároveň si i sami zaměstnanci uvědomují, že důsledkem syndromu vyhoření může být pokles výkonnosti, což určitě není cílem toho, proč na ně společnost klade vysoké nároky. Z dotazníku vyplynulo několik faktů, např., že 83 % zaměstnanců pracuje nad rámcem oficiální pracovní doby, 100 % zaměstnanců se cítí po pracovním týdnu vyčerpáno, 59 % zaměstnanců uvedlo jako jeden z možných důvodů odchodu ze společnosti Everly nepřiměřený stres, 67 % respondentů se cítí ve společnosti Everly pod tlakem. 36 % respondentů odpovědělo, že většinou neprovozují žádnou pravidelnou relaxaci. Všechna tyto fakta vedou k nespokojenosti zaměstnanců.

Způsob jakým by zaměstnanci chtěli relaxovat během dne na pracovišti, aby se v zaměstnání cítili lépe, je herna a odpočinková místnost. Samozřejmě, že v případě, že by se společnost Everly chtěla zaměřit hlavně na zaměstnance v kanceláři, kterých by se toto zlepšení týkalo, mohou se soustředit na zadání tohoto projektu společnosti, která pro ně v horizontu roku 2022,



bude vyjednávat prodloužení a změnu současného kontraktu o pronájmu kancelářských prostorů. Nicméně jelikož by se toto zlepšení v tuto chvíli dotklo pouze části zaměstnanců, v kancelářích pracuje pouze 35 zaměstnanců z celkového počtu 105 a tato bakalářská práce se chce soustředit na větší část zaměstnanců na českém a slovenském trhu, nebude tato práce směřovat tímto směrem.

Na dotaz zaměstnanců, jaký způsob relaxace by uvítali jako možnost oddychu během dne, 61 % respondentů uvedlo, že by preferovali na pracovišti možnost masáží. Tento benefit by i podle zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník, pomohl k jejich lepšímu soustředění a k načerpání nových sil.

V rámci této bakalářské práce je prvním z návrhů doporučení pro společnost Everly Čechy a Slovensko, aby byl pro zaměstnance umožněn **nový zaměstnanecký benefit**. Návrh je 25 min. masáže/1x týdně, během pracovního dne, na náklady společnosti Everly. Duševní, tělesnou, popř. i duchovní relaxaci jako obranu proti vyhoření doporučují v různých formách i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 93), Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 41), Plamínek (2013, s. 158) a i Mikuláščík (2015, s. 41), neboť tyto aktivity, uvolňující cvičení a různé relaxační techniky napomáhají ke zdraví a i k prevenci syndromu vyhoření a zaměstnancům to tak může napomoci k lepšímu soustředění se pouze na jednu činnost. Určitý způsob relaxace a být k sám sobě laskavý doporučují i různí autoři, např. Stock (2010, s. 48), Honzák (2018, s. 203), Grün (2014, s. 25) a Lienhartová (2012, s. 32).

Tento nový benefit by si zaměstnanci pražské pobočky mohli vybrat přímo v budově společnosti, kde sídlí masérské studio a ostatní zaměstnanci české a slovenské republiky by si našli možnost podobné služby v místě, které by jim během jejich pracovního dne nejvíce vyhovovalo. Účet za tyto služby by si dávali všichni zaměstnanci do vyúčtování v systému, který společnost Everly používá pro vyúčtování a personální oddělení a i přímý nadřízený, který by tyto náklady schvaloval, by měli možnost i zpětné kontroly, vyhodnocení a využívání tohoto benefitu. Přímý nadřízený by pak měl za úkol své podřízené k čerpání tohoto benefitu a způsobu relaxace i vést. Každý zaměstnanec by měl možnost takto využít 350 Kč/týdně (při plném pracovním úvazku) na relaxaci, kterou by hradila společnost Everly. Tato uvedená cena vyplývá z ceníku od společnosti Silentium (2020), která sídlí přímo v budově společnosti Everly Praha a tato cena udává i možný rozpočet pro zaměstnance i v jiných regionech. Rozpočet na tento nový benefit pro společnost Everly je uvedený v tabulce 1.

Tabulka 1 Náklady společnosti Everly na nový benefit pro zaměstnance

|  |                     |
|--|---------------------|
| Počet zaměstnanců                                  | 105                 |
| Cena 1 masáže                                      | 350 Kč              |
| Roční náklady na zaměstnance                       | 16 800 Kč           |
| <b>Celkové roční náklady pro společnost Everly</b> | <b>1 764 000 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 1 ukazuje, že celkové roční náklady pro společnost Everly na tento benefit pro zaměstnance by činily maximálně 1 764 000 Kč. Z pohledu daní (Moneus, 2019) by byl tento benefit pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem, zároveň by se z něj neplatilo sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnance by byl osvobozen od daně.

Dalším častým komentářem zaměstnanců odpovídajících v dotazníku bylo, že 67 % zaměstnanců se cítí pod tlakem. Na 80 % zaměstnanců má negativní vliv neúměrná úroveň stresu a na otázku, co by zaměstnancům pomohlo se v zaměstnání cítit lépe odpovídali, že by

potřebovali rady a tipy jakým způsobem mohou lépe a efektivněji pracovat, z dotazníku také vyplynulo že je pro zaměstnance velmi důležité, aby nadřízený pravidelně komunikoval se svými podřízenými a to nejen ohledně každodenní práce. Dalším krokem ohledně zvýšení spokojenosti zaměstnanců a dalším navrženým doporučením pro společnost Everly Čechy a Slovensko je, aby nadřízení měli skutečně **pravidelné individuální schůzky** a diskusi s podřízenými, minimálně 2x do měsíce. Během těchto diskusí by nadřízení umožnili svým podřízeným vyjádřit obavy, návrhy na zlepšení, ale i sdílet informace o jejich každodenních úkolech, které se jim povedly, ale zároveň i o těch, které se jim nepovedly a popř. se s nadřízeným domluvit i na případném přerozdělení některých aktivit a společně s nadřízeným najít možná nejlepší řešení. Jak je zmíněno již v teoretické části této práce, na možnou prevenci syndromu vyhoření právě tímto způsobem poukazuje i Armstrong (2015, s. 250), který uvádí, že je potřeba, aby si nadřízení uvědomili, že jejich podřízení potřebují jejich podporu a aby své zaměstnance podpořili v plnění úkolů a zároveň i ve vytváření jejich životní rovnováhy. Tímto způsobem se právě na prevenci syndromu vyhoření dívá i Mone a London (2018, s. 193), kteří poukazují na důležitost správného rozdělení úkolů dle znalostí jednotlivců a tím i zajistit úspěch a uspokojení jednotlivých zaměstnanců. Úspěšnost této aktivity by poté mohla být po několika měsících vyhodnocena dotazníkem spokojenosti mezi zaměstnanci společnosti Everly Čechy a Slovensko.

Zároveň by dalším doporučením pro společnosti Everly bylo zajištění dočasné pomoci zaměstnancům, se zaměřením na nejlepší pracovníky, top talenty, vzhledem k potřebným nákladům na tuto aktivitu. Tato pomoc by spočívala v tom, že zaměstnanci se mohou kdykoliv obrátit na zástupce externí firmy, kteří by je mohli vyslechnout a zaměstnanci by si mohli domluvit **externí individuální koučování**. Tato externě fungující firma a její zaměstnanci by byli schopni zaměstnancům, top talentům společnosti Everly, nezaujatě poradit, resp. jim pomoci si utřídit myšlenky a priority. Tito externí pracovníci by byli v podstatě osobním koučem vybraných top talentů společnosti Everly. Osobní kouč by takto mohl být nápomocen nejen zaměstnancům, ale i vedoucím pracovníkům, kteří jsou také mezi dotazovanými a je možné, že i oni mají problémy, se kterými se potřebují někomu svěřit a získat tak potřebný nadhled. Tento přístup doporučují i Pešek a Praško (2016, s. 147).

Tato služba by byla poskytnuta vybraným zaměstnancům pouze dočasně a to do doby než by vedoucí pracovníci prošli školením, což bude dalším návrhem této bakalářské práce, jak takovýto koučink zvládnout se svými podřízenými sami a jak efektivně pracovat se zaměstnanci. Zde se prolínají právě pocity a efektivita zaměstnanců i jejich nadřízených. Vytvoření pomocné skupiny, která by pomohla se soustředit na vyhoření a další vzdělávání pracovníků doporučuje i Poschkamp (2013, s. 86).

