Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra ekonomických a manažerských studií

REFLEXE KRITICKÝCH MOMENTŮ MANAŽERSKÉ PRAXE: APLIKACE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Disertační práce

Michal Müller

Školitelka: doc. Ing Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem disertační práci „Reflexe kritických momentů manažerské praxe: Aplikace v řízení lidských zdrojů“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem školitelky a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci Michal Müller

Poděkování

Rád bych vyjádřil upřímné poděkování paní docentce Jaroslavě Kubátové za její neustálou podporu, odborné vedení a cenné rady nejen během zpracovávání disertační práce, ale i během celého studia. Chtěl bych také poděkovat oponentkám předchozí verze práce a členkám a členům komise pro obhajobu disertační práce za řadu cenných připomínek, které byly zohledněny při celkové revizi textu.

Abstrakt

Disertační práce se zabývá problematikou kritických momentů manažerské praxe a jejich dopadem na osobní krize manažerů a manažerek. Práce si klade za cíl prozkoumat příčiny těchto kritických momentů, způsoby, jakými manažeři a manažerky tyto momenty zvládají, a význam těchto zkušeností pro jejich další profesní směřování. Na základě kvalitativního výzkumu mezi 15 manažerkami a manažery z různých odvětví práce identifikuje pět hlavních příčin vedoucích k osobním krizím, a to 1) opakující se rutinní práci, 2) extrémní pracovní nasazení, 3) opakované problémy i přes změny pracovní pozice, 4) dlouhodobé udržování nejistých projektů a 5) nemožnost dalšího růstu a vzdělávání. Ve všech případech hrály roli narušené mezilidské vztahy a absence sociální opory. Ke zvládání osobních krizí manažeři využívali strategii hluboké sebereflexe a přehodnocení dosavadních předpokladů. To jim umožnilo krizi přeformulovat jako příležitost k životní změně, nalezení nové práce či osobnímu a profesnímu růstu. Byly identifikovány tři typy přerámování krize: 1) krize jako příležitost k životní změně a objevení nových hodnot, 2) krize jako možnost nové manažerské práce v lepším prostředí, 3) krize jako šance k rozvoji sebe i ostatních v současné pozici. Práce obsahuje řadu doporučení pro oblast řízení lidských zdrojů. Doporučuje mimo jiné zavést analýzu kritických momentů do procesů výběru, adaptace a hodnocení pracovního výkonu manažerů. Dále práce navrhuje školící programy zaměřené na zvládání krizí, mentoring či sledování indikátorů v rámci balanced scorecard. Závěrem práce shrnuje teoretické, praktické a ekonomické přínosy. Teoreticky disertační práce rozšiřuje konceptuální rámce pro pochopení vzniku a zvládání osobních krizí manažerů. Pro praxi poskytuje konkrétní návrhy pro řízení lidských zdrojů v této oblasti. Práce také poukazuje na vysoké náklady podniků a organizací spojené s nezvládnutím kritických momentů v manažerské praxi. Disertační práce se skládá z pěti hlavních kapitol. První kapitola poskytuje teoretické ukotvení problematiky řízení lidských zdrojů a kritických momentů manažerské praxe. Druhá kapitola popisuje použitou výzkumnou metodu kombinující interpretativní fenomenologickou analýzu a zakotvenou teorii. Třetí kapitola prezentuje klíčová zjištění kvalitativního výzkumu, konkrétně identifikované příčiny osobních krizí manažerů, způsoby jejich zvládání a význam těchto zkušeností pro další kariérní směřování. Čtvrtá kapitola syntetizuje výsledky výzkumu do série doporučení pro oblast řízení lidských zdrojů. Jde například o zavedení analýzy kritických momentů do procesů výběru a hodnocení manažerů, mentoring či sledování vybraných indikátorů. Pátá kapitola se věnuje ekonomickým dopadům nezvládnutých osobních krizí manažerů a argumentuje ve prospěch efektivního řízení lidských zdrojů v této oblasti.

Abstract

The dissertation deals with the issue of critical moments of managerial practice and their impact on the personal crises of managers. The thesis aims to explore the causes of these critical moments, the ways in which managers and managers manage these moments, and the relevance of these experiences for their future career direction. Based on qualitative research among 15 managers from different work sectors, it identifies five main causes leading to managers' personal crises: 1) repetitive routine work, 2) extreme workload, 3) recurrent problems despite job changes, 4) long-term maintenance of uncertain projects, and 5) inability to continue to grow and learn. In all cases, disrupted interpersonal relationships and lack of social support played a role. To cope with personal crises, managers used a strategy of deep self-reflection and reassessment of existing assumptions. This allowed them to reframe the crisis as an opportunity for life change, finding a new job or personal and professional growth. Three types of reframing crisis were identified: 1) crisis as an opportunity for life change and discovering new values, 2) crisis as an opportunity for a new managerial job in a better environment, and 3) crisis as a chance to develop oneself and others in one's current position. The paper contains a number of recommendations for the field of human resource management. Among other things, it recommends introducing critical moments analysis into the processes of selection, adaptation and evaluation of managers' work performance. Furthermore, the paper suggests training programs focused on crisis management, mentoring or monitoring indicators in the framework of the balanced scorecard. Finally, the thesis summarizes the theoretical, practical and economic contributions. Theoretically, the dissertation extends conceptual frameworks for understanding the emergence and management of managers' personal crises. For practice, it provides concrete suggestions for human resource management in this area. The thesis also highlights the high costs of enterprises and organisations associated with the failure to manage critical moments in managerial practice. The dissertation consists of five main chapters. The first chapter provides a theoretical grounding of human resource management and critical moments in managerial practice. The second chapter describes the research methodology used, combining interpretive phenomenological analysis and grounded theory. The third chapter presents the key findings of the qualitative research, specifically the identified causes of managers' personal crises, ways of coping with them, and the relevance of these experiences to future careers. The fourth chapter synthesizes the research findings into a series of recommendations for the field of human resource management. These include, for example, the introduction of critical moments analysis into the processes of selecting and evaluating managers, mentoring, and monitoring selected indicators. The fifth chapter looks at the economic impact of unmanaged personal crises of managers and argues in favour of effective human resource management in this area.

Klíčová slova

Balanced scorecard, ekonomické dopady osobních krizí, kritické momenty, manažerská praxe, mentální modely, mezilidské vztahy, osobní krize, přerámování krize, řízení lidských zdrojů, sebereflexe, sociální opora, strategie zvládání, utváření smyslu, vyhoření

Keywords

Balanced scorecard, burnout, coping strategies, critical moments, economic impact of personal crises, human resource management, interpersonal relationships, managerial practice, mental models, personal crises, reframing crises, self-reflection, sensemaking, social support

Obsah

OBSAH **7**

SEZNAM TABULEK **10**

SEZNAM OBRÁZKŮ **11**

ÚVOD **12**

VÝZKUMNÝ PROBLÉM 12
CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ CÍLE 14
VÝZKUMNÉ OTÁZKY 14
STRUKTURA PRÁCE 16

1. TEORETICKÉ POZADÍ VÝZKUMU **18**

1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 18
1.1.1 Charakteristika a definice řízení lidských zdrojů *18*
1.1.2 Současné výzvy řízení lidských zdrojů a význam práce s kritickými momenty manažerské praxe *20*
1.1.3 Hlavní personální činnosti řízení lidských zdrojů *21*
1.1.4 Specifika a význam středního managementu *22*
1.2 KRITICKÉ MOMENTY A VYHOŘENÍ: REŠERŠE LITERATURY TÝKAJÍCÍ SE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU 25
1.2.1 Závažnost problému: Výskyt vyhoření a osobních krizí ve společnosti *25*
1.2.2 Postup zpracování rešerše *28*
1.2.3 Kritické momenty a vyhoření manažerů *31*
1.3 KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC 57
1.3.1 Modely vyhoření *57*
1.3.2 Job-Demands Resource model *59*
1.3.3 Balanced scorecard v řízení lidských zdrojů *62*

2. METODA VÝZKUMU **66**

2.1 DESIGN VÝZKUMU 66
2.1.1 Interpretativní fenomenologická analýza *67*
2.1.2 Zakotvená teorie *68*
2.2 VÝZKUMNÝ VZOREK 69
2.3 SBĚR DAT 74
2.3.1 Průběh výzkumu *74*
2.3.2 Otázky rozhovoru *75*
2.4 ANALÝZA 80
2.4.1 Analýza na základě IPA *80*
2.4.2 Analýza na základě přístupu zakotvené teorie *83*
2.5 ZAJIŠTĚNÍ RIGORÓZNOSTI VÝZKUMU 87

3. VÝSLEDKY VÝZKUMU **89**

3.1 PŘÍČINY KRITICKÝCH MOMENTŮ A PROŽITEK OSOBNÍ KRIZE MANAŽERŮ 89
3.1.1 Manažeři v malých a rodinných podnicích *89*
3.1.2 Manažeři v nadnárodních korporacích *93*
3.1.3 Manažeři zapojení do tvorby strategie a rozvoje organizace *97*
3.1.4 Manažeři projektů a startupů *100*
3.1.5 Manažeři administrativní pobočky *104*
3.1.6 Model příčin osobních krizí a vyhoření *107*

3.2 OSOBNÍ KRIZE A VZTAHY NA PRACOVIŠTI 108
3.2.1 Práce a pracovní vztahy 108
3.2.2 Konflikty na pracovišti a boj o moc 110
3.2.3 Role manažera a neautentická hra 112
3.2.4 Přátelské vztahy a společenská podpora 113
3.3 ZVLÁDÁNÍ OSOBNÍ KRIZE – PŘERÁMOVÁNÍ KRIZE A ZMĚNA MYŠLENÍ 114
3.3.1 Model utváření smyslu 114
3.3.2 Krize jako příležitost k životní změně a objevení nových hodnot ve vztahu k lidem a planetě 115
3.3.3 Krize jako příležitost pro novou manažerskou práci v lepším prostředí z hlediska mezilidských vztahů. 117
3.3.4 Krize jako příležitost pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici 121
3.4 VÝZNAM OSOBNÍ KRIZE PRO MANAŽERY – SEBEROZVOJ A NOVÁ PROFESNÍ IDENTITA 123
3.4.1 Manažeři v malých a rodinných podnicích 123
3.4.2 Manažeři v nadnárodních korporacích 124
3.4.3 Manažeři zapojení do tvorby strategie a rozvoje organizace 125
3.4.4 Manažeři projektů a startupů 126
3.4.5 Manažeři administrativní pobočky 126

4. NÁVRHY APLIKACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 128

4.1 ANALÝZA KRITICKÝCH MOMENTŮ MANAŽERSKÉ PRAXE A SCHOPNOSTI PŘEFORMULOVAT KRIZI JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 128
4.1.1 Význam analýzy kritických momentů manažerské praxe pro řízení lidských zdrojů 128
4.1.2 Způsoby implementace analýzy kritických momentů manažerské praxe do jednotlivých personálních činností 131
4.2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST V KONTEXTU KRITICKÝCH MOMENTŮ MANAŽERSKÉ PRAXE . 134
4.2.1 Východiska vytváření a analýzy pracovních míst 134
4.2.2 Zjištění z disertačního výzkumu 135
4.2.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění 137
4.2.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů 140
4.2.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů 141
4.3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ S OHLEDEM NA SCHOPNOST ZVLÁDAT KRITICKÉ MOMENTY MANAŽERSKÉ PRAXE 142
4.3.1 Východiska získávání pracovníků 142
4.3.2 Zjištění z disertačního výzkumu 142
4.3.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění 143
4.3.3 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů 147
4.3.4 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů 148
4.4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ SCHOPNÝCH REAGOVAT NA KRITICKÉ MOMENTY MANAŽERSKÉ PRAXE 148
4.4.1 Východiska výběru pracovníků 148
4.4.2 Zjištění z disertačního výzkumu 149
4.4.3 Základní doporučení plynoucí ze jištění 151
4.4.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů 153
4.4.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů 154
4.5 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ 155
4.5.1 Východiska přijímání a orientace pracovníků 155
4.5.2 Zjištění z disertačního výzkumu 156
4.5.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění 158
4.5.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů 159
4.5.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupem k řízení lidských zdrojů 160
4.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ 161
4.6.1 Východiska vzdělávání a rozvoje pracovníků 161
4.6.2 Zjištění z disertačního výzkumu 162
4.6.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění 171
4.6.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů 174
4.6.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů 177
4.7 PÉČE O PRACOVNÍKY A ZDRAVÉ VZTAHY 179

4.7.1 Východiska péče o pracovníky a budování zdravých vztahů ... *179*
4.7.2 Zjištění z disertačního výzkumu ... *179*
4.7.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění ... *185*
4.7.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů ... *187*
4.7.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů ... *188*
4.8 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v kontextu zvládání kritických momentů ... 189
4.8.1 Východiska řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků ... *189*
4.8.2 Zjištění z disertačního výzkumu ... *190*
4.8.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění ... *197*
4.8.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů ... *201*
4.8.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů ... *202*
4.9 Další personální činnosti ve vztahu ke kritickým momentům manažerské praxe ... 203
4.9.1 Personální plánování ... *203*
4.9.2 Rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků ... *204*
4.9.3 Odměňování pracovníků ... *205*
4.9.4 Personální informační systém ... *206*

5. EKONOMICKÉ DOPADY KRITICKÝCH MOMENTŮ A OSOBNÍCH KRIZÍ MANAŽERŮ ... 207

5.1 Ekonomické dopady kritických momentů a vyhoření ... 207
5.1.2 Globální tendence poklesu duševního zdraví na pracovišti ... *207*
5.2 Dopady osobní krize manažerů na organizace ... 210
5.2.1 Manažeři malých rodinných podniků ... *210*
5.2.2 Manažeři nadnárodních korporací ... *211*
5.2.3 Manažeři zapojení do tvorby strategie a rozvoje organizace ... *212*
5.2.4 Manažeři projektů a startupů ... *213*
5.2.5 Manažeři v administrativě ... *214*
5.3 Fluktuace jako důsledek špatného řízení smyslu manažerských krizí a smyslu práce ... 214
5.4 Význam analýzy osobní krize pro zvýšení pracovního nasazení manažerů ... 216
5.5 Význam analýzy osobní krize pro snížení fluktuace a absencí řídících pracovníků ... 219

ZÁVĚR ... 222

Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky ... 222
Teoretický a akademický přínos ... 225
Praktický manažerský přínos ... 226
Ekonomický přínos ... 228
Limity výzkumu ... 229
Návrhy pro budoucí výzkum ... 230

ANNOTATION ... 232

SUMMARY ... 232

LITERATURA ... 233

PROFIL AUTORA DISERTAČNÍ PRÁCE ... 274

Publikace autora disertační práce (2020–2024) ... 274

Seznam tabulek

Tabulka 1. Charakteristiky vyhoření 26
Tabulka 2. Vyhoření ve vybraných evropských zemích podle průzkumu Statista (2021) 27
Tabulka 3. Protokol rešerše 29
Tabulka 4. Počet analyzovaných studií a studií zahrnutých do rešerše 30
Tabulka 5. Perspektivy zahrnuté do balanced scorecard 64
Tabulka 6. Relevantní ukazatele pro analýzu učení a růstu v rámci sytému balanced scorecard 65
Tabulka 7. Souhrnná charakteristika participantů a analyzovaných materiálů 72
Tabulka 8. Charakteristika participantů. 73
Tabulka 9. Frekvence výskytu hlavních témat u jednotlivých participantů 82
Tabulka 10. Struktura dat založená na Gioia (2013) přístupu k zakotvené teorii 84
Tabulka 11. Pravidla rigoróznosti IPA studií 88
Tabulka 12. Mentální modely manažerů 194
Tabulka 13. Nedostatky v zajištění zdraví pracovníků 184
Tabulka 14. Brief Resilient Coping Scale (Sinclair & Wallston, 2004) 166
Tabulka 15. Brief COPE – výběr (Carver, 1997) 166
Tabulka 16. Návrh otázek týkajících se schopnosti pracovat s osobní krizí 168
Tabulka 17. Socio-ekonomické náklady duševních chorob 208
Tabulka 18. Nedostatky v řízení osobních krizí 215

Seznam obrázků

Obrázek 1. Struktura práce a vymezení vztahu výzkumných otázek k cílům práce. 16

Obrázek 2. Vyhoření manažerů – hlavní témata identifikovaná literární rešerší a jejich vztah 34

Obrázek 3. Krize manažerů – hlavní témata identifikovaná rešerší literatury 48

Obrázek 4. JD-R model vyhoření (2001) 60

Obrázek 5. JD-R model vyhoření (2023) 61

Obrázek 6. Ukázka poznámkování. 81

Obrázek 7. Model příčin osobní krize manažerů 108

Obrázek 8. Utváření smyslu krize. 115

Obrázek 9. Výběr pracovníků v kontextu smyslu osobní krize 151

Obrázek 10. Orientace a adaptace pracovníků v kontextu utváření smyslu osobním krizím 158

Obrázek 11. Strategická mapa balanced scorecard v kontextu řízení osobních krizí manažerů 176

Obrázek 12. Gartnerův model odolnosti pracovníků 182

Obrázek 13. Rozšířený JD-R model uvažující schopnost práce s osobními krizemi 192

Úvod

Tato disertační práce přináší originální výsledky kvalitativního výzkumu zaměřeného na identifikaci a analýzu kritických momentů v manažerské praxi. Tyto poznatky mají mimořádný význam nejen pro řízení lidských zdrojů, ale také pro ekonomiku organizací a národních hospodářství. Ukazuje se, že porozumění kritickým momentům manažerské praxe je klíčové pro efektivní řízení lidských zdrojů a v konečném důsledku i pro zvyšování konkurenceschopnosti organizací. Tato úvodní část popisuje výzkumný problém, cíle práce a výzkumné otázky.

Výzkumný problém

V posledních letech čelí manažeři[1] rostoucímu tlaku způsobenému řadou faktorů a mnoha nároky na manažerkou práci (Ganster, 2005; Hambrick, 2005; Maxfield & Hale, 2018; Sahadi, 2022). Pandemie COVID-19 vedla k významným změnám v pracovním prostředí (Knight, 2020), včetně práce na dálku a zvýšeného využívání technologií, jako jsou systémy založené na umělé inteligenci (Adekoya et al., 2022; Budhwar et al., 2022; Zerfass et al., 2020), které změnily či zpochybnily tradiční manažerské postupy. Kromě toho globální konkurence, ekonomická nejistota a demografické změny vytvořily turbulentní podnikatelské prostředí, které vyžaduje, aby se manažeři rychle přizpůsobovali novým situacím nejistého světa (Bakshi, 2017; Drucker, 1999). Tyto skutečnosti vedou ke zvýšenému riziku stresu a vyhoření (Schaufeli & Bakker, 2004) a často neúspěšné snaze sladit svůj osobní a profesní život (McCarthy et al., 2010). Navíc osobní krize, jako jsou rodinné problémy nebo zdravotní potíže, mohou tento tlak ještě zvyšovat (Gallo, 2017; Nawaz, 2020). Navzdory rostoucímu uznání významu duševního zdraví na pracovišti jsou současné znalosti o vnímání osobních krizí manažery a o tom, jak mohou tyto zkušenosti ovlivnit řízení lidských zdrojů, stále nedostatečné.

Vyhoření, jakožto stav charakteristický vyčerpáním, cynismem a sníženou profesní efektivitou, je již několik desetiletí označováno za významný problém na pracovišti (Freudenberger, 1974; Maslach, 1976). Chronický charakter tohoto fenoménu může mít

[1] Kdykoli jsou v práci použita podstatná jména mužského rodu, jako jsou manažeři, pracovníci nebo podnikatelé, jsou tím automaticky zahrnuty i další identity, včetně manažerek, pracovnic a podnikatelek, stejně jako osob, které se identifikují jinak. Tento způsob prezentace je zvolen s cílem zachovat srozumitelnost textu a není zamýšlen jako opomenutí nebo ignorování různorodých genderových identit v manažerských nebo pracovních pozicích. Při prezentaci výsledků výzkumu, kde je možné identifikovat pohlaví či gender konkrétních osob, jsou uváděny různé formy – manažeři, manažerky a další genderové identifikace – s úmyslem věrně zachytit zkušenosti účastníků a účastnic výzkumu z různých genderových perspektiv.

dlouhodobé dopady na zdraví a pohodu jednotlivce i na produktivitu a výkonnost organizace (Wright & Bonett, 1997). Pandemie COVID-19 navíc tyto problémy zintenzivnila a mnoho zaměstnanců zažívá vysokou míru stresu a vyhoření v důsledku zvýšených nároků a nejistoty pracovního prostředí (Baker & Zuech, 2021; Kotera et al., 2021).

Pro rozvoj řídících pracovníků je zásadní pochopit, jak lze na pracovišti účinně zvládat kritické situace a předcházet osobním krizím manažerů, které mohou vést k vyhoření či pracovnímu stresu. Toto porozumění může být podkladem pro strategie a politiky řízení lidských zdrojů. Mezera ve znalostech o osobních krizích manažerů a jejich potenciálním dopadu na vyhoření je pro řízení lidských zdrojů významná. Vyhoření bylo rozsáhle studováno zejména v oblasti zdravotnictví (Arora et al., 2013; Dall'Ora et al., 2020; Rotenstein et al., 2018), sociálních službách (McFadden et al., 2015; Soderfeldt et al., 1995) či školství (Garcia-Carmona et al., 2019; Kyriacou, 1987). Role osobních krizí a kritických momentů narušujících běžnou praxi manažerů však není dostatečně pochopena, ačkoliv mají tyto fenomény vliv na vyhoření. Manažeři jsou zodpovědní za vedení týmů a přijímání zásadních rozhodnutí a osobní krize různého rozsahu mohou významně ovlivnit jejich schopnost tyto úkoly efektivně plnit. To může vést ke snížení produktivity znalostní práce manažerů, snížení jejich spokojenosti s prací a zvýšení fluktuace. Pochopení dopadu osobních krizí na manažery a způsoby, jak tyto krize prožívají a zvládají, je klíčové pro řízení lidských zdrojů a vypracování účinných strategií podpory manažerů, které povedou ke snížení míry vyhoření. Tyto skutečnosti vedou k formulaci výzkumného problému – jak konstruktivně využít práci s krizí a zkušenost s prožitkem osobní krize v řízení lidských zdrojů? Právě od tohoto problému se odvíjí cíl této práce a výzkumné otázky, na něž bude odpovězeno prostřednictvím kvalitativního výzkumu.

Znalosti týkající se prožitku osobní krize mohou navíc představovat důležité informace pro osobní rozvoj manažerů. Jak ukazuje Světové ekonomické fórum, 50 % všech zaměstnanců bude potřebovat rekvalifikaci do roku 2025. Pandemie COVID-19, s ní spojená celosvětová recese a další globální problémy mění prostředí pracovních míst, což vede ke stále se zvyšující potřebě rekvalifikací, zvyšování kvalifikací a vzdělávání (World Economic Forum, 2020, 2021). Výzkumné týmy předních světových organizací a institucí hledají odpověď na otázku, jaké dovednosti a schopnosti budou významné pro pracovní prostředí 21. století (ESCO, 2022; European Commission, 2018; International Labour Organizations, 2021; OECD, 2019; Sala et al., 2020; World Trade Organization, 2017). Právě kvalitativní výzkum zaměřený na zvládání překážek a kritických situací v pracovním prostředí poskytuje důležité informace o potřebných dovednostech, kterými by pracovníci – manažeři nevyjímaje – měli disponovat (Hill, 2003, 2004). Porozumíme-li tomu, jakým způsobem manažeři prožívají, interpretují a zvládají

kritické momenty své praxe, bude možné identifikovat i klíčové dovednosti, které jsou k tomu nezbytné a které je důležité rozvíjet.

Cíl práce a výzkumné cíle

Záměrem této práce je přispět k poznání a pochopení kritických okamžiků a osobních krizí, které manažeři prožívají, a jejich dopadu na jejich psychickou pohodu a na výkonnost jejich organizací. Hlavním cílem práce je navrhnout sérii doporučení pro řízení lidských zdrojů, které budou vycházet z porozumění kritickým momentům a osobním krizím zkoumaných manažerek a manažerů. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím naplnění dvou výzkumných cílů.

Prvním výzkumným cílem je identifikovat příčiny osobních krizí manažerů. Toho bude dosaženo prostřednictvím přehledu literatury o osobních krizích a kritických momentech v managementu a také prostřednictvím empirického výzkumu, který zkoumá zkušenosti manažerů v různých odvětvích a organizačních kontextech. Výzkum se zaměří na pochopení povahy a rozsahu osobních krizí, které manažeři prožívají, včetně faktorů, které přispívají k jejich výskytu, a dopadu těchto krizí na jejich psychickou pohodu.

Druhým výzkumným cílem je prozkoumat způsoby, jakými manažeři překonávají své osobní krize s ohledem na jejich osobní interpretaci prožívaných kritických momentů. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím analýzy vyprávění manažerů, kteří zažili osobní krize, a jejich vnímání těchto událostí. Analýza se zaměří na proces utváření významu kritických momentů, který manažeři používají k pochopení svých osobních krizí na jejich život a kariéru. To umožní nahlédnout do způsobů, jakými se manažeři vyrovnávají s osobními krizemi, a jak tyto strategie vyrovnávání se s krizemi mohou sloužit jako podklad pro doporučení pro řízení lidských zdrojů.

Výzkumné otázky

Chceme-li porozumět významu kritických momentů pro manažerskou praxi, je třeba na zkoumaný fenomén nahlédnout v kontextu jeho příčin, způsobu konfrontace s ním a důsledků, které pro jednotlivce má. Z tohoto hlediska je pak možné určit tři výzkumné otázky:

VO1: Jaké příčiny – kritické momenty – vedou k osobní krizi manažerů?

Cílem první výzkumné otázky je zjistit příčiny osobních krizí, které manažeři zažívají. Pojem „kritické momenty“ zde označuje události nebo okolnosti, které manažeři vnímají jako velmi náročné a potenciálně transformující jejich osobní a profesní život. Odpověď na tuto otázku pomůže objasnit faktory, které přispívají ke zranitelnosti manažerů vůči osobním krizím, a typy kritických situací, které je s největší pravděpodobností vyvolávají. Pochopení příčin osobních krizí může poskytnout důležité poznatky pro řízení lidských zdrojů, neboť může být podkladem pro vypracování strategií na podporu manažerů při řešení těchto problémů.

VO2: Jakým způsobem manažeři osobní krize zvládají?

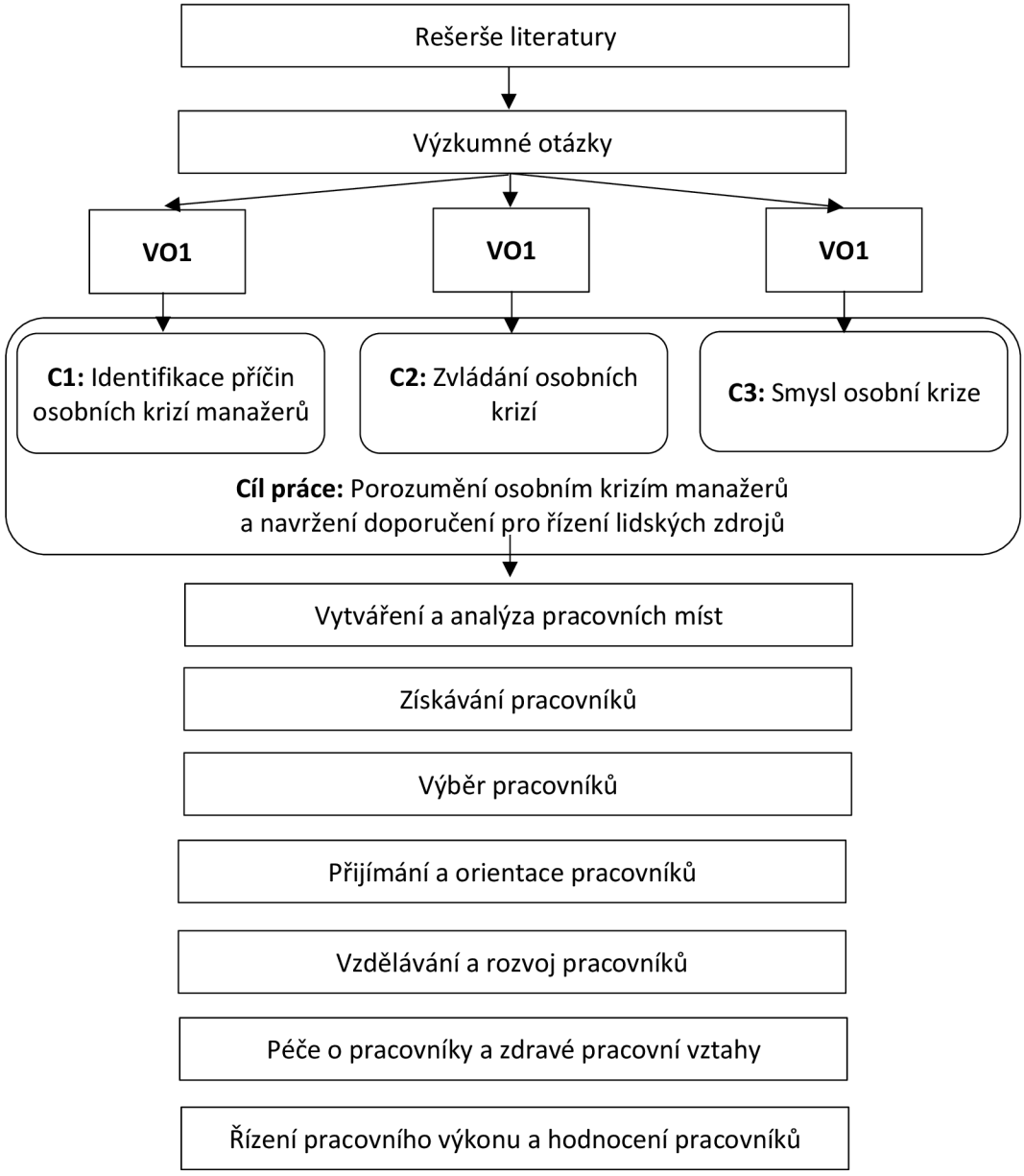
Význam druhé výzkumné otázky spočívá v prozkoumání způsobů, jakými manažeři zvládají osobní krize. To zahrnuje zkoumání mechanismů zvládání, které manažeři využívají ke zvládání stresu a nejistoty spojených s osobními krizemi. Kromě toho bude tato otázka zkoumat roli, kterou při zvládání osobních krizí hraje sociální opora, a to jak na pracovišti, tak mimo něj. Odpověď na tuto otázku může poskytnout cenné informace pro řízení lidských zdrojů, neboť může být podkladem pro vývoj podpůrných programů a zdrojů pro manažery, kteří prožívají osobní krize.

VO3: Jaký manažeři přisoudili význam kritickým momentům a osobním krizím a jaké to mělo důsledky pro jejich profesní směřování?

Třetí výzkumná otázka se zaměřuje na zkoumání procesu vnímání, který manažeři uplatňují při reflexi kritických momentů a osobních krizí. To zahrnuje zkoumání způsobů, jakými manažeři interpretují význam a důležitost těchto zkušeností a jak tato interpretace formuje jejich budoucí kariérní směřování. Pochopení tohoto procesu přináší důležité poznatky pro řízení lidských zdrojů, neboť je podkladem pro vývoj strategií, které manažerům pomohou pochopit smysl jejich zkušeností a rozvinout směřování jejich kariéry.

Zodpovězení těchto výzkumných otázek pomůže dosáhnout výzkumných cílů, kterými jsou identifikace příčin osobních krizí manažerů, zkoumání způsobů, jakými manažeři zvládají osobní krize, a pochopení procesu utváření významu, do kterého se manažeři zapojují při reflexi kritických momentů a osobních krizí. Dosažení výzkumných cílů povede k navržení doporučení pro řízení lidských zdrojů, čímž bude naplněn hlavní cíl disertační práce. Vztah vztahu výzkumných otázek k cílům práce je znázorněn na Obrázku 1.

Obrázek 1. Struktura práce a vymezení vztahu výzkumných otázek k cílům práce.



Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura práce

První kapitola se zaměřuje na oblast řízení lidských zdrojů a kritických momentů manažerské praxe. Tato část je dále rozdělena na podkapitoly zabývající se charakteristikou řízení lidských zdrojů, aktuálními výzvami této oblasti a specifiky středního managementu. Druhá část této kapitoly se zaměřuje na rešerši literatury týkající se kritických momentů a vyhoření, včetně závažnosti problému a konceptuálního rámcování této problematiky.

Následující kapitola se věnuje metodice výzkumu. Je zde popsán design výzkumu, výběr výzkumného vzorku a postup sběru dat. Je ukázáno, jakým způsobem lze kombinovat interpretativní fenomenologickou analýzu a zakotvenou teorii. Dále kapitola popisuje analýzu dat a zajištění rigoróznosti výzkumu.

Třetí kapitola obsahuje prezentaci hlavních výsledků a zjištění z provedeného výzkumu. Jednotlivé podkapitoly se zaměřují na příčiny kritických momentů a prožitky osobní krize manažerů a manažerek v různých pracovních prostředích, včetně společných znaků problematických vztahů na pracovišti. Dále je zde popsán způsob, jak manažeři zvládají osobní krize a jak tyto krize ovlivňují jejich profesní identitu.

Následující čtvrtá kapitola představuje návrhy aplikace výsledků disertační práce pro jednotlivé personální činnosti spadající do řízení lidských zdrojů. Doporučení jsou pak specifikována jak pro organizace se systematickým řízením lidských zdrojů, tak pro organizace, které systematický přístup k řízení lidských zdrojů nemají zaveden.

Poslední pátá kapitola se zaměřuje na ekonomický význam odhalení a řešení osobních krizí u manažerů prostřednictvím řízení lidských zdrojů. Tato část podrobně analyzuje ekonomické důsledky kritických momentů a vyhoření, které mohou mít značný dopad na organizace. Zahrnuje rovněž aspekty jako fluktuace zaměstnanců, jejich pracovní výkonnost a vliv na nepřítomnost řídících pracovníků. Hlavním cílem je zdůraznit ekonomický přínos, který přináší řešení osobních krizí manažerů prostřednictvím správného řízení lidských zdrojů.

Závěrečná část práce předkládá výsledky, shrnutí a odpovědi na výzkumné otázky, a také zhodnocení teoretického a praktického přínosu práce. Jsou zde také popsány limity výzkumu a navrženy směry pro budoucí výzkum v této oblasti.

Ačkoliv jsou v práci převážně používány odborné akademické zdroje, na některých místech je odkázáno také na studie profesních a poradenských organizací. I když tyto zdroje nejsou klasifikovány jako vědecké publikace, představují hodnotné zdroje informací a dat, které odrážejí aktuální trendy a praktické výzvy, s nimiž se setkávají firmy a manažeři v praxi. Přestože tyto zdroje mohou být kritizovány kvůli jejich možné účelovosti nebo neúplné nezávislosti, mají své výhody. Rychleji než vědecké publikace dokáží reagovat na proměnlivost současných podmínek v podnikání a odhalovat aktuální problémy v praxi. Tato rychlost reakce v kombinaci s praktickým pohledem umožňuje firmám a manažerům rychlejší orientaci v aktuálním stavu a trendech v oboru, což může být pro jejich rozhodování klíčové. Tyto zdroje tak mohou sloužit jako doplňková perspektiva, která informuje o praktických aspektech a momentálních výzvách v oboru, které mohou být relevantní pro analýzu v rámci disertační práce.

1. Teoretické pozadí výzkumu

Tato kapitola představuje základní teoretická východiska disertačního výzkumu. Jejím cílem je zasadit předkládaný výzkum do poznatků současné literatury, vymezit výzkumnou mezeru, na kterou disertační výzkum bude reagovat, a popsat základní koncepty, na které práce navazuje. Nejdříve je vymezena oblast řízení lidských zdrojů a výzvy, se kterými se v kontextu 21. století podniky potýkají. Právě zde se ukazuje důležitost zkoumání kritických momentů manažerské praxe. Dále je diskutováno postavení manažerů střední úrovně, mezi něž bychom mohli zařadit většinu účastníků výzkumu. Následná podkapitola prostřednictvím systematické literární rešerše shrnuje nejdůležitější poznatky týkající se výzkumného problému a příbuzných témat, jako je syndrom vyhoření. Poslední podkapitola pak představuje teoretické přístupy, s nimiž bude v rámci výzkumu pracováno, a které budou diskutovány a dále rozvíjeny.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Tato podkapitola představuje řízení lidských zdrojů a argumentuje pro význam středního managementu v organizacích. Zároveň je poukázáno na nelehkou úlohu středního managementu. Jsou představeny výzvy řízení lidských zdrojů a je ukázáno, jakým způsobem disertační výzkum souvisí se snahami těmto výzvám čelit.

1.1.1 Charakteristika a definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (*human resource management, HRM*) je pojem, který se používá k popisu různých činností spojených s řízením vztahů organizace s jejími zaměstnanci (Torrington et al., 2020, s. 7). Jak zmiňují Wilkinson et al. (2017, s. 5), používání pojmu řízení lidských zdrojů je z velké části nejednoznačné, neboť zatímco někteří autoři řízení lidských zdrojů považují za novější označení pro personální řízení, jiní upozorňují na „nový a osobitý přístup, který se snaží plně rozvinout a využít potenciál lidských zdrojů k dosažení strategických cílů organizace“.

Řízením lidských zdrojů se často rozumí politiky, postupy a systémy, které ovlivňují chování, postoje a výkonnost zaměstnanců. Oddělní či pracovníci zabývající se řízením lidských zdrojů mají pak na starosti několik odpovědností, jako jsou analýza a návrh práce, získávání a výběr, školení a rozvoj, řízení výkonnosti, odměňování, zaměstnanecké vztahy/pracovní vztahy, personální politiky, údaje o zaměstnancích a informační systémy,

dodržování právních předpisů či podpora podnikové strategie (Noe et al., 2021, s. 5-6). V současnosti je účelem řízení lidských zdrojů pomáhat organizaci plnit její cíle, což se liší od tradičnějšího přístupu personální administrativy, která je méně propojena se strategií organizace (Torrington et al., 2020, s. 7). Toto strategičtější pojetí řízení lidských zdrojů vymezuje např. Storey (2007, s. 7) jako „osobitý přístup k řízení zaměstnanosti, který se snaží dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím strategického nasazení vysoce angažované a schopné pracovní síly s využitím řady kulturních, strukturálních a personálních technik".

Zajištění efektivity řízení lidských zdrojů spočívá v propojenosti s podnikem a s dovedností pomáhat manažerům při získávání a výběru, rozvoji, zapojení a udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků. Dobře fungující řízení lidských zdrojů dokáže organizaci pomoci se rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám a požadavkům, vychovávat talenty zevnitř organizace a zjišťovat, co zaměstnance motivuje, aby jim organizace dále pomohla v rozvoji a pokroku. Kromě toho HR oddělní dbají na to, aby se rozvíjely schopnosti personalistů potřebné k zajištění aktivit potřebných k udržení konkurenceschopnosti. Vyšší náklady na vysoce efektivní personální funkce jsou vyváženy většími úsporami získanými díky nižší fluktuaci pracovníků a jejich vyšší míře angažovanosti (Noe et al., 2021, s. 5).