Pro tuto aktivitu je pro společnost Everly navrženo vybrat společnost Delta Training (2020), která nabízí individuální koučování a mají s koučováním již bohaté zkušenosti z různých lokálních, ale i nadnárodních společností a své služby nabízí v Čechách i na Slovensku, což by bylo vhodné i pro společnost Everly vzhledem k potřebě pokrýt zaměstnance v Čechách i na Slovensku.

Tento druh navrženého individuálního koučování od společnosti Delta Training (2020) se jmenuje „Voice dialogue“ (Delta Training, 2020) a je to specifický způsob koučování, který se zaměřuje především na pomoc manažerům a ostatním pracovníkům, kteří bojují např. s obtížně definovatelnou vnitřní nespokojeností, se syndromem vyhoření, s vnímáním vnitřního tlaku apod. Tento způsob koučinku je zaměřen na práci s vnitřními postoji a hnacími silami pracovníků a lze jím úspěšně aktivovat vnitřní potenciál pracovníků a pomoci jim nalézat vnitřní rovnováhu. Jelikož je tento způsob koučování poměrně drahou záležitostí, je právě z těchto důvodů, pro společnost Everly, navrženo se v této fázi implementace soustředit pouze na top talenty, pro které by toto mohlo být i určitý způsob motivace a zlepšení jejich

spokojenosti v práci, neboť uvidí, že zaměstnavatel organizuje něco speciálního právě pro ně. Rozpočet na tuto aktivitu pro společnost Everly je uvedený v tabulce 2, ceny vychází z komunikace přímo se společností Delta Training.

Tabulka 2 Náklady pro společnost Everly na externí individuální koučování

|  |                     |
|--|---------------------|
| Počet zaměstnanců  | 20                  |
| Cena 1 hod. konzultace                                   | 2 900 Kč            |
| 1x měsíčně, 3 hod.                                       | 8 700 Kč            |
| <b>Celkové náklady na půl roku pro společnost Everly</b> | <b>1 044 000 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 2 ukazuje náklady společnosti Everly, v případě, že by investovali do svých top talentů. Náklady na tuto aktivitu jsou v tuto chvíli spočítány na 20 zaměstnanců, což by činilo 19 % veškerých zaměstnanců společnosti Everly Čechy a Slovensko, kteří budou vybráni jako top talenty mezi zaměstnanci, ale i mezi vedoucími pracovníky. Společnost Delta Training (2020) doporučuje toto koučování zahájit individuálním rozhovorem při kterém se nastaví očekávání a pravidla spolupráce a oba partneři se na sebe vzájemně „naladí“. Společnost Delta Training (2020) doporučuje tato individuální sezení jedenkrát měsíčně v rozsahu 2 až 3 hodiny, po dobu přibližně 3 až 6 měsíců. Po uplynutí této doby by společnost Everly, společně se společností Delta Training vyhodnotily výsledky tohoto koučování a vliv této aktivity na spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Maximální celkové náklady na tento druh pomoci zaměstnancům, ke zvýšení jejich spokojenosti a i k pomoci s jejich pocity vyhoření, by společnost Everly Čechy a Slovensko stálo 1 044 000 Kč.

### 3.3.2 Zefektivnění práce zaměstnanců a vedoucích pracovníků ve dané společnosti

Další odpovědi od zaměstnanců směřovaly k neefektivnímu způsobu práce, množství práce, velkému množství priorit, přílišnému množství administrativy, snižování počtu zaměstnanců na podpůrných a kancelářských pozicích a s tím spojenou administrativou. V rámci této bakalářské práce není možno vyřešit veškeré problémy s kterými se společnost Everly potýká, nicméně je možné začít aspoň některými velkými kroky, které mohou pomoci zlepšit jednotlivé drobnosti každodenní náplně zaměstnanců a jakým způsobem mohou zaměstnanci společnosti začít pracovat efektivněji.

Již v dotazníku se i sami zaměstnanci vyjádřili, že by se cítili efektivněji pokud by měli delší nerušený čas na práci, méně otevřených projektů, které se všechny řeší současně a uvítali by méně zbytečných jednání a různých telekonferencí.

Jelikož z dotazníku vyplynulo několik faktů i ohledně vedoucích pracovníků, kteří podle respondentů nefungují příliš efektivně, dalším návrhem na zlepšení je vytvoření pracovní skupiny, která se bude soustředit na tyto důležité body, které zaměstnanci ve svých odpovědích zmiňovali, např. administrativu, určování jasných priorit pro zaměstnance a nutnost účasti jednotlivých zaměstnanců na různých telekonferencích. Až 70 % zaměstnanců se dle výsledků dotazníku domnívá, že za důvodem vyhoření zaměstnanců Everly stojí přetížení celých týmů. Tato nově vytvořená **pracovní skupina**, která bude mít zastoupení jednoho top talentu z každého oddělení (např. zákaznický servis, prodej, logistika apod., nikoliv však vedoucí pracovník daného oddělení), bude pravidelně zvána na čtvrtletní schůzi managementu, během kterých budou mít tito zaměstnanci možnost navrhnout zlepšení, která by napomohly nejen s komunikací mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, ale i ke zlepšení výsledků každého oddělení z tohoto regionu. Tato aktivita by měla za úkol přednést managementu veškerá témata,

kteřá zaměstnance, hlavně i tyto top talenty trápí a zároveň se i domluvit na možných řešeních těchto problémů. Pro začátek by dle výsledků dotazníku mohly být na seznam témat zařazeny např. neefektivní způsob práce zaměstnanců, proč to tak zaměstnanci cítí, jestli skutečně musí být všichni zaměstnanci na všech plánovaných telekonferencích a v podstatě na určení priorit, které souvisí s cíli jednotlivců, ale i celých týmů.

Jak bylo již dříve zmíněno a jak vyplývá z výsledků dotazníku, na 34 % zaměstnanců mají vztahy s nadřizenými negativní vliv, 95 % zaměstnanců odpovědělo, že po dobu, co pracují ve společnosti Everly se jejich vztah k práci změnil, 69 % zaměstnanců cítí rozpor mezi tím, co od práce očekávají a jaká je skutečnost, cíle se zdají nesrozumitelné 58 % zaměstnanců, 95 % zaměstnanců nepocítují dostatečný zájem ze strany svých nadřizených a mnoho dalších odpovědí z dotazníku ilustrují, že vedoucí pracovníci ve společnosti Everly Čechy a Slovensko mají skutečně velký prostor pro zlepšení komunikace se svými zaměstnanci. O důležitosti dostatečné komunikace a správném vedení lidí píše i Grün (2014, s. 41), který zaměstnavatele varuje, že zaměstnancům mnohdy chybí uznání od jejich nadřizených a že syndrom vyhoření je mimo jiné i důsledkem špatného vedení lidí.

Dalším návrhem na zlepšení, a tento návrh se týká i předchozího individuálního koučování, které by bylo pouze dočasné, je **školení pro vedoucí pracovníky**. Toto navrhované školení by bylo školení systémického managementu pro všechny vedoucí pracovníky, neboť z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci pocítují od svých nadřizených ve společnosti Everly nezájem a že jim vedoucí pracovníci nevěnují dostatek pozornosti. Navrhované školení by vedoucím pracovníkům pomohlo umět pracovat s motivací, s demotivací, popř. umět rozpoznat počátky vyhoření a umět zaměstnancům s nastalou situací pracovat. Toto školení, které by bylo pro všechny vedoucí pracovníky, by bylo zaměřeno i na rozvoj vedoucích pracovníků, na zvýšení jejich výkonnosti, na zlepšení jejich strategického myšlení, odbourávání operativy, ale hlavně, jakým způsobem mohou rozpoznat symptomy vyhoření a jakým způsobem mohou tomuto vyhoření předcházet u sebe, ale i u svých podřízených. Podobné školení doporučuje pro vedoucí pracovníky i Honzák (2018, s. 57). Důležitou roli nadřizených v rozpoznání syndromu vyhoření zmiňují i Minirth, Hawkins, Meier, Flournoy (2011, s. 68) a i Mone a London (2018, s. 192).

Pro tento návrh doporučení je také vybrána společnost Delta Training (2020), která by se svými školiteli uměla reagovat na specifika tohoto školení pro vedoucí pracovníky dle získaných zkušeností z individuálního koučinku, ale i dle potřeb společnosti a jejich konkrétních vedoucích pracovníků. Doporučené školení by bylo pro všechny vedoucí pracovníky společnosti Everly, kterých je v Čechách a na Slovensku 11 (vedoucí finančního oddělení, vedoucí zákaznického servisu, vedoucí logistiky, vedoucí personálního oddělení a recepce, vedoucí podpory prodeje a 6 vedoucích pracovníků z oddělení prodeje).