V posledních dvou desetiletích se ukázalo, že v moderním světě podnikání jsou lidé nejcennějším aktivem společnosti. Existuje velké množství literatury o tom, jak identifikovat, motivovat, rozvíjet a hodnotit správné talenty. Z mnoha výročních zpráv firem napříč kontinenty vyplývá, že jejich lidský kapitál a duševní vlastnictví jsou jejich nejdůležitějším aktivem (Lawler & Boudreau, 2015, s. 1).

V rámci této práce se přikláníme k tomuto důrazu na potenciál pracovníků a strategickou úlohu řízení lidských zdrojů. Tento přístup dobře shrnuje Ulrich (1997, 1998), když ukazuje, že odborníci na lidské zdroje by se měli stát strategičtějšími a proaktivnějšími a převzít čtyři klíčové role: být strategickým partnerem, který spolupracuje s vrcholovými a liniovými manažery při realizaci strategie; být administrativním expertem, který zlepšuje procesy a používá technologie; být šampionem a odborníkem na zaměstnance, který zajišťuje angažovanost, poskytuje zdroje a nabízí příležitost k osobnímu růstu; a být agentem změny, který pomáhá organizaci identifikovat a využívat nové příležitosti.

Jak zmiňuje Beardwellová (2017, s. 20), ačkoliv byl tento Ulrichův model hojně podporován například v USA či ve Velké Británii, některé průzkumy ukázaly (např. CIPD, 2003), že více personalistů se považuje spíše za strategické partnery a agenty změn, než za administrativní experty a profesionály v oblasti zaměstnanců. V důsledku dalšího vývoje, jak zmiňuje Beardwellová (2017), Ulrich a Brockbank (2005) revidovali model tím, že nově

definovali role šampiona zaměstnanců a administrativního experta, dále začlenili roli agenta změny do role strategického partnera a zavedli novou roli leadera v oblasti lidských zdrojů. Jak uvádí Beardwellová (2017), přílišný důraz odborné HR literatury na dosahování výsledků zaměřených na výkonnost podniku by mohl minimalizovat přínos role šampiona zaměstnanců, a především umenšovat význam celkové pohody pracovníků. Novější pojetí modelu tak napomáhá podtrhnout skutečnost, že zanedbávání rolí zaměřených na lidi může mít negativní vliv na udržitelnost výkonnosti organizace.

Právě v kontextu tohoto trendu – poukázání na význam vztahu mezi celkovou pohodou, psychickou kondicí pracovníků a jejich výkonem – bude proveden kvalitativní výzkum a vyhodnoceny jeho výsledky.

1.1.2 Současné výzvy řízení lidských zdrojů a význam práce s kritickými momenty manažerské praxe

Řízení lidských zdrojů čelí v současném podnikatelském prostředí mnoha výzvám. Lidské zdroje podniku jsou kritickým zdrojem konkurenční výhody a patří mezi jeho nejdůležitější aktiva (Burke, 2005). Řada faktorů však ztěžuje řízení lidských zdrojů. Kraut a Korman (1999) ilustrují množství změn, kterým organizace čelí, včetně demografických změn, ekonomické konkurence, právních a regulačních změn, technologického pokroku a vyvíjejících se postojů a hodnot zaměstnanců.

V návaznosti na popis těchto turbulentních změn Dipboye (2005) naznačuje, že tradiční metody řízení lidských zdrojů mohou být v takovémto prostředí problematické, proto je třeba hledat další přístupy, které by mohly v obtížných podmínkách obstát. V uplynulých letech navíc čelí řízení lidských zdrojů dalším výzvám spojeným s dopady pandemie COVID-19, která měla řadu ekonomických, společenských a zdravotních důsledků (Azizi et al., 2021). Pandemie proměnila také způsoby práce a podnítila k novým příležitostem (Hamouche, 2021). Rostoucí trend virtuální práce zvyšuje konkurenci na trhu s talenty, neboť nejschopnější pracovníci mohou pracovat odkudkoli a kdykoli (Haak-Saheem, 2020). V důsledku spolupůsobení těchto faktorů se rok 2022 stal pro leadery organizací ještě více nepředvídatelným, a podniky se potýkaly s větší fluktuací či vyhořelými pracovníky (McRae et al., 2023).

Odborné publikace zaměřené na řízení lidských zdrojů publikované po roce 2000, které komentují výzvy řízení lidských zdrojů v kontextu 21. století, obvykle uvádějí nejvýznamnější výzvy týkající se oblastí, jako jsou zajištění duševního zdraví a spokojenosti pracovníků (Schabracq, 2005), dosahování angažovanosti pracovníků a řízení organizační výkonnosti (Saks, 2006), problematika řízení změn v komplexním prostředí (Kowalski & Loretto, 2017;

PricewaterhouseCoopers, 2005), trénink a rozvoje pracovníků včetně manažerů a leaderů (Burke & Cooper, 2005), získávání, výběr a udržení talentů (Stone & Deadrick, 2015) či globální charakter řízení lidských zdrojů (Frayne, 2005; Pucik et al., 2017)

Výzvy v těchto oblastech zmiňují i nejnovější články aktualizované pro rok 2023 publikované profesními organizacemi (Gartner, 2023; UpGrad, 2022), poskytovateli poradenských služeb a nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů (Larralde, 2023; Nirvi, 2023; Recruiteze, 2023), vzdělávacími organizacemi nabízejícími studijní programy v oblasti řízení lidských zdrojů (Sampras, 2023, Northumbria University, 2023, Villanova University, 2023) či internetovými magazíny z oblasti byznysu (Meister, 2023). I když tyto zdroje nejsou klasifikovány jako vědecké publikace, představují hodnotné zdroje informací a dat, které odrážejí aktuální trendy a praktické výzvy, s nimiž se setkávají firmy a manažeři v praxi.

Je třeba podotknout, že výzkumy zaměřené na vnímání kritických momentů a osobních krizí manažery poskytují cenné poznatky, které napomáhají k vývoji intervencí v oblasti řízení lidských zdrojů. Pochopením toho, jak manažeři vnímají osobní krizi a jak se vyrovnávají se změnami, mohou personalisté vyvinout programy a politiky, které podpoří manažery v obtížných obdobích a pomohou organizacím prosperovat i vprostřed globálních problémů.

Výsledky disertačního výzkumu mohou personalistům pomoci pochopit, jak manažeři prožívají osobní krize a jak se vyrovnávají se změnami v osobním a profesním životě. Tyto poznatky mohou být využity při tvorbě školicích programů, které pomohou manažerům rozvíjet dovednosti potřebné k efektivnímu zvládání změn v jejich organizacích. Porozumění zkušenosti manažerů a důsledkům jejich osobních krizí poukazuje na význam podpory zaměstnanců v kritických situacích pro zachování efektivity organizace. V neposlední řadě pak vhodná práce s přisuzováním významu kritickým situacím může napomoci snížit fluktuaci řídících pracovníků a umožnit jim seberozvoj v rámci stávající organizace.

1.1.3 Hlavní personální činnosti řízení lidských zdrojů

Praktické úkoly spojené s řízením lidských zdrojů nacházejí svou konkrétní podobu v tzv. personálních činnostech. Tyto činnosti zahrnují provádění důležitých úkonů souvisejících s řízením personálu a jsou klíčovým prvkem v oblasti personální práce. V odborné literatuře se objevují různá pojetí toho, co tyto personální činnosti zahrnují. Koubek (2007) rozebírá následující personálních činnosti (služby, funkce), které jsou pro každou organizaci významné:

1) Vytváření a analýza pracovních míst
2) Personální plánování
3) Získávání pracovníků
4) Výběr pracovníků
5) Přijímání a orientace pracovníků
6) Rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků
7) Vzdělávání a rozvoj pracovníků
8) Odměňování pracovníků
9) Péče o pracovníky a pracovní vztahy
10) Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
11) Personální informační systém

Podrobné členění personálních činností v řízení lidských zdrojů má zásadní význam v tom, že poskytuje komplexní a systematický přehled o klíčových aspektech pracovního života zaměstnanců v organizaci. Důsledného a soustavného uplatňování těchto personálních činností lze dosáhnout prostřednictvím zavedení vhodných procesů a strategií, což v konečném důsledku přispívá k efektivnímu fungování organizace, zlepšení pracovního prostředí a maximálnímu využití potenciálu zaměstnanců (Botelho et al., 2023).

Právě toto členění podle Koubka (2007) je využito v kapitole 4., která se zabývá důsledky disertačního výzkumu pro řízení lidských zdrojů. Kapitola 4. se zaměřuje zejména na ty oblasti personálních činností, které mají největší relevanci pro aplikaci výsledků disertačního výzkumu. Strukturování personálních činností podle Koubka (2007) je opodstatněno skutečností, že se jedná o strukturovaný a systematický přístup k oblasti řízení lidských zdrojů, který se vyznačuje jasným rozčleněním personálních činností. Nabízená struktura řízení lidských zdrojů není dotčena tím, že obsah a způsob provádění jednotlivých personálních činností se v čase mění v reakci na společenské a technologické trendy. Je důležité zdůraznit, že podobně strukturované členění této problematiky lze nalézt i v zahraniční literatuře, jak je patrné například u autorů jako Torrington et al. (2020), Stewart and Brown (2020) či Noe et al. (2021). Užití české publikace navíc nabízí překladem nezatíženou terminologii řízení lidských zdrojů, jejíž používání je obvyklé v českém prostředí.

1.1.4 Specifika a význam středního managementu

Řada manažerů výzkumného vzorku se v rámci své manažerské role ocitají v pozici nadřízeného i podřízeného, čímž mají velmi blízko k manažerům střední úrovně. Střední management v organizacích představuje spojovací článkem mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci v první linii a podílí se na tom, aby všechny úrovně podniku spolupracovaly na dosažení organizačních cílů (Yang et al., 2010).

V odborných kruzích existuje dlouhodobá debata ohledně významu středního managementu v organizacích. Dopson a Stewart (1990) v tomto ohledu doporučili realizaci více empirických výzkumů, aby byla nalezena odpověď na otázku, zda převažují více pozitivní či negativní aspekty středního managementu. Jak zmiňují Thomas a Linstead (2002, s. 72), vzhledem k trendu snižování počtu středních manažerů, se objevily jak studie, které spojují střední management s problémy hierarchických organizačních forem a spíše předvídají jeho pozvolný zánik, tak práce, které poukazují na transformaci středního managementu a jeho přiblížení strategickému řízení zploštělých organizací.

Střední management má v organizacích nezanedbatelnou roli. Jak zmiňují Currie a Procter (2005, s. 1325), v současnosti narůstá literatura, která potvrzuje, že výkonnost organizací je významněji ovlivněna tím, co se odehrává uprostřed organizace než na jejím vrcholu. Výzkumy také ukazují, že se střední manažeři stávají chybějícím článkem v transformaci organizací na štíhlejší organizační struktury (Holmemo & Ingvaldsen, 2016).

Výzkumy z oblasti strategického managementu navíc ukazují, že se manažeři střední linie aktivně zapojují do formování strategie (Floyd & Wooldridge, 1992, 1996, 1997; Huy, 2000, 2001, Thakur, 1998). Floyd a Wooldridge (1992, 1997) identifikovali několik typologií způsobů, jak se střední manažeři podílejí na strategickém řízení, a to skrze syntetizování informací, které postupují vyššímu managementu, dále prostřednictvím prosazování alternativ, které se týká možnosti přetvářet strategické myšlení výkonného managmentu, usnadňování adaptability spočívající ve větším důrazu středního managementu na aktivity v oblastech, které dotyční pracovníci přímo řídí, či implementace záměrné strategie, která se týká převádění podnikové strategie do konkrétních akčních plánů a dílčích cílů. K důležitým zjištěním dospívá také Huy (2000, 2001), když ukazuje, že střední manažeři mohou hrát důležité role, které vrcholoví manažeři nedokážou tak dobře plnit. Jedná se zejména o podporu neustálých inovací a strategickou obnovu, působení jako překladatel mezi abstraktní strategickou vizí a praktickou realizací, zodpovědnost za řízení emocí svých podřízených a kolegů, a v neposlední řadě vyvažování změny a kontinuity. Jak Huy (2010, s. 167–168) dodává, „znehodnocování role středních manažerů a jejich demoralizace bez rozlišení výkonných a nevýkonných jedinců by tak mohly mít škodlivé důsledky pro dlouhodobou konkurenceschopnost podniků“.

Jak ukazují Mustafa et al. (2015), role středního managementu může být důležitá také pro sdílení a syntetizaci znalostí. Podle Nonaky a Takeuchiho (1995, s. 49) mají manažeři střední úrovně zásadní význam, neboť v organizaci působí jako „inženýři znalostí“. Střední manažeři tak figurují jako zprostředkovatelé tvorby znalostí a propojují vyšší management s pracovníky v první linii.

Střední management je také významný pro řízení změn v organizaci. Jak zmiňují Shreeve-Fawkes et al. (2016), změna je může být považována za synonymum pro střední management. Wu et al. (2018) zdůrazňují, že manažeři střední linie zastávají dvojí roli: implementují změny, které vycházejí z předem stanovených pravidel podniku, ale také iniciují změny schopné přispět ke zlepšení stávajícího podnikového systému. Sukoco et al. (2022) ukazují, že střední manažeři mají ústřední roli v procesu změny, zejména jejich kognitivní styly týkající se poznání, plánování a vytváření.

Role středního managementu může být významná také pro formování firemních iniciativ zaměřených na vytváření pozitivních sociálních změn (Sharma & Good, 2013). Právě střední management utváří praktický význam často nejasné myšlenky společenské odpovědnosti skrze interakce s ostatními členy organizace (Cramer et al., 2004).

Bohatá literatura poukazuje na nejednoznačnost a chaotický charakter práce středních manažerů (Dille, 2022; Styhre & Josephson 2006), který z velké části pramení ze skutečnosti, že se ocitají uprostřed organizační struktury (Lapp & Carr 2006). Tato pozice je spojena s vysokými nároky na jednání s pracovníky z vyšších i nižších pozic organizace (Mintzberg 1989). Manažer střední linie je tak zároveň podřízeným i nadřízeným (Gjerde & Alvesson 2020), což vede ke konfliktu rolí (Mantere, 2008). Jak zmiňuje Williams, (2019, s. 183), „řízení lidí a rozpočtů, plnění cílů a zprostředkování mezi vzestupnými a sestupnými tlaky jsou nepříjemnou skutečností pracovního života“ středních manažerů.

Právě manažeři střední linie představují vhodné participanty pro výzkum zabývající se kritickými momenty manažerské praxe, neboť z charakteristiky jejich pracovní pozice vyplývá větší tendence k bojům o moc, spojenectví či loajalitu, což má za následek zranitelnost těchto pracovníků (Dille, 2022). Jaká uvádí Sims (2003), pro manažery střední úrovně je typická dočasnost jejich identity. V interakcích s nadřízenými se stává, že jejich dlouhodobé projekty a iniciativy, k nimž se snaží motivovat podřízené, mohou být znenadání odmítnuty či nedoceněny z důvodu nutnosti podřídit budoucí směřování organizace vnitřním politickým potřebám ve firmě.

Střední management má významnou roli při realizaci inovací (Kanter, 2004). Jak ukazuje Bensaou (2022a, 2022b) na případové studii z farmaceutické společnosti Bayer, střední manažeři, ačkoliv jsou často přehlíženi, představují důležitou součástí inovací. Jsou to právě střední manažeři, kteří motivují pracovníky a poskytují jim čas potřebný k inovacím, čímž se stávají motorem pro inovace. Firma Bayer vyškolila přes tisíc inovačních koučů, kteří pomáhají střednímu managementu koučovat a motivovat jejich týmy k inovacím.

1.2 Kritické momenty a vyhoření: Rešerše literatury týkající se výzkumného problému

Tato podkapitola představuje přehled základní literatury vztahující se k problematice disertační práce. Cílem je zmapovat dosavadní poznatky v oblasti kritických momentů manažerské praxe a jejich důsledků. V první sekci budou představena témata, která se kritických momentů týkají a bude vymezen jejich vztah k výzkumnému problému. V této sekci bude také popsána metodika zpracování rešerše. V následující sekci pak budou prezentovány studie pojednávající o jednotlivých tématech. Poslední sekce této podkapitoly shrne nejdůležitější ekonomické dopady kritických momentů manažerské praxe, zejména pak nejvíce probádaného fenoménu, jímž je vyhoření.

1.2.1 Závažnost problému: Výskyt vyhoření a osobních krizí ve společnosti

Vyhoření je velmi diskutovaným problémem, který se objevuje v mnoha profesích. Navzdory rozsáhlým diskusím a četnosti případů „vyhoření stále není v akademické oblasti, zejména v klinické psychologii a psychiatrii, zcela akceptováno jako samostatná duševní porucha“ (Heinemann & Heinemann, 2017, s. 1). Vyhoření však můžeme charakterizovat jako formu nemoci či zdravotního problému, což potvrzuje i jeho zařazení do seznamu ICD-11 (2019) pro statistiku úmrtnosti a nemocnosti WHO. Ani v tomto seznamu (část QD85) však není vyhoření výslovně uvedeno jako nemoc, ale je zařazeno do kategorie „Problémy spojené se zaměstnáním nebo nezaměstnaností“ v kategorii „Faktory ovlivňující zdravotní stav nebo kontakt se zdravotnickými službami“.

Freudenberger (1974, s. 159) definuje vyhoření jako „vyčerpání v důsledku nadměrných nároků na energii, sílu nebo zdroje“, přičemž je spojeno s příznaky, jako jsou únava, bolesti hlavy, nespavost, zkrácený dech, gastrointestinální poruchy. Podobně Maslach a Jackson (1981, s. 99) zmiňují, že se jedná o „syndrom emočního vyčerpání a cynismu, který se často vyskytuje mezi lidmi, kteří vykonávají nějakou ‘práci s lidmi‘“, a který je spojený s „dehumanizací“, „dehumanizovaným vnímáním druhých“ a „sklonem k negativnímu hodnocení sebe sama“. Jedná se zejména o důsledek „dlouhodobé reakce na chronické emoční a interpersonální stresory v zaměstnání“, který je definován třemi kategoriemi: vyčerpáním, cynismem a stresem (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, s. 397). Několik příkladů definic uvádí následující Tabulka 1.

Tabulka 1. Charakteristiky vyhoření

Studie	Charakteristiky
Freudenberger (1974)	"vyčerpání skrze nadměrné požadavky na energii, síly či zdroje", symptomy jako únava, vyčerpání, bolesti hlavy, nespavost, dušnost, gastrointestinální poruchy (s. 159)
Maslach & Jackson (1981)	"syndrom emocionálního vyčerpání a cynismu, ke kterému dochází často mezi jednotlivci, kteří dělají nějaký druh „práce s lidmi", spojený s dehumanizovaným vnímáním druhých a tendencí hodnotit se negativně" (s. 99)
Maslach et al. (2001)	"reakce na chronické emocionální a interpersonální stresory v práci, je definována třemi dimenzemi vyčerpání, cynismem a neefektivností" (s. 397)

Zdroj: Podle Freudenberger (1974), Maslach & Jackson (1981), Maslach, Schaufeli & Leiter (2001)

Jak ukazuje Browerová (2022), vyhoření je rozšířeným problémem po celém světě, což dokazují četné statistiky. Výzkum Deloitte odhalil, že 77 % lidí pociťuje vyhoření ve svém současném zaměstnání, přičemž více než polovina z nich ho zažila více než jednou (Fisher, 2022). Asana (2022) provedla studii na více než 10 000 znalostních pracovnících v sedmi zemích a zjistila, že sedm z deseti znalostních pracovníků zažilo v posledním roce vyhoření nebo impostor syndrom, přičemž 42 % respondentů zažilo obojí. Jak ukazují Hatfield et al. (2022), výzkum provedený společnostmi Deloitte a Workplace Intelligence ve čtyřech zemích navíc zjistil, že mnoho pracovníků řeší problémy spojené s vyhořením a pohodou. 43 % respondentů uvedlo, že jsou vyčerpaní vždy nebo často, 42 % se cítí ve stresu, 35 % se cítí přetíženi a 23 % uvádí, že se cítí v depresi. Jak ukazuje Armstrong (2021), míra vyhoření na pracovišti se v roce 2020 zvýšila na rekordní úroveň v důsledku pandemie koronaviru, přičemž 43 % respondentů z více než 100 zemí uvedlo, že se s vyhořením setkalo. Přitom v roce 2019 se jednalo o 39 %.

Problém vyhoření se během pandemie COVID-19 stal výraznějším, což potvrzují i následující statistiky (Clark, 2021, Travelperk, 2022). Před pandemií řešila vyhoření zaměstnanců jen malá část (3 z 10) manažerů (Mraovic, 2019). Většina pracovníků (67 %) dotazovaných společností Indeed uvedla, že se vyhoření během pandemie zhoršilo (Threlkeld, 2021). Jak zmiňuje Reynolds (2022) 75 % pracovníků zažilo vyhoření, přičemž 40 % z nich uvedlo, že se s ním setkalo během pandemie.

Při srovnání generací uvedlo podle studie společnosti Asana (2022), že vyhoření zažívá, 84 % příslušníků generace Z, 74 % mileniálů a 47 % Baby Boomerů. Podle dat McKinsey 25 % příslušníků generace Z, 13 % mileniálů, 13 % příslušníků generace X a 8 % Baby Boomerů uvedlo, že se cítí emocionálně strádající a že mají nízkou úroveň pohody (Brower, 2022).

Na základě údajů Business Health Institute byla míra vyhoření podobná u mileniálů (59 %), generace Z (58 %) a generace X (54 %), zatímco u Baby Boomers byla míra vyhoření výrazně nižší (31 %) (Todorov, 2022). Co se týká pohlaví, ženy trpí vyhořením častěji než muži. 42 % žen uvedlo, že jsou v práci trvale vyhořelé, zatímco v případě mužů je to 35 % (McKinsey & Company, 2022).

Statistiky poukazují i na přítomnost syndromu vyhoření ve státech Evropy. Podle Schaufeliho (2018, s. 7) na základě dat z *6th European Working Conditions Survey (EWCS)* realizovaného v roce 2015 jsou Lucembursko, Slovinsko, Francie, Chorvatsko a Polsko zeměmi EU+ s nejvyšším skóre vyhoření. Mezi těmito pěti zeměmi není významný rozdíl v míře vyhoření. Země mimo EU mají vyšší úroveň vyhoření než země EU+. Všechny země mimo EU dosahují vyššího skóre vyhoření, než je průměrné skóre vyhoření v ostatních zemích EU+, přičemž Turecko a Makedonie mají nejvyšší skóre vyhoření. Nejnižší míru vyhoření mají nizozemští pracovníci, která je výrazně nižší než v jakékoli jiné zemi. Norsko, Dánsko, Švédsko a Lotyšsko mají relativně nízkou úroveň vyhoření, která se výrazně neliší. Země s vysokou úrovní vyhoření se nacházejí především ve východní (Polsko) a jihovýchodní Evropě (Albánie, Turecko a země, které tvořily bývalou Jugoslávii; Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko, Černá Hora a Makedonie). Naopak země s nízkou úrovní vyhoření se nacházejí převážně v severozápadní Evropě (Nizozemsko, Belgie, Dánsko, Norsko, Švédsko, Finsko a Lotyšsko). Jedinečnou západoevropskou zemí s relativně vysokou mírou vyhoření je Francie, kde je podle rozsáhlé studie poradenské firmy na pokraji vyhoření 3,2 milionu pracovníků. Novější průzkum publikovaný společností Statista (2021) se zaměřil na podíl osob v Evropě, které zažily vyhoření nebo se cítily na pokraji vyhoření. Výzkum vychází ze vzorku 30 000 respondentů. Výsledky jsou zobrazeny v následující Tabulce 2.

Tabulka 2. Vyhoření ve vybraných evropských zemích podle průzkumu Statista (2021)

Země	Respondenti pociťující vyhoření	Země	Respondenti pociťující vyhoření
Polsko	70 %	Portugalsko	57 %
Rumunsko	67 %	Nizozemsko	57 %
Srbsko	65 %	Rakousko	55 %
Česko	62 %	Švýcarsko	55 %
Itálie	60 %	Španělsko	55 %
Spojené království	60 %	Francie	51 %
Belgie	59 %	Německo	50 %

Zdroj: Statista (2021)

State of the Global Workplace: 2022 Report vycházející z výzkumu společnosti Gallup (2022) navíc ukazuje, že pouze 14 % zaměstnanců v Evropě je v práci skutečně zapojených a angažovaných, což je nejnižší hodnota při srovnání s dalšími oblastmi, jako jsou Spojené státy a Kanada (33 %), Jižní Asie (27 %), Jihovýchodní Asie (24 %), Latinská Amerika a Karibik (23 %), Subsaharská Afrika (21 %), Společenství nezávislých států (20 %), Východní Asie (17 %), Austrálie a Nový Zéland (17 %), Střední Východ a Jižní Afrika (15 %) (Clifton, 2022).

1.2.2 Postup zpracování rešerše

Pro vypracování rešerše byla požita metoda systematické literární rešerše (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Shromažďování informací prostřednictvím systematických přehledů je významné nejen pro shrnutí a integraci dat z existujících výzkumů, ale také pro určování směru budoucího zkoumání (Powell & Koelemay, 2022). Systematické rešerše se od tradičních narativních přehledů odlišují tím, že přijímají replikovatelný a transparentní vědecký postup. Tento podrobný přístup má za cíl minimalizovat zkreslení (Cook et al., 1997). Během zpracovávání rešerše bylo postupováno podle fází definovaných Tranfieldem et al. (2003).

1.2.2.1 Identifikace potřeby rešerše

Rešerše má zásadní roli pro specifikaci disertačního výzkumu a pro poukázání na důležitost jednotlivých zjištění. V současnosti neexistuje ucelený systematický přehled na téma manažerského vyhoření a osobní krize, a to navzdory významu manažerů pro organizace. Navzdory rozsáhlému výzkumu vyhoření můžeme identifikovat mezeru v porozumění tomu, jak vyhoření a kritické momenty ovlivňují vedoucí pracovníky. Manažeři jsou zodpovědní za vedení a řízení svých týmů a jakékoli problémy s duševním zdravím, které prožívají, mohou mít významný dopad na jejich výkonnost a celkovou efektivitu organizace. Proto je nezbytné tuto mezeru ve znalostech brát v úvahu a provést komplexní přehled, který by vymezil další cesty pro nová zkoumání.

1.2.2.2 Příprava návrhu na rešerši a vypracování protokolu

V počáteční fázi byl připraven podrobný návrh, který nastiňoval rozsah a cíle systematického přehledu. Tato fáze zahrnovala provedení důkladného přehledu stávající literatury a určení klíčových oblastí, které vyžadují hloubkové zkoumání.

Aby byla zajištěna přísnost a systematičnost rešerše, byl vypracován přesně definovaný protokol (Tabulka 3). Protokol o rešerši představoval plán celého procesu, včetně kritérií pro výběr relevantních studií, metod, které budou použity při získávání údajů, a strategií pro

syntézu a analýzu údajů. Protokol sloužil jako řídicí dokument, který zajišťoval konzistentnost a transparentnost procesu systematické analýzy studií.

Tabulka 3. Protokol rešerše

Kontext rešerše	
Vyhoření a osobní krize manažerů se staly kritickými problémy v oblasti organizačního chování a řízení lidských zdrojů. Systematický přehled na toto téma je nezbytný pro vyhodnocení stávajícího souboru výzkumů, poskytne cenné poznatky o účinnosti současných intervencí a manažerských postupů při řešení těchto problémů. Umožní identifikovat mezery ve výzkumu, metodická omezení a potenciální zkreslení v literatuře.	
Cíle rešerše	
Cíl 1	Provést komplexní přehled literatury s cílem zjistit rozsah existujícího výzkumu vyhoření a osobních krizí u manažerů. Shrnout a analyzovat hlavní zjištění a identifikovat společná témata a trendy v literatuře.
Cíl 2	Navrhnout plán budoucího výzkumu vyhoření a osobních krizí u manažerů. Identifikovat potenciální oblasti dalšího zkoumání, upozornit na potřebná zlepšení metod a navrhnout způsoby, jak zlepšit porozumění tomuto fenoménu v kontextu manažerských rolí.
Kritéria pro zařazení a vyloučení studií	
Typy studií	Empirické studie, přehledové studie, koncepční a teoretické studie, informativní úvodníky.
Vzorek	Manažeři a vedoucí pracovníci
Prostředí/kontext (v případě potřeby)	Studie se musí týkat manažerů. Manažeři ve zdravotnictví a ošetřovatelství nebyli do přehledu zahrnuti, protože se jedná o specifickou oblast pomáhajících profesí, která je v literatuře lépe zpracována a není na ni zaměřen disertační výzkum.
Strategie vyhledávání pro identifikaci studií	Vyhledávání témat ve Web of Science (název, abstrakt, klíčová slova, přidaná klíčová slova). Klíčová slova: manag* burnout; manag* “crisis experience”; manag* “personal crisis”; manag* “career crisis”; manag* “existential crisis”; “becom* manager”; “first time manag*”; executive burnout; executive “crisis experience”; executive “personal crisis”; executive “career crisis”; “becom* executive”; “first time executive*”; “existential crisis”
Metoda rešerše	
Výběr studií	Článek, který má být zařazen do přehledu, musí mít přidanou hodnotu ve vztahu k definovaným výzkumným otázkám a cílům systematického přehledu.
Posouzení kvality metod	Studie musí mít jasnou strukturu odpovídající vědeckému článku (úvod, metody, výsledky, diskuse/závěr). Metodická část musí být přehledná.
Získávání údajů	Z každé analyzované studie budou shromážděny údaje o autorech studie, názvu článku, cílech výzkumu, metodě, vzorku, výsledcích a praktických důsledcích. Tyto údaje budou zaznamenány v tabulce MS Excel.
Syntéza údajů	Údaje budou shromážděny do témat, která vyplynou z tematické analýzy. Pro přehlednost budou vytvořeny diagramy, které zobrazí vztahy mezi tématy.

Časový rámec	
Úkol	**Časový rozsah**
Vyhledávání literatury	1-15 duben 2023
Výběr studií	16-30 duben 2023
Získávání dat	květen 2023
Syntéza dat	červen 2023
Sepsání rešerše	červenec 2023

Zdroj: Vlastní zpracování

1.2.2.3 Identifikace výzkumu a výběr studií

Byla provedena rozsáhlá rešerše literatury s cílem identifikovat relevantní studie, které zkoumaly fenomén manažerského vyhoření a osobní krize. Proces výběru zahrnoval pečlivé prověření studií tak, aby byly zahrnuty pouze ty, které se přímo týkají manažerského vyhoření a osobních krizí. Klíčová slova jako manag* burnout; manag* "crisis experience"; manag* "personal crisis"; manag* "career crisis"; manag* "existential crisis"; "becom* manager"; "first time manag*"; executive burnout; executive "crisis experience"; executive "personal crisis"; executive "career crisis"; "becom* executive"; "first time executive*"; "existential crisis" executive byla použita k vyhledání článků souvisejících s tématem disertační práce. Počet analyzovaných studií podle jednotlivých klíčových slov znázorňuje Tabulka 4.

Tabulka 4. Počet analyzovaných studií a studií zahrnutých do rešerše

Klíčová slova	Number of articles WoS (topic search)	Prvotní analýza	Zahrnuto do rešerše (bez záznamů o duplicitě)
manag* burnout	8366	138	95
manag* "crisis experience"	33	4	1
manag* "personal crisis"	17	2	2
manag* "career crisis"	3	0	0
manag* "existential crisis"	36	1	1
"becom* manager"	10	2	2
"first time manag*"	23	3	1
executive burnout	283	10	5
executive "crisis experience"	3	0	0
executive "personal crisis"	0	0	0
executive "career crisis"	0	0	0
"becom* executive"	9	0	0
"first time executive*"	2	0	0
"existential crisis" executive	3	2	1
Studie indexované na WoS, které byly objeveny při analýze článků		17	17
Celkem			**125**

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k rozsáhlosti daného tématu a jeho šíře napříč různé oblasti zkoumání jako je management, organizační teorie či organizační psychologie a velké variabilitě způsobů, jak popsat fenomény týkající se kritických momentů v manažerské praxi, nemůže být korpus studií určených k analýze zcela kompletní. Za účelem rozšíření rešerše byly do následujícího přehledu zařazeny i významné studie, na něž odkazovaly jiné odborné články, případně texty, které byly získány účelovým hledáním. Do přehledu byly také zařazeny údaji ze statistik, které nebyly publikovány v odborných článcích, ale byly získány prostřednictvím výzkumu nejrůznějších organizací (v případě vyhoření například zdravotnických a vládních organizací) či soukromých poradenských společností.

Je nutné podotknout, že řada nalezených studií musela být z rešerše vyloučena, neboť nesplňovala základní kritéria stanovená pro tento přehled literatury. Nejvýznamnějším důvodem, proč byly studie z analýzy vyřazeny spočívá v chybějícím vztahu článku k managementu či řízení lidských zdrojů. Velké množství studií zabývajících se zejména vyhořením pojednává o jiných profesích. Anglické slovo „management" se tak v názvu, abstraktu či klíčových slovech studií vyskytuje z jiného důvodu, než je vymezení zaměření článku, popřípadě v jiném významu slova (např. zvládnout, vyřešit či organizovat).

1.2.2.4 Hodnocení kvality studie, získávání dat a analýza

Aby bylo zajištěno zahrnutí vysoce kvalitních studií, zaměřil se přehled na studie indexované na Web of Science. Databáze Web of Science je známá svým přísným recenzním řízením, což z ní činí spolehlivý zdroj pro získání renomovaných a odborných publikací. Do přehledu nebyly zahrnuty texty, které byly abstrakty z konferencí, redakční články, které neposkytují dostatečné informace, dopisy.

Extrakce dat zahrnovala systematické procházení identifikovaných studií, analýzu abstraktů, částí s výsledky a diskusí s cílem shromáždit relevantní informace. Průběh extrakce dat byl průběžně monitorován, aby byla zajištěna přesnost a konzistence v průběhu celého přezkumu. Shromážděná data byla uspořádána a analyzována pomocí tematické analýzy (Braun & Clarke, 2006). Z dat vyplynula témata a vzorce, což umožnilo komplexní syntézu zjištění.

1.2.3 Kritické momenty a vyhoření manažerů

Tato sekce představuje studie charakterizující témata týkající se kritických momentů manažerské praxe. Zvláštní pozornost pak je věnována problematice vyhoření. Právě vyhoření

je nejvíce studovaným fenoménem, u nějž máme k dispozici i statistiky týkající se jeho výskytu ve společnosti.

1.2.3.1 Manažeři a vyhoření

Vyhoření je komplexní a vícerozměrný jev, který postihuje jednotlivce v profesním kontextu. Dochází k němu při dlouhodobém vystavení vysokému pracovnímu tlaku, emočnímu vyčerpání a ubývání osobních zdrojů. Vyhoření se projevuje nejen fyzickými příznaky, ale také psychickým vyčerpáním a sníženým pracovním výkonem. Souvisí s různými faktory, jako jsou pracovní nároky, nedostatečná podpora ve firmě, konflikty a nedostatek pracovní autonomie. Pro lepší pochopení tohoto složitého jevu a jeho prevenci je nezbytné zkoumat různé aspekty vyhoření a jeho interakci s pracovním prostředím a individuálními charakteristikami. Následující Obrázek 2 znázorňuje témata identifikovaná v systematickém přehledu a vztahy mezi nimi. Jednotlivá témata jsou pak představena v následujících oddílech.

Charakteristiky vyhoření a souvisejících konceptů

Jak argumentuje Williams (2020), představitelé organizací a vyššího managementu, kteří jsou zodpovědní za minimalizaci rizik týkajících se řízení, by měli přejít od širokých definic vyhoření a příbuzných fenoménů k jejich podrobnějšímu vymezení, které umožní objevování konkrétních problémů. Co se týká vymezení vyhoření z hlediska dílčích dimenzí tohoto konstruktu, Salmela-Aro et al. (2010) zjistili, že třífaktorový rámec pro vyhoření, který zahrnuje pracovní vyčerpání, cynismus vůči smyslu práce a pocit pracovní neschopnosti jsou spolehlivým nástrojem pro zkoumání vyhoření manažerů. Konkrétně vysoké úsilí souviselo s vysokým vyčerpáním a vysokým cynismem, vysoká odměna souvisela s nízkým vyčerpáním, nízkým cynismem a nízkým pocitem pracovní neschopnosti a vysoká nadměrná angažovanost souvisela zejména s vysokým vyčerpáním, ale také s vysokým cynismem a vysokým pocitem pracovní neschopnosti. Výsledky studie, kterou realizovali Cordes et al. (1997), podporují třífaktorový sekvenční model vyhoření Maslachové, kde se vyhoření se skládá ze tří souvisejících, ale empiricky odlišných složek, a to emočního vyčerpání, depersonalizace a osobního naplnění. Vysvětlení manažerského vyhoření poskytuje například také psychoanalyticko-existenciální přístup, který předpokládá, že základní příčinou vyhoření je potřeba existenciálního významu a přesvědčení, že ji jedinec svou prací nenaplňuje (Pines, 2002).

Manažeři mohou dospívat vyššího skóre vyhoření a mohou být také více vyčerpaní než jejich podřízení (Dharani et al., 2022; Hu et al., 2017). Vyhoření je velkou hrozbou zejména

pro manažery, kteří dávají přednost samostatnému plnění úkolů, a může vyústit v celkové vyčerpání a snížení sebedůvěry a energie (Molek, 2011). Liu a Zhang (2022) zjistili, že více než polovina manažerů z jejich vzorku zažila vysoké vyhoření ve všech třech dimenzích, včetně emočního vyčerpání, emočního odcizení a sníženého pocitu úspěchu. Skóre somatizace, obsedantních příznaků, deprese a úzkosti u manažerů bylo výrazně vyšší než národní norma a tyto psychické zdravotní problémy předpovídaly pracovní vyhoření.