Navrhovaný rozsah školení vedoucích pracovníků je 110 hodin, celkem 13 výcvikových dnů, které jsou rozloženy do sedmi různých setkání, které proběhnou v časovém horizontu půl roku. Proto byl i předešlý návrh na individuální koučink navrhovaný pouze na půl roku, než proběhne kompletně toto navrhované školení pro vedoucí pracovníky a poté již budou pracovníci společnosti Everly Čechy a Slovensko na koučování svých podřízených pracovat sami, pouze za pomoci společnosti Delta Training (2020) pro vedoucí pracovníky. Asi 30 % programu tvoří teoretická výuka, 40 % metodická příprava a 40 % praktická cvičení a práce pod supervizí, kterou doporučuje i Pešek a Praško (2016, s. 147).

Rozpočet na tuto aktivitu pro společnost Everly je uvedený v tabulce 3. Ceny vycházejí z komunikace přímo se společností Delta Training.

Tabulka 3 Náklady na školení vedoucích pracovníků

|                                      |                   |
|--------------------------------------|-------------------|
| Počet vedoucích pracovníků           | 11                |
| Cena/zaměstnanec                     | 69 000 Kč         |
| <b>Náklady pro společnost Everly</b> | <b>759 000 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Tabulka 3 ukazuje náklady, které by měla společnost Everly spojené s tímto školením pro jejich 11 vedoucích pracovníků v Čechách a na Slovensku.

Po tomto školení by vedoucí pracovníci měli být schopni pracovat s přetížením, překonávat problémy a pracovat s vyhořením. Školení by mělo vedoucím pracovníkům napomoci i k pozitivnímu a proaktivnímu myšlení, efektivnímu jednání se svými týmy a ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti a zároveň by se měli vedoucí pracovníci naučit správnou komunikaci s podřízenými umět posílit firemní kulturu. Školení by jim zároveň mělo pomoci rozvinout schopnosti vést sám sebe a účinně ovlivňovat lidské vztahy.

Podobné aktivity a tento způsob přístupu k zaměstnancům je pozitivně popisován v odborné literatuře. Často se mluví o důležitosti komunikace nadřízených s podřízenými a ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou, jak popisuje i Priebová (2016, s. 115, s. 168), která uvádí, že hlavním úspěchem ve firemní kultuře je pěstovat otevřenou diskuzi na všech úrovních, a že diskuse jsou nejlepší prevencí syndromu vyhoření a že dobrá atmosféra ve společnosti je základem zdravé společnosti a jejich zaměstnanců. Důležitost ztotožnění se se společností popisuje i Grün (2014, s. 99) a Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich, Lachmann (2012, s. 40). Celkové náklady této aktivity pro společnost Everly Čechy a Slovensko by činily 759 000 Kč.

Všechny tyto aktivity a jejich časový harmonogram a zodpovědnosti jsou popsány v Přípravě implementace návrhů na zlepšení ve společnosti Everly, která je přílohou 3. Všechny tyto aktivity by byly následovány i **anketou spokojenosti** mezi všemi zaměstnanci regionu Čechy a Slovensko, které se budou týkat zpětné vazby přímo na nadřízené, fungování jednotlivců, ale i celých týmu. Tyto informace poté budou součástí pravidelných pohovorů s managementem společnosti Everly Evropa tak, aby bylo skutečně dosaženo zlepšení. Tato anketa mezi zaměstnanci, která se bude opětovně týkat témat z dotazníku (Příloha 1) a stávajících pocitů a zjišťování aktuální situace po zavedení všech návrhů z této bakalářské práce, budou pouze na lokální úrovni, kdy zaměstnavatel od svých zaměstnanců dostane zpětnou vazbu. Výhodou této zpětné vazby bude, že se jich tato zpětná vazba skutečně týká a na kterou je možné relativně rychle reagovat a nečekat pouze na globální dotazník, který ve společnosti Everly probíhá pouze jednou za dva roky a je velmi všeobecný. Jak je zmíněno i v teoretické části této bakalářské práce, i Priebová (2016, s. 168) věří v dialog se zaměstnanci a že je důležité od nich pravidelně získávat zpětnou vazbu o tom, jak zaměstnanci vidí situaci ve firmě.

## 4 Závěr

Předkládaná bakalářská práce se zabývala tématem vyhoření a jak mu ve vybrané společnosti předcházet.

První, teoretická část práce vycházela z dostupné odborné literatury domácích i zahraničních autorů a zabývala se definicí stresu, definicí syndromu vyhoření, jak tento stav vzniká, co jsou jeho příčiny, jaká jsou riziková povolání, jak se mu dá předcházet a jaká může být efektivní prevence ze strany zaměstnance, ale i ze strany zaměstnavatele. Praktická část práce představila vlastní realizované výzkumné šetření ve společnosti Everly Čechy a Slovensko.

**Hlavním cílem** této práce bylo formulovat doporučení pro společnost Everly, jak předcházet vyhoření jejich pracovníků v regionu Čechy a Slovensko. Aby bylo možno cíle dosáhnout, byly stanoveny **3 dílčí cíle**. Prvním dílčím cílem bylo zjistit současnou situaci ve společnosti Everly Čechy a Slovensko, druhým bylo identifikovat hlavní důvody, které mohou vést k vyhoření zaměstnanců společnosti Everly Čechy a Slovensko a posledním třetím cílem bylo zjistit, co by zaměstnancům společnosti Everly Čechy a Slovensko pomohlo syndromu vyhoření předcházet.

Výsledky provedeného průzkumu v této závěrečné práci ukázaly, jaká je současná situace mezi zaměstnanci v dané společnosti, jaké jsou hlavní důvody, které mohou vést k vyhoření zaměstnanců v dané společnosti a co by mohlo zaměstnancům této společnosti pomoci syndromu vyhoření předcházet, což byly i dílčí cíle této bakalářské práce. Na základě těchto zjištěných skutečností byl formulován návrh doporučení jak předcházet vyhoření pracovníků společnosti Everly v regionu Čechy a Slovensko, což bylo hlavním cílem této bakalářské práce.

Na základě provedeného šetření lze říci, že výsledky současného dotazníku mezi zaměstnanci společnosti Everly Čechy a Slovensko se v zásadě nelišily od výsledků dotazníkového šetření, které probíhalo na globální úrovni ve společnosti Everly již v roce 2018.

Během současného dotazníkového šetření se **potvrdilo, že zaměstnanci čelí velkému tlaku** a stěžují si na **nevyváženost pracovního a soukromého života**. Nad rámec oficiální pracovní doby pracuje 83 % respondentů a 67 % respondentů odpovědělo, že se cítí ve společnosti Everly pod tlakem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 80 % respondentů pociťuje neúměrnou úroveň stresu, 49 % zaměstnanců si myslí, že nepracují efektivně a o vedení společnosti si toto myslí dokonce až 80 % zaměstnanců. Hlavní důvody toho, proč se pracovníci cítí pod tlakem a nervózní, uváděli respondenti důvody jako celkové množství práce, velké množství priorit a prioritních projektů, činnosti různého druhu, příliš mnoho administrativy apod. 82 % zaměstnanců se vyjádřilo tak, že si nemyslí, že by měli potřebnou rovnováhu mezi odpočinkem a pracovními povinnostmi. 36 % respondentů odpovědělo, že nemají žádnou pravidelnou relaxaci.

Na základě dotazníku se více objasnila informace o napjaté atmosféře ve společnosti. Podrobnějším dotazníkovým šetřením pro region Čechy a Slovensko bylo odhaleno, že zaměstnanci v tomto regionu mají poměrně velké **připomínky k vedoucím pracovníkům**, 45 % zaměstnanců označilo způsob komunikace ze strany nadřízeného za zcela nedostatečný. 48 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich nadřízený příliš nezajímá o jejich vytíženost a ani o jejich návrhy na zefektivnění některých činností. Vztahy s kolegy byly všeobecně hodnoceny pozitivně, nicméně pouze 10 % respondentů odpovědělo, že na ně má pozitivní vliv vztah s nadřízenými. Tato informace byla v dotazníku opětovně potvrzena i tím, že zaměstnanci na otázku, co je ovlivňuje negativně ve 34 % odpověděli, že **špatné vztahy s nadřízenými**. Jedním z dalších zjištění dotazníkového šetření bylo, že 49 % zaměstnanců se momentálně necítí být motivováno a 26 % se dokonce necítí být motivováno již dlouhodobě. Nezodpovězenou otázkou zde zůstává, zda respondenti komentují všeobecně celé vedení

společnosti Everly nebo jen vedení společnosti v regionu Čechy a Slovensko. V případě, že jsou tyto komentáře platné napříč celou společností Everly, mělo by se vedení společnosti po regionu Čechy a Slovensko dále zaměřit na přezkoumání chování svých vedoucích pracovníků i v jiných regionech, zda mají potřebnou kvalifikaci a zda se chovají dle hodnot, které společnost Everly svým pracovníkům vytyčuje.

Společnost Everly by si měla být vědoma toho, že syndrom vyhoření ohrožuje stále více lidí. Různé studie uvádí, že tímto syndromem trpí alespoň jednou v životě 20 až 30 % lidí, kteří pracují s lidmi. Častá onemocnění a snížený pracovní výkon může společnost vyjít velmi drahο a proto je důležité těmto situacím u svých zaměstnanců zkusit předcházet, neboť existuje mnoho případů se syndromem vyhoření, kdy se jedinci již nebyli schopni vrátit ke svému předchozímu způsobu života a do původního pracovního procesu. Toto je možným velkým rizikem pro každou společnost a zaměstnavatel by se měl soustředit i na efektivní prevenci.

**Hlavním cílem** této práce bylo formulovat doporučení pro společnost Everly, jak předcházet vyhoření jejich pracovníků v regionu Čechy a Slovensko. Pro společnost Everly Čechy a Slovensko bylo vytvořeno **6 návrhů jak předcházet vyhoření jejich pracovníků**, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců a jak zároveň zefektivnit práci jak jejich zaměstnanců, tak i vedoucích pracovníků:

- **Nový zaměstnanecký benefit** (masáže), které byly v rámci dotazníku vybrány právě samotnými dotazovanými zaměstnanci;
- **Pravidelné individuální schůzky**, které by měly být na pravidelné bázi a zaměstnanci by při nich měli dostat možnost komunikovat přímo se svými nadřízenými ohledně palčivých témat a možných návrhů na zefektivnění některých činností;
- **Externí individuální koučování** pro top talenty společnosti. Tento návrh by byl pouze dočasný, než všichni vedoucí pracovníci projdou níže navrhovaným školením pro vedoucí pracovníky. Top talentům by bylo umožněno s externím koučem probrat některé pracovní situace a s jeho pomocí si utřídit myšlenky a priority;
- **Vytvoření pracovní skupiny** – vybraný top talent z každého oddělení by se účastnil schůzí managementu, na kterých by mohl poukazovat a řešit nejpálčivější témata zaměstnanců;
- **Školení systémického koučinku pro vedoucí pracovníky**, které by mělo vedoucím pracovníkům společnosti Everly pomoci s jejich rozvojem, jak pracovat s motivací a s demotivací, jak rozpoznat počátky vyhoření a jak mu umět u zaměstnanců, ale i u sebe předcházet;
- **Anketa spokojenosti**, která by měla být pouze na regionální úrovni ve společnosti Everly Čechy a Slovensko a měla by následovat až po implementaci všech výše doporučených návrhů v tomto regionu.

Všechny tyto doporučené návrhy se soustředí na zaměstnance, ale i na vedoucí pracovníky, jelikož společnost Everly by si měla uvědomit, že vyhořením mohou být postihnuti právě i vedoucí pracovníci, kteří mohou své negativní pocity přenášet na své podřízené a takový způsob vedení může být pro společnost velmi škodlivý, na což poukazuje i Grün (2014, s. 62) a Priebová (2016, s. 168).

Společnost Everly by si měla být vědoma toho, jaký je současný stav v jejich společnosti a jak velkou ztrátu pro ně může ponechání stávající situace znamenat, kdy je známo, že jedním ze způsobů jak zaměstnanec může řešit syndrom vyhoření může být i odchod zaměstnance z práce, což zmiňuje i Carnegie a kolektiv (2011, s. 100), Armstrong (2015, s. 250) a Stock (2010, s. 93).

Společnost Everly by měla vzít v potaz informaci o četnosti výskytu syndromu vyhoření v jejich společnosti, což je dle dotazníku v současné chvíli 11 % zaměstnanců, kteří jsou si toho sami již vědomi. Pro vedení společnosti Everly je důležité vzít do úvahy, kolik jejich dalších zaměstnanců může být za ponechání současné situace tímto syndromem ještě postiženo. Z těchto uvedených důvodů je potřeba, v rámci různých pravidelných schůzek, se zaměstnanci o problémech a jejich návrzích otevřeně mluvit, protože až 81 % zaměstnanců uvedlo, že u svých kolegů některé z příznaků vyhoření pozorují a proto je důležitá prevence, vytvoření lepší atmosféry na pracovišti a hlavně umožnit zaměstnancům zdravě žít.

Závěrem této bakalářské práce zaměřené na téma vyhoření a jak mu ve vybrané společnosti předcházet lze říci, že by nyní mělo vedení analyzované společnosti zvážit závěry a doporučené návrhy této práce a rozhodnout o zavedení těchto návrhů v regionu Čechy a Slovensko, popř. i v dalších regionech této společnosti.



# Literatura

## Monografie

- ARMSTRONG M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- CARNEGIE D. & Associates, Inc. *Jak překonat starosti a stres*. 1.vyd. Praha : Práh, 2011. 155 s. ISBN 978-80-7252-320-7.
- GRIFFEYOVÁ H. *Chci žít bez stresu: Jak vnést do svého života klid a necítit se přetížení*. 1. vyd. Praha : Euromedia, 2017. 143 s. ISBN 978-80-7549-310-1.
- GRÜN A. *Vyhoření: Jak rozproudit vlastní energii*. 1. vyd. Praha : Portál, 2014. 168 s. ISBN 978-80-262-0587-6.
- HONZÁK R. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 3.vyd. Praha : Albatros Media, 2018. 224 s. ISBN 978-80-7601-004-8.
- KNOBLAUCH J., WÖLTJE H., HAUSNER M.B., KIMMICH M., LACHMANN S. *Time management: Mějte svůj čas pod kontrolou*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- LIENHARTOVÁ A., *Respekt v zaměstnání: Strategie jiné firemní kultury*. 1.vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. 160 s. ISBN 978-80-7357-861-9.
- MCGEE P. *Jak si nedělat starosti: Malé změny, díky kterým se budete méně stresovat a více si užívat života*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 248 s. ISBN 978-80-247-4513-8.
- MINIRTH F., HAWKINS D., MEIER P, FLOURNOY R. *Jak překonat vyhoření*. 1.vyd. Praha : Návrat domů, 2011. 138 s. ISBN 978-80-7255-252-8.
- MIKULÁŠTÍK M. *Manažerská psychologie*. 3.vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MONE E.M., LONDON M. *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A practical guide for managers*. 2.vyd. New York : Routledge, Taylor & Francis Group, 2018. 238 s. ISBN 978-1-315-62652-9.
- PEŠEK R., PRAŠKO J. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. Praha : Pasparta, 2016. 179 s. ISBN 978-80-88163-00-8.
- PLAMÍNEK J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnání*. 3.vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.
- POSCHKAMP T. *Vyhoření: Rozpoznání, léčba, prevence*. 1. vyd. Brno : Edika, 2013. 104 s. ISBN 978-80-266-0161-6.
- PRIEB M. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: Najděte cestu zpátky k sobě*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 176 s. ISBN 978-80-247-5394-2.
- STOCK CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- WILLIAMS CH. *Overcoming Anxiety, Stress and Panic: A Five Areas Approach*. 3.vyd. London : Hodder Education, 2012. 421 s. ISBN-13 978-1-4441-6314-8.

## **Podnikové materiály**

EVERLY. *Interní dotazník globální průzkum spokojenosti zaměstnanců*, Everly, 2018.

DELTA TRAINING. *Kompletní nabídka služeb*, Delta Training, 2020.

## **Internetové zdroje**

EVERLY: *Our Responsibility 2019 [online]*. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <http://www.everly.com/responsibility>.

DELTA TRAINING: *Individuální práce s vnitřními zdroji [online]*. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <http://www.deltatraining.cz/individualni-doprovazeni-a-pomahani/30-individualni-prace-s-vnitrnimi-zdroji>.