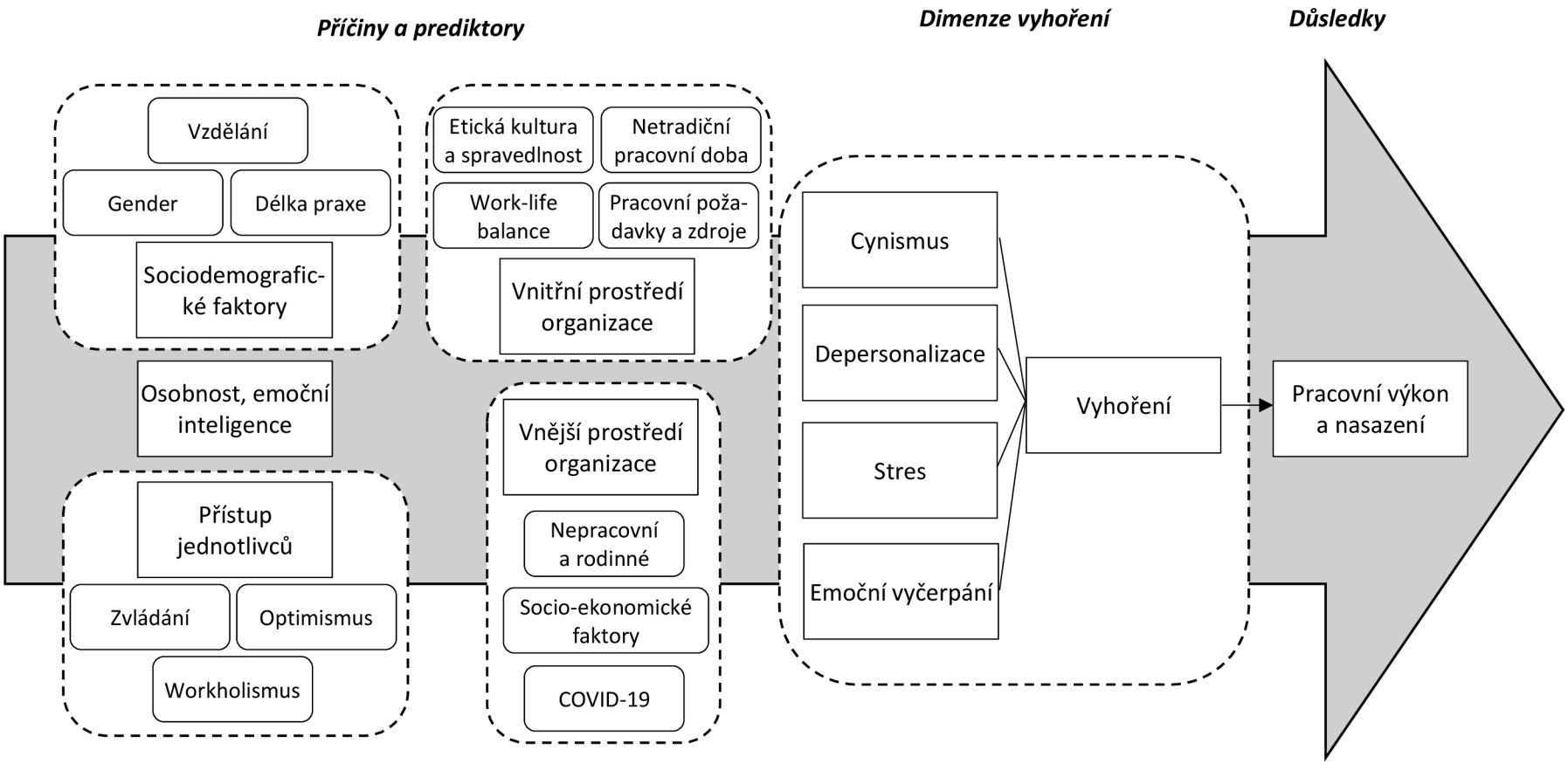
Výsledky studie, kterou provedli Maldonado-Macias et al. (2018), naznačují střední úroveň vyhoření ve všech třech dimenzích (emoční vyčerpání, cynismus a profesní efektivita) mezi vyššími a středními manažery. Pokud jde o úrovně vyhoření, 46,26 % účastníků vykazovalo vyšší a extrémní úroveň, 15,51 % dosáhlo střední úroveň a 38,23 % mělo žádnou či nízkou úroveň vyhoření.

Depersonalizace

Depersonalizace či dehumanizace bývá často označována za jednu z dimenzí vyhoření (Garden, 1987). Výsledky výzkumů ukazují, že existuje vztah mez depersonalizací a pracovním vyhořením manažerů (Bhanugopa & Fish, 2006; Ekici, 2011). Projevy depersonalizace mohou souviset s konfliktem rolí (Lee & Ashforth, 1991) a vyčerpáním (Lee & Ashforth, 1993). Výzkum Cigarské a Birknerové (2022) ukazuje, že muži manažeři uváděli více depersonalizace a emočního vyčerpání než ženy manažerky. Harry a Gallie (2019) naznačují rozdíly z hlediska rodinného stavu a depersonalizace či cynismu manažerů.

Malinauskas et al. (2022) zjistili, že svědectví šikany, kontrola práce, sebehodnocení zdraví a fyzická neaktivita byly nejsilnějšími prediktory depersonalizace. Přímá zkušenost s negativními činy na pracovišti, kontrola práce, sociální opora, délka vystavení šikaně, rodinné krize, fyzická neaktivita, kouření, alkohol a index tělesné hmotnosti byly nejvýznamnějšími prediktory snížené osobnostní výkonnosti.

Obrázek 2. Vyhoření manažerů – hlavní témata identifikovaná literární rešerší a jejich vztah



Zdroj: Vlastní zpracování

Stres a vyhoření

Stres představuje důležitou dimenzi vyhoření manažerů (Jugdev et al., 2018). Jak ukazuje Hunt (1991), větší organizace potlačují individualitu, což vede k nespokojenosti, stresu a odcizení. Pracovní stres významně koreluje s celkovým vyhořením a jeho třemi dimenzemi, stejně jako s pracovní spokojeností (Jamal & Baba, 2020). Stresory, kterým jsou jednotlivci vystaveni, jsou pozitivně spojeny s vyhořením a negativně ovlivňují jednotlivé dimenze vyhoření. Zvláště v případě dimenze osobního úspěchu je tento vztah negativní, což naznačuje, že se vyšší míra stresorů obvykle spojuje s nižším pocitem osobního úspěchu (Lee & Ashforth, 1991). Stresory související s překážkami mají pozitivní vztah k psychické zátěži, zatímco stresory týkající se výzev negativně ovlivňují pracovní nasazení (Xia et al., 2022). Kombinace organizačních stresorů a osobnostních rysů má významný vliv na emoční vyčerpání a osobní úspěšnost manažerů, přičemž se mezi jednotlivými participanty projevuje různě (Dolan & Renau, 1992).

Další studie zkoumaly stres a vyhoření v případě projektových manažerů ve stavebnictví. Výsledky výzkumů ukázaly, že pracovní stres je předchůdcem vyhoření (Leung et al., 2011) a fyziologický stres zhoršuje výkonnost manažerů při plnění úkolů, přičemž spolupráce ve skupině je nejaktivnějším stresorem (Naoum et al., 2018). Psychický stres a emoční vyčerpání jsou významně spojené s problémy ve zvládání práce u mladých projektových manažerů (Song et al., 2020).

Blumberga a Ziedina-Lagzdona (2014) zjistili, že personální manažeři zažívají mírnou míru stresu především v důsledku pracovní zátěže a nepřiměřených termínů. Mnoho HR manažerů vykazuje také rysy profesní deformace. Mezi strategie zvládání stresu, které personalisté využívají, patří asertivní jednání a společenské zapojení. Rahim (1977) ukazuje, že míra interní kontroly nad vlastním osudem se ukázala jako významnější než sociální opora pro zvládání pracovního stresu a zátěže manažerů.

Osobnostní charakteristiky

Psychologické studie zabývající se vyhořením v různých profesních kontextech ukazují, že existuje vztah mezi složkami osobnosti, emoční inteligencí a vyhořením (de Vine & Morgan, 2020; Cano-Garcia et al., 2005). Vztah mezi různými typy osobnosti a emoční inteligencí byl významně spojen s třemi dimenzemi syndromu vyhoření. Neuroticismus a extroverze byly identifikovány jako nejlepší prediktory emočního vyčerpání, zatímco depersonalizace byla předpovídána intrapersonální složkou emoční inteligence a přívětivost a osobní úspěchy byly ovlivněny interpersonálními dovednostmi a svědomitostí (Pishghadam & Sahebjam, 2012).

Co se týká výzkumů v manažerském kontextu, nejčastěji zkoumaný je vztah emoční inteligence a vyhoření. Aftab a Qadeer (2O13) zjistili, že existuje významná prediktivní souvislost mezi emoční inteligencí a vyhořením u manažerů. Vnímání emocí a zvládání vlastních emocí byly významnými prediktory vyhoření, zatímco zvládání emocí druhých a využívání emocí se ukázaly jako nevýznamné prediktory. Emoční inteligence má podle Kashiva et al. (2017) negativní vliv na emoční vyčerpání, což následně snižuje potenciál pro fluktuaci v organizaci. Mezi demografickými proměnnými a emoční inteligencí a pracovním vyhořením nebyl zjištěn statisticky významný vztah (Srivastava et al., 2016).

Ayala Calvo a García (2018) ukazují význam odolnosti *(hardiness)* pro prevenci vyhoření. Odolnost ovlivňuje vztah mezi strukturálním a psychologickým zmocněním *(empowerment).* Výsledky naznačují, že podmínky pracovního prostředí samy o sobě nestačí vysvětlit úroveň vyhoření, a že jsou důležité i psychologické faktory. Zhao et al. (2022) zjistili, že pokud má jedinec vyšší úroveň kariérní adaptability, je pravděpodobnější, že jeho osobnost je v souladu s požadavky a nároky na podnikání u manažerů-vlastníků. Výsledky naznačují, že pokud je větší soulad mezi osobností a podnikáním, snižuje se riziko vyhoření.

Ve studii provedené Hentrichem et al. (2016) byl zkoumán vztah mezi pracovními nároky, premorbidním neuroticismem, frustrační tolerancí a depresivními symptomy, jakož i jejich vztah k vyhoření. Nebyl však zjištěn žádný významný interakční efekt, což naznačuje, že premorbidní neuroticismus a frustrační tolerance nemají vztah k vyhoření.

Přístup jednotlivce

V literatuře se objevují rozdílné názory na povahu workaholismu (Harpaz & Snir, 2003). Zatímco některé studie jej nespojují s negativním jevem a považují jej za přístup k práci, který se nemusí vylučovat s radostným či pozitivním životním stylem (Machlowitz, 1980), jiné studie pokazují na negativní aspekty tohoto fenoménu (Killinger, 1991). Jak ukazuje Molek (2011), workoholismus není pozitivní rys a může vést k negativním důsledkům, jako jsou nespokojenost, snížená pracovní výkonnost a zdravotní problémy.

Schaufeli et al. (2008) chápou workoholismus v kontextu tvrdší práce, která není vyžadována. Typické je, že pracovníci zanedbávají svůj mimopracovní život. Jejich studie, která zkoumala workoholismus, vyhoření a pracovní nasazení, zjistila, že profesní efektivita a pohlcení prací by neměly být považovány za znaky vyhoření nebo nasazení, protože nepřispívají k těmto stavům pracovního vyhoření nebo nasazení výjimečným způsobem. Odstranění těchto faktorů nevedlo ke ztrátě informací o jejich vztazích s ostatními proměnnými. Workoholismus by se měl chápat jako kombinace nadměrné práce a pohlcení

prací, protože obě složky mají společné jádro, ale zároveň přinášejí jedinečné přínosy v rámci vztahů s různými faktory. Proto by hodnocení workoholismu mělo zahrnovat jak behaviorální znaky intenzivní práce, tak kognitivní znaky silné vnitřní touhy pracovat. Midje et al. (2014) zjistili, že workoholismus pozitivně koreloval s pracovním nasazením a s problémy s duševním zdravím. Pracovní nároky měly silnější vliv na workoholismus a problémy s duševním zdravím než pracovní zdroje. Workoholismus nezprostředkovával vztah mezi pracovními charakteristikami a problémy s duševním zdravím, ale spíše vytvářel nadměrné pracovní nároky, které byly zdraví škodlivé.

Dalším přístupem, který může ovlivnit celkové zvládání situací spojených se stresem, je optimismus. Hayes a Weathington (2007) zjistili, že dispoziční optimismus neovlivňuje interakci mezi stresem a pracovním vyhořením manažerů, což znamená, že optimismus sám o sobě nemírní negativní vliv stresu na pracovní vyhoření. Dimenze sníženého osobního naplnění pracovního vyhoření nicméně zprostředkovává vztah mezi optimismem a životní spokojeností. To naznačuje, že optimismus může přispívat ke zvýšení životní spokojenosti tím, že snižuje vyhoření a zlepšuje osobní pocit naplnění v práci.

Významným tématem výzkumu je zvládání *(coping)*. Armstrong-Stassen (2004) ukazuje, že zvládání orientované na kontrolu, jako je např. snaha o kontrolu nad situací či plánování, bylo spojeno s vyšší úrovní zdravotních symptomů a vyhoření po snížení stavu zaměstnanců. Tento výsledek naznačuje, že i když zvládání orientované na kontrolu může přinést okamžité výhody při řešení stresových situací, může mít škodlivé dlouhodobé účinky na zdraví a vyhoření. To může znamenat, že strategie zvládání zaměřené pouze na kontrolu situace mohou být nedostačující a je třeba zvážit i jiné přístupy, které lépe podporují osobní pohodu a snižují vyhoření. V jiné studii Armstrong-Stassen (1997) zjistil, že snižování počtu zaměstnanců mělo jen omezený vliv na zvládání a pracovní výsledky. Nicméně manažeři označení za nadbytečné zaměstnance projevovali zvýšené napětí, vyhoření a vnímali nižší podporu organizace. Zároveň vyjadřovali pocit povinnosti zůstat v organizaci.

Výzkum, který provedli Kitaoka-Higashiguchi et al. (2003), se zaměřil na vliv různých strategií zvládání a sociální podpory na depresi a celkovou pohodu zaměstnanců. Střední manažeři, kteří se více zaměřovali na vyjadřování emocí a emocionální zvládání, vykazovali vyšší míru deprese. Manažeři, kteří se více zaměřovali na řešení problémů a vyhýbání se nežádoucím situacím, vykazovali nižší míru deprese, stejně tak jako manažeři, kteří měli vyšší úroveň sociální podpory ze strany svého okolí. Shelton et al. (2020) zjistili, že existuje pozitivní souvislost mezi spiritualitou, odolností a celkovou životní spokojeností. Manažeři, kteří praktikovali meditaci, vykazovali významně vyšší úroveň odolnosti. Výsledky studie Petrů

a Jarosové (2019) ukazují, že vedoucí pracovníci, kteří používali různé zdroje zvládání, dosahovali vyšší úrovně pohody. Kognitivní, emocionální, duchovní/filozofické a fyzické zdroje zvládání byly pozitivně spojeny s celkovou pohodou. Naopak sociální zdroje zvládání neměly přímý vliv na pohodu vedoucích pracovníků.

Ronginska a Dolinski (2020) zjistili, že za vyšší intenzitou příznaků profesního vyhoření u manažerů, a to jak u mužů, tak u žen, stojí nedostatek dovedností zvládat problémy pomocí defenzivní strategie řešení. K prevenci časného rozvoje vyhoření studie navrhuje uvolnění dalších preventivních prostředků proti rezignaci, prosazování aktivního a pozitivního přístupu k výzvám a profesním požadavkům a oslavování úspěchů v práci. Tato opatření mohou zvýšit spokojenost z profesního života a zabránit rozvoji příznaků syndromu vyhoření.

Prostředí organizace a pracovní podmínky

Prostředí organizace, jako jsou pracovní podmínky či organizační kultura, mají vliv na psychickou pohodu pracovníků (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). Pro analýzu pracovního prostředí je významný model pracující s požadavky a zdroji na práci. Berntson et al. (2012) identifikovali osm skupin manažerských situací, které se výrazně lišily v souvislosti se zdravím, motivací a výkonem. Pochopení těchto situací může pomoci organizacím při navrhování intervencí vedoucích ke zlepšení pracovních podmínek manažerů. Laila a Hanif (2017) ukazují, že existuje silná spojitost mezi vysokými úkolovými požadavky a emocionálním vyčerpáním u manažerů ve službách. Afektivní závazek částečně zprostředkovává vztah mezi pracovními nároky a emočním vyčerpáním. To znamená, že afektivní závazek, který se týká silné emocionální vazby manažera na organizaci a jeho práci, částečně ovlivňuje, jak vysoké úkolové požadavky se promítají do emocionálního vyčerpání. Afektivní závazek tak může fungovat jako mechanismus, který buď zesiluje nebo zmírňuje vliv úkolových požadavků na emocionální vyčerpání.

Mety et al. (2012) využili modelu požadavků a zdrojů práce a teorii více rolí k porozumění vztahu mezi „zvládáním toxických situací“ a pohodou. Manažeři zvládající toxické situace se mohou setkávat s různými požadavky a nároky v této roli. Každý jedinec se může potýkat s odlišnými situacemi a výzvami, které ovlivňují jeho či její zdraví a pohodu. Tyto rozdíly v zdrojích, které mají k dispozici, a požadavcích, kterým čelí, mohou mít různé důsledky pro jejich zdravotní stav. Ačkoliv se může zdraví některých manažerů a manažerek zhoršovat a může docházet k vyhoření, jiní manažeři se mohou dokonce cítit lépe a jejich zdraví se může zlepšit. Klíčové je, jak tyto osoby zvládají toxické situace a jaké podpůrné zdroje a strategie využívají k ochraně svého zdraví a pohody. Hamouche a Marchand (2021) ve své

studii zkoumali vztah mezi pracovní identitou manažerů, vysoce výkonnými řídicími praktikami a vyhořením manažerů. Výsledky ukázaly významný vztah mezi nízkou mírou potvrzení určitých standardů pracovní identity manažera (zejména pracovní nároky a uznání) a vyhořením. Nižší míra potvrzení identity v souvislosti s pracovními nároky byla spojena s nižším stupněm vyhoření, zatímco nižší míra potvrzení identity v souvislosti s uznáním byla spojena s vyšším stupněm vyhoření.

Za pracovní zdroje mohou být považovány také digitální kompetence manažerů. Juyumaya a Torres (2023) zjistili, že digitální kompetence ovlivňují pracovní nasazení manažerů. Čím vyšší jsou digitální dovednosti manažerů, tím vyšší je pravděpodobnost jejich nasazení v práci. Na druhé straně, digitální pracovní zátěž je považována za pracovní požadavek, který může ovlivnit pracovní nasazení. Vyšší úroveň digitální pracovní zátěže může snižovat nasazení manažerek a manažerů. Jiang et al. (2022) zkoumali odvrácenou stranu užívání technologií. Nadužívání mobilních informačních a komunikačních technologií vedlo ke konfliktu technologie vs. práce a k přetížení rolí, což následně prohloubilo pracovní vyhoření projektových manažerů ve stavebnictví. Bylo zjištěno, že podpora členů týmu tlumí dopady používání mobilních informačních a komunikačních technologií.

Zhang et al. (2020) zjistili, že povrchní jednání (předstírání emočních projevů) jako strategie regulace emocí na pracovišti souvisí s větším stresem a pracovním vyhořením u projektových manažerů ve stavebnictví. Bylo zjištěno, že emoční inteligence zmírňuje vztah mezi požadavky na emoční projevy a strategiemi emoční práce tak, že vyšší emoční inteligence byla spojena s menším množstvím povrchního jednání a menším pracovním vyhořením. Gracia et al. (2019) ukázali, že povrchní jednání manažerů je spojeno s vyšší mírou vyhoření. Konkrétně nízká úroveň potvrzení některých standardů manažerské identity je spojena s vyhořením, zejména v oblasti pracovních požadavků a uznání. Víra v „přispění ostatním“ může mít mírně moderující úlohu v této souvislosti, především ve vztahu k vitalitě. „Přispění ostatním“ snižuje negativní vliv povrchního jednání na vitalitu manažerů, ale nevykazuje významný moderující vliv na vyhoření.

Důležitým zdrojem v práci může být vnímaná podpora. Výsledky studie Schustera (2010) ukazují, že organizační podpora má nejsilnější korelaci s prožíváním symptomů vyhoření. Studie zdůrazňuje důležitost poskytování podpory a ocenění zaměstnancům ze strany organizace za účelem snížení výskytu vyhoření. Studie, kterou realizovali Hyvönen et al. (2009) se zaměřovala na identifikaci obsahových kategorií osobních pracovních cílů mladých manažerů a zkoumala jejich vztahy k hodnocení cílů, vyhoření a pracovnímu zapojení. Analýza dat ukázala, že existuje významná souvislost mezi obsahem pracovních cílů a úrovní vyhoření

a pracovního nasazení. Mladí manažeři, kteří měli organizační cíle, tedy cíle spojené s rozvojem organizace, projevovali nižší míru vyhoření a vyšší úroveň pracovního nasazení. Naopak manažeři s cíli týkajícími se vlastního blahobytu nebo změny zaměstnání vykazovali vyšší míru vyhoření a nižší úroveň pracovního nasazení.

V organizacích může být podpora vyjádřena ze strany představenstva. Olinske a Hellman (2017) zjistili, že když představenstvo poskytuje podporu, zaměstnanci mají vyšší pocit blahobytu a nižší pravděpodobnost vyhoření. Naopak, pokud představenstvo zasahuje nevhodným způsobem, souvisí to s vyšší mírou duševních poruch a negativním vnímáním zdraví zaměstnanců. Kromě toho, zásahy představenstva jsou spojeny s vyšším odcizením a vyčerpáním, zatímco podpora představenstva je spojena s nižším odcizením a vyčerpáním zaměstnanců.

Velmi důležitým faktorem majícím vliv na duševní pohodu manažerů je rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Liu a Low (2011) zjistili, že náročné pracovní prostředí má potenciál negativně ovlivňovat nepracovní život zaměstnanců. Studie také ukázala, že projektoví manažeři zažívají různé typy konfliktů mezi prací a rodinou, zejména konflikty spojené s časem a zátěží. Výsledky výzkumu realizované Montgomerym et al. (2003) vedly ke zjištění, že manažeři se čím dál více zabývají řešením konfliktů, které pociťují při plnění svých pracovních a rodinných povinností. Problém vyvstává z překrývání pracovních a domácích rolí, které jsou vzájemně neslučitelné. Hlavní myšlenkou teoretického modelu této studie je, že pracovní a domácí nároky vedou ke zvýšenému napětí v práci a sníženému pocitu nasazení, zatímco pracovní a domácí zdroje přispívají k vyššímu nasazení a sníženému vyhoření.

Na psychické zdraví při práci má vliv také netradiční pracovní doba. Výzkum provedený Atkinsem et al. (2023) se zaměřoval na vztah mezi různými faktory a pracovním vyhořením. Pracovní vyhoření se zvyšuje, když zaměstnanci vnímají deficit práce na dálku, což znamená nedostatek zdrojů nebo podpory při práci na dálku. Taktéž pracovní vyhoření roste, když zaměstnanci pracují přesčas a mají netradiční pracovní dobu, což zahrnuje práci mimo standardní pracovní dobu. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s odměňováním a vnímají, že jsou vedoucími osobnostmi, které je inspirují a podporují, vykazují nižší úroveň pracovního vyhoření. Podobně Lingard a Francis (2005) zjistili, že nepravidelnost rozvrhu práce a počet odpracovaných hodin týdně souvisely s dimenzí emočního vyčerpání u syndromu vyhoření a vztah mezi požadavky rozvrhu práce a emočním vyčerpáním byl zprostředkován konfliktem mezi prací a rodinou. Na psychické zdravím může mít vliv také přerušení kariéry. Mäkikangas (2011) ukazuje, že přerušení kariéry může mít odlišné dopady na afektivní pohodu v závislosti na tom, kdy se toto přerušení vyskytlo. Vnímaná nejistota v zaměstnání byla spojena

se sníženou pracovní pohodou. To znamená, že když zaměstnanci vnímají v práci nejistotu, může to negativně ovlivnit jejich afektivní pohodu související s prací.

Důležitým faktorem, který působí na celkovou spokojenost pracovníků a jejich duševní zdraví jsou etická kultura a spravedlnost. Huhtala et al. (2015) identifikovali pět typů etické kultury, a to mírnou, vysokou, rostoucí, klesající a nízkou. Nízká a klesající etická kultura byly spojeny se zvýšeným cynickým postojem k práci a sníženým pracovním nasazením v průběhu času. Stabilně vysoká etická kultura byla spojena s trvale vysokou úrovní pracovní pohody v průběhu času. Jak ukazují Yang et al. (2018), různé dimenze organizační spravedlnosti měly různý vliv na pracovní vyhoření u projektových manažerů. Časová a prostorová nespravedlnost vedly k vyčerpání, zatímco distributivní spravedlnost měla nejvýznamnější vliv na cynismus a nízkou profesní efektivitu. Procedurální a interakční spravedlnost tlumily dopad pracovního stresu na pracovní vyhoření. Huo a Boxall (2017) ukazují, že vnímání distributivní spravedlnosti může vést k částečnému snížení emočního vyčerpání manažerů. Výzkum provedený Jansenem (2004) se zaměřoval na vztah mezi inovativním chováním, úzkostí spojenou s prací, vyhořením a spravedlností v pracovním prostředí. Výsledky ukázaly, že když zaměstnanci vnímají nízkou míru spravedlnosti v distribuci odměn a v postupech v organizaci, inovativní chování je spojeno s vyšší úrovní úzkosti a vyhoření. Naopak vyšší úroveň spravedlnosti v distribuci odměn a v postupech v organizaci je spojena se sníženým stresem. Výsledky studie ukázaly, že vnímání nízké úrovně distributivní a procedurální spravedlnosti v pracovním prostředí může modulovat vztah mezi inovativním chováním, úzkostí spojenou s prací a vyhořením.

Vyhoření se týká také manažerů expatriantů. Bhanugopan a Fish (2006) zjistili, že konflikt rolí je hlavní příčinou vyhoření expatriantů v rozvojové zemi. Zatímco nejednoznačnost rolí byla také významným problémem, vyhoření z práce bylo nejméně ovlivněno přetížením rolí. Silbiger et al. (2017) ukazují, že vyšší úrovně přizpůsobení se práci a interakci vedou k menšímu vyhoření expatriantů. Přizpůsobení se práci mělo větší vliv na vyhoření než přizpůsobení se interakci s ostatními lidmi. Dále studie ukazuje, že vyhoření hraje úplnou roli prostředníka mezi přizpůsobením se práci a úvahami o odchodu z práce a částečnou roli prostředníka mezi přizpůsobením se práci a pracovní spokojeností. Chao et al. (2019) zjistili, že vnímaná svoboda ve volném čase měla nejvýznamnější vliv na zapojení do volnočasových aktivit manažerů pracujících v zahraničí. U těchto expatriantů byla zároveň zaznamenána vysoká míra vyhoření, zejména vyčerpání.

Sociodemografické faktory

Více studií zabývajících se vyhořením manažerů zmiňuje rozdíly mezi manažery a manažerkami. Li (2018) ve svém výzkumu zjišťuje, že manažeři zažívají horší pracovní vyhoření než manažerky. Pracovní vyhoření je závažnější u ženatých manažerů než u svobodných manažerů. Podobně studie Cigarské a Birknerové (2022) dospívá k závěru, že muži manažeři uváděli více depersonalizace a emočního vyčerpání než ženy manažerky. Minarová (2018) vyvozuje, že rozvinuté sebeuvědomění umožňuje porozumět vzorcům emočních reakcí na pozadí, což je předpokladem pro sebeovládání, přičemž ženy vnímají své emoce o něco lépe. Brunaiová et al. (2018) zjišťují, že v rámci jejich vzorku se syndrom vyhoření častěji vyskytuje u žen. Autoři předpokládají, že by to mohlo být způsobeno vysokou mírou psychického stresu spojeného s plněním požadavků více rolí v životě žen. Podobně studie Bloma et al. (2016) uvádí, že manažerky byly více ohroženy vyhořením, protože čelily vyšším nárokům, které na rozdíl od manažerů mužů nesnižovala vyšší kontrola.

Na druhou stranu Pinto et al. (2014) přicházejí se zjištěním, že ženy zažívají emoční vyčerpání více než muži. Ženy na nižších manažerských pozicích trpěly více špatným zdravotním stavem a stresem (Björklund et al., 2013). Manažerky také častěji než manažeři uvádějí zánět svalů, bolesti zad nebo ramen a potíže se spánkem (Jonsdottir et al., 2020). Hu et al. (2017) žádné významné rozdíly mezi muži a ženami nezaznamenali.

Výsledky výzkumů naznačují, že můžeme pozorovat také vztah mezi věkem či délkou praxe a vyhořením. Li (2018) ukazuje, že nejzávažnější formu pracovního vyhoření mají manažeři ve věkové skupině 36 až 45 let. Ve výzkumu Minarové (2018) byli nejvíce ohroženi rozvojem syndromu vyhoření manažeři s praxí 2–5 let a s praxí delší než 11 let. Lee a Ashforth (1991) zmiňují, že věk negativně souvisel s vyhořením (složky emočního vyčerpání a depersonalizace). Li (2018) ukazuje, že manažeři s vysokou úrovní vzdělání mají vyšší riziko pracovního vyhoření než manažeři s nízkou úrovní vzdělání. Galbraith et al. (2022) zjistili, že etnická rozmanitost působí spíše jako „negativní moderátor“ emočního vyčerpání.

Emoční vyčerpání

Emoční vyčerpání představuje jednu z dimenzí charakteristickou pro vyhoření (Maslach et al., 2001). Lee a Ashforth (2005) zjistili, že emoční vyčerpání je faktorem, který přenáší vliv sociální opory, přímé kontroly a stresu ze zastávané role na vyhoření. Sociální opora a přímá kontrola byly spojeny s vyčerpáním skrze mechanismus stresu z role. To naznačuje, že když zaměstnanci mají dostatečnou sociální podporu a pocit kontroly nad svou prací, snižuje se jejich vyčerpání prostřednictvím nižšího vnímaného stresu z role. Pracovní a životní spokojenost

a také množství času stráveného s klienty a podřízenými byly spojeny s vyčerpáním. Emoční vyčerpání bylo spojeno s depersonalizací, profesní angažovaností a záměrem fluktuace. Lingard a Francis (2005) ukazují, že nepravidelnost rozvrhu práce a vyšší počet odpracovaných hodin týdně jsou spojeny s vyšším emočním vyčerpáním. Malinauskas et al. (2022) identifikovali jako nejsilnější prediktory emočního vyčerpání manažerů pracovní nároky, svědectví šikany, vlastní hodnocení zdravotního stavu, noční práce, vzdělání a fyzická neaktivita. Honková et al. (2016) zmiňují, že hlavním faktorem, který přispěl k problémům, bylo potlačování sebeurčení. Jonsdottir et al. (2020) zmiňují, že menšina manažerů zažívá vysokou pracovní zátěž, ale je u nich výrazně vyšší riziko emočního vyčerpání než u těch, kteří vysokou pracovní zátěž nezažívají.

Shin et al. (2020) zjistili přítomnost negativního vztahu mezi *job craftingem*, tedy úpravami práce zaměstnanci, a nejednoznačností rolí. To naznačuje, že když zaměstnanci mají větší kontrolu nad svou prací a mohou ji přizpůsobovat, snižuje se nejednoznačnost jejich pracovních rolí. Studie také odhalila pozitivní souvislost mezi nejednoznačností rolí a emočním vyčerpáním. Emoční vyčerpání bylo také pozitivně spojeno s úmyslem zaměstnance opustit organizaci.

Valadez-Torres et al. (2017) poukazují na důležitou roli emocionálního vyčerpání v souvislosti s muskuloskeletálními potížemi, profesní efektivitou a zvyšováním úrovně cynismu manažerů. Vysoká úroveň emocionálního vyčerpání snižuje profesní efektivitu, což může mít negativní dopad na výkonnost a produktivitu jedince. Vyšší sociální opora je spojena s nižšími pracovními nároky a nižším emocionálním vyčerpáním. Tato zjištění naznačují, že sociální podpora může sloužit jako ochranný faktor proti negativním dopadům pracovního prostředí na jedince.

Závěry studie realizované O'Neillem a Xiaem (2010) naznačují, že emocionální vyčerpání amerických hotelových manažerů je ovlivněno jak pracovními a organizačními charakteristikami, tak i osobnostními vlastnostmi. Zvýšené emocionální vyčerpání je spojeno s vysokými pracovními nároky, tlakem na produktivitu a potřebou prezentovat se před ostatními. Extrovertní manažeři mají nižší riziko emocionálního vyčerpání, zatímco neurotičtí manažeři jsou náchylnější k vyhoření.

Pracovní nasazení a výkonnost v kontextu vyhoření

Jak ukazuje Schaufeli a Bakker (2004), pracovní nasazení bývá často považováno za opak vyhoření. Angažovaní zaměstnanci jsou charakterističtí prožitkem energického a efektivního spojení s vykonávanou pracovní činností. Tito pracovníci se také pokládají za schopné dobře

zvládat nároky své práce. Iddagoda a Opatha (2020) ve svém výzkumu přicházejí se zjištěním, že dynamické faktory, jako jsou vysoce výkonné pracovní postupy, religiozita, osobní charakter, vedení a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, významně a pozitivně souvisejí s pracovním nasazením manažerů.

Pro pracovní nasazení je důležitá podpora ze strany organizace a nadřízených. Jak ukazuje Shi (2019) manažeři zažívají relativně vyšší porušení psychologické smlouvy a nižší pracovní nasazení, když dochází k nižší vnímané podpoře nadřízeného ve srovnání s nižší vnímanou organizační podporou. Porušení psychologické smlouvy má větší negativní vliv na pracovní angažovanost manažerů při nižší vnímané podpoře nadřízeného. Salanova a Schaufeli (2008) dospívají k závěru, že pracovní nasazení plně zprostředkovává vztah mezi pracovními zdroji (kontrola práce, zpětná vazba a rozmanitost) a proaktivním chováním manažerů v práci. Výsledky studie, kterou provedli Huo a Boxall (2017) naznačují, že kromě organizační podpory také relevantní školení a výše platu byly pro manažery první linie významné pro zvýšení pracovního nasazení. Juyumaya a Torres (2023) zjistili, že manažeři, kteří mají transformačního vedoucího, projevují vyšší úroveň pracovního nasazení, což se projevuje v jejich tvůrčím výkonu. Zároveň bylo zjištěno, že autonomie manažerů moderuje tuto vazbu, což naznačuje, že vyšší úroveň autonomie může posílit vztah mezi transformačním vedením a tvůrčím výkonem.

Pracovní vyhoření negativně ovlivňuje pracovní výkon manažerů (Huyghebaert et al., 2018; Naoum et al., 2018). Řada studií poukazuje na negativní vliv stresu, který je předchůdcem vyhoření (Leung et al., 2011), na výkonnost (Naoum et al., 2018, Song et al., 2020). Podle výzkumu provedeného Leungem et al. (2008) bylo zjištěno, že objektivní stres snižuje úkolový výkon, zatímco vyhoření může mít pozitivní účinek. Mezilidský výkon je nejvyšší při střední úrovni objektivního stresu a zvyšuje se s vylepšováním úkolového výkonu. Organizační výkon má „inverzně U-tvarový vztah“ s vyhořením a fyziologickým stresem a zhoršuje se s objektivním stresem. To znamená, že určitá míra vyhoření a fyziologického stresu může mít pozitivní účinek na výkon, ale pokud se tyto faktory příliš zvýší, výkon se začne zhoršovat.

Vyhořelí vedoucí pracovníci vykazují příznaky související s nespokojeností v práci.

Pracovní vyhoření má škodlivý vliv na kvalitu, množství a užitek práce, a také na kreativitu a nadšení (Glicken & Janka, 1982). Huyghebaert et al. (2018) ukazují, že negativní vliv na pracovní vyhoření a pracovní výkon má nejednoznačnost rolí. Co se týká konfliktu rolí, ten má negativní vliv na pracovní vyhoření, ale již se neprojevuje vlivem na pracovní výkon. Harry a Gallie (2019) ve svém výzkumu odhalili významný statistický vztah mezi smyslem pro koherenci, pracovním nasazením a vyhořením. Při definování této koherence vycházejí z díla

Antonovského (1987), který chápe smyls pro koherenci jako celkovou orientaci jednotlivce, která vyjadřuje jeho obecné a trvalé pocity. Jedná se o důvěru, že interní a externí stimuly v prostředí jsou uspořádané, předvídatelné a srozumitelné; přesvědčení, že jednotlivec má dostatek prostředků k zvládnutí požadavků, které vyplývají z těchto stimulů; a vnímání těchto požadavků jako výzev, které jsou hodny toho, aby jedinec investoval svou energii a angažoval se.

Mäkikangas et al. (2012) ukazují, že jedinci s vyšším stupněm cynismu mají tendenci vykazovat nižší míru oddanosti vůči práci a naopak. Jedinec může pociťovat vysokou míru vyčerpání, aniž by současně projevoval nízkou úroveň energie a naopak. Tato zjištění naznačují, že vyčerpání a energie jsou samostatnými a odlišnými dimenzemi pracovního nasazení.

Vliv vnějšího prostředí

Syndrom vyhoření může být ovlivněn i faktory, které se týkají makro-úrovně (Brown & Campbell, 2013). V kontextu managementu Tijani et al. (2022), ukazují, že faktory vnějšího prostředí, s výjimkou politických faktorů, ovlivňují výsledky řízení duševního zdraví manažerů. V rámci výzkumu byla potvrzena navrhovaná hypotetická souvislost mezi ekonomickými, sociálními a technologickými faktory a ukazateli řízení duševního zdraví.

Vnější prostředí bývá diskutováno v kontextu poskytnutí mimopracovních zdrojů. Manažeři získávají větší sociální podporu z mimopracovních vztahů ve srovnání s pracovními vztahy. Mimopracovní zdroje nabízejí kromě rozptýlení také péči, přijetí a útěchu. Spolupracovníci jsou hlavním zdrojem podpory na pracovišti a manželé nebo partneři jsou hlavním zdrojem podpory v případě pracovních stresorů. Obavy o sociální vztahy jsou pro manažery hlavním zdrojem stresových situací (Lindorff, 2001).

Významný mimopracovní zdroj představuje rodina, která může poskytnout důležitou společenskou podporu (Blanch & Aluja, 2012). Problém však nastává, když je porušována rovnováha mezi prací a soukromým životem (Irfan et al., 2023). Experti v oblasti stavebních projektů mají tendenci zažívat častý konflikt mezi prací a rodinou (Wu et al., 2020). Řada studií z oblasti Číny zkoumá dopady tohoto problému na psychické zdraví a vyhoření projektových manažerů ve stavebnictví. Yao a Zhang (2020) ve svém výzkumu dospívají k závěru, že povrchní jednání a konflikt mezi prací a rodinou mají vliv na pracovní vyhoření. Navíc výzkum odhaluje, že konflikt mezi prací a rodinou hraje zprostředkující roli ve vztahu mezi povrchním jednáním a pracovním vyhořením. Dále Liu a Low (2011) zkoumali konflikty, které čínští projektoví manažeři zažívají ve vztahu mezi prací a rodinou. Výsledky studie ukázaly,

že tito manažeři zažívají různé konflikty založené na čase a napětí. Konkrétně se jedná o konflikty, kdy práce ovlivňuje rodinu *(work interference with family conflict)*, a kdy rodina ovlivňuje práci *(family interference with work conflict)*. Tyto dva typy konfliktu se lišily. Nicméně, pokud jde o konflikty založené na chování, tedy jak se jednání na pracovišti odráží na rodině a jak se jednání v rodině odráží na práci, ty byly u čínských projektových manažerů stejné.

Další studie zkoumala, jaký má vliv *work-family enrichment*, týkající se synergického vztahu mezi prací a rodinou, na psychické zdraví projektových manažerů. Výsledky studie ukázaly, že obohacení plynoucí ze vztahu práce a rodiny mělo silnější vliv než konflikt mezi prací a rodinou na psychické zdraví. Byla zaznamenána významná korelace mezi chováním nadřízených podporujícím rodinu a konfliktem/obohacením práce a rodiny, ale nebyla zjištěna žádná přímá korelace mezi tímto chováním nadřízených a vyhořením/pracovním nasazením. Zlepšení vztahů mezi prací a rodinou hraje plně zprostředkující roli při zlepšování profesionálního psychologického zdraví manažerů stavebních projektů (Li et al., 2022).