FIRST CLASS: *3 způsoby, jak předejít vyhoření. srpen 2019[online]*. Praha: First Class, 2019 [cit. 2019-22-08]. Dostupné z: <https://www.firstclass.cz/2019/08/5-zpusobu-jak-predejiti-vyhoreni>

LIDOVÉ NOVINY: *Bližící se vyhoření nepoznáte. Ohroženi jsou zejména lékaři, učitelé a novináři – 2019 [online]*. Praha: Lidovky, 2019 [cit. 2019-30-04]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/relax/zdravi/blizici-se-vyhoreni-nepoznate-ohrozeni-jsou-zejmena-lekari-ucitele-a-novinari.A190429\\_103657\\_ln-zdravi\\_ape](https://www.lidovky.cz/relax/zdravi/blizici-se-vyhoreni-nepoznate-ohrozeni-jsou-zejmena-lekari-ucitele-a-novinari.A190429_103657_ln-zdravi_ape).

MONEUS: *Zaměstnanecké benefity z pohledu daní. 2019 [online]*. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: [https://www.moneus.cz/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dani/#2\\_Danove\\_vyhodne\\_benefity](https://www.moneus.cz/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dani/#2_Danove_vyhodne_benefity).

SILENTIUM: *Orientační ceník a druhy masáží 2020 [online]*. [cit. 2020-01-30]. Dostupné z:<http://www.silentium-masaze.cz/masaze.html>.

## **Seznam příloh**

|   |    |
|---|----|
| Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti Everly.....                    | I  |
| Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření .....                                | X  |
| Příloha 3 Příprava implementace návrhů na zlepšení ve společnosti Everly..... | XV |

## Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti Everly Čechy a Slovensko

|                 |
|-----------------|
| <b>DOTAZNÍK</b> |
|-----------------|

Vážení zaměstnanci,

Tento dotazník byl vytvořen jako pokračování globálního průzkumu, který naše společnost provedla v roce 2018. Vzhledem k tomu, že v globálním dotazníku bylo zaměstnanci označeno několik oblastí (pracovní zátěž na zaměstnance, rovnováha pracovního a soukromého života, vysoký stres, atmosféra na pracovišti) jako nevyhovující, rozhodla se společnost Everly vytvořit dodatečný dotazník pro region Čechy a Slovensko. Cílem následujících otázek je přezkoumání současné situace mezi zaměstnanci. Získané výsledky budou sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci, zároveň však budou poznatky použity jako skutečný podklad pro případnou změnu a zlepšení stávající situace v regionu Čechy a Slovensko. Návrh změn bude vypracován i na základě Vašich odpovědí.

Tento dotazník obsahuje 45 otázek a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 15 minut. Své anonymní odpovědi prosím zřetelně označte a vyplněné dotazníky odevzdejte do 20.12.2019 do označené schránky na recepci.

Předem velice děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas.

S pozdravem

Kateřina Veselá

Email: [katerina.vesela79@gmail.cz](mailto:katerina.vesela79@gmail.cz)

- 
1. Jak dlouho pracujete u společnosti Everly?  
*Vyberte 1 odpověď*
    - a) <1 rok
    - b) 1,1-3 roky
    - c) 3,1-5 let
    - d) 5,1-10 let
    - e) >10,1 let
  2. Pracujete v kanceláři nebo v terénu?  
*Vyberte 1 odpověď*
    - a) V kanceláři
    - b) V terénu
  3. Jste v každodenním kontaktu s kolegy nebo se zákazníky?  
*Vyberte 1 odpověď*
    - a) ano
    - b) ne
  4. Kolik hodin týdně trávíte prací?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) <42,5 hod.
- b) 42,5 hod.
- c) 42,6-50 hod.
- d) 50,1-60 hod.
- e) >60,1 hod.

5. Chodíte či nechodíte do práce rád/a?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě rád/a
- b) Spíše rád/a
- c) Spíše nerad/a
- d) Určitě nerad/a
- e) 50 na 50

6. Jak se cítíte v práci?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Nabíť/á energií
- b) Spokojeně
- c) Pod tlakem
- d) Nervózní

Pokud jste odpověděl(a) c) nebo d), co je hlavním důvodem?

.....  
.....  
.....

7. Co má na vás při práci ve společnosti Everly pozitivní vliv?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Vztahy s kolegy
- b) Vztahy s nadřízenými
- c) Určitá úroveň stresu
- d) Efektivně odvedená práce
- e) Jiné.....

8. Co má na vás při práci ve společnosti Everly negativní vliv?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Špatné vztahy s kolegy
- b) Špatné vztahy s nadřízenými
- c) Neuměrná úroveň stresu
- d) Neefektivní práce
- e) Jiné.....

9. Máte znalost o tom, co je to syndrom vyhoření? (*syndrom vyhoření je většinou popisován jako dlouhodobý pocit prázdnoty, naprosté vyhořelosti, ztráta jakéhokoliv nadšení, nulové radosti a jedinec není schopen podávat jakékoliv duševní či tělesné výkony.*)

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

10. Co podle Vás patří mezi hlavní příčiny syndromu vyhoření?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Špatné vztahy na pracovišti
- b) Přílišná angažovanost
- c) Neúměrná úroveň stresu
- d) Dlouhodobé emocionální přetížení
- e) Jiné .....

11. Jaké jsou podle Vás příznaky syndromu vyhoření?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Podrážděnost
- b) Odcizení od ostatních
- c) Vyčerpání
- d) Pokles výkonnosti
- e) Pesimismus a cynismus
- f) Jiné .....

12. Pozorujete u sebe některý z těchto příznaků?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Podrážděnost
- b) Odcizení od ostatních
- c) Vyčerpání
- d) Pokles výkonnosti
- e) Pesimismus a cynismus
- f) Nepozoruji u sebe žádný z těchto příznaků
- g) Nevím

13. Pozorujete u kolegů některý z těchto příznaků?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Nevím

14. Jaké jsou podle Vás hlavní důvody za vyhořením zaměstnanců konkrétně ve společnosti Everly?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Napjaté vztahy na pracovišti
- b) Přílišná angažovanost jednotlivce
- c) Neúměrná úroveň stresu na pracovišti
- d) Dlouhodobé emocionální přetížení jednotlivce
- e) Přetížení celých týmů
- f) Jiné .....

15. Pociťujete, že se Váš vztah k práci ve společnosti Everly změnil za dobu, co zde pracujete?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

16. Cítíte nějaký rozpor mezi Vašimi očekáváními od práce a Vaší skutečnou prací?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

17. Jak hodnotíte roční cíle ve společnosti Everly? Jsou pro Vás jasné a srozumitelné?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

18. Jsou Vaše cíle ve společnosti Everly nastavené reálně a tak, že jich pravidelně dosahujete?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

19. Jak hodnotíte soulad firemní kultury a principy společnosti Everly s Vašimi osobními principy?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě soulad
- b) Spíše soulad
- c) Spíše nesoulad
- d) Určitě nesoulad

20. Ve volném čase se pravidelně stýkáte s rodinou, přáteli, věnujete se svým koníčkům nebo relaxujete?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Bohužel ne

21. Máte do svého denního rozvrhu zahrnutý i nějaký pravidelný druh relaxace?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste odpověděl(a) a) nebo b) jaký druh relaxace?

.....  
.....  
.....

22. Pokud jste odpověděl(a) a) nebo b) na otázku č. 21, pomáhá Vám tento druh relaxace?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

23. Jaký způsob relaxace byste uvítali jako možnost oddychu během dne přímo na pracovišti?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Jóga
- b) Fit centrum
- c) Masáž
- d) Jiné.....

24. K čemu by Vám tento druh relaxace pomohl?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Lépe se soustředit
- b) Načerpat nové síly
- c) Lépe plnit dané úkoly
- d) Uvolnit atmosféru na pracovišti
- e) Celkově se uvolnit
- f) Jiné.....

25. Myslíte si, že máte potřebnou rovnováhu mezi odpočinkem a pracovními povinnostmi?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Bohužel ne

26. Pečujete více o svoje zdraví ve spojitosti s vysokým pracovním nasazením?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste odpověděl(a) a) nebo b) jak pečujete o svoje zdraví?

.....  
.....  
.....

27. Cítíte se po celém týdnu vyčerpan(a)?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste odpověděl(a) a) a b), jaké jsou podle Vás důvody?



.....  
.....  
.....  
28. Co by Vám pomohlo se dlouhodobě cítit lépe?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Dovolená
- b) Méně zodpovědností
- c) Změnit pozici (v rámci společnosti)
- d) Dát výpověď
- e) Jiné.....