V kontextu uplynulých let zasažených pandemií COVID-19 byl diskutován dopad důsledků pandemie na vyhoření. Výzkum ukázal, že manažeři první linie vnímali zvýšené emocionální a praktické nároky. Při zvládání nejistoty způsobené pandemií a během přechodu na distanční řízení hrála důležitou roli sociální podpora, která byla významná pro udržení pracovního nasazení (Andersone et al., 2023). V průběhu pandemie byla pozorována změna v hierarchii prvků, přičemž pocity bezmoci a uvěznění se staly dvěma nejdůležitějšími faktory, které vedou k nové formě vyčerpání související s překážkami (Torres & Benzari, 2021).

1.2.3.2 Osobní krize manažerů a prožitek kritických momentů

Osobní krize manažerů je spojena s řadou souvisejících jevů a procesů. Velmi důležitý je proces stávání se manažerem, kdy se střetávají očekávání a realita a formuje se manažerská identita. Zkušenost různých kritických momentů pak může vést k osobní krizi. Identifikovaná témata a jejich vzájemný vztah jsou znázorněny na Obrázku 3. Následující oddíly pak shrnují výsledky zjištěných studií.

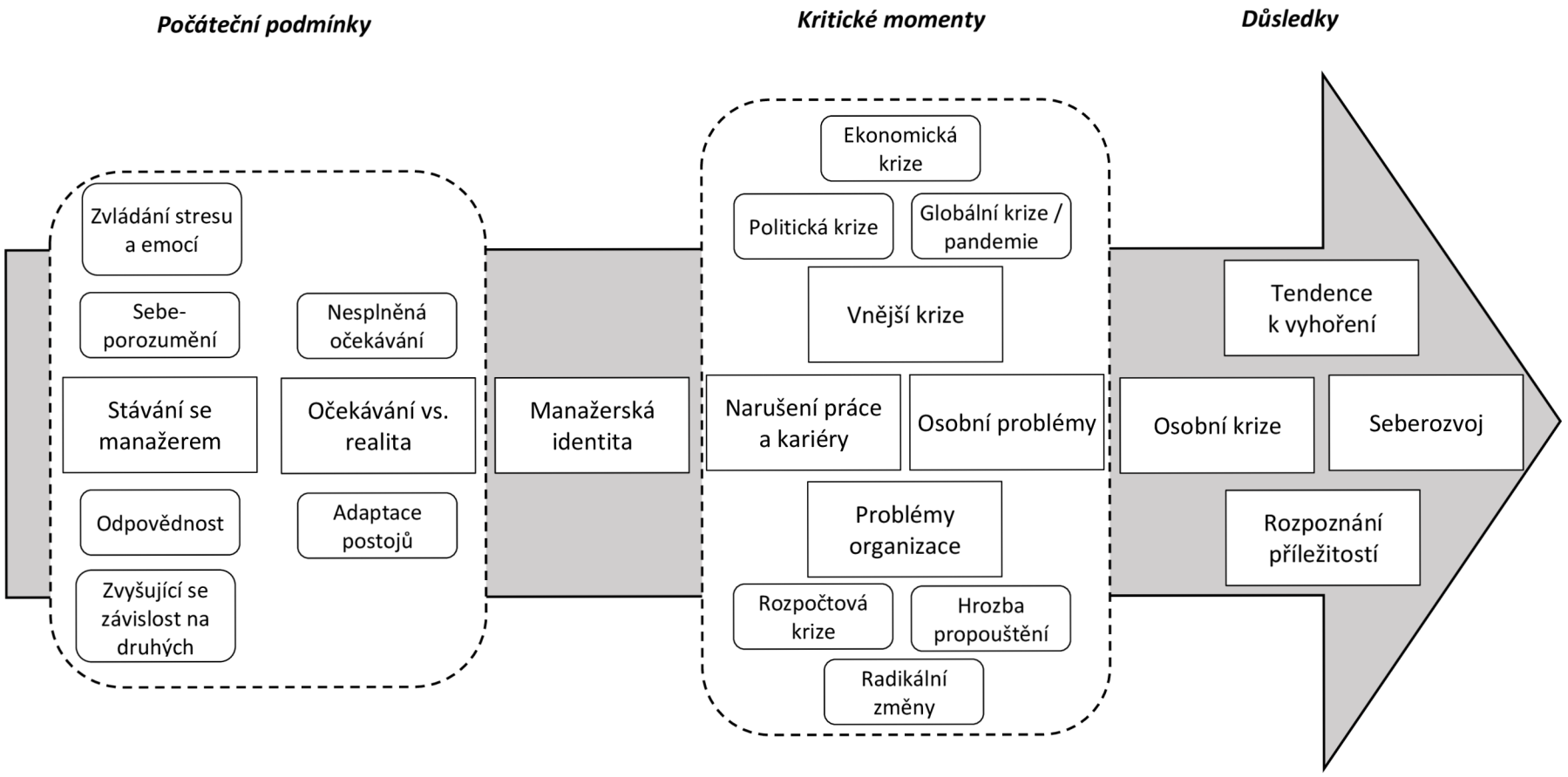
Stávání se manažerem

V kontextu nároků na manažerskou práci je patrné, že manažer se nestává manažerem díky absolvovanému vzdělání. Současné výzkumy ukazují, že manažer se manažerem stává během manažerské praxe. Bolander et al. (2019) ve své studii poukazují, jakým způsobem se utváří identita manažerů a manažerek nastupujících na svou první vedoucí pozici. Autoři ukazují, že

manažerská identita balancuje mezi rozličnými fenomény, jako jsou kontinuita a změna, pokrok a ocitání se na stejném místě, vědomí a nevědomí či vzrušení a zoufalství. Narativní analýza opakovaných rozhovorů s šesti manažery napříč časem vedla k identifikaci čtyř hlavních typů narativů týkajících se učení v procesu stávání se manažerem, a to růst do manažerské identity, zápasení s manažerskou identitou, osvojování manažerské identity a opouštění manažerské identity.

Bolander et al. (2019) rovněž navazují na předcházející myšlenky týkající se skutečnosti, že manažerské vzdělávání má tendenci zesilovat určité hrdinské představy o tom, jaký by manažer mohl být (srov. Grey, 2004). Tento idealistický přístup vytváří nerealistické požadavky na manažerskou práci. V tomto ohledu autoři připomínají návrh, že sdílení zkušeností z běžné manažerské praxe, která je plná jistých bojů s překážkami by mohlo zvýšit povědomí o reálné povaze manažerské práce a o charakteristice těchto bojů. Tento přístup by mohl zmírnit negativní emoční reakce a vést ke zpochybňování ideálů řízení (Hay, 2014). Právě zpochybňování zažitých ideálů a předpokladů je významnou součástí manažerské praxe (Müller et al., 2022a, 2022b). Studie Bolandera et al. (2019) ukázala, že začínající manažeři jsou zahlceni zkušenostmi boje, nejistoty a nevědomosti.

Obrázek 3. Krize manažerů – hlavní témata identifikovaná rešerší literatury



Zdroj: Vlastní zpracování

Proces stávání se manažerem se netýká jen prvotní manažerské pozice. Studie Parkové a Faermanové (2018) ukazuje, že významnou událostí v kontextu formování manažerské identity je také povýšení. Kvalitativní studie 16 nově povýšených manažerů popisuje, jak manažeři opouštějí původní role a vstupují do role nové. Tento proces je spojen s rozvojem emoční a sociální kompetence. Manažeři musejí porozumět emocím svým, ale také emocím ostatních pracovníků, což využívají pro svůj osobní růst a pro interakce s ostatními.

Významnou autorkou zabývající procesem stávání se manažerem je Linda Hillová. Výzkum Hillové (2003, 2004, 2007) se zaměřoval na proces stávání se manažerem a identifikací klíčových zkušeností pro budoucí vedoucí pracovníky. V této fázi se formuje základní filozofie a styl vedení, který je odlišný od předchozího zaměření na individuální výkon. Stát se manažerem vyžaduje hluboké psychologické přizpůsobení a odnaučení zakořeněných postojů. Klíčovými úkoly při stávání se manažerem jsou rozvoj mezilidského úsudku, získání sebepoznání a zvládání stresu a emocí. Noví manažeři často zjistí, že být manažerem znamená být závislým na ostatních a vyžaduje rozvoj nových schopností a hodnot. Manažeři také často podceňují složitost své role a mají nesprávné představy o své autoritě a svobodě rozhodování. Kromě běžného provozu jsou noví manažeři zodpovědní také za navrhování a spouštění změn, které zlepší výkonnost jejich týmů. Navíc se mnozí noví manažeři bojí žádat o pomoc, ale nakonec zjišťují, že nadřízení jsou ochotnější, než se očekávalo.

Manažeři se snadněji učí ze zkušeností, když mají silné vztahy s nadřízenými a kolegy, avšak mnozí považují svého přímého nadřízeného spíše za hrozbu než za zdroj rozvoje. V 21. století se role manažera stává komplikovanější. Manažeři často mají více nadřízených, kterým se musí zodpovídat, a musí se vyrovnávat s politickou realitou organizačního života. Klíčem k úspěchu je schopnost sladit protichůdné zájmy a zvládat konflikty a vyjednávání. Proces stávání se manažerem vyžaduje nejen změnu profesní identity, ale také rozvoj nových dovedností a přizpůsobení se novým pracovním situacím. Schopnost rozpoznat vlastní mezilidské vztahy a efektivně řešit konflikty jsou klíčové pro úspěch manažerů v dnešním prostředí (Hill, 2003).

Segal (2017) spatřuje v díle Hillové (2003) silný kvalitativní posun od vědecko-technologicky zaměřeného chápání managementu k existenciálně-hermeneutickému pohledu na management. Tento posun je založen na zájmu Hillové o prožívané zkušenosti manažerů. V tomto procesu stávání se manažerem je významná především konfrontace s nejistotami a výzvami, ke kterým máme přístup skrze analýzu žité zkušenosti. Segal si všímá, že tyto souvislosti Hillová důkladně nediskutuje, navíc ani sousloví „stávání se manažerem“ nefiguruje

mezi klíčovými slovy rejstříku její knihy. Nicméně se těchto souvislostí dotýká i v jiných textech, kde upozorňuje na skutečnost, že stávání se manažerem je spojeno s hlubokým psychologickým přizpůsobením a transformací profesionální identity. Tato transformace pak souvisí s úzkostí, která pramení z konfrontace s nutností upustit od běžných návyků a postojů (Hill, 2004, s. 121).

Vzhledem k náročnosti získávání prvních manažerských zkušeností Plakhotnik (2017), upozorňuje, že organizace by měly nabízet podporu a poradenství začínajícím manažerům před povýšením a rozlišovat mezi přípravným a přechodným obdobím. To zahrnuje provádění činností během přípravného období, které usnadní jejich úspěch. Odborníci na vzdělávání a rozvoj hrají klíčovou roli při vytváření intervencí, které pomáhají zaměstnancům činit informovaná rozhodnutí o tom, zda se stát manažerem. Dobře navržený přípravný program je zásadní, protože může rozhodnout o tom, zda se povýšení do vedoucí pozice stane pro začínající manažery zkušeností, která jejich kariéru posune vpřed, nebo naopak pro ni bude překážkou.

Prožitek vnější krize manažery

První skupinu studií reflektující krize a jejich vliv na manažery jsou studie zaměřené na zkoumání dopadů krizí hospodářských. Tyto stude se většinou nezaměřují přímo na prožitek těchto krizí manažery. K zajímavému závěru však dospívá studie Kottika et al. (2020, s. 363), kteří kromě nutných opatření, které musely malé a střední podniky v Řecku přijmout, aby zvládly hospodářskou krizi, zmiňují i roli manažerů. Výsledky ukazují, že manažeři s vhodnou kombinací vlastností, dovedností a strategických orientací zvyšují šance na zvládnutí krize. Autoři v tomto ohledu upozorňují na pozitivní význam krize a zdůrazňují, že např. v čínštině je slovo krize složeno ze dvou znaků, přičemž jeden se týká nebezpečí, druhý příležitosti. V řečtině se pak jedná κρίνω (krínō), což znamená vybrat, zvolit, rozhodnout se, soudit. Pro budoucí zvládání krizí bude dle autorů nezbytná schopnost pozitivně reagovat na krize, což znamená oprostit se od důrazu na náklady a soustředit se na potenciální přínosy krize. V tomto ohledu vidíme jistý apel na změnu myšlení a zpochybnění zažitých předpokladů.

Papaoikonomou et al. (2012) publikovali studii zaměřenou na vnímání a prožívání hospodářské a finanční krize z pohledu španělských podnikatelů. Výsledky 62 výzkumu ukázaly, že podnikatelé vnímali krizi negativně, a to především z důvodu nejistoty prodeje, nejistoty příjmů a obtížného přístupu k financování. Současně byla krize vnímána také jako příležitost, zejména v kontextu zapojení inovací a sdílení zdrojů a znalostí prostřednictvím vytváření sítí.

Prouska a Psychogios (2019) ve své kvalitativní studii zkoumají mlčení 35 liniových manažerů v průběhu ekonomické krize. Koncept mlčení odkazuje na neochotu zaměstnance promluvit o organizačních problémech, která může být způsobena vědomou volbou zaměstnance nebo vlivem manažerských struktur. V první fázi sběru dat manažeři při domnění, že krize bude krátkodobá zaujímali pragmatický postoj a jejich mlčení souviselo s přístupem „udělej, co se ti řekne“, neboť se domnívali, že tak bude možné překonat krizi. Ve druhé fázi již vzdali naděje na krátké trvání krize a projevovali nedostatek důvěry k vrcholovému managementu. Jejich neochota mluvit o problémech byla způsobena cynismem pramenícím v přesvědčení, že lidé jsou sobečtí a nečestní. Tato nečestnost se týkala zejména způsobu, jakým vrcholový management a vlastníci informovali o skutečném dopadu krize na podnik, a tedy i na pracovní podmínky.

Jaidi a Thévenet (2012) ve své kvalitativní studii nabízejí pohled na manažery automobilky čelící globální krizi (2008–2009), která zavádí plány dobrovolného odchodu zaměstnanců jako jednu ze strategií, jak přečkat krizi. 21 manažerů, kteří se rozhodli zůstat, popisuje své zkušenosti s průběhem krize ve čtyřech časových úsecích. První fáze se týká čekání na to, co přijde, druhá fáze je spojena s částečnou úlevou, třetí fáze se týká pochybností a čtvrtá návratu do normálu. Kvalitativní rozhovory umožnily nahlédnout do pocitů spojených s jednotlivými fázemi krize. Počáteční emoce byly spojeny s odchodem mnoha pracovníků a překvapením, že plán dobrovolného odchodu byl natolik úspěšný. To způsobilo u manažerů šok, neboť odcházeli i zaměstnanci, kteří pracovali pro firmu mnoho let a byli její významnou součástí. Při zjištění, že pracovníci, kteří dali výpověď, jsou se svým rozhodnutím spokojeni, se dostavil pocit úlevy. Přišly však také pochybnosti o vlastním rozhodnutí, které byly v poslední fázi utišeny a situace ve společnosti se vrátila do běžných kolejí.

V kontextu nedávné krize způsobené pandemií COVID-19 jsou zkoumány například kompetence manažerů. Van der Wal (2020) ukazuje, že úspěch manažerů veřejné správy se odvíjí zejména od tří nejdůležitějších kompetencí, kterými jsou řízení zúčastněných stran, politiků a sítí pro spolupráci. Ve svém komentáři se však nezaměřuje na to, jak manažeři prožívají pandemii a svou manažerskou roli charakteristickou těmito kompetencemi. Bajaba et al. (2012) se zabývají efektivním leadershipem 63 manažerů v kontextu pandemie COVID-19. Výsledky ukazují, že manažeři s adaptivní osobností mají zvýšené vnímání své účinnosti (koncept tzv. *self-efficacy*), což vede k větší motivaci vést během krize. Výsledky vyplývají z online průzkumu mezi 116 manažery, kteří vyplnili příslušné dotazníky.

Kuckertz et al. (2020) se zaměřili na reakce začínajících podniků na současnou krizi způsobenou pandemií COVID-19 a jejich názor na opatření zavedená v Německu. Přestože

kvalitativní výzkum uvedený v tomto článku není založen na hloubkových rozhovorech, je jedním z prvních, kdo přináší nové pohledy do kontextu toho, jak malé firmy prožívají současnou krizi. Výzkum naznačuje, že někteří podnikatelé v podnikatelském ekosystému již vnímají podnikatelskou příležitost v pozitivním smyslu, to znamená, že vidí příležitost řešit aktuální problémy zaměstnáváním podnikatelských opatření. Zažití krize tedy může přispět k dalšímu rozvoji podniku. Podrobnější kvalitativní výzkum zaměřený na vnímání, zkušenosti a reakce podnikatelů na krizi způsobenou pandemií COVID-19 však dosud nebyl proveden

Z hlediska osobního prožívání krize je možné zmínit studii Lovedayové (2021), která se zaměřuje na akademiky-manažery v kontextu zásadních změn ve vysokoškolském sektoru, které jsou vnímány jako krize. Lovedayová ukazuje, že prostřednictvím rozhovorů je možné zjistit, jak jsou univerzity řízeny a jaké typy obranných mechanismů jsou vyvíjeny za účelem vypořádání se s obavami souvisejícími s institucionálním přežitím. V kontextu studie Evanse (2015, s. 137) argumentuje, že úzkost manažerů týkající se přežití může být přenášena na zaměstnance v první linii, kteří se mohou cítit obviňováni, ohromeni a nepodporováni, zároveň úzkostí zasažené vedení není schopno registrovat obavy podřízených.

De Villa a Rajwani (2012) poskytují kvalitativní analýzu vnímání politické krize manažery a ukazují, že reakce na krizi přijatá organizací je významně ovlivněna vnímáním krize manažery. Tato zjištění naznačují, že organizace může přijímat strategická rozhodnutí pouze na základě vlastního vnímání situace, což nemusí být zcela dostatečné. Individuální hledisko zaujaté manažery má vliv na výkon organizace a přístup ke krizi, tedy zdali bude krize chápána jako hrozba, příležitost či kombinace obojího, případně si hrozeb ani příležitostí nemusí být vědomi.

Pomocí fenomenologického výzkumu provedl Doern (2016) 15 hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s vlastníky-manažery malých britských podniků, aby zachytil zkušenosti malých podniků přímo zasažených nepokoji v Londýně 2011. V tomto výzkumu autor odhalil, jak jsou tyto podniky vůči této krizi zranitelné, a na 64 druhé straně byly také identifikovány příklady odolnosti. Podle autora jsou klíčovými faktory, které ovlivnily, zda jsou podniky vůči krizi zranitelné nebo odolné, zkušenosti, myšlení a zdroje. Například myšlení se týká výkladu a postojů ke krizi, když se rozlišují dva přístupy – omezení a očekávání.

Andres a Heo (2023) ukazují, že během krizových situací se uplatňuje emergentní a decentralizovaný přístup k poznání a organizaci. Organizace dosahují organizačního učení skrze různé změny ve svém poznání, a to především díky různým formám učení, které umožňují transformaci v krizových situacích. Výzkum identifikoval tři hlavní typy učení, které jsou relevantní pro řízení krize: kontextové učení, které podporuje kreativní řešení problémů;

strategické učení, které se zaměřuje na vedení a směřování; a kolektivní integrace, která slouží k vyhodnocování průběhu krizového procesu. Tato klasifikace poskytuje nový pohled na různé typy znalostí, které jsou nezbytné pro efektivní řízení krizí, a ukazuje, že organizace mohou využít krize jako příležitost k transformaci a inovaci. V období krize mohou organizace rychleji obnovit a adaptovat se prostřednictvím distribuovaného řízení krize a využitím kontextového a strategického učení a také kolektivní integrace. Müller a Jedličková (2020) ukazují, že zkoumání žité kritické zkušenosti manažerů může poskytnout cenná data pro porozumění manažerské práci. Sociální interakce jsou zásadní nejen pro úspěšnost manažerské praxe, ale i pro proces stávání se manažerem.

Prožitek osobní krize manažerů

Během řízení je důležitá reflexe prožívané manažerské zkušenosti. Manažer nemusí jevit známky vyhoření, ale může prožívat stavy, které se týkají rozporu mezi svou profesní identitou a rolí manažera. Jak ukazuje Parker (2004) během manažerského působení je možné se setkat s vážnými problémy v organizaci, jako je rozpočtová krize a hrozba propouštění. Manažer se může cítit stále více uvězněný a depresivní, přemýšlet o hledání jiné práce. Neřešené problémy přinášejí stále větší frustraci, přičemž odchod je vnímán jako opuštění lodi, která se potápí. Segal (2010) ve své analýze žité zkušenosti Morta Meyersona, jednatele Ross Perot Systems, který se ocitl v krizi vedení poté, co se jeho představy a způsoby řízení dostaly do rozporu s novými podmínkami v organizaci, ukazuje, jak může manažer ztratit smysl toho, co znamená být vůdcem, a je nucen hledat nový způsob, jak být manažerem. Tato krize nebyla pouze problémem získání efektivnějších dovedností vedení, ale byla krizí vnímání toho, co to znamená být vedoucím pracovníkem jako takovým. Krize ho přiměla přehodnotit své předchozí přesvědčení a přijít na to, že jeho staré způsoby vedení nejsou vhodné pro novou realitu organizace. Zároveň se ocitl mezi ztrátou starých způsobů a nejistotou nového. Přestože nevěděl, jak se vydat do budoucnosti, využil tuto krizi jako příležitost k vytvoření nových praktik a postupů vedení, jak pro sebe, tak pro členy organizace.

Právě tyto situace, kdy přestávají fungovat zažité způsoby práce, jsou v řízení časté. Aniž bychom hovořili o vyhoření, dochází ke značnému náporu na psychickou kondici manažerů. Jak ukazují Rolfe et al. (2016, 2017) tyto narušení praxe a životů manažerek a manažerů jsou charakteristické tím, že je nelze řešit v kontextu běžných zvyků a způsobů jednání. Tyto narušení vycházejí z cyklu, který začíná stavem neautentičnosti a prováděním průměrné každodenní práce. Tento stav může být otřesen náhlými narušeními spojenými s nedostatkem smyslu, pocity selhání a úzkostí. Důležitou fází je artikulace těchto narušení, kdy jsou popsány

hlavní problémy a hrozby. Tato fáze vede ke svobodě skrze transformaci a reformulaci situace. Tyto situace mohou být vnímány jako příležitosti, protože otevírají nové možnosti. V manažerské praxi je důležité chápat, že narušení není selháním, ale součástí běžného stavu. Reflexivní praxe a dialogický přístup k učení jsou podporovány v rozhovorech s manažery a pomáhají jim popsat současnou situaci a rozvíjet se.

Korotov (2021) ukazuje, že když nastane neočekávaná událost v kariéře, vedoucí pracovníci se potýkají s okamžitými reakcemi, jako je psychologický šok. Vhodným nástrojem, jak se vypořádat s těmito situacemi, je koučování. Koučovací rozhovory slouží jako příležitosti pro zvládání okamžitých emocionálních reakcí na narušení kariéry. I když jsou kritické události s pozitivním významem, mohou vyvolat smíšené a protichůdné reakce. Koučovací rozhovory pomáhají zpracovat tyto krizové události a umožňují aktivovat schopnost jednat při neočekávaných událostech v manažerské kariéře.

Častou osobní krizí, se kterou se můžeme setkat, je krize středního věku. Tato krize přináší rychlé a významné změny osobnosti a chování, které ovlivňují jednotlivce. Jak ukazuje McGill (1977, s. 5), existují různé faktory, jako je vědomí omezeného času, fyziologické změny a změna postavení, které přispívají k této krizi. Jedinci musí být schopni uvědomit si tyto změny, přijmout je a hledat podporu, aby se s nimi vyrovnali. Je důležité, aby organizace vytvářely příznivé prostředí, ve kterém jednotlivci mohou bezpečně přiznat své problémy a krizi, a aby se k nim přistupovalo s podporou a závazkem k jednotlivci a jeho přínosu pro organizaci. McGill (1977) navrhuje čtyři kroky, které by měly být podniknuty při řešení krize středního věku: pomoci jednotlivcům pochopit změny ve svém chování a jejich dopady na ostatní, ukázat, že tato krize není unikátní a mnoho lidí ji prožívá, přesměrovat postiženého manažera na odbornou pomoc a podporovat aktivní porozumění a podporu ze strany organizace. Je zdůrazněno, že krize středního věku může být vnímána jako příležitost pro osobní a profesní růst a že organizace by měly jednotlivcům poskytnout perspektivu a podporu, aby mohli plně využít svůj potenciál i v této fázi svého života.

1.2.3.3. Důsledky rešerše pro disertační výzkum a mezery současného stavu poznání

Výzkum duševního zdraví, pohody na pracovišti a zvládání kritických situací v rámci manažerské praxe zatím často soustředil svou pozornost převážně na problém vyhoření. Toto jednostranné zaměření přináší riziko, že výzkumníci a praktici opomíjejí mnohem širší a komplexnější spektrum zkušenostních prožitků a výzev, kterým manažeři v pracovním i osobním životě čelí.

Je možné vymezit řadu důvodů, proč existuje více literatury o vyhoření manažerů než empirických studií zkoumajících osobní krize a kritické momenty manažerů a manažerek. První důvod může spočívat ve zviditelnění problému vyhoření. Pracovní vyhoření je dobře známý a rozšířený fenomén, o kterém se často diskutuje ve veřejném prostoru, pracovním prostředí a médiích (Rechenberg et al., 2020). Zatímco pracovní vyhoření je spojeno s chronickým pracovním stresem a vyčerpáním, což má zřejmý dopad na pracovní výkon a produktivitu, osobní krize a kritické okamžiky mohou být vnímány jako intimnější a osobnější záležitosti, což snižuje jejich viditelnost. Tímto se vytváří dojem, že vyhoření je jediným závažným aspektem duševního zdraví manažerů, a může docházet k podceňování jiných důležitých psychosociálních výzev, kterým manažeři čelí.

Studium vyhoření je strukturovanější, protože k jeho měření lze použít standardizované dotazníky a škály. Naopak zkoumání osobních krizí a kritických momentů často vyžaduje kvalitativní přístupy, jako jsou rozhovory, pozorování a hloubkové analýzy, které mohou být časově i finančně náročnější (Opdenakker, 2006). Tento nepoměr je patrný i ve výzkumu syndromu vyhoření, kde převažují kvantitativní průzkumy nad hloubkovými kvalitativními studiemi, kterých bylo v analyzovaném vzorku okolo 10 %. Absence kvalitativního výzkumu odhalená v rešerši vypovídá o neznalosti hlubších vrstev manažerských zkušeností. Převažující důraz na vyhoření navíc vede k marginalizaci významu kritických momentů v rámci strategického řízení lidských zdrojů.

Osobní krize a kritické události jsou často spojeny s emocionálně náročnými zážitky a intimními aspekty života manažerů. Respondenti se mohou zdráhat o těchto zkušenostech otevřeně hovořit, což ztěžuje získání relevantních údajů pro empirické studie (Dinos et al., 2004). Na druhou stranu, i když vyhoření ovlivňuje manažery i osobně, může být vnímáno spíše jako součást pracovního kontextu, což vede manažery k větší ochotě sdílet své zkušenosti (Rechenberg et al., 2020).

Je tedy nezbytné posílit výzkum, který by se zaměřil na studium žité zkušenosti manažerek manažerů v kritických situacích a osobních krizích. Tímto přístupem bychom mohli získat komplexnější a realističtější pohled na reálné výzvy, kterým manažeři čelí, a tím vytvořit základ pro efektivní řízení lidských zdrojů, které bude reflektovat celé spektrum jejich profesních i osobních zkušeností. V kontextu tohoto nedostatečného zaměření existující literatury byly vymezeny tři výzkumné otázky:

VO1: Jaké příčiny – kritické momenty – vedou k osobní krizi manažerů?

VO2: Jakým způsobem manažeři osobní krize zvládají?

VO3: Jakým způsobem utvářejí manažeři význam kritickým momentům a osobním krizím a co tento proces znamená pro jejich další profesní směřování?

Tyto výzkumné otázky nabízejí klíčový rámec pro zkoumání a porozumění kvalitativní povaze kritických momentů a osobních krizí v manažerské praxi. Výzkumná otázka VO1 umožňuje prozkoumat širokou škálu situací a událostí, které mohou vést k osobním krizím. Tímto způsobem lze získat hlubší pochopení faktorů, které přispívají ke zranitelnosti manažerů vůči těmto zážitkům. Tím bude dosaženo komplexní pochopení manažerské situace. Výzkumná otázka VO2 umožňuje identifikovat různé mechanismy a strategie, které manažeři využívají pro zvládání osobních krizí. Tímto způsobem by mohl výzkum přinést inovativní nápady a postupy, které by mohly být aplikovány v manažerské praxi pro podporu zvládání krizových situací.

Výzkumná otázka VO3 umožňuje nahlédnout do procesu interpretace a reflektování významu kritických momentů. Tato otázka přináší hlubší pochopení toho, jak tato reflexe ovlivňuje budoucí směřování kariéry manažerů. Právě tato otázka je klíčová pro formování budoucích intervencí v oblasti řízeních lidských zdrojů, neboť umožňuje využít potenciál znalosti toho, jak manažeři dospívají k rozvoji svých dovedností skrze konfrontaci s náročnými situacemi.

Prozkoumání osobních krizí a kritických momentů může navíc přispět k odbourání stigmatizace těchto zkušeností. Když budou manažeři více chápat, že tyto zážitky jsou součástí profesního života a mohou přinést různé učení a růst, mohou se snáze otevřít a sdílet své zkušenosti s kolegy a nadřízenými. Výsledky výzkumu by mohly poskytnout cenné informace pro řízení lidských zdrojů. Na základě poznatků získaných z těchto výzkumných otázek by mohly být vyvinuty strategie a programy podpory manažerů v oblasti zvládání krizových situací a osobního rozvoje.

Vzhledem k tomu, že výzkum kvalitativní povahy kritických momentů a osobních krizí manažerů dosud nebyl dostatečně realizován, použití výše zmíněných výzkumných otázek může přinést nový a hlubší vhled do této oblasti. Tyto otázky reflektují komplexitu a osobní aspekty manažerské praxe, které často zůstávají přehlíženy ve prospěch studia vyhoření. Zodpovězením těchto otázek by mohly být identifikovány nové způsoby, jak podporovat manažery v jejich profesním i osobním rozvoji, což by mohlo mít pozitivní dopad na jejich výkon a pohodu na pracovišti. Jak bude ukázáno v poslední kapitole, intervence vycházející z pochopení situace manažerů mají také ekonomické důsledky.

1.3 Konceptuální rámec

Tato podkapitola představuje teoretické koncepty a přístupy, které budou významné při práci s kvalitativními daty a při zakotvení dat získaných výzkumem. Jak bude ukázáno v následující metodické kapitole, podle konstruktivistického přístupu nelze úplně odhlédnout od již existujících poznatků. Nejdříve budou stručně zmíněny modely vyhoření, které mohou hrát důležitou roli při vytváření modelu zpracování kritických situací v manažerské praxi. Zejména bude představen Job-Demand Resource Model, jehož novější verze jsou charakteristické tím, že uvažují řadu faktorů majících vliv na psychickou kondici a pracovní nasazení jedince. Poté bude představen přístup balanced scorecard, především jeho aplikace v řízení lidských zdrojů. Právě tento přístup bude důležitý pro implementaci výsledků výzkumu do praxe.

1.3.1 Modely vyhoření

Cílem výzkumníků v oblasti vyhoření je integrovat rozmanité výsledky výzkumu v koherentní rámec, který by dokázal spolehlivě reflektovat složitost procesů souvisejících s vyhořením, a to navzdory širokému spektru pracovních prostředí (Richardson & Burke, 1995). Od počátku představení konceptu v 70. letech 20. století (Freudengerger, 1974) byla výzkumníky navržena řada modelů (Maslach & Jackson, 1981; Demerouti & Bakker, 2001). Jak zmiňují Richardson a Burke (1995, s. 32), komplexní model vyhoření by měl zahrnovat „různé individuální a organizační proměnné, které představují zdroje stresu a požadavků vedoucích k vyhoření," dále „důsledky vyhoření z hlediska osobních, pracovních a organizačních výsledků" a navíc by měl být schopen „poskytnout rámec pro víceúrovňové intervence ke zmírnění vyhoření nebo k prevenci jeho rozvoje".

Model vyhoření společně s jeho fázemi, vyvinutý Christinou Maslachovou a Susan Jacksonovou v roce 1981, je jedním z nejznámějších a nejvíce používaných modelů vyhoření. Tento model se zaměřuje na tři hlavní faktory vyhoření, které jsou charakterizovány specifickými projevy a symptomy. Prvním faktorem je emocionální vyčerpání, které se projevuje pocitem vyčerpání, vyhasínáním emocionální energie a snížením citové výdrže vůči pracovním situacím a lidem. Další dimenzí je depersonalizace, při níži dochází k vytváření emocionální vzdálenosti a cynismu vůči lidem, se kterými jedinec pracuje, což může vést k chladnému nebo neosobnímu zacházení. Třetím faktorem je snížená osobní účinnost projevující nízkým pocitem kompetence, sníženým sebepojetím a pocitem neúspěchu při splnění pracovních úkolů (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 1997).

Tento model klade důraz na komplexní interakce mezi těmito třemi fázemi a zdůrazňuje, že vyhoření není pouze způsobeno jedním faktorem, ale vzniká v důsledku dlouhodobého stresu a nesouladu mezi pracovními požadavky a individuálními zdroji a kapacitami. Model také zohledňuje vliv pracovního prostředí, organizační kultury a individuálních charakteristik na rozvoj vyhoření.

Demand-Control Model, vyvinutý Robertem Karasekem v roce 1979, je teoretický rámec zkoumající vztah mezi pracovními požadavky a pracovní kontrolou a jejich vliv na psychologické a zdravotní výsledky zaměstnanců. Tento model klade důraz na dva hlavní faktory. Prvním faktorem jsou pracovní požadavky (Job Demands), které představují aspekty práce, které vyžadují úsilí a energii zaměstnance, jako je pracovní náročnost, časový tlak a emocionální náročnost. Druhým faktorem je pracovní kontrola (Job Control), která odkazuje na míru, do jaké má zaměstnanec kontrolu nad svou prací a rozhodovacím procesem. Zahrnuje faktory jako autonomii v rozhodování, možnost vlivu na pracovní prostředí a organizační rozhodnutí (Karasek, 1979).

Demand-Control Model identifikuje tři základní typy pracovních situací. První situace se týká nízké kontroly a vysokých požadavků *(High Strain)*. Zaměstnanci v těchto situacích mají omezenou kontrolu nad prací a čelí vysokým pracovním požadavkům. Tento stav může vést k vyššímu riziku stresu a negativních výsledků, jako je vyhoření. Druhá situace souvisí s vysokou kontrolou a nízkými požadavky *(Low Strain)*. Zaměstnanci mají vysokou kontrolu nad prací a zároveň jsou vystaveni nízkým pracovním požadavkům. Tato situace může přispět k lepší pracovní pohodě. Třetí situace se pojí k vysoké kontrole a vysokým požadavkům *(Active Jobs)*, Zaměstnanci mají vysokou kontrolu nad prací, ale také čelí vysokým pracovním požadavkům. Tato situace může vést k vyšší angažovanosti a aktivnímu přístupu k práci (Karasek, 1979).

Demand-Control Model poukazuje na skutečnost, že interakce mezi pracovními požadavky a kontrolou může ovlivňovat pracovní nasazení, vyhoření a další psychologické stavy. Model byl později rozšířen a spojen s dalšími koncepty, jako je pracovní podpora a pracovní zdroje, což vedlo k vývoji komplexnějších modelů, jako je například Job-Demands Resource (JD-R) Model (Demerouti & Bakker, 2001). Právě jedna z verzí Job-Demands Resource modelu představuje základ pro úvahy nad výsledky disertačního výzkumu, proto se na něj zaměříme podrobněji v následující sekci.

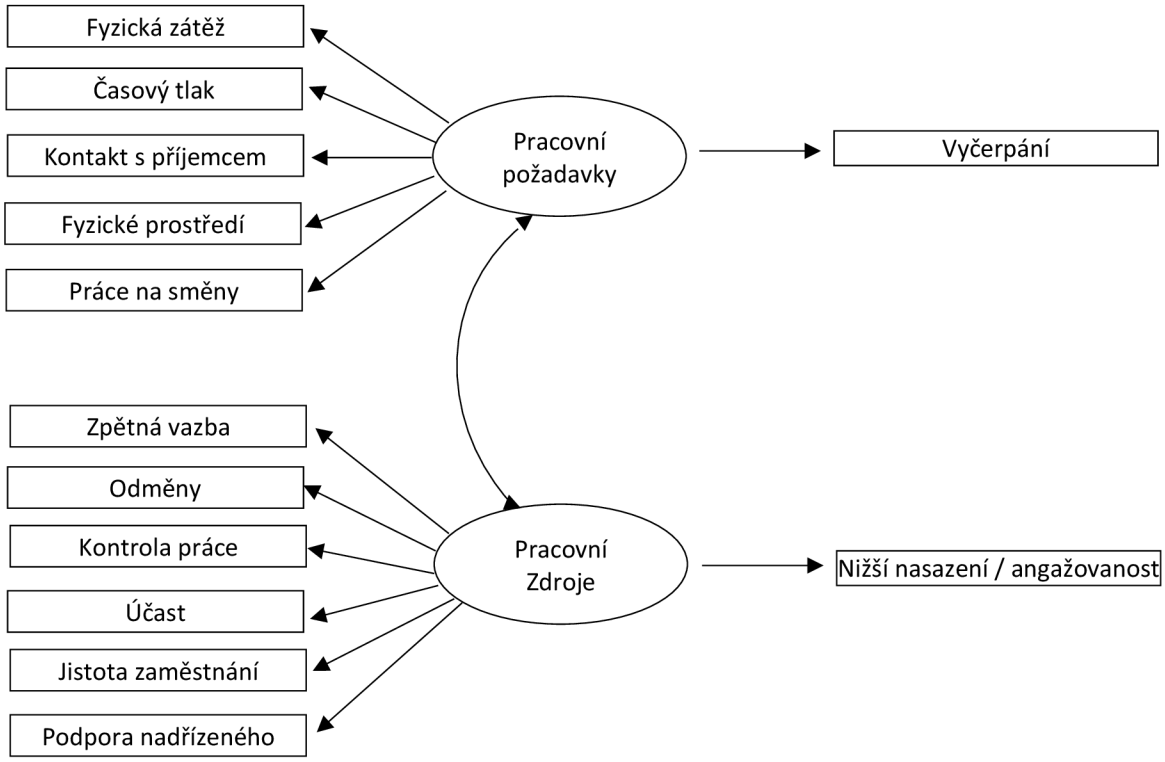
1.3.2 Job-Demands Resource model

Na předcházející modely navázala práce Demeroutiové et al. (2001), která zkoumá vztahy mezi charakteristikami práce a vyhořením v kontextu dvou základních dimenzí, jimiž jsou požadavky na práci a zdroje, které se týkají práce. Pracovní požadavky jsou aspekty práce, které vyžadují úsilí a energii zaměstnance. Může jít o vysoký pracovní objem, časový tlak, fyzickou nebo emocionální náročnost práce. Pracovní požadavky mohou způsobovat stres a vyčerpání. Pracovní zdroje jsou faktory v pracovním prostředí, které mohou poskytovat podporu, motivaci a energii zaměstnancům. Mohou to být například podpora nadřízených, možnost autonomie, možnost profesního rozvoje nebo dobře fungující týmové vztahy.

Vyhoření je v rámci tohoto modelu chápáno jako důsledek nadměrných požadavků při nedostatečných zdrojích. Tyto požadavky mohou nabývat fyzické, psychické či společenské podoby a týkají se nejrůznějších charakteristik práce, jako jsou pracovní zátěž, konflikty rolí zastávaných v práci apod. Zdroje se zase týkají psychických, fyzických a sociálních zdrojů a souvisejí s rozličnou podporou ze strany organizace či vedoucích pracovníků (srov. Deremouti et al., 2001; Bakker et al., 2004; Schaufeli a Bakker, 2010; Yang et al., 2018).

JD-R Model zdůrazňuje, že pracovní požadavky mohou vyvolávat negativní reakce, jako je vyhoření, pokud nejsou kompenzovány dostatečnými pracovními zdroji. Naopak, přítomnost dostatečných pracovních zdrojů může pomoci snižovat negativní dopady pracovních požadavků a podporovat pozitivní výsledky, jako je pracovní angažovanost. Model rozeznává dvě hlavní cesty. Když jsou dostatečné pracovní zdroje k dispozici, může to snižovat negativní dopady pracovních požadavků a přispívat k pracovní angažovanosti a celkovému well-beingu zaměstnanců. Naopak nedostatek pracovních zdrojů a vysoké pracovní požadavky mohou vést k vyčerpání, vyhoření a snížení pracovního well-beingu. Shrnutí prvotní verze modelu je znázorněno na následujícím Obrázku 4.

Obrázek 4. JD-R model vyhoření (2001)

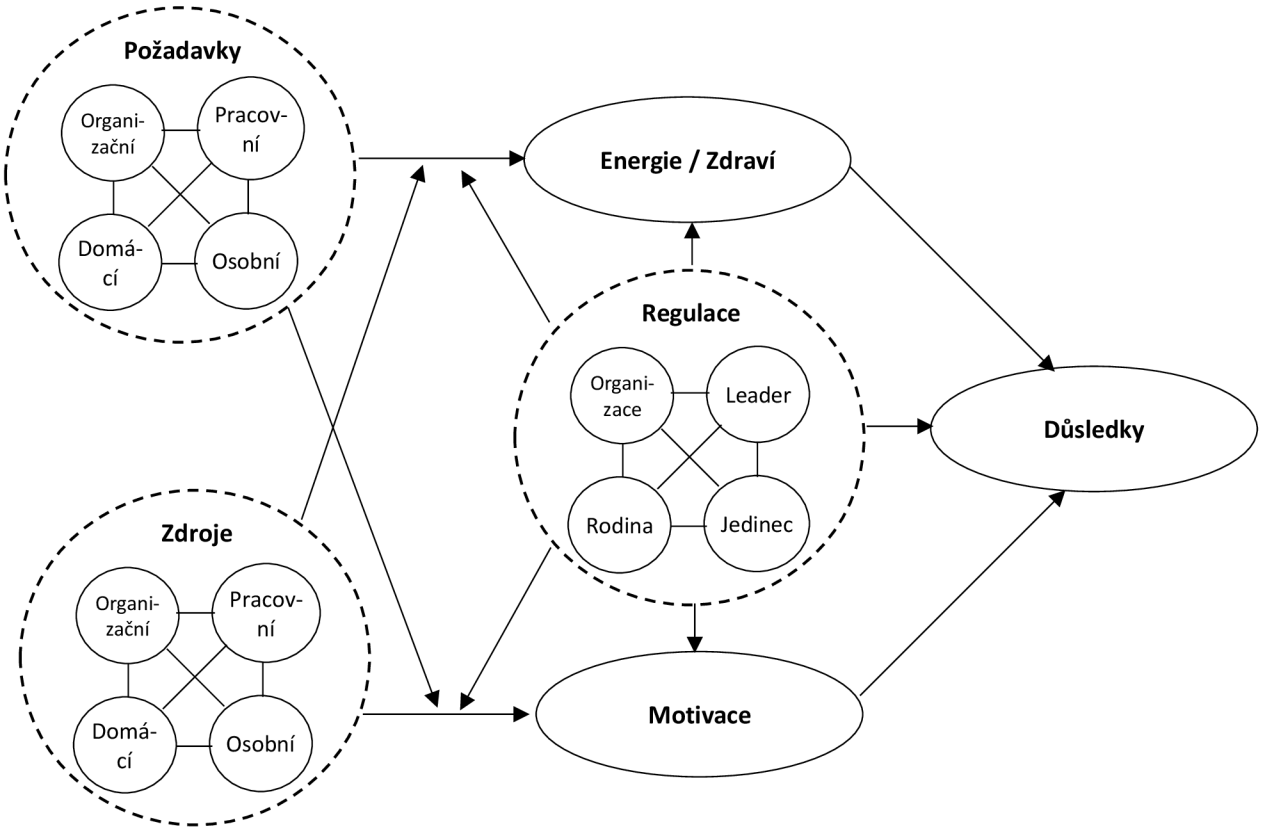


Zdroj: Demerouti et al. (2001, s. 502)

V současnosti dochází k neustálému doplňování a zpřesňování modelu (Bakker & Demerouti, 2016) a četným diskuzím o jeho dalším směřování. Demerouti a Bakker (2023) využili současné krize způsobené pandemií COVID-19 ke konceptuálním úvahám o rozšíření JD-R modelu. Nově navržený rozšířený model se opírá o předcházející studie a o nové poznatky týkající se pandemie a předkládá několik propozic pro další zkoumání. S každým rozšířením modelu narůstá jeho složitost, ale dochází také ke zvyšování jeho vysvětlovací schopnosti. Právě na tuto rozšířenou verzi modelu, navazuje model opírající se o poznatky získané z disertačního výzkumu.

Výzkum realizovaný v rámci disertační práce poukázal na některé podobné mechanismy popisované Demeroutiovou a Bakkerem (2023). Jedná se především o důležitost mimopracovních zdrojů a požadavků, které souvisejí s osobním životem (srov. Müller, 2019; Müller & Jedličková, 2020; Müller et al., 2022a, 2022b). Představme nyní tento nový model, na který bude následně navázáno v kapitole pojednávající o důsledcích disertačního výzkumu pro řízení lidských zdrojů.

Obrázek 5. JD-R model vyhoření (2023)



Zdroj: Demerouti & Bakker (2023, s. 218)

Obrázek 5 ukazuje, že vysoké pracovní nároky, jako jsou pracovní tlak a náročni zákazníci, mohou vést k vyčerpání a zdravotním problémům prostřednictvím. Nedostatek dostatečných pracovních zdrojů, jako je autonomie a sociální opora, může vést k demotivaci. Vzájemné působení vysokých nároků a nízkých zdrojů v různých oblastech života, jako je práce, rodina, osobní život, může vyhoření prohloubit. Nedostatečné proaktivní strategie jednotlivce, rodiny, vedoucího nebo organizace pro zvládání nároků a zdrojů mohou přispět k vyhoření (Demerouti & Bakker, 2023).

Vysoké používání destruktivních seberegulačních strategií jednotlivci, jako je sebepoškozující chování, může posílit vliv požadavků na vyhoření. Rozšířený model JD-R ukazuje, že vyhoření může být důsledkem vysokých pracovních nároků, nízkých pracovních zdrojů, interakce nároků a zdrojů napříč životními oblastmi, nedostatku proaktivních strategií pro zvládání nároků/zdrojů a používání destruktivních seberegulačních strategií. Tento rozšířený pohled zachycuje komplexnost faktorů ovlivňujících vyhoření.

Model odkazuje na různé typech regulačních strategií, které používají jednotlivci, rodiny, vedoucí pracovníci a organizace/týmy k ovlivnění vlivu požadavků a zdrojů na zdraví

a motivaci zaměstnanců. Individuální regulační strategie se vztahují k tomu, co jednotlivci aktivně dělají, aby zvládli své vlastní požadavky, zdroje, emoce, myšlenky a chování. Příkladem je tvorba práce, hravý design práce, proaktivní řízení vitality a sebeřízení. Cílem těchto strategií je zvýšit zdroje nebo minimalizovat požadavky. To může být důležité obzvláště v období krize (Demerouti & Bakker, 2023; Breevaart et al., 2015).

Strategie rodinné regulace se týkají činností prováděných na úrovni páru/rodiny, jejichž cílem je zvládat požadavky a zdroje napříč rolemi. Příkladem jsou taktiky rozdělení práce mezi partnery či poskytování vzájemné podpory. Jejich cílem je podpořit fungování každého z partnerů. Strategie regulace vedoucích pracovníků se týkají činností, které vedoucí pracovníci provádějí prostřednictvím svého chování, aby zvládli požadavky a zdroje zaměstnanců. Příkladem je poskytování zdrojů, jako jsou informace či podpora, a řízení pracovních charakteristik. Jejich cílem je umožnit adaptaci zaměstnanců. Strategie organizační a týmové regulace se vztahují k činnostem prováděným kolektivně za účelem řízení požadavků a zdrojů. Příkladem je podpora sdílené odpovědnosti, stavění na stávajících procesech a synergická týmová práce. Ty umožňují nepřetržité fungování. Regulace se tedy týká různých proaktivních a reaktivních strategií, které používají jednotlivci, rodiny, vedoucí pracovníci a organizace a týmy k optimalizaci požadavků a zdrojů s cílem pozitivně ovlivnit zdraví, motivaci, adaptaci a výkonnost zaměstnanců (Demerouti & Bakker, 2023).

1.3.3 Balanced scorecard v řízení lidských zdrojů

Koncepce balanced scorecard (BSC), jak ji představili Kaplan a Norton (1996, 2001), zahrnuje dvě odlišné skupiny atributů, které definují její strukturu a použití. Pokud jde o strukturu, BSC se skládá ze tří klíčových prvků: opatření odvozených ze strategie, rovnováhy mezi opatřeními a příčinných vazeb mezi opatřeními. Opatření odvozená ze strategie zdůrazňují nutnost sladit metriky s činnostmi, které vedou k realizaci strategie. Toto sladění odráží základní požadavek, neboť hlavním účelem BSC je usnadnit provádění strategie. Vyváženost mezi opatřeními zdůrazňuje význam začlenění různých pohledů na výkonnost, včetně finančních, zákaznických, interních procesů a dimenzi učení a růstu. To zajišťuje komplexní posouzení prosperity organizace a zabraňuje přílišnému zdůrazňování finančních aspektů. Koncepce kauzálně propojených opatření zdůrazňuje vzájemné vazby mezi opatřeními výkonnosti v rámci čtyř dimenzí i napříč nimi. Tato síť propojených opatření nastiňuje proces tvorby hodnoty a objasňuje, jak organizace prostřednictvím realizace strategie vytvářejí hodnotu pro zúčastněné strany a akcionáře (Soderberg et al., 2011).

Balanced scorecard nabízí výhody pro náročná rozhodnutí v organizacích týkající se cílů, hodnot a iniciativ. Předností BSC je volba výkonnostních ukazatelů, které jsou základem systému a slouží pro orientaci celé organizace. Kritéria pro výběr výkonnostních ukazatelů v rámci balanced scorecard vyžadují pečlivé zvážení, aby byla zajištěna jejich relevance a soulad se strategií organizace. Jedním ze základních kritérií je jejich soulad s celkovou strategií. I když toto spojení nemusí být vždy přímé, opatření by měla smysluplně přispívat ke strategickým cílům. Kromě toho musí být tato opatření kvantifikovatelná a musí se vyhnout subjektivitě, aby byla zajištěna konzistentnost výkladu. Zásadními aspekty jsou přístupnost a snadná srozumitelnost, neboť složitá nebo technologicky náročná opatření mohou bránit jejich praktickému provádění. Klíčovým hlediskem je vyváženost opatření z hlediska možných kompromisů, zajištění relevance pro cíle organizace a stanovení společných definic. Tato kritéria společně pomáhají při výběru výkonnostních opatření, která účinně zapadají do strategického rámce organizace a zároveň podporují smysluplný rozvoj organizačních funkcí. (Nivem, 2006, s. 163–165). Přehled perspektiv zahrnutých do balanced scorecard představuje následující Tabulka 5.

Tabulka 5. Perspektivy zahrnuté do balanced scorecard

Perspektiva	Zodpovězené otázky	Příklady kritických obchodních ukazatelů	Příklady kritických ukazatelů lidských zdrojů
Zákazník	Jak nás zákazníci vidí?	Čas, kvalita, výkon, služby, náklady	Spokojenost zaměstnanců se službami personálního oddělení Vnímání společnosti jako zaměstnavatele zaměstnanci
Interní	V čem musíme vynikat?	Procesy, které ovlivňují spokojenost zákazníků, dostupnost informací o službách a/nebo výrobních procesech.	Náklady na školení na zaměstnance, míra fluktuace, čas na obsazení volných pracovních míst.
Učení a růst	Můžeme se nadále zlepšovat a vytvářet hodnoty?	Zlepšování provozní efektivity, zavádění nových výrobků, neustálé zlepšování, posilování postavení pracovníků, spokojenost zaměstnanců.	Úroveň kompetencí zaměstnanců/dovedností, výsledky průzkumu angažovanosti, schopnost řízení změn.
Finanční	Jak se díváme na akcionáře?	Ziskovost, růst, hodnota pro akcionáře.	Odměny a benefity na zaměstnance, náklady na fluktuaci, zisk na zaměstnance, tržby na zaměstnance.

Zdroj: Noe et al. (2021, s. 29). Založeno na: Thompson & Mathys (2008), Becker, Huselid, & Ulrich (2001).

Vzhledem k zaměření disertačního výzkumu je pro nás důležitá především integrace výsledků kvalitativního výzkumu do intervencí v oblasti řízení lidských zdrojů, které umožní organizacím cíleně podporovat manažery v krizových situacích a v jejich osobním rozvoji. Tyto intervence mohou být začleněny do perspektivy učení a růstu v rámci balanced scorecard, která se zaměřuje na rozvoj kompetencí a schopností zaměstnanců. Relevantní ukazatele pro analýzu učení a růstu v rámci sytému balanced scorecard jsou znázorněny v následující Tabulce 6.

Relevantní ukazatele pro analýzu učení a růstu	Spokojenost pracovníků	Zodpovědnost
		Kvalita
	Udržení pracovníků	Loajalita
	Produktivita pracovníků	Dovednosti
		Inovace

Tabulka 6. Relevantní ukazatele pro analýzu učení a růstu v rámci sytému balanced scorecard

Zdroj: Podle Kaplan & Norton (1996)

Měření pro perspektivu učení a růstu, která jsou součástí systému balanced scorecard, mají zásadní význam pro úspěšný rozvoj organizace. Tato perspektiva se zaměřuje na zaměstnance a jejich schopnost růstu a zdokonalování. Klíčovými oblastmi měření jsou lidský kapitál, informační kapitál a organizační kapitál. V oblasti lidského kapitálu jsou sledovány následující faktory jako jsou identifikace klíčových dovedností spojených s organizací a sledování pokroku v jejich rozvoji, pomoc zaměstnancům při stanovování cílů a plánů rozvoje, které jsou zarovnány s organizační strategií, či Sledování výsledků školení a jejich přínosu pro získávání nových dovedností a změnu chování (Nivem, 2006).

V oblasti informačního kapitálu se kladou důležité otázky ohledně dostupnosti pracovních nástrojů, přístupu k informacím a připravenosti informačního kapitálu, která se týká posouzení, zda je informační a technologická infrastruktura organizace připravena dosáhnout stanovených cílů. V oblasti organizačního kapitálu je klíčové realizovat pravidelné průzkumy a reakce na výsledky, které umožňují sledovat a zlepšovat spokojenost zaměstnanců. Velký význam hraje podpora zdravého životního stylu. Je důležité hodnotit iniciativy podporující zdravý životní styl zaměstnanců a jeho vliv na produktivitu a celkové zdraví (Nivem, 2006).

Měření pro perspektivu učení a růstu cíleně vytvářejí prostředí, které podporuje rozvoj dovedností, přístup k informacím a spokojenost zaměstnanců. Tyto faktory jsou klíčové pro

dlouhodobou úspěšnost organizace a posilování její inovativnosti a růstu. Právě tyto oblasti budou diskutovány v kontextu výsledků disertačního výzkumu.

2. Metoda výzkumu

Tato kapitola popisuje metodu výzkumu a jejím cílem je přestavit techniky užité při realizaci výzkumného záměru. Nejprve je představen design výzkumu a je argumentováno pro využití kvalitativního výzkumu. Propojení dílčích metod interpretativní fenomenologické analýzy a zakotvené teorie pro analýzu dat umožňuje podrobně zkoumat fenomén prožitku kritických momentů v manažerské praxi. Dále je představen výzkumný vzorek a charakteristiky jednotlivých participantů. V následujících podkapitolách jsou pak popsány způsoby sběru dat a přístupy k analýze.

2.1 Design výzkumu

Vzhledem ke stanoveným cílům disertační práce byl zvolen kvalitativní přístup, který umožňuje získání hloubkového a bohatého porozumění zkušenostem manažerů a způsobům, jaký jim přisuzují význam (Merriam, 2009). Tento přístup umožňuje odhalit skryté faktory, které mohou přispívat ke kritickým situacím a osobním krizím, jako jsou pocity, vnitřní motivace a způsoby, jakými se manažeři vyrovnávají s tlakem a náročností pracovního prostředí. Kvalitativní přístup umožňuje lépe zachytit komplexitu manažerské zkušenosti (Creswell & Maietta, 2002), protože manažeři mohou vyjádřit své pocity, myšlenky a zkušenosti v jejich vlastních slovech a osobních kontextech (Denzin & Lincoln, 2005). Tuto skutečnost popisuje Cherniss (2016):

> Dal jsem přednost nestrukturovaným rozhovorům, protože jsem chtěl zjistit, jak tito noví odborníci vnímají své zkušenosti a jak vidí svůj svět. Obával jsem se, že kdybych se snažil odhadnout, co je pro ně nejdůležitější, a pak navrhl strukturované nástroje pro jejich měření, mohl bych přijít o některé z nejzajímavějších aspektů jejich zkušeností. Strukturované výzkumné metody často stojí v cestě pronikavému zkoumání toho, jak lidé skutečně vnímají svůj život. Bylo důležité, aby naši účastníci mohli vyprávět své vlastní příběhy v uvolněném a vstřícném prostředí, které podporovalo upřímnost. (Cherniss, 2016, s. 15)

Kvalitativně založený výzkum vedl Chernisse (1980a, 1980b) k vytvoření užívaného modelu, který přispěl k porozumění vyhoření. To dokládá, že ačkoliv model založený na poznatcích

z kvalitativního výzkumu nemůže být zobecněn, může představovat podklad pro kvantitativní výzkum. Následně výzkumníci vytvořili pro daný model měřítka jednotlivých konceptů a poskytli přímé empirické testy modelu (Burke et al., 1984, Burke & Greenglass, 1989a).

Jako vhodné metodické přístupy pro zkoumání kritických momentů manažerské práce byly stanoveny interpretativní fenomenologická analýza doplněná o kódovací a analytické postupy zakotvené teorie. Tato triangulace metod (Carter et al., 2014) umožňuje komplexní náhled jak na zkoumaný fenomén, tak na procesy, které se k němu pojí. Jak zmiňuje Denzin (2009, s. 308), „triangulace metod může mít mnoho podob, ale jejím základním rysem je kombinace dvou nebo více různých výzkumných strategií při studiu stejných empirických jednotek“. V případě této práce se jedná o kombinaci interpretativní fenomenologické analýzy s analýzou založenou na principech zakotvené teorie.

2.1.1 Interpretativní fenomenologická analýza

Interpretativní fenomenologická analýza (IPA) vznikla v rámci psychologie zdraví jako kvalitativní analýza zkoumající porozumění osobní zkušenosti a také toho, jak se účastníci výzkumu k této zkušenosti vztahují. Metoda má kořeny ve fenomenologii, hermeneutice a idiografii. Klíčovou publikací shrnující principy výzkumu a poskytující návodný postup výzkumu je kniha Smithe, Flowerse a Larkina (2009). Jak zmiňují Larkin a Thompson (2012, s. 101), klíčovými pojmy v přístupu IPA jsou „dávání hlasu“ a „dávání smyslu“, které jsou založeny na důvěrném zachycení výpovědí účastníků a snaze o jejich interpretaci.

Při práci s metodou je třeba mít na paměti, že IPA je idiograficky zaměřená a vždy klade důraz na konkrétní aspekty významu, nikoli na zobecňování. Tato snaha má kořeny v Heideggerově (2001) a Gadamerově (2008) hermeneutice. Jak upozorňují Larkin a Thompson (2012), IPA neověřuje hypotézy a obvykle se nepoužívá k vytváření teorie jako takové, takže vyžaduje otevřené výzkumné otázky, které se ptají na zkušenosti a na to, jak jim lidé rozumějí. Studie IPA mohou poskytnout zásadní vhled do osobních zkušeností a psychosociálních procesů. Tyto poznatky nám nemusí říci, co je příčinou x nebo zda y funguje či nefunguje – mohou nám však pomoci pochopit, jaké to je žít s x a jak y funguje (Larkin & Thompson 2012, s. 114).

Gill (2014) ve své přehledové studii ukazuje, že IPA se z původního oboru psychologie rozšířila do dalších vědních disciplín, včetně managementu a organizačních studií. Metoda IPA byla použita ke studiu různých fenoménů, jako jsou zkušenosti s dobrovolnou změnou kariéry (Wise & Millward, 2005, Murtagh & Lopes, 2011), prožitky profesionálních emigrantek z vlastní iniciativy (Fitzgerald & Howe-Walsh, 2009), učení se z neúspěchu podniku (Cope,

2011), rovnováha mezi pracovním a soukromým životem ve vztahu k pohlaví (Rehman & Azam Roomi, 2012), zkoumání toho, jaké to je být „pracující pečovatelkou“ v kontextu existenciálních aspektů smysluplnosti souvisejících s hledáním smyslu u účastníka výzkumu (Tomkins & Eatough, 2014), vztah mezi elitní identitou a statusovou úzkostí (Gill, 2015), psychologické silné stránky muslimských žen ve vedoucí pozici (Amla & Buitendach, 2019), kariérní zkušenosti v oblasti školského managementu (Guihen, 2019), zkušenosti s přerušením datové vědy u manažerů střední úrovně (Sengupta & Sanchita, 2022), zkušenosti s tím, jak se stát podnikatelem-zaměstnavatelem (Williams et al. , 2021), nebo náboženské stavy v kontextu prožitých zkušeností souvisejících s etickým rozhodováním v organizacích (Jayawardena-Willis et al., 2021). V současné době se metoda IPA kombinuje také s dalšími metodami, které poskytují další úroveň analýzy. Příkladem je studie Agarwala a Sandiforda (2021), kteří používají novou interpretační techniku založenou na fiktivním dialogu.

2.1.2 Zakotvená teorie

Přestože silnou stránkou IPA je schopnost důvěrně zachytit prožívání účastníků v situacích, které vyjadřují určitou novost a jedinečnost (Smith & Osborn, 2003), je tento přístup často kritizován, „že je nevědecký, postrádá komplexní subjektivitu“ (Dennison, 2019), nebo pro svou nedostatečnou standardizaci (Giorgi, 2010). Abychom zajistili, že případné nedostatky na úrovni analýzy dat budou eliminovány a že analýza přesáhne úroveň identifikace témat (Collins & Nicolson, 2002), byly v procesu kódování použity principy zakotvené teorie (Strauss & Corbin, 1991, 1994, Gioia et al., 2013), která má propracovaný postup kódování. Vzhledem k tomu, že IPA je vysoce adaptivní přístup (Pringle et al., 2011), nabízí se otázka jeho integrace s jinými přístupy. Jak ukazuje Willig (2001), zásadní rozdíl mezi IPA a zakotvenou teorií spočívá v tom, že zatímco IPA se zaměřuje na zkušenost, zakotvená teorie je vhodná pro porozumění sociálním procesům. V případě naší práce slouží obohacení přístupu o zakotvenou teorii především k zajištění rigoróznosti výzkumu prostřednictvím identifikace vztahů mezi kódy různých úrovní. Tato kombinace by mohla pomoci zpřehlednit analýzu a využít potenciál IPA (Brocki & Wearden, 2006).

Zakotvená teorie představuje metodu kvalitativního výzkumu, která se využívá k systematickému vytváření teorie o sociálních jevech na základě empirických dat. Cílem je hlouběji porozumět základním procesům a vzorcům, které vyplývají z kvalitativních dat (Strauss & Corbin, 1991) a „vyvinout vysvětlující teoretickou reprezentaci lidského chování v sociálním kontextu“ (Burns et al., 2022).

Iterativní proces zahrnuje tři hlavní fáze: otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování. Během otevřeného kódování výzkumníci analyzují data řádek po řádku, identifikují a označují pojmy. Axiální kódování zahrnuje kategorizaci a uspořádání těchto pojmů do širších témat, zatímco selektivní kódování tato témata zpřesňuje a integruje do ucelené teorie. Neustálé srovnávání, klíčový princip zakotvené teorie, zahrnuje porovnávání dat, kódů a kategorií s cílem odhalit vzorce a vztahy (Strauss & Corbin, 1994).

Zakotvená teorie zahrnuje důsledný proces kódování a vývoje teorie s cílem vytvořit koncepty a hypotézy, které jsou založeny na datech, a nikoliv předem připravené (Strauss & Corbin, 1991). Výzkumná praxe však ukazuje, že výzkumník při zahájení výzkumu nemůže zcela odhlédnout od poznatků, teorií a konceptů, s nimiž je obeznámen. Toto uvědomění dává prostor pro konstruktivistickou zakotvenou teorii (Charmaz, 2014, 2017). Burns et al. (2022) si však všímají Annellsovy (1996) analýzy, která upozorňuje, že relativistická ontologie a subjektivistická epistemologie Straussovy zakotvené teorie přibližuje tento přístup konstruktivistickému paradigmatu.

V konstruktivistické verzi se výzkumníci zapojují do procesu spolupráce a reflexe s účastníky a uznávají, že obě strany přispívají k vytváření významu. Jak zmiňují Mills et al. (2006a) „výzkumník by měl usilovat o navázání vztahu s účastníkem, aby zmírnil jakoukoli vnímanou nerovnováhu moci; toho lze dosáhnout tak, že výzkumník investuje svou jedinečnou individualitu do průběhu výzkumu“ (Mills et al., 2006a).

Konstruktivistická zakotvená teorie připouští, že interpretace dat je ovlivněna již existujícími přesvědčeními, předpoklady a hodnotami výzkumníka, které mají zásadní význam pro utváření vznikající teorie. Namísto snahy eliminovat vliv výzkumníka jej konstruktivistická verze přijímá a začleňuje do analýzy (Charmaz, 2017). Výzkumník se skutečně zaměřuje na interakci mezi výzkumníkem a účastníkem jako na bod analýzy (Charmaz et al., 2018). Právě konstruktivistická větev zakotvené teorie je kompatibilní s postupy IPA, která rovněž uznává roli výzkumníka při interpretaci žité zkušenosti participantů.

2.2 Výzkumný vzorek

Tato sekce představuje participanty výzkumu. Souhrnný přehled o participantech a analyzovaných materiálech je uveden v Tabulce 7. Charakteristika jednotlivých participantů je pak zobrazena v Tabulce 8. Participanti jsou rozděleni do pěti oblastí podle nejvýznačnější charakteristiky jejich manažerské pozice. To umožní pozorovat rozdíly napříč jednotlivými

skupinami. Zatímco interpretativní fenomenologická analýza je vhodným nástrojem pro rozpoznání žité zkušenosti participantů v rámci daných skupin, zakotvená teorie lépe pracuje s celým vzorkem a ukazuje vztahy příčin a následků, které jsou významné pro generování zakotveného modelu a integraci nalezených vztahů do stávajících teoretických konceptů.

1) Manažeři v malých a rodinných podnicích

Manažer M1.2 je 24letý syn podnikatele. Manažer M1.2 se začal podílet na vedení rodinného podniku krátce po dokončení bakalářského studia ekonomie. Neměl žádné odpovídající pracovní zkušenosti. Tato role v rodinném podniku přišla dříve, než očekával, protože jeho otec utrpěl vážný úraz. Manažer M1.2 je zodpovědný za logistiku a marketing.

Manažerka M1.1 45letá je sociální podnikatelka a hlavní manažerka sociálního podniku zaměřeného na ekologické pěstování levandule a výrobu levandulových produktů. Podnik byl založen v roce 2019 a zaměřuje se na zaměstnávání matek s dětmi do 10 let se zdravotním hendikepem a osob zdravotně znevýhodněných. Dříve pracovala pro neziskovou organizaci.

Manažerka M1.3 je 38letá manažerka ve stavebnictví a developerských projektech. Její otec jí dal příležitost ve své společnosti krátce po studiích. Tento obor ji velmi baví a pracuje v něm již 15 let. Nyní pracuje pro třetí společnost tohoto zaměření, již bez otce.

2) Manažeři v nadnárodních korporacích

Manažerka M2.1 je 43letá HR manažerka. Působila přes 15 let v nadnárodní korporaci, kde v jistém období zastávala pozici personální ředitelky pro celou ČR. Nyní působí jako koučka, konzultantka a lektorka. Věnuje se osobnímu rozvoji.

Manažerka M2.2 je 30letá je marketingová manažerka v reklamní agentuře zabývající se především internetovým marketingem a provozem databází. Pracovala v mezinárodní společnosti působící v nápojářském průmyslu.

Manažerka M2.3 43letá manažerka v logistice, která během své kariéry vystřídala řadu manažerských pozicí, od operativní managementu, přes střední management až po vrcholové pozice. V současnosti pracuje ve společnosti působící v automobilovém průmyslu a rozvoji technologií. Dříve se podílela na budování české výrobního závodu světového výrobce lékařských produktů.

3) Manažeři zapojení do tvorby strategie a rozvoje organizace

Manažerka M3.2 je 29letá bývalá manažerka nadnárodní společnosti působící v oblasti Evropy, Blízkého východu a Afriky z Francie. Měla na starosti vývoj a řízení online školení zaměstnanců. Tuto práci vykonávala dva roky. Tuto pozici si vybrala především kvůli jejímu společenskému postavení.

Manažer M3.1 28letý manažer a psycholog, který působil ve společnosti nabízející mentální trénink vrcholovým sportovcům a národním sportovním týmům. Ve firmě se potýkal s neetickými praktikami. V současnosti působí v mezinárodní společnosti zaměřené na produkci bioproduktů.

Manažerka M3.3 je 42letá manažerka sociálního podniku, který nabízí služby v oblasti dopravy a péče o seniory. Manažerka M3.3 se podílí na inovativním vývoji přepravy handicapovaných a rozvoje způsobů integrace lidí se sníženou mobilitou do společnosti. Její kariéra byla zasažena nejen příznaky vyhoření souvisejícími s přepracováním, ale také rakovinou.

4) Manažeři projektů a startupů

Manažer M4.1 je 31letý podnikatel, který působil jako zakladatel a hlavní manažer startupu rozvíjejícího platební bránu pro kryptoměny. Pracoval také ve společnostech organizujících kryptoměnovou burzu. V současnosti působí v IT společnosti, marketingové firmě, účastní se dvou kryptoměnový projekty a připravuje další podnikatelské projekty.

Manažer M4.2 je 35letý projektový manažer v oblasti vědy a výzkumu, který se podílel na několika národní výzkumných projektech a jednom mezinárodním projektu. Angažoval se také v soukromých komerčních projektech vzdělávacího charakteru. V době realizace výzkumu působil jako hlavní osoba odpovědná za výstupy výzkumného projektu. Opustil projektové řízení a v současnosti působí jako pedagog.

Manažer M4.3 je 29letý podnikatel a manažer. Vedl několik obchodních projektů zaměřených především na výrobu a prodej zboží na trhu. Provozoval stánky s občerstvením a stánky na farmářských trzích. V rodinném podniku se podílí na činnostech spojených s prodejem zboží nebo se zajišťováním ubytování.

5) Manažeři administrativní pobočky

Manažerka M5.1 je 30letá manažerka v oblasti administrativy z Francie. Její dřívější profesní zaměření bylo orientované na cestovní ruch, tuto oblast však opustila z důvodu práce mimo bydliště. Práce v administrativě však nebyl slučitelná s jejími očekáváními.

Manažer M5.3 34letý manažer v sociálních službách. Je zaměstnán rok a dva měsíce v manažerské pozici v domově pro seniory. V době realizace výzkumu čerstvě nastoupil na vyšší manažerskou funkci. V minulosti pracoval na univerzitě či na projektech pro Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Manažerka M5.2 je 26letá realitní manažerka z Hongkongu. V průběhu výzkumu působila ve velké organizaci spravující řadu komerčních objektů. Velmi negativně vnímá vývoj politické situace v Hongkongu a postupné omezování lidských práv. Její politická stanoviska narážela na očekávání vrcholového managementu organizace. V současnosti působí v knihovnické organizaci v Nizozemsku, kam se nastálo přestěhovala.

Tabulka 7. Souhrnná charakteristika participantů a analyzovaných materiálů

Charakteristika participantů	
Počet participantů	15
Ženy	9
Muži	6
Průměrný věk	33.8
Společné znaky	Prožitek osobní krize, střední management
Materiály	
Počet nahrávek	20
Počet stran přepisů	306
Další materiály	Terénní poznámky z dalších schůzek s participanty, poznámky participantů

Zdroj: Vlastní zpracování

Studie IPA se vyznačují malým vzorkem respondentů. Tři účastníci představují užitečný počet pro podrobnou analýzu jednotlivých případů i pro analýzu podobností a rozdílů mezi případy. Pro výzkum IPA je důležitější než počet respondentů počet rozhovorů a dalších materiálů, které jsou důležité pro zachycení prožitých zkušeností. Smith et al. (2009) uvádějí, že v případě disertačních prací (Smith et al., 2009) je užitečné nejdříve začít s jednou pilotní studií, poté se studií se třemi participanty a následně rozšířit vzorek na osm participantů. Obecně však kladou důraz na skutečnost, že vyšší počet participantů neznamená kvalitnější výzkum. Dostatečnou hloubku může nabídnout i práce se čtyřmi účastníky výzkumu, s nimiž byly provedeny dva rozhovory. Předkládaný výzkum pracuje s celkovým počtem 15 participantů, přičemž bylo realizováno 20 rozhovorů. V kontextu běžného IPA výzkumu se tak jedná o velký vzorek.

Stručné charakteristiky účastníků výzkumu, jako je věk či manažerská pozice, jsou popsány v tabulce 3. S některými participanty byl udržován dlouhodobý kontakt, což vedlo k dalším rozhovorům, jak výzkumným, tak osobním, které nebyly nahrávány, ale mohou poskytnout dodatečný kontext. Počty rozhovorů s jednotlivými participanty, včetně dalších podpůrných materiálů pro další analýzu, jsou rovněž uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 8. Charakteristika participantů.

Manažeři malých a rodinných podniků					
Číslo	*Pohlaví*	*Věk*	*Organizace*	*Odpovědnost*	*Materiály k analýze*
M1.1	Žena	45	Sociální podnik, výroba bioproduktů	Manažerka podniku	3 nahrávky, terénní poznámky, neformální diskuze
M1.2	Muž	24	Rodinné pekařství	Manažer podniku (logistika, marketing, prodej)	1 nahrávka
M1.3	Žena	38	Rodinný podnik, stavebnictví a správa nemovitostí	Správce nemovitostí	1 nahrávka
Manažeři nadnárodních korporací					
Číslo	*Pohlaví*	*Věk*	*Organizace*	*Odpovědnost*	*Materiály k analýze*
M2.1	Žena	43	Strojírenský průmysl, vývoj technologií	HR ředitelka	1 nahrávka, terénní poznámky
M2.2	Žena	30	Marketingová agentura	Marketingová manažerka	1 nahrávka
M2.3	Žena	43	Automobilový průmysl a vývoj technologií	Manažerka logistiky	1 nahrávka, terénní poznámky
Manažeři zapojení do tvorby strategie a rozvoje organizace					
Číslo	*Pohlaví*	*Věk*	*Organizace*	*Odpovědnost*	*Materiály k analýze*
M3.1	Muž	28	Poskytování mentálního tréninku profesionálním sportovcům a sportovním klubům	Manažer (finance, marketing, nákup) a vedoucí psycholog	2 nahrávky, terénní poznámky, neformální setkání
M3.2	Žena	29	Řízení projektů a zajišťování rozvoje a školení	Vývoj a koordinace online školení	1 nahrávka
M3.3	Žena	42	Zajištění dopravy, mentorství v oblasti sociálního podnikání, inovace sociálních služeb	Rozvoj sociálních podniků a inovace	1 nahrávka, návštěvy podniku, terénní poznámky
Manažeři projektů a startupů					
Číslo	*Pohlaví*	*Věk*	*Organizace*	*Odpovědnost*	*Materiály k analýze*
M4.1	Muž	31	Oblast kryptoměn a finančních produktů	Projektový manažer, majitel startupu	1 nahrávka

M4.2	Muž	35	Oblast vědy a výzkumu	Projektový manažer	1 nahrávka, terénní poznámky
M4.3	Muž	29	Výroba a prodej	Projektový manažer, majitel firmy	3 nahrávky, terénní poznámky, participantovy poznámky, neformální rozhovory

Manažeři s převážně administrativní prací					
Číslo	*Pohlaví*	*Věk*	*Organizace*	*Odpovědnost*	*Materiály k analýze*
M5.1	Žena	30	Oblast účetnictví a finančního poradenství	Vedoucí administrativní kanceláře	1 nahrávka
M5.2	Žena	26	Organizace spravující velké komerční objekty	Řízení pobočky realitní kanceláře	1 nahrávka, poznámky paritcipantky, terénní poznámky
M5.3	Muž	34	Organizace poskytující služby pro seniory	Manažer v sociálních službách	1 nahrávka

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Sběr dat

2.3.1 Průběh výzkumu

Výzkum byl založen na hloubkových polostrukturovaných rozhovorech trvajících přibližně 45 až 60 minut. Rozhovory byly realizovány v rámci studentských projektů na Filozofické fakultě Univerzity Palackého pod vedením autora disertační práce. Rozhovory probíhaly od konce roku 2019 do poloviny roku 2022. Toto delší časové rozmezí souvisí s realizací dodatečných rozhovorů s některými participanty, které monitorovaly průběh jejich krize z dlouhodobého hlediska. Rozhovory probíhaly v prostředí preferovaném účastníkem výzkumu. Nejčastěji se jednalo o kancelář či klidnou část restaurace. Z důvodu pandemie bylo šest rozhovorů realizováno online prostřednictvím platformy Zoom. Bylo-li to však možně, proběhla s participanty další komunikace i osobně. S některými účastníky bylo vzhledem k bohatosti jejich životních zkušeností vedeno více rozhovorů. Dále byly pořizovány terénní poznámky na základě další komunikace s respondenty. Někteří účastníci poskytli také vlastní poznámky, v nichž vyjádřili některé doplňující informace týkající se jejich zkušeností. Všechny nahrávky byly přepsány a analyzovány spolu s dalšími materiály. Každý účastník výzkumu podepsal informovaný souhlas s účastí ve výzkumu a pořízením nahrávky. Všechny materiály byly anonymizovány, z tohoto důvodu jsou místo jmen použity kódy.