29. Jak Vám momentálně Váš nadřízený pomáhá se cítit ve společnosti lépe?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Společné aktivity po pracovní době
- b) Společné výjezdní porady
- c) Máme nadstandradní profesionální vztahy
- d) Teambuildingové akce
- e) Školení
- f) Jiné.....

30. Která z těchto aktivit je podle Vás nejúčinnější a má na Vás pozitivní dopad?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Společné aktivity po pracovní době
- b) Společné výjezdní porady
- c) Mít nadstandardní profesionální vztahy
- d) Teambuildingové akce
- e) Školení
- f) Jiné.....

31. Zažil(a) jste již někdy syndrom vyhoření?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

32. Máte radost a chuť dělat mimo zaměstnání i další věci?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Občas ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

33. Jak trávíte svůj volný čas?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) V práci
- b) Sportem
- c) S rodinou
- d) Četbou
- e) Na telefonu
- f) Jiné.....

34. Jak často se věnujete nějakému svému koníčku?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Kromě práce v podstatě nic nedělám
- b) 1x týdně
- c) 2x-4x týdně
- d) 5x a více

35. Ptá se Vás pravidelně Váš nadřízený na to, co by pomohlo k lepším vztahům a lepší atmosféře mezi kolegy?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě dostatečně
- b) Spíše dostatečně
- c) Spíše nedostatečně
- d) Zcela nedostatečně

36. Myslíte si, že děláte svoji práci efektivně?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste zvolil(a) odpověď c) a d), uveďte, co by mohlo zlepšit efektivitu práce.

.....  
.....  
.....

37. Pracuje společnost Everly a její vedení efektivně?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste zvolil(a) odpověď c) a d), uveďte, co by mohlo zlepšit efektivitu jejich práce.

.....  
.....  
.....

38. Všimá si Váš nadřízený vašich výkonů a oceňuje Vaše úsilí?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě dostatečně
- b) Spíše dostatečně
- c) Spíše nedostatečně
- d) Zcela nedostatečně

39. Vycházíte se svými kolegy dobře?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste zvolil(a) odpověď c) a d), uveďte proč.

.....  
.....  
.....

40. Máte dobrý vztah s nadřízenými?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste zvolil(a) odpověď c) a d), uveďte proč.

.....  
.....  
.....

41. Zajímá se Váš nadřízený o Váš názor na rozdělení úkolů a Vaší vytíženost?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

42. Jakým způsobem je potom tento Váš názor na pracovišti zohledněn?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Úkoly se lépe rozdělují
- b) Prodlouží se datum termínů dodání
- c) Na úkol se přidělí více lidí
- d) Úkoly a jejich rozdělení jsou lépe vysvětleny
- e) Naše nové návrhy řešení se eskalují na management společnosti
- f) Naše nové návrhy se nijak nezohledňují
- g) Jiné.....

43. Pracujete během pracovního dne na věcech, které chcete a potřebujete udělat a které zcela souvisí s vaším zadaným ročním cílem?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

44. Jak hodnotíte Vaši motivaci v práci? Cítíte se v práci motivován(a)?

*Vyberte 1 odpověď*

- a) Cítím se motivován(a) hlavně sebou
- b) Cítím se motivován(a) kolegy
- c) Cítím se motivován(a) nadřízenými
- d) Momentálně se necítím motivován(a)
- e) Dlouhodobě se necítím motivován(a)

Pokud jste zvolil(a) odpověď e), uveďte proč.

.....  
.....  
.....

45. V případě, že byste zvažoval(a) odchod ze současného zaměstnání, z jakého důvodu?

*Vyberte všechny relevantní možnosti*

- a) Jiná nabídka
- b) Nepřiměřený stres na pracovišti
- c) Vztahy s kolegy
- d) Vztahy s nadřízenými
- e) Neefektivní pracovní prostředí
- f) Jiné .....

Velice Vám děkuji za Váš čas!

Příloha 2 Výsledky dotazníkového šetření  
 Tabulka 4 Výsledky dotazníkového šetření

| Č.  | Otázka   | Absolutní četnost |    |    |    |    |    |    |    |    |      | Relativní četnost |     |     |     |     |     |    |    |  |  | Dodatečné odpovědi |
|-----|--|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|--|--|--------------------|
|     |  | a.                | b. | c. | d. | e. | f. | g. | h. | i. | a.   | b.                | c.  | d.  | e.  | f.  | g.  | h. | i. |  |  |                    |
| 1.  | Jak dlouho pracujete u společnosti Everly?<br>Vyberte 1 odpověď  | 11                | 22 | 17 | 18 | 20 | x  | x  | x  | x  | 13%  | 25%               | 19% | 20% | 23% | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |
| 2.  | Pracujete v kanceláři nebo v terénu?<br>Vyberte 1 odpověď  | 25                | 63 | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 28%  | 72%               | x   | x   | x   | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |
| 3.  | Jste v každodenním kontaktu s kolegy nebo se zákazníky?<br>Vyberte 1 odpověď   | 88                | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 100% | 0%                | x   | x   | x   | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |
| 4.  | Kolik hodin týdně trávíte prací?<br>Vyberte 1 odpověď  | 3                 | 12 | 9  | 52 | 12 | x  | x  | x  | x  | 3%   | 14%               | 10% | 59% | 14% | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |
| 5.  | Chodíte či nechodíte do práce rád/a?<br>Vyberte 1 odpověď  | 8                 | 21 | 18 | 2  | 39 | x  | x  | x  | x  | 9%   | 24%               | 20% | 2%  | 44% | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |
| 6.  | Jak se cítíte v práci?<br>Vyberte 1 odpověď  | 2                 | 15 | 59 | 12 | x  | x  | x  | x  | x  | 2%   | 17%               | 67% | 14% | x   | x   | x   | x  | x  | Celkové množství práce, množství prioritních projektů/činností, příliš mnoho administrativy, znižování počtu zaměstnanců na podpůrných funkcích, více administrativy, snižování počtu zaměstnanců na podpůrných a kancelářských pozicích a s tím spojená administrativa, která se přesouvá |  |                    |
| 7.  | Co má na vás při práci ve společnosti Everly pozitivní vliv?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti                                | 62                | 9  | 5  | 25 | 2  | x  | x  | x  | x  | 70%  | 10%               | 6%  | 28% | 2%  | x   | x   | x  | x  | finanční ohodnocení, bonusy  |  |                    |
| 8.  | Co má na vás při práci ve společnosti Everly negativní vliv?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti                                | 5                 | 30 | 70 | 55 | 7  | x  | x  | x  | x  | 6%   | 34%               | 80% | 63% | 8%  | x   | x   | x  | x  | Nejasná definice cílů a neustálé změny, hluk v kanceláři   |  |                    |
| 9.  | Máte znalost o tom, co je to syndrom vyhoření?<br>Vyberte 1 odpověď  | 6                 | 77 | 5  | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 7%   | 88%               | 6%  | 0%  | x   | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |
| 10. | Co podle Vás patří mezi hlavní příčiny syndromu vyhoření?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti                                   | 5                 | 22 | 55 | 62 | 0  | x  | x  | x  | x  | 6%   | 25%               | 63% | 70% | 0%  | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |
| 11. | Jaké jsou podle Vás příznaky syndromu vyhoření?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti   | 40                | 10 | 17 | 60 | 65 | 5  | x  | x  | x  | 45%  | 11%               | 19% | 68% | 74% | 6%  | x   | x  | x  | ironie, dramatizování situace  |  |                    |
| 12. | Pozorujete u sebe některý z těchto příznaků?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti  | 7                 | 4  | 30 | 9  | 16 | 12 | 60 | x  | x  | 8%   | 5%                | 34% | 10% | 18% | 14% | 68% | x  | x  |  |  |                    |
| 13. | Pozorujete u kolegů některý z těchto příznaků?<br>Vyberte 1 odpověď  | 15                | 56 | 2  | 0  | 15 | x  | x  | x  | x  | 17%  | 64%               | 2%  | 0%  | 17% | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |
| 14. | Jaké jsou podle Vás hlavní důvody za vyhořením zaměstnanců konkrétně ve společnosti Everly?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti | 5                 | 30 | 50 | 22 | 62 | 4  | x  | x  | x  | 6%   | 34%               | 57% | 25% | 70% | 5%  | x   | x  | x  | neréalné požadavky na zaměstnance, snižování administrativních pracovníků a všechna práce se přemísťuje na obchodní zástupce, nekonečné požadavky  |  |                    |
| 15. | Pocítujete, že se Váš vztah k práci ve společnosti Everly změnil za dobu, co zde pracujete?<br>Vyberte 1 odpověď                   | 65                | 19 | 3  | 1  | x  | x  | x  | x  | x  | 74%  | 22%               | 3%  | 1%  | x   | x   | x   | x  | x  |  |  |                    |