Komunikace s participanty, zejména těmi klíčovými, jejichž žitá zkušenost byla velmi bohatá, pokračovala i po ukončení rozhovoru. Někteří participanti byli ochotni diskutovat i interpretace své žité zkušenosti a sami navrhli realizaci dalšího rozhovoru. Kromě

nahrávaných rozhovorů proběhly s některými participanty i další rozhovory, které poskytují informace o směřování jejich kariéry, případně o schopnosti využít prožité kritické momenty pro seberozvoj. Rozhovory probíhaly v českém jazyce, ve čtyřech případech v jazyce anglickém, který participanti ovládali na úrovni rodilého mluvčího (rodilý mluvčí, bilingvní výchova, angličtina jako úřední jazyk). Překlady anglických úryvků do českého jazyka byly konzultovány s rodilým mluvčím.

Účast všech participantů byla dobrovolná. Před samotným rozhovorem byli manažeři seznámeni s průběhem rozhovoru a obdrželi informační list účastníka výzkumu. Rozhovor byl realizován po podepsání souhlasu s účastí na výzkumu, s pořízením záznamu a zpracováním osobních údajů. Účastníci výzkumu byli informováni, že mají možnost kdykoli z výzkumu vystoupit a že nemusejí odpovídat na všechny položené otázky. V kontextu kvalitativního výzkumu jsou účastníci informováni o tom, že přes veškerou snahu o anonymizaci údajů může být jejich jedinečná zkušenost identifikovatelná. V úryvcích prezentovaných v článcích a v této práci nebyly prezentovány údaje, které by účastníka výzkumu mohly identifikovat (názvy firem, jména kolegů apod.).

Vzhledem k ústřednímu tématu a charakteru participantů je možné vymezit dvě různé fáze vývoje žité zkušenosti, v nichž se mohou participanti nacházet v průběhu realizace rozhovoru, které byly specifikovány v předcházející podkapitole. Jedná se o fázi probíhající krize a o fázi po prožité krizi. Na tuto skutečnost musí reagovat i samotné vedení rozhovoru, neboť je nutné modifikovat některé otázky.

2.3.2 Otázky rozhovoru

Rozhovory probíhaly jako polostrukturované, což dává možnost měnit strukturu rozhovoru na základě výpovědí participantů. Položení všech 16 otázek tak představuje spíše ojedinělý případ participanta, který není dostatečně výřečný a sám neudává směr rozhovoru kladením důrazu na pro něj významná témata. Velmi často se stává, že při odpovědi na jednu otázku respondent odpoví i otázky následující. V případě předkládaného výzkumu se jednalo o nejvýznamnější rozhovory. V těchto případech participanti samostatně hovořili hned od začátku a utvářeli strukturu rozhovoru. Občas nastávala situace, kdy participanti komentovali svůj projev slovy: „mluvím už moc dlouho“, „teď jsem se dostala někam úplně jinam“, „má odpověď je moc chaotická“ apod. V takovýchto případech byli účastníci výzkumu uklidněni, že rozhovor probíhá v pořádku a že cílem celého rozhovoru je, aby výzkumník vyslechl témata, která jsou důležitá pro participanty výzkumu. Při samostatném výkladu

participanta si výzkumníci dělají poznámky, aby se mohli doptat na klíčové aspekty žité zkušenosti, případně navázat některou z předem připravených otázek.

Otázka 1: Můžete, prosím, popsat svou manažerskou kariéru? První otázka představuje pro participanta příležitost začít volně vyprávět o svých zkušenostech, pracovních pozicích, kariéře a kariérních plánech. Slovo kariéra vede některé manažery k zamyšlení na seberealizací, případně k otázkám vztahu práce a osobního života. Někteří účastníci výzkumu využívají otázky k volnému vyprávění, což je velmi důležité pro vynoření důležitých témat. Klíčové pro další udávání směru rozhovoru je vypozorovat, zdali manažer už v této fázi rozhovoru hovoří o neúspěších, překážkách, kritických situacích. Tyto náznaky lze pak využít při doplňujících otázkách.

Otázka 2: Jak svou manažerskou kariéru hodnotíte? Nedošlo-li k hodnotícím soudům v předcházející otázce, tato otázka dává účastníkům výzkumu prostor naznačit pocity úspěchu či neúspěchu. V řadě rozhovorů již k nějakému hodnocení dochází v odpovědi na předcházející otázku.

Otázka 3: Jaké jsou vaše zkušenosti s řízením? Jaký smysl přisuzujete vašim manažerským aktivitám? Mají-li účastníci výzkumu tendenci odpovědět na otázky ohledně kariéry jen obecně a stručně, je možné zeptat se na zkušenosti s řízením. Významná může být i otázka na smysl manažerských aktivit. Metoda interpretativní fenomenologické analýzy klade důraz na smysl prožívané zkušenosti. Jde o to, aby se v rozhovoru ukázala, vyjevila prožívaná zkušenost participanta a její vztah k důležitým skutečnostem. Otázka tak zůstává otevřená a participant zvolí způsob odpovědi. Nabízí se smysl z hlediska kariéry související s předchozí otázkou, dále pak smysl z hlediska seberealizace či smysl z hlediska identity manažera, což souvisí s poslední otázkou. V neposlední řadě otázka rozkrývá smysl z hlediska práce – tedy naplnění cílů podniku.

Otázka 4: Byly vaše předešlé činnosti (projekty) úspěšné? Jedná se o doplňující otázku, pokud popis předchozích zkušeností nebyl doplněn o hodnocení. Odpověď může zároveň sloužit jako protipól k současné krizi či k pocitům prožívaného neúspěchu, současných komplikací.

Otázka 5: Můžete mi povědět, co děláte na své současné řídící pozici (v rámci vašeho projektu)? Někteří účastníci výzkumu mohou mít tendenci při popisu své kariéry a zkušeností hovořit o minulých pozicích v jiných firmách. Tato doplňující otázka se tak navrací k aktuálně zastávané pracovní pozici.

Otázka 6: Jaký je vztah aktuálních pozice (popř. úkolů, projektu) k vašim kariérovým plánům? Jedna z možných doplňujících otázek se zaměřuje na vztah zastávané práce a celkového směřování kariéry.

Otázka 7: Jak jste cítil/a na začátku projektu (současného rozhodovacího problému, úkolu)? Všichni účastníci výzkumu jsou zasaženi nějakou kritickou situací, která se týká jejich práce. V závislosti na průběhu předcházející části rozhovoru cílí tato otázka na počáteční emoce spojené s projektem, úkolem, rozhodovacím problémem, který se stal problematický a participant v něm vidí příčinu své komplikované existenciální situace. Může se jednat o popis pocitů spojených s přijetím odpovědnosti, úkolu apod. Může se jednat o radost z důvěry vedení, tíhu odpovědnosti, naději na kariérní posun atd.

Otázka 8: Jaké jsou vaše současné pocity? Pokud k tomu dosud nedošlo, měly by zde být řešeny základní otázky a potíže. Pocit, že něco je jinak, než by mělo být, že přes veškerou snahu se stále objevují problémy apod. Tato otázka je klíčová pro další posun v rozhovoru. Je možné se na ni odvolávat při formulaci otázek, které se zaměřují na narušení praxe.

Otázka 9: Jak se cítíte po úspěšném a neúspěšném dni v práci? Tato otázka je významná pro rozpoznání kontrastů mezi pocity způsobenými kvalitativně různými pracovními dny. Otázka zároveň rozvíjí otázku předcházející. Ačkoliv je výzkum zaměřen na kritické okamžiky, důležité jsou i popisy pozitivních pocitů. Ukazuje se, že kritické momenty týkající se nefunkčnosti tradičních způsobů práce, které spouštějí pochybnosti o vlastní identitě manažera, nejsou tak závažnými stavy, jako je vyhoření. Účastníci výzkumu mluví i o naplnění z práce, o své vizi apod. V některých případech se však k vyhoření blíží (srov. Müller, 2019).

Otázka 10: Co si ostatní členové týmu, kolegové myslí o vaši práci? Otázka se týká společenské podpory. Naše identita a úspěšnost je často udávaná tím, co si o nás myslí ostatní. To na mnohé působí skličujícím dojmem. Využívání sociální opory je označováno za jednu ze strategií prevence vyhoření (Maslach & Goldberg, 1998). Otázka je významná z hlediska analýzy mezilidských vztahů a odhalení jejich role při prožitku kritických situací.

Otázka 11: Jak hodnotíte současnou situaci firmy, a to i ve vztahu k vašim kariérním plánům? Tato doplňující otázka se zaměřuje na postavení společnosti, pro kterou manažeři pracují. Je možné zjistit také budoucí plány manažera, zdali zvažuje setrvání ve firmě, případně zda uvažuje o změnách.

Otázka 12: Jak se cítíte v pracovním prostředí? Jedná se o jednu z doplňujících otázek pro participanty, kteří nejsou dostatečně výřeční ohledně prožívaných pocitů. Při odpovědi mají účastníci výzkumu možnost zmínit kulturu, zázemí organizace.

Otázka 13: Potkáváte pravidelně své kolegy? Probíráte s nimi klíčové situace? V rozhovorech popisujících problémy na pracovišti je patrné jisté narušení mezilidských vztahů. Odpověď na tuto otázku může naznačit problémy v komunikaci, narušení spolupráce. U středních manažerských pozicí se můžeme například setkat s nedostatečnou podporou vrcholového managementu.

Otázka 14: Jaké jsou hlavní překážky ve vaší práci a jak se v kontextu nich cítíte? Manažeři ve svých odpovědích zmiňují překážky, se kterými se potýkají. Tato otázka cílí na konkretizaci jednotlivých překáže a na určení jejich významnosti v participantovi žité zkušenosti manažerské praxe. Tazatel se tak navrací k problémům, které byly dříve zmíněny.

Otázka 15: Jaký přikládáte této komplikované situaci smysl? Tuto otázku lze položit pouze tehdy, když účastník hovoří o komplikovaných, kritických momentech. V opačném případě by slovo „komplikované" ovlivnilo účastníkovu odpověď. Ukáže se, zda účastník vnímá situaci pouze negativně, nebo zda v ní lze vidět i něco pozitivního. Tento moment může být důležitý pro seberozvoj. Tato otázka vychází z metody IPA, která se ptá, jak účastníci dávají smysl svým zkušenostem (Smith et al., 2009). Někdy je třeba otázku rozšířit či přeformulovat, protože je pro účastníky příliš abstraktní. Například následujícími způsoby: *Jak ta situace ovlivňuje váš každodenní život? Co by bylo ve Vašem životě jinak, kdyby ta situace nenastala?* Otázka je zásadní z hlediska sebereflexe. Účastníci výzkumu, kteří jsou schopni do hloubky uvažovat o své žité zkušenosti, k jistému způsobu pozitivního přerámování své situace sami dospívají a otázka tak nemusí být položena. Je pak dostačující participanty vyzvat, aby své dřívější výpovědi konkretizovali.

Otázka 16: Jaké pocity ve vás vyvolává vaše identita manažera? Poslední otázka se týká identity a ztotožnění se s rolí manažera. V kontextu předcházejících otázek se nabízí zamyšlení, co vlastně znamená být manažerem. U účastníka může dojít k uvědomění, že stát se manažerem znamená neustále bojovat s různými překážkami a problémy. V tomto kontextu lze výzkum IPA chápat také jako součást procesního výzkumu (srov. Fachin & Langley, 2018) souvisejícího s otázkou, co je třeba učinit, aby se člověk stal manažerem. Identifikace sebe samého jako manažera je závislá na získávání zkušeností, zejména na překonávání kritických momentů (Segal, 2014, 2017).

Výše uvedené otázky spolu s jejich modifikacemi obvykle stačily k tomu, aby se respondenti podělili o své prožité zkušenosti. Přestože jsme na základě naší výzkumné praxe vytvořili rámec, je třeba mít na paměti, že každý rozhovor je velmi individuální a je třeba jít do hloubky zkušeností účastníka – je nutné, aby výzkumník předvídal, které otázky povedou

ke klíčovým odpovědím, jež umožní pochopit, jak manažeři dávají smysl své praxi. Často se jedná o situace, kdy se respondentům o svých krizích mluví nepříjemně a hledají slova, kterými by je popsali. Někdy je tento popis metaforický, nebo není příliš srozumitelný. Je pak úlohou výzkumníka, aby položil upřesňující otázku. Není dobrou praxí přecházet rovnou k další otázce, když účastník výzkumu váhá. Někdy nastává situace, že jsou odpovědi velmi stručné, jako např: „bylo to špatné", „bylo to opravdu těžké". V těchto případech je důležité povzbudit participanta, aby se ve vzpomínkách navrátil k pocitům, které danou situaci doprovázely a více popsal kontext. Na tuto skutečnost, zejména v kontextu doporučení pro začínající výzkumníky, upozorňuje i Seidman (2006, s. 93). Dlouhé čekání na participantovu odpověď však může být také kontraproduktivní (Gordon, 1987, s. 423). Naše zkušenosti ukazují, že pokud dáme účastníkům dostatek času, poznamenají například, že si musí „chvíli popřemýšlet", a pak budou pokračovat.

Při vedení rozhovoru je nutné si uvědomit, že kvalitativní výzkum má svá omezení. Odpovědi účastníků výzkumu jsou stejně informativní jako jejich schopnost mluvit jazykem. Je nutné, aby výzkumník poskytl účastníkům dostatek prostoru k vyjádření jejich myšlenek. Vedení rozhovoru se čtyřmi cizinci zařazenými do této práce bylo realizováno v jazyce, který ovládají na úrovni rodilého mluvčího. Ve třech případech se jednalo o angličtinu, v jednom případě o francouzštinu. Ve fenomenologii existuje metoda uzávorkování, což znamená, že se účastník výzkumu vzdá svého úsudku a soustředí se na to, „co se děje uvnitř", a na to, aby „popsal prožívanou zkušenost jazykem co nejvíce oproštěným od konstruktů intelektu a společnosti" (Groenewald, 2004, s. 47). Tato spontánní řeč má svá úskalí v tom smyslu, že ne všichni respondenti mají dostatečnou slovní zásobu nebo schopnost vyjádřit své prožitky dostatečně přesně. To může mít vliv na to, jak jsou nahrané a přepsané rozhovory následně interpretovány.

Je také třeba zmínit, že v některých rovinách se rozhovory odchylují od původního tématu pracovního prostředí. Témata rozhovorů se často prolínají s osobním životem, což v případě našeho záměru bylo přínosné, neboť bylo možné identifikovat vazby mezi pracovními a soukromými problémy. Jak ukazuje Seidman (2006, s. 107), „dichotomie mezi tím, co je osobní, a tím, co je veřejné, je často falešná". Disertační výzkum také potvrzuje, že „to, co se děje v osobním životě lidí, často ovlivňuje to, co se děje v jejich veřejném životě, nebo poskytuje kontext pro jejich veřejný život, a může být užitečné, pokud je taktně zkoumáno ve výzkumu rozhovorů" (Seidman, 2006, s. 107).

Navazující opakované rozhovory neměly předem danou strukturu. Výzkumník vycházel z předběžné analýzy dat, přičemž se doptával na významné aspekty žité zkušenosti související

s výzkumným záměrem. Hlavním cílem dodatečných rozhovorů bylo zjištění vývoje v prožitku kritických situací, odhalení, jakým způsobem se participanti se situací vyrovnávají a zdali skrze vlastní sebereflexi dospívají k seberozvoji a objevují nové příležitosti.

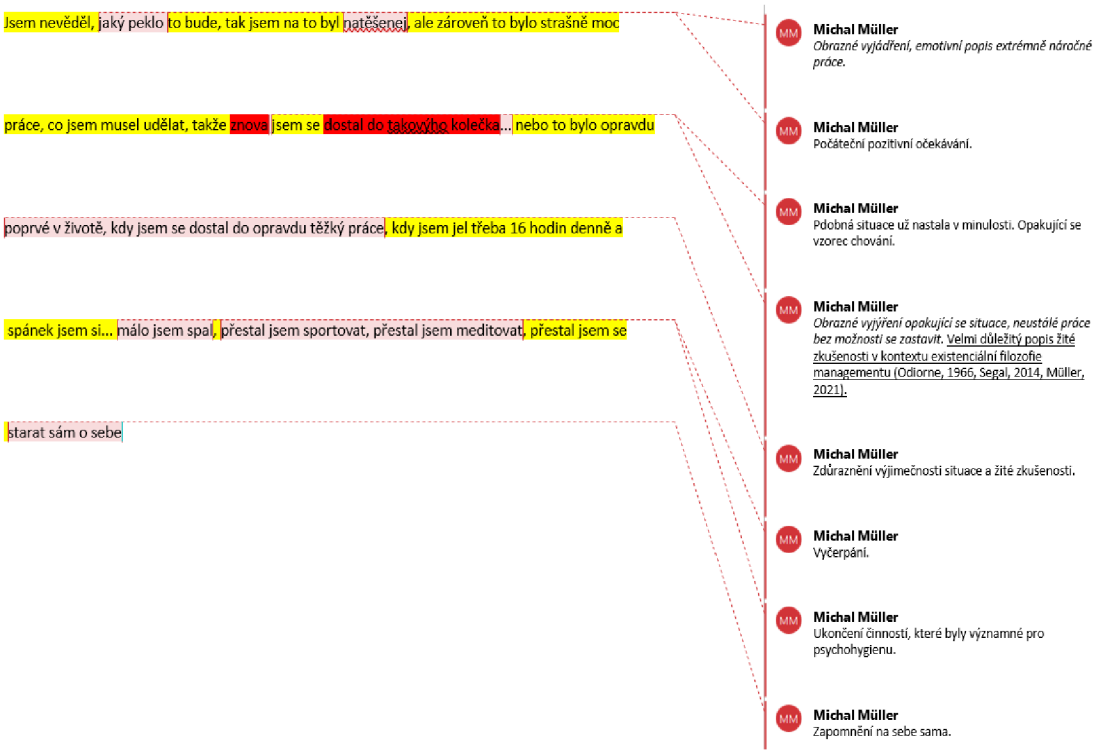
2.4 Analýza

2.4.1 Analýza na základě IPA

Analýza představuje důležitou část výzkumu. Analýza v kvalitativním výzkumu začíná již při samotném přepisu rozhovoru, kdy má výzkumník možnost projít podrobně celý rozhovor. Poté následuje důkladné čtení přepisů rozhovorů. V této fázi je důležitý záznam rozhovoru, který pomáhá cítit se opět jako součást rozhovoru a vyhnout se zkratkovitému čtení a nepřistupovat k rozhovorům reduktivním způsobem. Za tímto účelem je nutné věnovat pozornost všem důležitým aspektům rozhovoru. Proto se doporučuje využít při čtení i audiozáznam. Během samotného vedení rozhovoru si výzkumníci zaznamenávali poznámky. Tyto poznámky jsou důležité i při analýze přepisů, neboť mohou upomenout na významná místa, jimž participant přisuzoval větší význam (Smith et al., 2009).

Dalším krokem analýzy je poznámkování, která se zaměřuje na popisné, jazykové a konceptuální charakteristiky rozhovoru. Vytváření poznámek nespočívá pouze v komentování očekávaných témat. V rámci této fáze analýzy bylo vytvořeno 1486 poznámkových komentářů. Frekvence komentářů k jednotlivým tématům je vyjádřena v Tabulce 9. Během poznámkování v IPA je třeba dosáhnout důkladného fenomenologického zaměření, jehož cílem je identifikovat explicitní význam účastníka (Smith et al., 2009). Pozornost je soustředěna zejména na to, čemu účastník výzkumu přisuzuje důležitost. Jedná se zejména o klíčové objekty zájmu, jako jsou vztahy, procesy, místa, události hodnoty či principy. V této fázi se využívají různé grafické nástroje. Smith et al. (2009) například doporučují deskriptivní komentáře týkající se obsahových výpovědí komentovat nijak nezvýrazněným písmem, lingvistické komentáře analyzující užití jazyka zaznamenávat kurzívou a při konceptuálních komentářích využít podtržení. Při poznámkování rozhovorů zařazených do tohoto výzkumu bylo navíc k doporučenému stylu poznámkování využito a barevné zvýraznění textu. Důležité pasáže žité zkušenosti byly označeny žlutě, významné pasáže z hlediska existenciálně-fenomenologického uchopení prožitku krize červeně, pasáže týkající se překonání krize a její redeskripce zeleně. Ukázka analýzy je znázorněna na obrázku 6.

Obrázek 6. Ukázka poznámkování.



Zdroj: Vlastní zpracování

Během poznámkování přepisů bylo využito i nástroje tzv. dekonstrukce, která je založena na dekontextualizaci přečtených slov. Prakticky to znamená, že výzkumník čte věty v odstavci pozpátku – začne poslední větou a postupuje k větě první. Tímto způsobem je možné získat větší cit pro užití jednotlivých slov a zároveň prostřednictvím narušení plynulého toku textu se výzkumník vyhýbá příliš rychlému a nepozornému čtení (Smith et al., 2009).

S rostoucím počtem rozhovorů (ať už u stávajících participantů či u nových) dochází k vynořování nových témat. V této rovině analýzy se pracuje také s explorativními komentáři. Jak ukazují Smith a et al. (2009), právě v této fázi dochází k rozbití narativního toku rozhovoru, což je důsledkem hermeneutického postupu – „původní celek rozhovoru se stává souborem částí“, které se později spojují v nový celek. Další fází analýzy je pak hledání souvislostí mezi jednotlivými tématy. V poslední fázi analýzy se pak jedná o hledání vzorců napříč případovými studiemi. Počty komentářů k jednotlivých objevujícím se tématům jsou znázorněny v následující Tabulce 9.

Tabulka 9. Frekvence výskytu hlavních témat u jednotlivých participantů

	Počet komentářů														
Participanti:	**M1.1**	**M1.2**	**M1.3**	**M2.1**	**M2.2**	**M2.3**	**M3.1**	**M3.2**	**M3.3**	**M4.1**	**M4.2**	**M4.3**	**M5.1**	**M5.2**	**M5.3**
Komentáře a kódy celkem	125	98	97	132	72	111	123	63	78	108	85	217	48	66	63
Neautentické prožívání	5	5	3	8	4	3	5	6	2	3	6	7	7	3	4
Prožitek krize: úzkost, strach, vyčerpání, stress, vyhoření	26	4	6	19	10	17	5	11	5	15	18	48	10	9	6
Téma deprese a smrti	21	1	1	4	2	3	1	5	1	3	2	14	2	2	3
Práce a pracovní vztahy	20	19	25	27	16	15	35	12	21	13	20	33	8	17	12
Konflikty na pracovišti a boj o moc	13	4	5	13	6	11	10	6	7	10	6	8	5	5	4
Role manažera a neautentická hra	3	2	2	6	2	3	7	3	3	3	1	2	2	9	3
Nedostatečná společenská podpora	3	3	2	3	4	1	2	5	2	6	5	2	1	2	1
Redeskripce, osvobození, autenticita	11	6	5	10	5	4	4	7	6	4	6	19	4	6	3

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.2 Analýza na základě přístupu zakotvené teorie

Proces analýzy v zakotvené teorii zahrnuje dynamickou souhru mezi sběrem dat a jejich interpretací (Locke & Golden-Biddle, 1997). Na základě otevřeného kódování se objevuje množství informativních termínů, kódů a kategorií (Strauss & Corbin, 1991). V rámci tohoto výzkumu bylo provedeno kódování po řádku, které umožnilo generování dostatečného množství kódů.

Pro analýzu byl v disertačním výzkumu použit přístup Gioia. Metoda Gioia je kvalitativní přístup k rozvoji zakotvené teorie splňující přísné standardy rigoróznosti (Gioia & Chittipeddi, 1991, Gioia et al., 2013). Jedná se o často užívaný přístup v oblasti managementu a podnikání akceptovaný předními časopisy v oboru (Magnani & Gioia, 2023). Nejprve byla provedena počáteční analýza 1. řádu kódů, které vyvstaly z otevřeného kódování. V této fázi se zachovávají důležité aspekty výpovědí participantů. Jak zmiňují Magnani a Gioia (2023), analýza rozhovorů v manažerském a podnikatelském prostředí by měla začínat zachycením toho, jak participanti vnímají svou práci. Při tomto kroku je důležité vyjádřit zkušenosti respondentů v termínech, které užívají. Výčet těchto základních konceptů prvního řádu s odkazem na jednotlivé respondenty je uveden v prvním sloupci Tabulky 10. V průběhu výzkumu byly tyto prvotní koncepty dále analyzovány a porovnávány. Na základě podobnosti a významu jsou pak redukovány do nižšího počtu témat druhého řádu, které jsou zobrazeny ve druhém sloupci Tabulky 10. Déle byla provedena další fáze analýzy zaměřující se na rozvoj konceptů vysvětlujících pozorované jevy a tvořících souhrnné dimenze, které jsou základem pro rozvoj teorie a generování modelu (Gioia et al., 2013). Tyto dimenze vyššího řádu jsou zobrazeny ve třetím sloupci Tabulky 10.

Vývoj datové struktury znázorněné v Tabulce 10 představuje klíčový krok v rámci Gioia přístupu k zakotvené teorii. Díky tomu, že tato struktura zahrnuje jak kódy založené na participantech (první sloupec), tak témata (druhý sloupec) a agregované dimenze založené na výzkumníkovi (třetí sloupec), vytvořená struktura analýzy ilustruje, jak jsou teoretické koncepty spojeny s perspektivami a zkušenostmi participanti.

Druhý krok zahrnuje vytvoření modelu zakotvené teorie, který potvrzuje, rozšiřuje stávající a vytváří nové koncepty (Magnani & Gioia, 2023). V rámci této práce jsou modely prezentovány v následujících kapitolách, které pojednávají o výsledcích výzkumu a jejich praktickém využití.

Tabulka 10. Struktura dat založená na Gioia (2013) přístupu k zakotvené teorii

Koncepty prvního řádu	Témata druhého řádu	Agregované dimenze
Neangažovanost (manažerka M3.2), provádění činností bez vnitřního uspokojení (manažerka M3.2, manažerka M5.1), oddělení manažera od výsledků práce (manažerka M3.2), rutina (manažerka M5.2), příliš administrativní práce (manažer M5.3, manažerka M5.2, manažer M4.2), stereotypní práce (manažerka M2.1, manažerka M5.1, manažerka M1.3)	Opakující se práce a byrokratické nastavení firmy	Příčiny neautentické práce a osobních krizí
Práce přesčas (manažerka M2.1, manažerka M2.2, manažer M3.1, manažerka M1.1, manažerka M3.3, manažer M4.1, manažer M4.3), pocit obětování se (manažerka M2.2, manažerka M1.3, manažer M4.1), práce i v noci (manažerka M2.2, manažerka M3.3), enormní úsilí (manažerka M2.1, manažerka M2.2, manažer M3.1, manažerka M1.1, manažerka M3.3, manažer M4.3), přebírání práce za podřízené (manažerka M1.1, manažerka M2.3)	Extrémní pracovní nasazení bez možnosti zastavit se	
Práce jen pro peníze (manažerka M3.2, manažer M4.3), střídání pozic (manažerka M2.2, manažerka M2.3), opakování kritických situací (manažer M4.1, manažer M4.3, manažerka M2.3)	Neustále se opakující problémy na nových pozicích	
Snaha uspět navzdory komplikacím (manažer M3.1, manažer M4.1, manažer M4.3), pozdní uvědomění, že je třeba projekt ukončit (manažer M4.1, manažer M4.3, manažer M4.2)	Dlouhodobé udržování nejistých projektů	
Pocit dlouhého stání na místě bez rozvoje (manažerka M2.2), neúspěšná snaha o změny (manažer M1.2, manažer M3.1, manažer M5.3)	Nemožnost vzdělání, růstu a prosazení změn	
Hádky a křik na pracovišti (manažerka M2.2, manažerka M5.1, manažer M5.3, manažerka M2.3), zrada (manažer M4.1, manažerka M2.3), nečestnost (manažerka M2.1, manažer M4.1), konfrontace (manažer M4.1), útoky ze strany nadřízeného manažera (manažerka M2.2, manažerka M5.1), zraňující komunikace (manažerka M2.2), rivalita (manažerka M2.1), politikaření a boje o moc (manažerka M2.1), boj mezi odděleními (manažerka M2.1), neetické jednání (manažer M3.1), manipulace (manažer M3.1), konflikty kvůli stereotypnímu myšlení (manažer M5.3), nedostatek moci (manažer M1.2, manažer M5.3)	Konflikty na pracovišti a boj o moc	Narušení mezilidských vztahů a neautentičnost manažerské práce
Boj s identitou (manažer M1.2, manažerka M3.2), ztráta sebe sama (manažerka M2.1, manažerka M3.2, manažerka M5.1, manažer M4.1), nutnost naplňovat roli a nezklamat nadřízené (manažerka M3.2), pocit být ovládán/a okolnostmi (manažerka M3.2), ztráta smyslu (manažerka M2.1, manažerka M3.2), ztráta ponětí o činnostech (manažerka M3.2), nutnost neosobního přístupu (manažerka M5.2), identita závislá na kontextu (manažerka M5.2), hra na velké manažery (manažerka M2.1), vystupování za svou roli – ztráta vlastní identity (manažerka M2.1), snaha dokázat sobě a druhým, že za něco stojím (manažerka M2.1, manažer M4.3, manažerka M2.3), upadání do stereotypní role (manažer M4.3)	Role manažera jako neautentická hra a problémy s identitou	

Příliš práce na dálku (manažerka M2.2, manažerka M3.2), nedostatek zpětné vazby (manažerka M2.2, manažerka M3.2, manažer M5.3, manažerka M2.3), nedostatek komunikace ze strany vrcholového managementu (manažerka M2.1, manažer M3.1, manažer M5.3, manažerka M2.3), nedostatek podpory blízkých a rodiny (manažerka M2.1, manažerka M2.3)	Nedostatečná společenská podpora	
Nedostatek času a sil udržovat společenské vztahy (manažerka M3.2, manažer M4.2), ztráta přátel (manažer M4.1), vliv práce na rodinu (manažer M1.2, manažerka M1.3, manažer M4.1, manažer M4.3, manažer M4.2, manažerka M2.3), vliv práce na partnerský život (manažer M4.1, manažer M4.3, manažer M4.2)	Narušení vztahů v osobním životě	
„bolest myslet“ (manažerka M3.2), silný prožitek nejistoty (manažerka M3.2, manažer M3.1, manažerka M5.2, manažerka M3.3, manažer M4.1, manažer 13, manažer M4.2, manažerka M2.3), explicitní vyjádření úzkosti (manažer M4.3, manažerka 15)	Úzkost	Prožitek kritických momentů a osobní krize
Strach z neúspěchu (manažerka M3.2, manažer M4.2), strach ze zklamání rodičů (manažer M1.2, manažerka M3.2, manažer M4.3), strach z budoucnosti (manažerka M1.1, manažer M4.1, manažerka M2.3), strach komunikovat s nadřízeným manažerem (manažerka M2.2), strach přiznat si, že je třeba změnit práci (manažerka M2.1), pocity strachu a paniky (manažerka M2.1), strach setrvat v nečestném prostředí (manažer M3.1)	Strach	
Pocit prázdnoty (manažerka M3.2), uvěznění v mysli (manažerka M3.2), smutek (manažerka M3.2), pláč (manažerka M2.2, manažer M4.3, manažerka M2.3), bezmoc (manažerka M2.2, manažerka 15), ztráta energie (manažerka M2.1, manažerka M1.3, manažer M4.2)	Emoční vyčerpání	
Depresivní stavy (manažerka M2.1, manažer M4.1, manažer M4.3), psychické zhroucení (manažerka M2.2, manažerka M3.2, manažer M4.1, manažer M4.3), psychické problémy (manažerka M5.1, manažerka M2.3), zkušenost se zhroucením jiných manažerů (manažerka M2.3)	Deprese a psychické problémy	
Prožitek stresu (manažerka M1.3, manažerka M5.2, manažer M4.1, manažerka M2.3)	Stres	
Pocit blízký vyhoření (manažerka M2.1, manažerka M2.2, manažerka M1.3, manažerka M3.3), vyhýbání se lidem (manažerka M2.1)	Symptomy vyhoření	
Skepse a frustrace (manažerka M5.1, manažerka M1.1, manažer M4.1), skepse ohledně možností komunikace (manažer M1.2)	Skepse	
Užití příkladu odkazujícího na smrt (manažerka M2.2, manažerka M3.2, manažer M5.3, manažer M4.3, manažer M4.2, manažerka M2.3), myšlenky na sebevraždu (manažer M4.1), význam smrti pro objevení autenticity (manažerka M2.1, manažerka M1.1, manažerka M3.3, manažer M4.3)	Téma smrti	
Nevolnost (manažerka M2.2, manažerka M3.2), zvracení (manažerka M3.2), bolest zad (manažerka M3.2, manažerka M5.2, manažerka M1.1, manažer M4.3), opakované návštěvy nemocnice či hospitalizace (manažerka M3.2, manažerka M5.1, manažerka M2.3), žaludeční potíže (manažerka M2.2, manažerka M5.1), problémy se spánkem (manažerka M2.2)	Fyzické příznaky	

Změna přístupu k penězům a materiálnímu zajištění (manažerka M3.2, manažer M4.1, manažer M4.3), začátek ptaní se po smysluplnosti (manažerka M2.1, manažerka M2.2, manažer M1.2, manažerka M3.2, manažerka M5.2), krize jako pozitivní věc (manažerka M5.2, manažerka M1.1, manažerka M3.3, manažer M4.3), význam pochybnosti (manažerka M2.1, manažerka M1.1, manažer M4.3)	Zpochybnění předpokladů	Změna myšlení
změna přístupu k rodině (manažer M4.3, manažerka M1.3, manažer M5.3), pochopení významu vztahů (manažerka M3.2, manažerka M1.1, manažer M4.1), ocenění podpory partnera (manažerka M2.2)	Nové chápání vztahů	
Práce na posílení psychiky (manažerka M3.2, manažerka M3.3, manažer M4.1), snaha naprogramovat a definovat sám sebe (manažerka M2.1, manažer M4.1, manažer M4.3), trénink seberozvoje, četba (manažerka M2.1, manažerka M2.2, manažer M3.1, manažer M4.1, manažer M4.3, manažer M4.2), nutnost sebepoznání (manažerka M2.1, manažerka M1.1, manažer M4.3), meditace a duchovní rozvoj (manažerka M2.1, manažerka M2.2, manažer M4.1, manažer M4.3)	Seberozvoj	
Nový životní postoj (manažerka M3.2), objevení svobody a autonomie (manažerka M3.2, manažer M4.3), touha po vyšším poslání (manažerka M2.1, manažerka M3.2, manažerka M5.2, manažer M4.3), touha pomáhat druhým (manažerka M2.1)	Krize jako příležitost k životní změně a objevení nových hodnot ve vztahu k lidem a planetě.	Utváření smyslu krize
Touha po lepší manažerské práce (manažerka M5.1, manažer M3.1, manažerka M5.2, manažer M4.1, manažerka M2.3), touha cítit se více jako manažer (manažerka M5.1, manažerka M1.3, manažerka M5.2)	Krize jako příležitost pro novou manažerskou práci v lepším prostředí z hlediska mezilidských vztahů.	
Touha být profesionálem v oboru (manažerka M2.2, manažerka M3.3), motivující odpovědnost (manažer M5.3, manažerka M1.1, manažerka M3.3) rozvoj druhých (manažerka M2.2, manažer M1.2, manažerka M1.1, manažerka M3.3), rozvoj firmy (manažer M1.2, manažerka M1.1), možnost učit se (manažerka M2.2, manažer M1.2, manažer M3.1)	Krize jako příležitost pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici.	

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Zajištění rigoróznosti výzkumu

Pro zajištění přísnosti výzkumu byla přijata strategie triangulace metod (Carter et al., 2014). Jak zmiňuje Denzin (2009, s. 308), „triangulace metod může mít mnoho podob, ale jejím základním rysem je kombinace dvou nebo více různých výzkumných strategií při studiu stejných empirických jednotek“. V případě disertačního výzkumu spočívá triangulace metod v doplnění tradičního přístupu IPA (Smith et al., 2009) o principy kódování zakotvené teorie (Strauss & Corbin, 1991). Pro hlubší úroveň analýzy byly zvoleny dva kvalitativní přístupy. Tato triangulace metod umožnila prozkoumat jak zkušenosti manažerů, tak jednotlivé procesy, které se týkají prožitku kritických momentů.

Tato kombinace byla záměrně vybrána s ohledem na výhody obou přístupů. Analytické rozšíření pomocí zakotvené teorie nebylo zvoleno za účelem potvrzení poznatků získaných pomocí IPA, ale z důvodu rozdílnosti jejich zaměření a přístupů, čímž bylo dosaženo triangulace metod. IPA se zaměřuje na hluboké porozumění subjektivních zkušeností jednotlivců a důkladnou analýzu jejich emocí, postojů a vnímání. To umožňuje odhalit bohatství individuálních prožitků, přičemž hlavním cílem je interpretace jedinečných příběhů a porozumění vnitřnímu světu jednotlivců. Naopak, zakotvená teorie se zaměřuje na identifikaci a porozumění širších vzorců, procesů a konceptů v datech. Tento přístup k analýze se nezaměřuje na individuální zkušenosti jako takové, ale spíše na identifikaci a vysvětlení vzorců chování, interakcí a jevů, které se opakují napříč analyzovanými daty. Zakotvená teorie sleduje vytváření teoretických konceptů a modelů, které mají širší aplikovatelnost na zkoumaný fenomén.

Analýza byla provedena jedním výzkumníkem, autorem disertační práce. Tento postup byl umožněn důkladnou sebereflexí výzkumníka, která byla důsledně praktikována po celou dobu výzkumu. Kombinace IPA a kódování zakotvené teorie si vyžádala neustálou reflektivní praxi, kde výzkumník kontinuálně posuzoval své přístupy, předpoklady a způsoby interpretace dat. Tento postup umožnil minimalizovat zkreslení a zároveň zajistit konzistenci a důvěryhodnost interpretací. Nabytá sebereflexe výzkumníka přispěla k důvěryhodné interpretaci dat a minimalizaci možných zkreslení, což posiluje význam a relevanci zvoleného jednoho výzkumníka pro tento specifický typ analýzy.

Co se týká zajištění kvality IPA studie, je třeba dodržet hlavní zásady, které vhodně formuluje Nizzaová et al. (2022). Jednotlivé zásady a způsob, jakým jich bylo naplněno v rámci tohoto výzkumu, je zobrazeno v následující Tabulce 11.

Tabulka 11. Pravidla rigoróznosti IPA studií

Pravidlo	Způsob dosažení
Konstruování přesvědčivého příběhu	Vytvoření narativní struktury, která spojuje klíčové prvky výzkumu do souvislého a poutavého vyprávění.
Vytvoření důkladné zážitkové výpovědi	Zachycení bohatých a živých popisů zkušeností účastníků, které umožní čtenářům těsněji se vcítit do situace a porozumět subjektivní perspektivě.
Podrobné analytické zkoumání jazyka účastníků	Věnování pozornosti jazykové stránce sdělení. Schopnost rozlišit mezi tím, co je sdělováno, a tím, jak je to sdělováno. Analýza přirovnání a metafor užívaných participanty.
Řešení konvergence a divergence	Poukázání na to, v čem se jednotlivé případy výpovědí shodují, a v čem se naopak liší. Snaha poskytnout komentáře k citovaným úryvkům.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Nizza et al. (2022)

Přestože se od kvalitativního přístupu očekává tvůrčí nápaditost, je důležité zajistit určitou systematickou přísnost (Gioia et al., 2013). Za tímto účelem byly rozhovory podrobeny systematickému kódování. Souvislosti mezi jednotlivými úrovněmi kódů a úryvky rozhovorů jsou znázorněny v tabulkách popisujících kódovací strukturu. Kromě nahrávaných rozhovorů byly s participanty vedeny také neformální rozhovory. Zvolená komunikační strategie a dlouhodobé zapojení (Barusch et al., 2011) umožnily lépe porozumět příběhům a žité zkušenosti manažerů.

3. Výsledky výzkumu

Tato kapitola prezentuje výsledky kvalitativního výzkumu. První podkapitola se týká příčin kritických momentů manažerské praxe a popisuje žitou zkušenost participantů během prožívání osobních krizí. Druhá podkapitola se zabývá tím, jak byly během osobní krize narušeny vztahy na pracovišti, a rozpoznává význam mezilidských vztahů pro řízení osobních krizí. Třetí podkapitola poukazuje na způsoby, jakými manažerky a manažeři osobní krize překonali. Jsou identifikovány významy, které participanti osobním krizím přikládali. Právě tato změna myšlení a rozpoznání vztahu mezi krizí a příležitostí byly klíčové faktory pro jejich další rozvoj, o kterém pojednává podkapitola čtvrtá. Struktura podkapitol tak následuje výzkumné otázky. Následující kapitola pak diskutuje důsledky těchto zjištění pro řízení lidských zdrojů.

3.1 Příčiny kritických momentů a prožitek osobní krize manažerů

Tato podkapitola představuje příčiny kritických momentů manažerské praxe pro jednotlivé skupiny manažerek a manažerů. Podkapitola 3.1.6 pak předkládá model příčin osobní krize, který je vystavěn na společných znacích identifikovaných napříč všemi rozhovory.

3.1.1 Manažeři v malých a rodinných podnicích

Specifika oblasti malého a rodinného podnikání

Situace manažerů v malých a rodinných podnicích byla výrazně ovlivněna specifickými faktory, které přivedly jednotlivce k osobním krizím. Klíčovým pramenem napětí a komplikací byla nerovnováha mezi profesními povinnostmi a rodinným vazbami. Manažeři byli konfrontováni s mísením rolí rodičů – vlastníků, což vedlo k nedorozuměním a narušením mezilidských vztahů. Tato situace pak vedla ke konfliktům.

Zejména manažer M1.2 a manažerka M1.3 se navíc potýkali se stresem spojeným s náhlým vzestupem odpovědnosti, když nastoupili na vedoucí pozice v rámci podniků. Nároky na rychlou adaptaci a dosažení úspěchu nebyly slučitelné s malými zkušenostmi manažerů. Manažeři se ocitli pod tíhou těchto očekávání, zároveň se však snažili využít příležitostí, které se jim naskytly. Jejich prožitkem manažerské praxe prostupoval pocit nejistoty, zda jsou schopni dostát náročným standardům podniku. Konflikt mezi jejich snahou dospět k inovacím

a zachováním existujících postupů byl velmi patrný v jejich výpovědích. Manažeři měli touhu prosadit své vlastní myšlenky a přístupy. I přes jejich snahu o dosažení změn v organizacích jejich nápady narazily na odpor ze strany zakladatelské generace. To často vyvolávalo pocit frustrace a nedostatečných pravomocí.

Během krizových období, jako byla pandemie COVID-19, se navíc projevila zranitelnost rodinných podniků. Nedostatek finančních zdrojů a podpůrných systémů, které jsou běžné pro větší společnosti, dramatizoval situaci, v níž se respondenti ocitali. Zejména manažerka M1.1 prožívala tuto krizi dramaticky. Nejistota ohledně budoucnosti a schopnosti podniku přežít se stala dalším významným faktorem ovlivňujícím osobní krizi.

Zároveň však rodinné prostředí nabízelo jisté výhody. Jistota zaměstnání a možnost učení se byly pozitivními aspekty, které manažeři vnímali velmi příznivě. Manažeři ocenili, že prostředí rodinného podniku umožnilo přenos znalostí a zkušeností mezi generacemi. Mladší generace však cítila touhu po větší kreativitě a inovacích, čímž se odlišovala od tradičních perspektiv zakladatelské generace.

Příčiny osobní krize

Příčiny osobní krize a vyhoření, kterým čelili manažeři malých podniků, vycházely z řady specifických faktorů. Všichni tři respondenti sdíleli zkušenosti s intenzivní pracovní zátěží a velmi dlouhou pracovní dobou. Zvláště v dobách krize, jako byla pandemie, bylo řízení a udržení stability podniku zásadní prioritou, která vyžadovala enormní úsilí. Velké pracovní nasazení a práce nad rámec běžné pracovní doby však pro tyto manažery byla typická i před pandemií. Tato neustálá potřeba stále zajišťovat chod podniku vedla k vypětí zdrojů a fyzické a psychické vyčerpanosti. Pro manažery z rodinných podniků, jako byli manažer M1.2 a manažerka M1.3, byl nedostatek samostatnosti a nutnost respektovat etablované způsoby svých rodičů zdrojem frustrace. Omezená možnost realizovat vlastní myšlenky a inovace vytvářela pocit, že jejich možnost se k čemukoliv vyjadřovat byla umenšena, což přispívalo ke stresu a vzdalování se od původních ambicí.

Nejistota ohledně profesního směřování byla významným faktorem vyhoření pro manažerku M1.3. Skutečnost, že se její kariérní cesty prolínaly s rodinným podnikáním, vedla k otázkám o její vlastní identitě. Tato nejistota byla zesílena nároky rodinného podnikání a způsobovala vnitřní konflikty. Celková situace měla dopad na soukromý život respondentů. Čas Manažerky M1.1 trávený s vlastní rodinou byl významně narušen. Manažer M1.2 zmínil, že vztah s partnerkou byl negativně ovlivněn jeho pracovní zátěží. Tato nerovnováha zhoršovala pocit vyčerpanosti a emocionálního vysílení.

Manažerka M1.3 sdílela pocit anonymity a nedocenění ve své práci, což bylo silně zapříčiněno nedostatečnou podporou a uznáním. Všichni tři respondenti cítili, že by potřebovali větší oporu při řešení obtíží, kterým čelili. Manažeři pociťovali významný finanční tlak, který souvisel zejména s důsledky pandemie COVID-19 a byl zesílen jejich obavami o udržitelnost podniků.

> Bylo to takové, že každý měsíc se člověk modlí, aby ten pekař nevypadl, aby měl kdo péct chleba. (Manažer M1.2)

> Byla tam vidět taková skepse. … Já jsem řekla, že samozřejmě na vejplaty po celou dobu projektu máme i smlouvy na dobu určitou právě do konce projektu… ať nemají strach, že tam to je zajištěný, ale stejnak … je taková nechuť, no, taková jako skepse, apatizmus. (Manažerka M1.1)

Tato starost o existenci podniku přidávala do již tak náročných situací další rovinu stresu. Konflikty v rámci rodiny a mezi zaměstnanci rovněž ovlivňovaly celkovou dynamiku. Napětí v pracovním prostředí, zvláště když se jedná o rodinný podnik, bylo zdrojem dodatečného stresu a emocionálního vyčerpaní.

Tyto faktory společně tvořily komplexní síť výzev, kterým byli manažeři vystaveni. Jejich zkušenosti ukázaly na důležitost hledání rovnováhy mezi profesními povinnostmi a osobním životem. Manažeři také museli upevnit vlastní profesní identitu a nalézt podporu v rámci rodiny a pracovním prostředí. Přestože prožívali krizové okamžiky, osobní význam, pouta s rodinou a hluboké profesní vášně jim pomohly zůstat odolní a hledat cesty ke zlepšení své situace, i když u každého trochu jiným způsobem (srov. další podkapitoly).

Prožitek kritických momentů a psychická náročnost situace

Manažerka M1.3 a manažer M1.2 se zmiňovali o stresu, tlaku a pocitu zahlcení, který přicházel s nečekaným náporem odpovědnosti. Náhlý nárůst povinností související s převzetím části manažerských funkcí v podnicích je postavil před nelehký úkol rychle se adaptovat a zvládnout komplexní situace. Tlak na úspěch a zároveň nejistota výsledků měly hluboký dopad na jejich emocionální pohodu. To se projevovalo v prožitku běžných dní:

> Nedobře (se cítím po náročném dni), protože člověku z pozice prodejce třeba dva roky slibuješ něco, co prostě poslední člověk na té stavbě zničí, nebo zkazí, ale jsou to věci, které se vždycky dají řešit, pokud nejsou úplně fatální… Osobní krize byla největší asi na konci minulého roku. Šlo se tam

> samozřejmě ne tak zvesela. Bylo to těžší, no, je to takový pocit, že už se neraduješ, když tam jdeš a těch osm a půl hodiny je určitě delší potom... (Manažerka M1.3)

Manažerka M1.1 sdílela vztek (z důvodu chaotických vládních opatření), smutek a vyčerpání, které prožívala v době, kdy se snažila řídit podnik během pandemie. Snaha starat se o rodinu a zároveň čelit finančním výzvám vyčerpávalo její emoční zdroje. I když jí nabídky finanční pomoci od přátel dodávaly úlevu, stále se cítila vyčerpaná a její motivace výrazně poklesla.

> Mám teď pocit...mě i přepadla taková taky vlastně skepse, že děláme sociální podnikání a já jsem byla, teď už je to mnohem lepší jako, v období toho únoru na takový hranici, (…) já absolutně teď nespadám do sociálního podnikání, já teď se ženu do záhuby. Jako že bych měla bejt trošku v klidu, aby ten prostor jsem měla... až jako jo bušení, všechno…, stres a strašná nervozita. (Manažerka M1.1)

Manažer M1.2 vyjadřoval ambivalence vyplývající z práce v rodinném prostředí. Toužil po větší samostatnosti a inovaci, ale střetával se s nutností respektovat zavedené postupy rodičů. Tento konflikt mezi vlastními ambicemi a očekáváními zakladatelské generace ho provázela napětím a těžkým emocionálním rozpoložením. Nejvíce však prožíval svou identitu manažera – syna. Neustále jej doprovázel pocit, že nemůže být pracovníky akceptován jako manažer, protože jej znají od dětství pouze v pozici syna majitele.

> No vidím to spíš negativně, to že jsem syn majitele. Defacto celou dobu… vím, jak to tam funguje, ale toho nějakého postu, že jsem syn majitele, se nezbavím jako nikdy. (Manažer M1.2)

Manažerka M1.1 se otevřeně vyjádřila o velkém kameni na jejích bedrech, který jí spadl, když jí přátelé nabídli finanční pomoc. Zároveň však pocítila osobní vyčerpanost a uvědomovala si, že v tuto chvíli potřebuje prostor pro sebe. Manažerka M1.3 se snažila, aby ve svém vnímání dokázala oddělovat roli otce a šéfa, což vyžadovalo silný vnitřní boj a snahu najít rovnováhu. Situace však nebyla z dlouhodobého hlediska udržitelná:

> A v určitém momentu nabydeš pocitu, že už to takhle nechceš. A nebyla žádná vize společnosti, že bychom začali něco nového stavět, nebo že by byl nějaký nový projekt. Takže já jsem nabyla dojmu, že můj čas se po nějakých jedenácti letech naplnil a že by bylo dobrý jít dál. ... Já jsem měla prostě pocit, že jsme si vzájemně dali všechno, co jsme mohli, a nebylo se už kam dál posunout, vzájemně... (Manažerka M1.3)

Tyto emocionální reakce jsou odrazem složitých a jedinečných zkušeností, které manažeři prožívali. Stres, nejistota, vyčerpání, ambivalence a napětí ve vztazích jsou společnými výrazy, které charakterizují jejich prožitek. Přestože podpora ze strany druhých může přinést úlevu, řešení základních problémů vyžaduje odvahu provádět obtížné změny.

3.1.2 Manažeři v nadnárodních korporacích

Specifika oblasti nadnárodních korporací

Nadnárodní korporace, přestože mají svůj význam v globalizovaném světě, mohou být zdrojem značných osobních krizí manažerů. Tyto krize mají mnoho příčin, z nichž některé vycházejí ze specifických rysů a charakteristik korporátního prostředí (srov. Leavitt, 2003).

Jedním z hlavních faktorů, který vedl ke krizím manažerů našeho výzkumného vzorku, byl pocit odloučení – neautentického prožívání práce – která se pak jeví bez účelu a smyslu. Zaměření korporací na měřitelné cíle, metriky a finanční výsledky vyvolalo u participantek dojem, že jejich každodenní úsilí nemá hlubší smysl nebo není v souladu s jejich osobními hodnotami. Tento nesoulad mezi vnímáním vlastní práce a individuálními hodnotami může postupně snižovat motivaci a vyvolat pocit frustrace. Nedostatek autonomie a značná centralizace pravomocí představovaly další významný problém. Rigidní firemní struktury bránily manažerkám ve využívání svých schopností a zkušeností. Místo toho se cítily omezeny a neschopny plně rozvinout svůj potenciál, což komentovala zejména manažerka M2.2, která jako jediná ve své manažerské funkci vytrvala navzdory krizi.

Narušená rovnováha mezi pracovním a soukromým životem se značně projevila také u zkoumaných manažerek v nadnárodních korporacích. Nároky korporátního prostředí na neustálý výkon a dostupnost negativně ovlivnily osobní život a zdraví manažerek, což mělo dlouhodobé dopady na jejich celkovou pohodu.

Dalším, manažerkami často zmiňovaným aspektem, byla politika a rivalita na pracovišti. Firemní prostředí všech tří manažerek bylo zásadně ovlivněno toxickými mezilidskými vztahy, kde se jednotlivci snažili prosadit vlastní zájmy a postoupit ve firmě. Tato dynamika vytvářela všudypřítomné napětí a snižovala kvalitu pracovního prostředí. Způsob, jakým byly pracovnice vnímány, sehrál také významnou roli. Pocit nahraditelnosti a anonymity byl v korporátním prostředí zkoumaných podniků běžný. Velká, neosobní struktura korporací vedla k tomu, že se manažerky cítily spíše jako součást nějakého mechanismu než jako jedinečné osobnosti. Dvě z participantek se tak dostaly do situace, kdy se snažily hledat nové korporátní prostředí, které by lépe naplnilo jejich potřeby. Dostaly se však do nepřetržitého cyklu nových korporátních začátků a opakujících se problémů:

> Tam [ve společnosti A] jsem vlastně byla jako supply chain manažer... tak vlastně mě vyměnil no a já jsem tak poprvé zažila nějaké ukončení, aniž bych to chtěla já, jako to bylo takový zajímavý... Ve [společnosti B] se stalo něco podobného jako v [společnosti A], kdy tam přišel nový ředitel a dostali jsme se do situace, kdy jsme spolu začali řešit nějaký personal recruitment plan, a kdy teda on jako neměl prostě neměl argumenty na to, aby mě ukončil na nějaký jiný výkon, takže jsme se museli rozloučit s nějakým manažerským balíčkem... [Nyní ve společnosti C] si vlastně procházím takovou těžkou zkouškou zase. (Manažerka M2.3)

Komunikace založená na metrikách a výsledcích na úkor lidskosti přinášela další problém, který manažerky zmiňovaly. Korporace, které byly popsány manažerkami disertačního výzkumu, se často zaměřovaly na kvantifikovatelné údaje a finanční výsledky, což do určité míry zpochybňovalo důležitost osobního kontaktu a podpory. Z tohoto důvodu, jak bude ukázáno v následujících podkapitolách, se manažerky cítily jako někdo, kdo pouze vykonává svou roli a nemůže skutečně prožívat sám sebe. Nestabilita a časté organizační změny byly také častým zdrojem stresu a nejistoty.

Firemní prostředí nadnárodních korporací může působit jako negativní sila, která významně přispívá k osobním krizím manažerů. Rigidní struktury, důraz na kvantifikovatelné výsledky namísto lidského rozměru, narušená rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a další faktory vytvářejí nesoulad mezi potřebami a hodnotami manažerů a firemním prostředím. Tento nesoulad může být hlavním zdrojem jejich osobních krizí. Zároveň však, jak ukazuje Leavitt (2003), víme, že velké organizace vyžadují komplexní strukturu a neobejdou se bez jistého řádu a hierarchie. To je jeden z důvodů, proč tyto hierarchické struktury přežívají, a to navzdory trendům zeštíhlování organizací.

Příčiny osobní krize

Nedostatek autonomie představoval jeden z klíčových aspektů, které přispěly ke vzniku krize zkoumaných manažerek. Nekompromisní firemní politika a restriktivní přístup nadřízených bránil manažerkám střední linie v tom, aby ovlivňovaly vlastní pracovní proces. Tato omezení jim nedovolují prosazovat své nápady a dovednosti, což vedlo k frustraci, vyčerpání a depersonalizaci:

> Já jsem byla jakoby unavená, ale to asi nebylo vidět, vnitřně jsem byla unavená a chtěla jsem... pracovala jsem hodně s lidma, ale nechtěla jsem je vidět. Hlavně nevidět lidi. (Manažerka M2.1)

Únava a problémy se vyskytují jako jakýsi neviditelný problém, se kterým se jedinec musí potýkat sám. Právě tato skrytost byla příčinou izolace manažerů a překážkou pro nalezení společenské opory.

Problémy ve vztazích na pracovišti hrály také významnou roli. Jak bude ukázáno v následující podkapitole, řada kritických momentů vede k vážnému narušení mezilidských vztahů, které ještě více prohloubí počínající osobní krizi. Manažerky uváděly, že k jejich vyhoření přispěla nedostatečná podpora a kritický postoj nadřízených. Tato negativní interpersonální dynamika vytvořila nepříznivé prostředí a negativně ovlivňovala manažerky. Manažerky dramaticky prožívaly i přesah práce do osobního života. Práce i mimo pracovní dobu narušovala jejich rodinný život.

Jak již bylo zmiňováno, manažerky prožívaly pocit, že jejich práce nemá hlubší význam nebo je v rozporu s vlastními hodnotami, což snížilo jejich motivaci a pracovní nasazení. Nedostatečná podpora a zdroje přispěly k jejich vyhoření. Manažerka M2.2 zmiňovala nedostatek příležitostí pro profesionální růst, nedostatečné školení, nemožnost diskutovat s mentory, nebo absenci základních podmínek pro efektivní výkon práce.

> Potřebovala jsem asi nějakou změnu. Ve skutečnosti mě ta práce bavila, ale když přišla ta nabídka dělat marketing z druhé strany, tak já jsem to chtěla strašně zkusit, chtěla jsem si to osahat, chtěla jsem mít zkušenosti, já jsem nechtěla zůstat celý život v jedné práci, takže spíš taková touha se vzdělávat a jít dál. (Manažerka M2.2)

Manažerky opakovaně zmiňovaly extrémní požadavky, nereálná očekávání a vysoký pracovní stres. Prostředí nadnárodních korporací, které zmiňovaly, bylo obtížně zvládnutelné:

> Takže takhle. Chtěli po nás výkony, ale neměli jsme k tomu nástroje, a to bylo ubíjející. Bezmoc. Máš svázaný ruce a dělej a plav. To nejde, to prostě nešlo. (Manažerka M2.2)

Emocionální zátěž, spojená s řešením obtížných mezilidských situací, jako je politika na pracovišti, nedostatek respektu a problematické vztahy s vedením, dále přispívaly k vyhoření manažerek.

> Pak jsem se vrátila, zase jsem dostala takový drive, tak jsem začala dělat pro [společnosti B]. Ale tam to úplně nešlo, vydržela jsem tam sedm měsíců, protože tam byl obrovský tlak z vrchu a nebyla jsem zvyklá, že na poradě se křičí a úplně ti sráželi sebevědomí a tam po sedmi měsících jsem byla úplně zralá na psychiatra. (Manažerka M2.2)

Osobní krize a vyhoření manažerek v korporacích byly způsobeny kombinací několika faktorů. Pracovní přetížení, nedostatečná podpora, nesoulad s firemní kulturou a mezilidské konflikty byly hlavními příčinami. Aby manažerky zvládly tento nápor, začaly práci vnímat jako rutinu. Staly se součástí mechanického procesu. Všechny tyto skutečnosti tak vedly k neangažovanému a neautentickému prožitku práce, které bylo odděleno od smysluplnosti. Manažerky se ocitly v situaci, kdy už neměly více sil vzdorovat nepříznivému korporátnímu prostředí. Namísto hledání společenské opory se ještě více izolovaly, což oddálilo překonání krize.

Prožitek kritických momentů a psychická náročnost situace

Manažerka M2.1 cítila, že se její společnost příliš soustředila na politiku, soutěž a vlastní zájmy, spíše než na rozvíjení smysluplnosti práce. Při sdílení své žité zkušenosti uvedla, že „smyslem práce bylo z 90 % vykazování nesmyslných věcí v tabulkách". Podobně manažerka M2.3 cítila, že její společnost upřednostňuje výsledky před péčí o zaměstnance, když řekla, že „nemají kulturu, mají jen nějaké certifikáty". Zažila, jak její společnost příliš tlačila na zaměstnance, což vedlo k častým osobním krizím a psychickým problémům: „Měli jsme manažery, kteří se emocionálně zhroutili a museli si vzít dovolenou. Stává se to, ale je špatné, že se to vůbec stává."

Manažerka M2.2 i manažerka M2.3 také zažily krize pramenící z obtížných vztahů s novými manažery na vyšších pozicích, kteří často pocházeli z jiného kulturního prostředí, což ještě více ztěžovalo komunikaci. Nový nadřízený manažerce M2.3 bez vysvětlení odebral její povinnosti, takže byla „zmatená". Nadřízený manažerky M2.2 nejen, že poskytl málo školení nebo podpory, ale také ji nevybíravým způsobem kritizoval za její výkon, takže se nakonec cítila „zcela bezmocná". Neexistence podpory, která by vycházela z funkčních mezilidských vztahů, vedla k pocitu nízké autonomie, pochybnostem o vlastní kompetenci. Manažerka M2.1 se cítila nepatřičně, jako „malé dítě, které se musí osvědčit" v sérii her na manažery. Manažerka M2.3 měla pocit, že „selhává" navzdory silnému výkonu. Manažerce M2.2 bylo řečeno, že je „zklamáním" organizace.

Tyto negativní pocity si vybraly daň jak v profesním, tak v osobním životě. Manažerka M2.1 zažila „vyhoření" s fyzickými příznaky, jako je nevolnost. Manažerka M2.3 cítila neustálou „úzkost" a musela jít na nemocenskou dovolenou:

> Já jsem měla nějaké psychické problémy, takže já jsem musela po dohodě tady s tou novou personální manažerkou jsem musela jít do nemocnice, protože už to opravdu nebylo dobrý, už jsem

> se dostala do situace, kdy i psychicky, já jsem třeba ten křik nezvládla a třeba jsem se rozplakala na nějaké schůzce, a to mi už přišlo, že je špatně, tak jsem zahlásila, že jako couvám, že se nechci nervově zhroutit před těma lidma. (Manažerka M2.3)

Manažerka M2.2 popisuje, že byla tak rozrušená, že úplně vyhořela a nemohla se ani podívat na firemní Facebook, „aniž by se z toho dostala osypky". Rozhovory odhalily, že manažerky často zažívaly krize pramenící z nesouladu s firemními hodnotami, ze špatných manažerských vztahů a ohrožení jejich kompetencí. Díky tomu se cítily zoufale a bezmocně, což mělo vliv i na fyzické zdraví.

> Protože fakt je to nebezpečný to vyhoření nebo nejenom vyhoření... ale ztratí člověk sebe, a čím víc sebe ztrácí, tím ta šance vrátit se do normálního života klesá. Ta šance žít. A pak se člověk začne šíleně bát, protože jsou tam ty hypotéky, pak se začne bát, už bude důchod? Prostě začne být člověk v zaujetí těch svých strachů a ty změny neudělá, čím míň je bude ochoten je dělat, tím víc bude vyblikaná baterka, bez energie, úplně vycucaný, tím míň si sebe bude vážit ten člověk a tím víc se začne chovat... bude míň a míň za sebe a bude žít víc a víc život toho jinýho, firmy třeba. (Manažerka M2.1)

3.1.3 Manažeři zapojení do tvorby strategie a rozvoje organizace

Specifika oblasti

Společným znakem této skupiny respondentů bylo zapojení se do rozvoje organizací. Zatímco Manažer M3.1 a manažerka M3.3 projevovali opravdový zájem o svůj obor, manažerka M3.2 spíše podléhala tlaku rodičů a společnosti. Neidentifikovala se tak silně s prací na rozvoji online vzdělávání, jako manažer M3.1 s prací pro organizaci zabývající se mentálním tréninkem či manažerka M3.3 inovativním rozvojem sociálního podniku.

Společné všem respondentům však bylo enormní pracovní nasazení a snaha vyhovět všem očekáváním. Manažer M3.1 i manažerka M3.3 obětovali organizacím svůj čas a úsilí, i manažerka M3.2 se snažila plnit úkoly co nejlépe. Všichni usilovali o užitečnost a maximalizaci svého přínosu. Zatímco u manažera M3.1 a manažerky M3.3 plynula zodpovědnost z vnitřní motivace, manažerka M3.2 prožívala spíše tlak zvenčí. Charakteristickým rysem jejich osobních příběhů byla zranitelnost plynoucí z idealismu a vysokých nároků.

U manažera M3.1 se zranitelnost projevila ve formě zklamání z neetického chování firmy a narážení na překážky při snaze o změnu. Přestože vložil velké úsilí do záchrany firmy,

nakonec musel čelit realitě, že jeho ideály naráží na nemorální praktiky. Manažerka M3.2 zažívala vyčerpání a zhoršení zdravotního stavu. Její velké pracovní nasazení, perfekcionismus a potřeba užitečnosti se obrátily proti ní a vedly k fyzickému i psychickému vyhoření. Manažerka M3.3 byla zranitelná v tom, že podřídila veškerý svůj čas a energii budování sociálního podniku. Když pak přišla nemoc, uvědomila si křehkost lidské existence a nutnost větší vyváženosti života. Vysoké pracovní nasazení, idealismus a potřeba smysluplnosti s sebou nesly riziko zklamání a vyčerpání. Na druhou stranu byly také zdrojem odhodlání nevzdávat se a hledat nové cesty.

Příčiny osobní krize

Vyvolání krizí u manažerů zapojených do tvorby strategie a rozvoje organizace lze přisuzovat několika klíčovým faktorům. Prvním z těchto faktorů bylo pracovní přetížení, které pramenilo ze skutečností zmíněných v předcházející sekci. Všichni tři respondenti popisovali, jak jsou vystaveni intenzivní pracovní zátěži a neustálým očekáváním, která vedou k postupnému vyčerpání. Manažerka M3.2 například zmiňovala dny plné projektů a nepřetržitých e-mailů. Manažer M3.1 líčil nepřetržitou práci bez přestávek, manažerka M3.3, že pracuje pozdě do noci, aby zajistila chod podniku:

> Takže odejdu z kanceláře třeba ve 21:00 nebo 22:00 a večeřím ve 23:00! Je to opravdu šílené. Ale ne vždycky, ale v tu chvíli mám pocit, že jsem opravdu vyhořelá, ale nemám na výběr, protože nemám bohatého obchodního společníka, který by mě podporoval (Manažerka M3.3).

Dalším významným aspektem byl nedostatek kontroly a autonomie. Manažerka M3.2 a manažer M3.1 se cítili omezeni nadřízenými a konfrontováni s organizačními dysfunkcemi, což jim bránilo v tom, aby mohli činit významná a smysluplná rozhodnutí. Manažer M3.1 zdůrazňuje, že mu chyběla zpětná vazba od vlastníka podniku. Manažerka M3.3 se potýkala zejména s restriktivními vládními politikami, které ji omezovaly v rozvoji organizace.

V případě manažera M3.1 měl velmi zásadní vliv na prožitek osobní krize nesoulad s hodnotami. Nutnost upouštět od svých etických principů kvůli komerčním tlakům zvyšovalo morální úzkost. Manažer M3.1 odmítl podílet se na zavádějících praktikách, což vedlo k zásadní neshodě s firemní politikou a dramatickým důsledkům pro mezilidské vztahy.

Velká pracovní zátěž, omezená autonomie, pocit osamocení při řešení problémů a nesoulad s hodnotami tvořily klíčové faktory, které působily jako hnací síly vedoucí k osobní krizi těchto angažovaných pracovníků.

Prožitek kritických momentů a psychická náročnost situace

Manažerka M3.2 a manažer M3.1 při popisech své žité zkušenosti zmínili, že se ve svých manažerských rolích v různých cítili „ztraceni“, „v pasti“ a „nenaplnění“. Ačkoli se jejich pozice navenek zdály být velmi prestižní a dobře placené, uvnitř oni sami začali pociťovat hluboký nedostatek smyslu a účelu.

> Přirozeně to na mě působilo špatně, že je něco špatně, protože ta firma neměla žádnou strukturu… Je těžko popsat ten správnej pocit, kterej jsem měl. Spíš asi vyčerpání, nebyla z toho radost. (Manažer M3.1)

Manažerka M3.2 vyjádřila prožitek své osobní krize následovně: „Byla jsem docela ztracená a ve skutečnosti jsem nedělala to, co jsem na této planetě měla dělat.“ Cítila, že její pracovní náplň byla ve skutečnosti odloučena od skutečného světa:

> Nemohla jsem se skutečně setkat s lidmi, se kterými jsem pracovala... Ve skutečnosti jsem se emocionálně nezapojila… Byla jsem za obrazovkou každý den, posílala jsem e-maily a pracovala na projektech…, ale nerozuměla jsem tomu, co dělám tady na této planetě. (Manažerka M3.2)

Dalším faktorem, který přispíval ke krizím manažer M3.1 a manažerky M3.2 byl nedostatek řádné zpětné vazby a možnosti rozvíjet své dovednosti. Manažerka M3.2 i manažer M3.1 zmiňují, že sami museli nastudovat důležité skutečnosti týkající se rozvoje procesů v organizacích. Manažer M3.1 převzal odpovědnost za prodej, marketing, vedení týmu mentálních trenérů, aniž by podstoupil nějaké školení pro dané oblasti práce.

Manažerka M3.2 popsala velmi složité období, kdy se jí celé měsíce dělalo nevolno a snažila se motivovat, aby vůbec šla do práce, která jí přestala dávat smysl. Manažer M3.1 zase zmiňoval, že pracoval nepřetržitě bez přestávek a postupně ztrácel své rané nadšení, až nakonec dospěl do situace, které upomíná neautentické prožívání práce zmiňované manažerkami v nadnárodních korporacích:

> [Z]e začátku tam bylo nějaký to nadšení a potom jsem se dostal do nějaké fáze, kdy tam byla nějaká neutrální emoce, kdy jsem se snažil pracovat, kdy jsem prostě pracoval, pracoval, spal, ráno vstal, pracoval, pracoval... (Manažer M3.1)

Respondenti nakonec opustili své zaměstnání, aby znovu získali kontrolu nad svým životem a hledali smysluplnější práci. Manažerka M3.2 se rozhodla „skutečně přestat pracovat“, aby

se zamyslela nad svými motivacemi a uvědomila si, že „pracuje pro peníze“ spíše než pro účel. Manažer M3.1 odešel také, cítil „naprosto úlevný“ pocit zbavit se odpovědnosti za organizaci sužovanou podvody a neetickými praktikami. Krize manažerky M3.2 a manažera M3.1 pramenily z nedostatku mentorství a nesouladu s organizačními hodnotami. Jejich pocity přecházely od nespokojenosti k fyzické nemoci v případě manažerky M3.2. Ukončení pracovního poměru jim umožnilo sebezkoumání a hledání smysluplnější práce v souladu s jejich osobní etikou.

Naopak manažerka M3.3 popisuje pocit hlubokého smyslu pramenící z práce pro sociální podnik, kde mohla uplatnit hluboký cit pro potřebné díky své zkušenosti s péčí o nemocnou matku. Její vizí se stalo transformování odvětví taxislužby tak, aby lépe sloužilo stárnoucím a handicapovaným občanům. Manažerka M3.3 však čelila několika krizím. Obzvláště začátky byly těžké a poznamenané nejen vyhořením, ale i nemocí.

> Než jsem onemocněla rakovinou prsu, nevěděla jsem, jak zastavit své vyhoření. Bylo to šílené. (Manažerka M3.3)

Klíčovou výzvou byl neudržitelný finanční model s vysokými režijními náklady. „Naše operace jsou velmi nákladné. Spoléháme se na sponzoring, abychom vše pokryli.“ Pandemie COVID-19 zhoršila finanční krizi. Manažerka M3.3 vysvětluje, že rezervace klesly během restrikcí o 50–80 %, což výrazně snížilo příjem řidičů a ohrozilo přežití podniku. Cítí, že restriktivní politika vlády je v rozporu s jejím posláním zvýšit mobilitu zdravotně postižených. Navzdory těmto překážkám zůstává manažerka M3.3 motivována sociálním dopadem a říká: „Musíme nechat naši službu otevřenou 24 hodin denně. Protože když zavřeme naši firmu na týden, dva dny [postižení cestující] budou ponecháni napospas osudu“.

3.1.4 Manažeři projektů a startupů

Specifika oblasti projektového řízení

Rozhovory se zaměřením na manažery a vedoucí projektů odkryly společné zkušenosti spojené s přijímáním těchto rozsáhlých iniciativ. Jedním ze společných prvků byl pocit tlaku směřujícího k úspěšné realizaci projektů, buď z důvodu vlastních očekávání, zodpovědnosti vůči organizaci nebo týmu či potřeby prokázat své schopnosti. Tento tlak vedl k nadměrnému pracovnímu vytížení a narušení rovnováhy s osobním životem.

> Jsem nevěděl, jaký peklo to bude, tak jsem na to byl natěšenej, ale zároveň to bylo strašně moc práce, co jsem musel udělat, takže znova jsem se dostal do takovýho kolečka... nebo to bylo opravdu poprvé v životě, kdy jsem se dostal do opravdu těžký práce, kdy jsem jel třeba 16 hodin denně a spánek jsem si... málo jsem spal, přestal jsem sportovat, přestal jsem meditovat, přestal jsem se starat sám o sebe (Manažer M4.3)

Dalším faktorem byly nerealistické časové rámce a omezení stanovená ostatními, která neodpovídala skutečnému rozsahu a složitosti projektů. Tento nedostatek času vyvolával stres. Nedostatek zdrojů, financí a personálního zabezpečení projektů navíc představoval další výzvy, které komplikovaly úspěšné dokončení projektů. Nejasná očekávání nebo nedostatečná podpora dále zhoršovala situaci manažerů. Přehnané zavázání se k příliš mnoha povinnostem, vyplývající z touhy dosáhnout úspěchu, stupňovalo náročnost projektové práce a vedlo k dramatickým důsledkům.

Práce na projektech manažerům zabírala veškerý čas a energii, což omezovalo jejich možnosti ohledně péče o sebe samé, jejich zdraví a mezilidské vztahy. Následně se objevily intenzivní pocity selhání, sebeobviňování, frustrace a zklamání, když dosažené výsledky nenaplnily očekávání. To vedlo k pocitu ztráty smyslu. Tento stav absolutního vyčerpání, „úplného dna“, jak manažer M4.1 a manažer M4.3 shodně tuto situaci označili, nakonec, jak bude ukázáno v dalších sekcích, vedl k sebereflexi, změně a obnově rovnováhy. Krize, dokáže-li je manažer dostatečně reflektovat, vyvolávají i potřebný růst a pozitivní změny.

I když měl každý příběh své specifické rysy, řada sdílených zkušeností ukázala na typické výzvy spojené s řízením rozsáhlých projektů. Respondenti naznačili, že pro prevenci vyhoření je klíčové sebeuvědomění, stanovení hranic a hledání souladu s vlastními hodnotami.

Příčiny osobní krize

Různé faktory se podílely na vzniku osobních krizí manažerů. Mezi významné příčiny patří nereálné harmonogramy projektů a očekávání ostatních, která nebyla naplnitelná. Manažer M4.2 a manažer M4.3 svými zkušenostmi ilustrují, že projekty a zapojení v startupech často souvisely s nerealistickými očekáváními, což vedlo k napětí, přepracování a nevyváženosti pracovního a osobního života. Nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem, kdy práce zabírala všechen čas a energii, způsobila postupné vyčerpání a ztrátu rovnováhy:

> Jsem se dostal najednou do takový fáze... že jsem už odešel... Šel jsem si sednout někam do restaurace a tam se mi úplně spustily slzy a byl jsem úplně v prdeli a říkal jsem si “já se tam nevrátím”, no... to bylo těžký... no a pak jsem se vrátil... samozřejmě. (Manažer M4.3)

Dalším významným faktorem je nápor odpovědnosti a snaha překonávat vlastní limity. Manažer M4.2 a manažer M4.3 zdůrazňují, jak se zavázali k příliš mnoha povinnostem a jak se nadměrně snažili překonat sebe samé. Tato situace vedla k fyzické a psychické zátěži. Podobně manažer M4.1 usiloval o prosazení se na trhu s kryptoměnami, který byl velmi rizikový. Nedostatečná rovnováha mezi pracovním a soukromým životem představuje další aspekt. Příběhy všech tří manažerů svědčí o tom, jak se plně zaměřili na pracovní projekty a zanedbávali osobní vztahy a soukromý život. Tento nesoulad způsoboval další psychický stres a vyčerpání.

Významným tématem byl tlak, který manažeři pociťovali z důvodu snahy dokázat ostatním, že dosáhnou úspěchu. Tato tendence byla nejvíce výrazná u manažera M4.3, který se podvědomě snažil vyrovnat svému úspěšnému otci. Finanční úspěch manažer M4.3 a manažer M4.1 považovali za možnost, jak ukázat svou hodnotu. Tento tlak vedl k neustálému vynakládání úsilí a přetěžování svých fyzických i psychických sil. Nedostatek podpory ze strany kolegů a nadřízených také přispěl ke vzniku krizových situací. Manažer M4.2 zmiňuje absenci podpory a porozumění ze strany kolegů, což umocňovalo jeho zátěž.

Manažery také ovlivnil nedostatek finančních a materiálních zdrojů. Manažer M4.2 přiblížil absurdní situaci, kdy mu byla poskytnuta pouze polovina požadovaných finančních prostředků na projekt, přesto bylo očekáváno jeho dokončení v plném rozsahu. Tato situace narušovala jeho smysl pro rovnováhu a přiměla ho k zpochybňování počátečního souhlasu s nereálnými podmínkami. Příběh manažera M4.3 ilustruje souvislost mezi intenzivním podnikáním a osobní krizí. Střídání neúspěchů a pokusů o nové projekty vedlo k neustálému vyčerpání a ztrátě rovnováhy. Manažer M4.3 tuto situaci popisoval jako neustálé propadání do neautentické práce, kdy se člověk „dostává pořád do toho samého kolečka“.