| Č.  | Otázka  | Absolutní četnost |    |    |    |    |    |    |    |    |     | Relativní četnost |     |     |     |    |    |    |    |  |  | Dodatečné odpovědi |
|-----|---|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------------------|-----|-----|-----|----|----|----|----|--|--|--------------------|
|     |   | a.                | b. | c. | d. | e. | f. | g. | h. | i. | a.  | b.                | c.  | d.  | e.  | f. | g. | h. | i. |  |  |                    |
| 16. | Cítíte nějaký rozpor mezi Vašimi očekáváními od práce a Vaší skutečnou prací?<br>Vyberte 1 odpověď                            | 5                 | 56 | 27 | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 6%  | 64%               | 31% | 0%  | x   | x  | x  | x  | x  |  |  |                    |
| 17. | Jak hodnotíte roční cíle ve společnosti Everly? Jsou pro Vás jasné a srozumitelné?<br>Vyberte 1 odpověď                       | 9                 | 42 | 37 | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 10% | 48%               | 42% | 0%  | x   | x  | x  | x  | x  |  |  |                    |
| 18. | Jsou Vaše cíle ve společnosti Everly nastavené reálně a tak, že jich pravidelně dosahujete?<br>Vyberte 1 odpověď              | 0                 | 20 | 60 | 8  | x  | x  | x  | x  | x  | 0%  | 23%               | 68% | 9%  | x   | x  | x  | x  | x  |  |  |                    |
| 19. | Jak hodnotíte soulad firemní kultury a principy společnosti Everly s Vašimi osobními principy?<br>Vyberte 1 odpověď           | 12                | 17 | 54 | 5  | x  | x  | x  | x  | x  | 14% | 19%               | 61% | 6%  | x   | x  | x  | x  | x  |  |  |                    |
| 20. | Ve volném čase se pravidelně stýkáte s rodinou, přáteli, věnujete se svým koníčkům nebo relaxujete?<br>Vyberte 1 odpověď      | 38                | 45 | 3  | 2  | x  | x  | x  | x  | x  | 43% | 51%               | 3%  | 2%  | x   | x  | x  | x  | x  |  |  |                    |
| 21. | Máte do svého denního rozvrhu zahrnutý i nějaký pravidelný druh relaxace?<br>Vyberte 1 odpověď                                | 17                | 33 | 32 | 6  | x  | x  | x  | x  | x  | 19% | 38%               | 36% | 7%  | x   | x  | x  | x  | x  | sport, jóga, počítačové hry nebo hry na telefonu, s rodinou, procházky se psem   |  |                    |
| 22. | Pokud jste odpověděli(a) a) nebo b) na otázku č. 21, pomáhá Vám tento druh relaxace?<br>Vyberte 1 odpověď                     | 33                | 10 | 7  | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 66% | 20%               | 14% | 0%  | x   | x  | x  | x  | x  |  |  |                    |
| 23. | Jaký způsob relaxace byste uvítali jako možnost oddechu během dne přímo na pracovišti?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti | 12                | 9  | 54 | 18 | x  | x  | x  | x  | x  | 14% | 10%               | 61% | 20% | x   | x  | x  | x  | x  | Herňa (stolný tenis, herná konzola, ...), odpočinková zóna, četba, možnost posedět někde v parku nebo na terase, kinect  |  |                    |
| 24. | K čemu by Vám tento druh relaxace pomohl?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti  | 44                | 40 | 5  | 8  | 29 | 0  | x  | x  | x  | 50% | 45%               | 6%  | 9%  | 33% | 0% | x  | x  | x  |  |  |                    |
| 25. | Myslíte si, že máte potřebnou rovnováhu mezi odpočinkem a pracovními povinnostmi?<br>Vyberte 1 odpověď                        | 0                 | 16 | 31 | 41 | x  | x  | x  | x  | x  | 0%  | 18%               | 35% | 47% | x   | x  | x  | x  | x  |  |  |                    |
| 26. | Pečujete více o svoje zdraví ve spojitosti s vysokým pracovním nasazením?<br>Vyberte 1 odpověď                                | 3                 | 31 | 49 | 5  | x  | x  | x  | x  | x  | 3%  | 35%               | 56% | 6%  | x   | x  | x  | x  | x  | pravidelné prohlídky u lékaře, více spím, kontrola tlaku, sport  |  |                    |
| 27. | Cítíte se po celém týdnu vyčerpan(a)?<br>Vyberte 1 odpověď  | 61                | 27 | 0  | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 69% | 31%               | 0%  | 0%  | x   | x  | x  | x  | x  | Čas strávený v práci, neúměrný stres a množství práce, přepracovanost, náročnost úkolů, vysoké nasazení, málo odpočinku během týdne, přescasy, nekonečné množství úkolů, nereálné požadavky na zaměstnance, neustálý tlak ze všech stran |  |                    |

| Č.  | Otázka  | Absolutní četnost |    |    |    |    |    |    |    |    | Relativní četnost |     |     |     |     |     |    |    |    | Dodatečné odpovědi  |
|-----|---|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|---|
|     |   | a.                | b. | c. | d. | e. | f. | g. | h. | i. | a.                | b.  | c.  | d.  | e.  | f.  | g. | h. | i. |   |
| 28. | Co by Vám pomohlo se dlouhodobě cítit lépe?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti  | 10                | 20 | 28 | 4  | 43 | x  | x  | x  | x  | 11%               | 23% | 32% | 5%  | 49% | x   | x  | x  | x  | nějaké fungující rady a tipy od nadřízených, otevřený rozhovor se šéfem, trocha respektu od nadřízených k našemu volnému času a respektování pracovní doby, méně pracovních úkolů, reálné požadavky na zaměstnance, menší množství projektů, které společnost implementuje najednou, pravidelné přestávky v práci   |
| 29. | Jak Vám momentálně Váš nadřízený pomáhá se cítit ve společnosti lépe?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti                  | 0                 | 31 | 4  | 10 | 8  | 38 | x  | x  | x  | 0%                | 35% | 5%  | 11% | 9%  | 43% | x  | x  | x  | nijak, nedělá pro to nic, pravidelné rozhovory  |
| 30. | Která z těchto aktivit je podle Vás neúčinnější a má na Vás pozitivní dopad?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti           | 12                | 30 | 10 | 14 | 5  | 25 | x  | x  | x  | 14%               | 34% | 11% | 16% | 6%  | 28% | x  | x  | x  | pravidelné rozhovory, fungující rady a předávání zkušeností, respektování pracovní doby, work/life balance, stanovení jasných cílů a priorit  |
| 31. | Zažil(a) jste již někdy syndrom vyhoření?<br>Vyberte 1 odpověď  | 10                | 24 | 54 | x  | x  | x  | x  | x  | x  | 11%               | 27% | 61% | x   | x   | x   | x  | x  | x  |   |
| 32. | Máte radost a chuť dělat mimo zaměstnání i další věci?<br>Vyberte 1 odpověď   | 10                | 40 | 38 | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 11%               | 45% | 43% | 0%  | x   | x   | x  | x  | x  |   |
| 33. | Jak trávíte svůj volný čas?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti  | 6                 | 40 | 30 | 18 | 30 | 6  | x  | x  | x  | 7%                | 45% | 34% | 20% | 34% | 7%  | x  | x  | x  | vařením, úklidem, se psem   |
| 34. | Jak často se věnujete nějakému svému koníčku?<br>Vyberte 1 odpověď  | 7                 | 47 | 28 | 6  | x  | x  | x  | x  | x  | 8%                | 53% | 32% | 7%  | x   | x   | x  | x  | x  |   |
| 35. | Ptá se Vás pravidelně Váš nadřízený na to, co by pomohlo k lepším vztahům a lepší atmosféře mezi kolegy?<br>Vyberte 1 odpověď | 0                 | 3  | 44 | 40 | x  | x  | x  | x  | x  | 0%                | 3%  | 50% | 45% | x   | x   | x  | x  | x  | jedna odpověď chybí   |
| 36. | Myslíte si, že děláte svoji práci efektivně?<br>Vyberte 1 odpověď   | 7                 | 38 | 24 | 19 | x  | x  | x  | x  | x  | 8%                | 43% | 27% | 22% | x   | x   | x  | x  | x  | mít nerušený čas, méně zbytečných jednání a telekonferencí  |
| 37. | Pracuje společnost Everly a její vedení efektivně?<br>Vyberte 1 odpověď   | 8                 | 10 | 8  | 62 | x  | x  | x  | x  | x  | 9%                | 11% | 9%  | 70% | x   | x   | x  | x  | x  | Počítvat špatnou vazbu od podřízených a potom aplikovat do praxe nejlepší návrhy, Menší počet cílů a hlavně jasných cílů a tiež trpezlivosť pokračovať aj po úvodných neúspechoch, méně zbytečných jednání a telekonferencí, jasné cíle, kterých se společnost musí držet celý rok, jasné definoat cíle, nejasné cíle, nedělat tak často změny na vedoucích pozicích, rozhovory s podřízenými, nastavování realistických cílů, pravidelné ankety mezi |

| Č.  | Otázka   | Absolutní četnost |    |    |    |    |    |    |    |    | Relativní četnost |     |     |     |     |     |    |    |    | Dodatečné odpovědi  |
|-----|--|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|---|
|     |  | a.                | b. | c. | d. | e. | f. | g. | h. | i. | a.                | b.  | c.  | d.  | e.  | f.  | g. | h. | i. |   |
| 38. | Všímá si Váš nadřízený vašich výkonů a oceňuje Vaše úsilí?<br>Vyberte 1 odpověď  | 5                 | 37 | 38 | 8  | x  | x  | x  | x  | x  | 6%                | 42% | 43% | 9%  | x   | x   | x  | x  | x  |   |
| 39. | Vycházíte se svými kolegy dobře?<br>Vyberte 1 odpověď  | 50                | 30 | 8  | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 57%               | 34% | 9%  | 0%  | x   | x   | x  | x  | x  | jsou hluční v kanceláři, bezohlednost, arogance   |
| 40. | Máte dobrý vztah s nadřízenými?<br>Vyberte 1 odpověď   | 5                 | 32 | 47 | 4  | x  | x  | x  | x  | x  | 6%                | 36% | 53% | 5%  | x   | x   | x  | x  | x  | podřízení ho nezajímají, Nepočívá, nepřijma konstruktivnu spatnú vazbu, neodpovedá na emaily. Zabudol, že predtým bol na rovnakej pozícii, nikdy nemá čas, je príliš vytížený, neumí si zorganizovat práci a ani čas, nevidím ho jako vzorový příklad, nerespektují ho, mění se tak často, že |
| 41. | Zajímá se Váš nadřízený o Váš názor na rozdělení úkolů a Vaší vytíženost?<br>Vyberte 1 odpověď   | 11                | 35 | 42 | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 13%               | 40% | 48% | 0%  | x   | x   | x  | x  | x  |   |
| 42. | Jakým způsobem je potom tento Váš názor na pracovišti zohledněn?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti  | 26                | 20 | 2  | 0  | 17 | 37 | 7  | x  | x  | 30%               | 23% | 2%  | 0%  | 19% | 42% | 8% | x  | x  | Mám nájsť riešenie sám, často si to mezi kolegy radši zorganizujeme sami, je to rychlejší   |
| 43. | Pracujete během pracovního dne na věcech, které chcete a potřebujete udělat a které zcela souvisí s vaším zadaným ročním cílem?<br>Vyberte 1 odpověď | 10                | 68 | 10 | 0  | x  | x  | x  | x  | x  | 11%               | 77% | 11% | 0%  | x   | x   | x  | x  | x  |   |
| 44. | Jak hodnotíte Vaši motivaci v práci? Cítíte se v práci motivován(a)?<br>Vyberte 1 odpověď  | 11                | 9  | 2  | 43 | 23 | x  | x  | x  | x  | 13%               | 10% | 2%  | 49% | 26% | x   | x  | x  | x  | nadřízený se příliš často mění, nadřízený neustále nemá čas, chaos ve firmě, neefektivní organizace práce, nejasné cíle, v podstatě si musí člověk naprosto vše řešit sám, vedení je arogantní a nemá zájem o zpětnou vazbu od zaměstnanců, je velmi těžké dosáhnout cílů a tím tedy bonusů   |
| 45. | V případě, že byste zvažoval(a) odchod ze současného zaměstnání, z jakého důvodu?<br>Vyberte všechny relevantní možnosti                             | 27                | 52 | 5  | 22 | 30 | 3  | x  | x  | x  | 31%               | 59% | 6%  | 25% | 34% | 3%  | x  | x  | x  | rodinné důvody  |

Zdroj: vlastní zpracování (2020)



Příloha 3 Příprava implementace návrhů na zlepšení ve společnosti Everly

Tabulka 5 Příprava implementace návrhů na zlepšení ve společnosti Everly

| <b>Navrhovaná aktivita na zlepšení</b>                                    | <b>Zodpovědná osoba</b>  | <b>Časový plán</b> | <b>Činnost</b>  |
|---|--|--------------------|---|
| <b>Nový zaměstnanecký benefit</b>   | Pracovník personálního oddělení  | 2 týdny            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvoření seznamu všech pracovníků společnosti</li> <li>- Příprava komunikace zaměstnancům o novém benefitu a propočtu jejich rozpočtu dle pracovního úvazku</li> <li>- Příprava instrukcí pro zaměstnance jak zadat benefit do výdajů</li> <li>- Příprava veškerých informací a postupů schvalování pro vedoucí pracovníky pro jejich členy týmu</li> </ul>   |
| <b>Pravidelné individuální schůzky vedoucích pracovníků s podřízenými</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí pracovníci všech týmů</li> <li>- Všichni zaměstnanci</li> </ul> | Nyní - 6 měsíců    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí pracovník - Naplánování individuálních schůzek v kalendáři a implementace pravidelných setkání s podřízenými (čas a místo schůzky)</li> <li>- Zaměstnanci - Připravit navrhovaná témata k diskusi)</li> <li>- Sledování progresu</li> <li>- Zpětná vazba</li> <li>- Vedoucí pracovník komunikovat společná témata a jejich progres s celým týmem při společných jednáních</li> </ul>   |
| <b>Externí individuální koučování</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí pracovníci všech týmů</li> <li>- Personální oddělení</li> </ul> | Nyní - 6 měsíců    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí pracovník - Identifikace všech top talentů v organizaci</li> <li>- Personální oddělení - Komunikace se společností Delta Training ohledně specifických požadavků společnosti a předání jmeného seznamu, kontrola průběhu a zpětná vazba</li> <li>- Vedoucí pracovníci, Pers.oddělení a společnost Delta Training - Vyhodnocení výsledků</li> </ul>   |
| <b>Vytvoření pracovní skupiny</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí pracovníci všech týmů</li> <li>- top talenty</li> </ul>         | Nyní - 6 měsíců    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí pracovník - Identifikace top talentů v organizaci (z každého oddělení pouze jeden účastník a jeho případný zástupce)</li> <li>- Vedoucí pracovníci - Naplánování datumů schůzí, navrhovaná témata z obou stran</li> <li>- Sledování progresu</li> <li>- Na příští schůzi vyhodnocení aktivit atd</li> <li>- Zpětná vazba</li> <li>- Vedoucí pracovník komunikovat společná témata a jejich progres s celým týmem při společných jednáních</li> </ul> |
| <b>Školení vedoucích pracovníků</b>                                       | Pracovník personálního oddělení  | Nyní - 6 měsíců    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvoření seznamu vedoucích pracovníků</li> <li>- Komunikace se společností Delta Training ohledně specifických požadavků společnosti a předání jmeného seznamu, kontrola průběhu a zpětná vazba</li> <li>- Vedoucí pracovníci, Pers.oddělení a společnost Delta Training - Vyhodnocení výsledků</li> </ul>  |

| <b>Navrhovaná aktivita na zlepšení</b> | <b>Zodpovědná osoba</b>         | <b>Časový plán</b> | <b>Činnost</b>  |
|--|---------------------------------|--------------------|---|
| <b>Anketa spokojenosti zaměstnanců</b> | Pracovník personálního oddělení | Po šesti měsících  | -Vytvoření dotazníku spokojenosti zaměstnanců po uplynutí šesti měsíců od implementovaných návrhů na zlepšení |

Zdroj: vlastní zpracování (2020)