Prožitek kritických momentů a psychická náročnost situace

V průběhu prožívání krize byla pozorována řada emocionálních stavů, které ovlivňovaly psychický a fyzický stav manažerů. Všichni tři manažeři popsali pocity přetížení, vyčerpanosti a únavy v důsledku náročného úsilí, které vynakládali. Manažeři zmínili frustraci a zklamání, když se neviděli očekávaný pokrok nebo výsledky v jejich projektech. Za významný emocionální stav je možné považovat i příznaky depresivních stavů, které nastaly, když dosáhli „úplného dna“.

> Jsem fakt psychicky, ale myslím si, že i fyzicky dost na dně a kdyby tohle tady nebylo, tak od toho ustoupím. Ale je to taková paradoxní situace, jak jsem se snažil to propojit ty dva projekty, tak jsem v absurdní situaci, že ten projekt dodělat musím, z toho fakt nejde slevit, to nevím, co by se přesně dělo. (Manažer M4.2)

> A myslím si, že někdy mám chuť sepsat seznam všech těch špatných věcí, které se kolem toho točí a kdybych chtěl vytvořit nějaký katastrofický scénář, jestli bych dokázal vymyslet ještě katastrofičtější… možná ještě nějakou těžkou chorobu, to by tam asi chybělo, jinak myslím, že je tam všechno, aspoň co mě napadá, co mi fantazie přináší. (Manažer M4.2)

Manažer M4.3 popisuje tento pocit v kontextu izolace a osamělosti, kdy neměl dostatek sil na to, aby byl součástí tohoto světa připomínajícího neúspěch a zklamání. Respondenti se ocitli v situaci, kdy nemohli najít dostatečnou podporu od ostatních.

> Ty čtyři roky, který jsem se furt snažil podnikat, anebo jsem byl střídavě v tý práci, tak jsem se furt snažil, dával do toho energii, dával do toho peníze, dával do toho veškerej svůj čas, a nevycházelo to, tak jsem prostě skončil zachumlanej v tý posteli a měl jsem prostě depky. (Manažer M4.3)

U manažera M4.1 byly deprese a sebevražedné myšlenky přítomny jako krajní projevy tohoto pádu na „samé dno“:

> Takže jsem si z posledních sil, psychických sil, že jsem fakt začal přemýšlet o tom, hele, už seš tak unavenej, už tě to nebaví, že zastavit se před tramvají by bylo fajn. Pak jsem sám sebe nakopal do prdele a říkám: kreténe. A pak jsem prošel tady tímhle tím a říkám: jo, ale já chci prostě pokračovat. (Manažer M4.1)

Manažer M4.2 vyjadřoval nelibost vůči reakcím ostatních a cítil pocit viny. Sebeobviňování, pocity selhání a nedostatečnosti byly přítomny i u manažera M4.3 a manažera M4.1. Oba vyjadřují pocit, že nesplnili svá očekávání a necítili se dostatečně kompetentní k dosažení cílů, které si stanovili. Příběhy manažera M4.2, manažera M4.3 a manažera M4.1 odhalují, že jejich pocity během krizí byly komplexní a ovlivňovaly mnoho aspektů jejich života. Prošli prožitkem intenzivní únavy, napětí ve vztazích a narušení psychické pohody. Nicméně tyto krizové situace zároveň podnítily reflexi a učení, což vedlo k jejich osobnímu a profesnímu růstu. Každý z nich našel svou cestu, jak prožitek hluboké krize pochopit jako zdroj nové příležitosti:

> Jestli mám takto žít, tak to radši umřu teď, v uvozovkách. Jo ale to je metaforicky, ale vlastně to je i dost jako konkrétně. Jsem si říkal, jestli je život tady o tomhle, tak vůbec nemá žádnou cenu ho žít. No, a to mi potom vlastně i s těma psychadelikama, jak jsme se bavili minule, který mi prostě daly zážitek tý smrti, což vlastně pro mě bylo obrovský, obrovský – jako cenný zážitek. Říká se, že kdo vlastně dostane tuhlenctu zkušenost v životě, ať už prostě, že se sám chce někdy zabít anebo prostě že má nějakou autonehodu, takže to je proňho ohromně, ohromně silný a může to být proňho i životodárný, když někdo prožije tady tohle. A prostě mně se to stalo, a to byl pro mě velmi intenzivní moment, kdy jsem vlastně věděl že umírám a že jsem vlastně neprožil ten život, který jsem měl prožít. A že jsem vlastně žil takový fejkový život. (Manažer M4.3)

3.1.5 Manažeři administrativní pobočky

Specifika oblasti administrativy

Manažeři zodpovědní za administrativní úkoly sdíleli společný pocit omezování v důsledku organizační byrokracie. Pro některé z nich bylo výzvou být inovativní nebo provádět významné změny v rámci hierarchických struktur a standardizovaných protokolů svých organizací. Tato situace často vyvolávala frustraci v důsledku opakujících se rutinních pracovních úkolů:

> Takže v posledních třech letech jsem pracovala pro stejné odvětví a v posledních dvou letech je práce více méně každý den stejná. (Manažerka M5.2)

Manažeři vyjadřovali touhu po větší autonomii při plnění svých úkolů. Chtěli by mít větší možnost rozhodování a vstupu do organizačních procesů, aby „se cítili jako skuteční manažeři“. Avšak často se setkávali s tím, že jejich iniciativy byly přerušeny vyšším managementem, což omezovalo jejich schopnost realizovat své nápady.

> Častěji jsem spíš demotivovaný, než že by mě ta nová funkce nabíjela. Zatím ještě nejsem v té fázi, že bych si to nějak užíval. Ale třeba se to ještě změní. ... Prostě jsem přijal tu představu, že bych ty změny moc protlačovat nebo navrhovat neměl, nebo si na ně dát opravdu čas, abych si zbytečně nezpůsoboval komplikace, které stejně k ničemu nevedou. Bylo to určité zklamání, už jenom vzhledem k tomu, že předtím jsem pracoval v dynamičtějších odborech. (Manažer M5.3)

Zajišťování správy administrativních systémů zahrnovalo koordinaci mezi různými odděleními a zaměstnanci. Manažeři uvádí obtíže s efektivní komunikací napříč organizací. Tento problém může vznikat z fyzické vzdálenosti, nadměrné závislosti na e-mailové komunikaci nebo

z genderových dynamik komunikačních stylů. Na tyto problémy upozorňoval především manažer M5.3.

V obdobích krize, jako je například pandemie koronaviru, byli administrativní manažeři klíčovými pracovníky při zavádění nových bezpečnostních opatření. Avšak mnohdy jim chybělo jasné vedení ze strany vyššího managementu, což způsobovalo další stres a nejistotu v již tak složité administrativní roli. I přestože se někteří manažeři cítili frustrovaní organizační byrokracií, nacházeli smysl ve své administrativní práci, když viděli, jak pozitivně ovlivňuje jejich organizaci a komunitu. Konkrétně během krizových situací, jako byla pandemie, měli pocit, že přispěli k ochraně veřejného zdraví. To byl případ zejména manažerky M5.2, která měla na starost organizační správu velkých komerčních nemovitostí, jako jsou obchodní centra.

Příčiny osobní krize

Jedním z klíčových faktorů, který byl vypozorován v souvislosti s osobní krizí manažerek a manažera, je nedostatek autonomie ve svých rolích. Tento nedostatek volnosti a schopnost prosadit žádoucí změny napříč byrokratickým systémem vedl k prožitku negativních pocitů a následnému snížení motivace.

Nekvalitní interakce s nadřízenými a nedostatečná podpora vedení vedly k emočnímu vyčerpání manažerů. Manažerka M5.1 navíc zmiňuje velmi nevybíravé způsoby komunikace vyššího vedení. Manažer M5.3 zdůrazňoval svůj zápas s porozuměním organizační struktuře a své pozici v ní. Administrativní role byly navíc často spojeny s vysokým pracovním zatížením. Řízení množství úkolů bylo náročné a vyčerpávající. Manažerka M5.2 vyjadřovala zkušenost s řešením náporu každodenních povinností. K tomu přispěla také koronavirová krize, která exponenciálně zvýšila pracovní nároky manažerů. Snaha najít rovnováhu mezi prací a osobním životem byla další výzvou. Manažer M5.3 však nakonec dospěl ke vhodnému sladění manažerských povinností s rodinnými závazky.

Společným prvkem napříč rozhovory bylo omezení autonomie a kontroly. Hierarchické struktury a byrokratické procesy, které omezují schopnost samostatného rozhodování a působení, byly hlavními faktory vedoucími k osobním krizím. Tato nedostatečná kontrola měla značný vliv na celkový zážitek manažerů a jejich pocity ohledně práce.

Prožitek kritických momentů a psychická náročnost situace

Z rozhovorů vyplývá, že respondenti ve svých manažerských rolích čelili různým výzvám a překážkám, které vedly k pocitům frustrace, demotivace a ztráty smyslu. Častým tématem je nespokojenost s byrokratickými a hierarchickými organizačními strukturami, které omezují

autonomii a možnosti změn. Jak manažerka M5.1 popisuje, cítila se demotivovaná při opakujících se administrativních úkonech s malým prostorem pro kreativitu nebo vývoj ve své společnosti. Nevhodná pracovní atmosféra navíc ovlivnila její celkový zdravotní stav:

> Ale když jsem v té firmě pracovala, když jsem se někdy ráno probudila, necítila jsem se dobře. Bolelo mě břicho, nebyla jsem v pořádku, a tak jsem ráno nešla do práce. To byla taky trochu výmluva, a je pravda, že jsem byla taky psychicky unavená. … Byla jsem demotivovaná, dokonce i ráno, když jsem se probudila, jsem se ptala sama sebe, proč tam pořád chodím. (Manažerka M5.1)

Podobně byl manažer M5.3 zpočátku nadšený z navrhování inovací ve své práci, ale setkal se s odporem vyššího vedení. Uvádí: „Byl jsem konfrontován s tím, že jsem se zbytečně snažil být inovativní, což zde není vítáno." To ho vedlo k tomu, že se cítil sklíčený a rezignoval na pouhé „pokračování v rutině".

> Ta práce teoreticky rutinní je, vlastně do určité míry i po tom roce a kousek začínám chápat, že ta rutina je v něčem výhodná v takové organizaci. […] Na druhou stranu člověk si připadá, že nemůže moc používat mozek, když to tak řeknu. Což může být frustrující a někdy to frustrující je. (Manažer M5.3)

Manažerka M5.2 popisovala napětí při řízení protestů v nemovitostech vlastněných její realitní společností a cítila, že její identita jako občanky Hongkongu je v rozporu s neutralitou, kterou její manažerská role vyžaduje.

> Minulý rok jsem přemýšlel, že opustím své zaměstnání v průmyslu, protože je nějak v rozporu s mými politickými postoji nebo přesvědčením. (Manažerka M5.2)

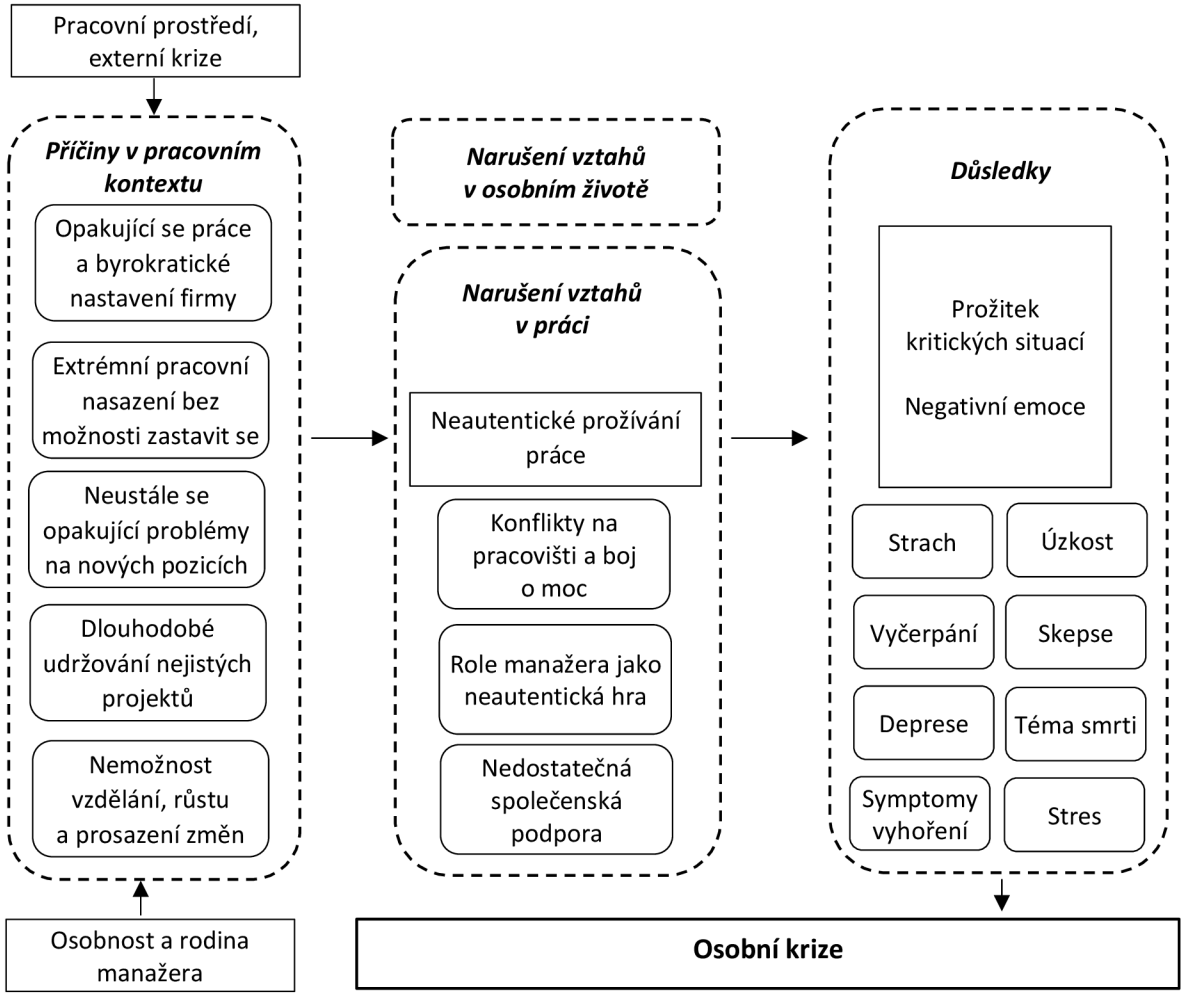
Manažer M5.3, jako jediný muž v jinak čistě ženské organizaci, cítil předsudky, když byl pověřován technickými pracemi na základě genderových předpokladů. Popisoval pocity frustrace spojené s neustálým přerušováním jeho práce ze strany kolegyň, které předpokládají multitasking. Jako další zdroj negativních pocitů se objevila kritika ze strany kolegů a nadřízených, zvláště když byla podána neprofesionálně. Manažer M5.3 je zvláště demotivován „nesprávnou komunikací" své nadřízené, který mu nadává „jako malému klukovi".

Manažeři se cítili omezováni byrokratickým prostředím a byli kritizováni za jednání mimo standardní protokoly. Chtěli více autonomie a porozumění od kolegů a nadřízených. Někteří byli schopni odvodit význam ze svých rolí během epidemie tím, že pomohli chránit své komunity. Nemožnost dosažení změn v těchto ohledech vedla k rutinní práci a klesání osobní motivace. Podobně jako u jiných manažerů tak došlo k neautentickému prožívání práce, které je rizikem pro rozpoznání smysluplnosti své role v organizaci.

3.1.6 Model příčin osobních krizí a vyhoření

Podrobíme-li analýze celý vzorek manažerů napříč různými organizacemi, můžeme rozpoznat významné kategorie příčin osobních krizí. Analýza na základě principů zakotvené teorie (srov Tabulka 10) vedla k identifikaci pěti příčin, které nejvýznamněji přispěly k rozvoji osobních krizí manažerů. Těmito primárními příčinami, které jsou znázorněny na Obrázku 7, jsou opakující se práce související s byrokratickým nastavením firmy, extrémní pracovní nasazení bez možnosti zastavit se, neustále se opakující problémy navzdory změnám pracovní pozice, dlouhodobé udržování nejistých projektů a v neposlední řadě nemožnost dalšího vzdělání, růstu a prosazení změn. Tyto primární příčiny vedou k neautentickému prožívání práce, která se stává stereotypní. Je navíc velmi často narušována rovnováha pracovního a osobního života. Tento neautentický prožitek práce a postupná izolace manažera vedou k narušení mezilidských vztahů v práci, potažmo také v soukromém životě. Právě tyto problémy v mezilidských vztazích vedou ke značné emocionální zátěži a emočnímu vyčerpání. Práce přestává být naplňující, manažeři pochybují o své identitě, ztrácejí orientaci v životě. Tato skutečnost je spojena s prožitkem intenzivních emocí strachu, úzkosti, vyčerpání. V některých případech dochází k vyhoření či projevům psychických problémů.

Obrázek 7. Model příčin osobní krize manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Osobní krize a vztahy na pracovišti

Jak už vyplynulo v předcházející části, osobní krize manažerů se velmi často dotýkají mezilidských vtahů. V této podkapitole se více zaměříme na problematické aspekty těchto vztahů a jejich souvislost s osobními krizemi, které manažeři prožívají.

3.2.1 Práce a pracovní vztahy

Manažeři se stávají součástí firem, ve kterých pracují – chtějí se podílet na rozvoji firmy, rozvíjet firemní prostředí i své vlastní schopnosti. Jak ukazuje Pinesová (2002), manažeři často očekávají, že jim manažerská pozice nabídne moc, jíž budou disponovat, a že ji využijí

k rozvoji firmy. Moc je však vždy odvozena od vztahů mezi lidmi, což si manažeři zažínají uvědomovat, přičemž zjišťují, že tyto sítě vztahů neodpovídají jejich představám. Manažerka M2.1 zjistila, že byly špatně nastaveny komunikační kanály mezi vrcholovým a středním managementem, což vedlo k nejasnému vymezení úkolů. Manažer M3.1 se potýkal se špatnou komunikací. Dokonce popisoval majitele společnosti jako velmi agresivního člověka, který v mnoha ohledech „připomíná mafiána".

> S tím, že jsem neměl zpětnou vazbu a když byla zpětná vazba, tak byla úplně mimo...druhá věc, která mě štvala, byla to, že jsem začínal mít pocit každým týdnem, že to není čistý… Komunikace se šéfem téměř nulová .... Bylo to možná i dobře, protože ten šéf byl velice nesociální člověk, velice neschopnej v rozhovorech a velice agresivní člověk co se týče vystupování. (Manažer M3.1)

Manažer M5.3 se setkal s častými komunikačními problémy. Manažerka M5.1 neměla dobré vztahy s majiteli firmy. Majitelé organizace byli navíc jejími přímými nadřízenými, takže ve struktuře firmy neviděla žádnou možnost pro povýšení, ale ani osobní rozvoj. Manažerka M2.3 poukazovala na absenci organizační kultury a nedostatečné vedení vrcholového managementu. Bez jasných instrukcí byla nechána napospas komplikovaným situacím.

> To souvisí právě s tou kulturou, že ji vlastně nemají, že oni spoustu věcí řeší tak nějak sami, a nefunguje tam úplně to řízení. […] Takže chybí mi tam nějaká systematičnost, jo, nějaký systematický řízení těch lidí. (Manažerka M2.3)

Pracovněprávní vztahy a spolupráce se pro manažera M4.2 staly problémem při řízení projektů. V případě manažera M4.3 bylo možné vypozorovat nedostatečné utváření vztahů s ostatními lidmi. Veškerou práci se snažil vykonávat sám bez vnější podpory. V každé situaci byl přesvědčen, že tvrdá práce musí vést k úspěchu. Jednalo se o vzor chování, který si osvojil ve své rodině, především pod vlivem úspěšného otce. S podobnou absencí mezilidských interakcí se setkala i manažerka M3.2, která všechny činnosti řídila online a neměla možnost setkávat se s reálnými lidmi.

> To, co se po mně chtělo, bylo vlastně konkrétní, musela jsem řešit nějaké projekty, ale musím říct, že to nebylo úplně naplňující jako zkušenost, nemohla jsem se setkat s lidmi, se kterými jsem pracovala.

Manažer M4.1 se domníval, že v práci je možné zcela rozlišit dvě role – profesní a osobní. Snažil se tento přístup prosazovat, což ho stálo mnoho úsilí. Manažerka M5.2 byla nucena k neutralitě a zákazu vyjadřování osobních politických názorů, což ji vedlo k úvahám o rezignaci. Uvědomovala si, že nebyla jen svou manažerskou rolí, ale také osobou, jejíž život se dotýká několika rovin, nejen té pracovní. Manažer M1.2 a manažerka M1.3, kteří se potýkali s problematickými vztahy v rodinných firmách, navíc nebyli příliš úspěšní v rozvoji firmy, neboť naráželi na četné překážky. Manažer M1.2 si uvědomoval, jak obtížné je prosadit jakoukoli změnu. Manažerka M2.2 si uvědomila potřebu většího zázemí a začala pracovat ve firmě, kde našla podporu vrcholového vedení.

Práce, a to zejména v podobě vynaloženého fyzického úsilí, může také představovat způsob duševní hygieny, obzvláště v krizové situaci, jako je pandemie COVID-19. Manažerka M1.1 popisovala, že společná práce na poli představovala odreagování od pracovního stresu. Právě tato činnost pomohla celému pracovnímu týmu odbourat stres během velmi komplikovaného pandemického období. Avšak problémy v rovině řízení a ekonomických aspektech podniku přetrvávaly a nadále zaměstnávaly její mysl.

Ve výpovědích všech účastníků výzkumu se explicitně nebo implicitně objevoval motiv týkající se rozporu mezi jejich pracovní rolí a hodnotami jejich osobního života. V obdobích zvlášť stresujících situací docházelo k narušení tohoto vztahu, což vedlo ke konfliktu. Manažeři si často uvědomovali potřebu oddělovat tyto dvě roviny a udržovat tak rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Problém vznikal, když si uvědomili, že v rámci své pracovní role nebili autentičtí, což znamenalo, že neměli pocit, že by byli v plné míře sami sebou. Práce pro ně často představovala pouhý mechanický výkon úkolů, který jim neposkytoval smysl a hodnotu v jejich osobním životě. K tomu může docházet zejména v kritických situacích, kdy význam osobní identity může být narušen, zejména u těch, kteří spojují svou životní hodnotu s pracovním úspěchem (srov. Pinesová, 2002).

3.2.2 Konflikty na pracovišti a boj o moc

Společností často otřásají boje o moc, které mohou nabývat různých podob. Lidé často bojují o své místo v hierarchii. Jak ukazuje Leavitt (2003), ačkoliv v managementu probíhaly diskuze o tom, že hierarchie nebudou v budoucnu potřebné, faktem je, že nadále přetrvávají. Hlavním důvodem je, že plní potřebu řádu a bezpečnosti, podílejí se na utváření identity člověka tím, že mu dávají roli a místo ve společnosti, a zůstávají nejlepším mechanismem pro komplexní práci. Místo v hierarchii navíc působí jako psychologická odměna, neboť dodává pocit moci.

S tím však také souvisejí četná negativa, jako jsou podpora autoritářství, nedůvěra, nečestnost a strach v kontextu mocenských bojů. Žitá zkušenost manažerů doložila, že v mnoha případech boj narušil mezilidské vztahy a byl pro všechny zúčastněné velmi vyčerpávající. Manažerka M2.1 popsala, jak se přátelství v korporaci postupně změnilo v boj o moc:

> Zezačátku jsme byli takoví kámoši a chodili jsme na dlouhý obědy a cvičení o polední pauze, prostě žili jsme jinak a na konci už ty korporace se začaly hodně měnit a hodně předpisů a samý směrnice a už se to hodně centralizovalo, globalizovalo, tím nemyslím jenom celá ČR, ale celý svět a tím pádem ty vazby začaly být takový hodně odosobněný a začal jeden druhýho, že se chce hodně zalíbit ve Švýcarsku, kde sídlí matka, šplhat po zádech druhých, úplně se odstřelovat. Já jsem prošla tady tím vzájemným, to politikaření, ty boje o moc už tam začaly být vidět už moc mi přišlo. (Manažerka M2.1)

Manažerka M5.2 zmiňovala boj v jiné podobě, a to nevysloveného napětí a neustálého tlaku na neutralitu. Pracovníci realitní společnosti vlastnící velké množství komerčních nemovitostí nemohli vyjádřit podporu protivládním demonstracím v Hongkongu. Manažerka M5.2 ani její kolegové nesměli mluvit o protestech, ani protestovat v budovách a okolí budov, které společnost spravuje, což bylo vzhledem k velkému působišti organizace značně limitující pro osobní společenskou angažovanost. Politický boj uvnitř regionu zároveň vstupoval do mocenského boje uvnitř organizace a jakákoliv nevhodná zmínka mohla znamenat velké pracovní problémy.

Konflikt s majiteli podniků a vrcholovým vedením představoval téma, které se objevilo v několika rozhovorech. Manažerka M2.2 musela odolávat náporu nových úkolů během home office, manažer M3.1, manažerka M5.1 a Manažer M5.3 popisovali četné hádky na pracovišti.

> Například „děkuji“, „prosím“, nikdy to neřekl. A můj problém byl, že jsem si po nějaké době uvědomila, že se v jeho společnosti nemůžu rozvíjet. … Často se mnou nemluvil vlídně a stávalo se, že na mě křičel. A vlastně se to nahromadilo… (Manažerka M5.1)

> Kritika mi nevadí, myslím, že nejsem v té práci ještě tak dlouho, abych ji dělal úplně dobře, kritika je samozřejmě v pořádku, ale když se moje nadřízená chová tím způsobem, že mi vynadá jak malýmu klukovi, tak to je samozřejmě něco, co mě s ní rozhodně vztah nijakým způsobem nezlepší a nemotivuje mě dělat věci nějakým způsobem lépe. (Manažer M5.3)

Manažer M3.1 také zažil konflikt s majitelem firmy. Postupně zjišťoval, že jednání firmy je v rozporu s jeho etickými hodnotami. Vedení společnosti mu připomínalo mafiánské praktiky. Manažerka M3.2 se obávala konfliktů – snažila se problémům za každou cenu vyhnout, což vedlo k tomu, že nebyla schopna požádat o pomoc a řešit potíže, kterým čelila. Bála se, že bude označena za línou. Manažer M1.2 a manažerka M1.3 popsali boje v rodinných firmách. Manažer M4.3 se neustále vyrovnával s minulostí a nedokázal najít vlastní cestu. Jeho jednání bylo motivováno vnitřním rodinným konfliktem – snahou vyrovnat se s otcem.

Manažer M4.1 popsal konflikty při jednání s lidmi. Zmiňoval dvě dramaticky odlišné strategie – ústup a ukončení investice do vztahu s lidmi s odlišnými názory na jedné straně a tvrdý argumentační boj na straně druhé. Manažer M4.2 zmiňoval neustálý boj proti vlivu okolí – střet s často neznámými lidí, kteří ovlivňovali významné procesy. Manažerka M2.3 popsala složitost práce – neustálou dynamiku, které se musela přizpůsobovat.

3.2.3 Role manažera a neautentická hra

Manažerka M2.1 zmiňovala, jak manažeři přistupují k pravidlům hry, a přirovnávala je k dětem na hřišti, které se účastní soutěže, kdo bude lepším manažerem. Tento způsob hraní rolí byl v rozporu s hodnotami manažerky M2.1:

> A já jsem na to asi přecitlivělá, ale mně tohle přišlo strašně pokrytecký, taková hra na manažerský život nebo jak to nazvat. Jo, takový soupeření a kdo bude větší manažer. Kdo bude víc kamarád s generálním ředitelem a kdo s ním bude chodit na obědy. Žádný: pojďme si sednout ke stolu a vyřešit to, bylo to jak děcka na pískovišti. (Manažerka M2.1)

> To je hra taková. To je hra, kdo bude lepší nebo oblíbenější, nebo kdo se blýskne. Vytrácí se tam ten zájem o tu problematiku. Ten smysl té práce. (Manažerka M2.2)

Někteří manažeři byli zásadně ovlivněni pro vstup do manažerské role tlakem rodičů, neboť vyrůstali v zázemí rodinné firmy a přebírali rodinné vzorce chování. Manažerka M3.2 si svou profesi vybrala pod vlivem společenského tlaku. Manažer M1.2 a manažerka M1.3 překročili tradici rodinného podniku. Manažer M1.2 ani původně nechtěl být manažerem, protože se na tuto roli necítil připraven. Navíc měl pocit, že hraje roli sekretářky místo manažera. Manažer M4.3 přijal rodinné vzorce chování, které mu nevyhovovaly. Snažil se otci dokázat, že je také schopen vydělat hodně peněz.

Dalším tématem, které se v rozhovorech ukázalo, byla hra v podobě manipulace. Manažer M3.1 jako manažer byl manipulován majiteli společnosti, kteří chtěli pokračovat v neetickém podnikání. Manažeři se často museli řídit pravidly hry, která jim nevyhovovala.

> Tak o mně beze mě se tam jelo jenom o tom, jak já potřebuju být ovlivněnej, abych mu tam makal na sto procent. Protože má pocit, že jsem přestal makat na sto procent, že jsem se tam sekl. Což nebyla pravda (Manažer M3.1)

Manažerka M5.2 nemohla mluvit o svém postoji k protivládním demonstracím v Hongkongu. Manažer M5.3 nebyl schopen prosadit přísnější opatření proti šíření koronaviru. Manažerka M5.1 se cítila jako nadbytečná sekretářka vrcholového vedení. Manažer M4.2 se potýkal s absurdním nastavením rolí v rámci projektu. Přestože byl zodpovědný za hlavní výstupy projektové práce, nebyl formálně veden jako projektový manažer, a neměl tak dostatek informací k řízení všech činností.

3.2.4 Přátelské vztahy a společenská podpora

Využití sociální opory je jednou ze základních strategií prevence vyhoření (Maslach & Goldberg, 1998). Manažeři, kteří zažívají poruchy v práci, si uvědomují význam vztahů pro svůj život. Nejde však jen o vztahy pracovní, ale také o vztahy s rodinou a blízkými. Rozhovory s manažery potvrzují zjištění současných studií, které upozorňují na problematické vztahy na pracovišti (Maslach, 2017). V této obtížné situaci byla nezbytná podpora kolegy, jak zmiňuje manažerka M5.1: „Někdy jsem si říkala, že je tu naštěstí on, protože jinak by mé dny byly katastrofou.“ Manažerka M2.2 našla během koronavirové krize oporu ve svém příteli, který měl také home office. Manažerka M1.1 díky podpoře přátel přečkala nejhorší krizi koronavirové pandemie.

Manažeři ne vždy nacházeli sociální oporu. Manažerka M2.1, manažerka M3.2 a manažerka M2.3 poukázaly na nedostatek přátel a kolegiálních vztahů. Dalším problémem je, že pracovní problémy a prožívání krize způsobují komplikace ve vztazích. Manažer M4.2 popsal nedostatek času na svou snoubenku.

> Jenže v sobotu ráno moje přítelkyně, která toho má po týdnu v práci taky dost, chce jít třeba ven se psem, nebo strávit se mnou nějaký čas. Ona samozřejmě chápe, že to musím dodělat. I jí na tom nějakým způsobem záleží, i když mám pocit, že to její nadšení postupně klesá až k bodu mrazu. Ona to teda chápe, ale když je to jeden víkend, druhý víkend, třetí víkend, měsíc, dva měsíce, tři měsíce,

> tak najednou chápu, že mi řekne: ale my spolu prostě nežijeme. Já jsem tvoje spolubydlící, jak mi řekla včera. A já si tak nechci připadat. Ale já už ji tam nemám kam vrazit vlastně. (Manažer M4.2)

V podobné situaci se ocitl i Manažer M1.2. Manažer M4.3 přiznal, že jeho zaměření na práci bylo jednou z příčin rozpadu jeho vztahu s přítelkyní: „Takže jsem se zase dostal na dno, kdy jsme se rozešli s přítelkyní tehdy, myslím si, že to mělo hodně velkou souvislost s tím, jakým způsobem jsem já žil.“ Manažer M3.1 a manažer M4.1 nedokázali z důvodu pracovního vytížení najít trvalý partnerský vztah. To se jim podařilo najít až se změnou myšlení a novým přístupem k práci.

> A chvilku na to jsem se setkal s ní. A tohle byl nějakej okamžik, v okamžiku, kdy jsem se odrazil od toho dna, řekl jsem si: sakra, já jsem ten nejdůležitější, „doesn‘t matter“, co si ostatní myslí, nebo co je teďka, prostě ta budoucnost prostě bude. A tak se mi život začal obracet prostě k lepšímu... (Manažer M4.1)

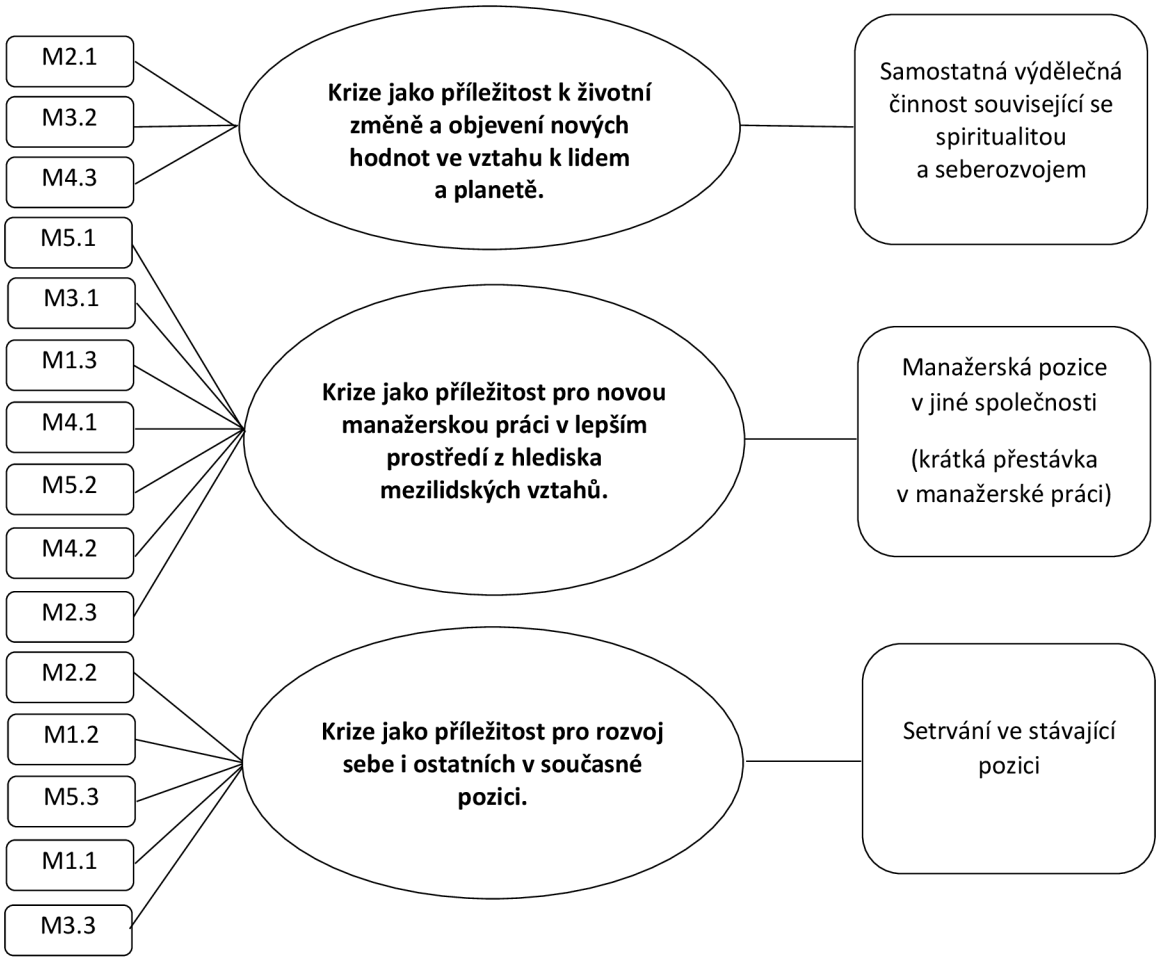
3.3 Zvládání osobní krize – přerámování krize a změna myšlení

Tato podkapitola ukazuje, jakým způsobem manažeři dospěli ke zpochybnění zažitých předpokladů týkajících se práce. Prostřednictvím změny mentálních modelů a přerámování krize jako příležitosti dokázali učinit významné změny, které jim pomohly překonat těžká životní období.

3.3.1 Model utváření smyslu

Manažeři a manažerky v různých typech organizací se pokoušeli překonat osobní krize skrze její přerámování a změnu myšlení. Všichni se pokusili nalézt smysl a význam ve své práci a vlastním životě, a to i v obtížných situacích. Tato přerámování a změny myšlení pomohly manažerům a manažerkám získat nový pohled na své krize a učit se z nich. Toto utváření smyslu krize nebylo specifické pro dané oblasti. Prostřednictvím kvalitativní analýzy však byly identifikovány tři typy utváření smyslu osobním krizím, které jsou znázorněny na Obrázku 8. Jednotlivé způsoby utváření smyslu krize a jejich důsledky pro participanty disertačního výzkumu jsou pak rozebrány v následujících sekcích. Implikace pro řízení lidských zdrojů jsou pak diskutovány v následující kapitole.

Obrázek 8. Utváření smyslu krize.



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Krize jako příležitost k životní změně a objevení nových hodnot ve vztahu k lidem a planetě.

První význam, který manažeři přisoudili kritickým situacím, se týká příležitosti k životní změně a objevení nových hodnot. Tyto hodnoty souvisejí především s možností utvářet nezištné vztahy s druhými lidmi a přispívat svou činností k udržitelnosti a záchově planety a utvářet lepšího místa pro společnou existenci. Přestože manažerka M2.1 hodnotí svou manažerskou kariéru jako úspěšnou, přiznává, že tato práce pro ni neměla takový smysl, jaký nyní přisuzuje současným aktivitám. Uvědomuje si však, že tyto současné aktivity by nebyly možně bez předchozí manažerské praxe. Své zkušenosti využívá k tomu, aby pomohla dalším lidem na jejich životní cestě k osobnostní a kariérní rovnováze. Začala koučovat a pomáhat lidem, kteří zažili stavy podobné vyhoření. Manažerka M2.1 poukazuje na důležitou myšlenku. Manažeři se domnívají, že pokud nebudou součástí korporace, „nebudou pak ničím“. Přestože chtějí změnit práci, která je redukuje na pouhou roli ve firmě, nejsou toho schopni. Okolí navíc

potvrzuje, že jde o prestižní a dobře placenou práci. Odcházející manažer musí překonat tento těžký pocit ztráty zaměstnání a tlak okolí. Manažerka M2.1 také začala meditovat, zajímat se o spiritualitu a rozvíjet svou duchovní stránku.

> Člověk bojuje sám se sebou, když nebudu v té korporaci, v té firmě, co má to jméno, tak najednou nebudu nic. Nikdo na mě nebude zvědavej. Člověk se v těch firmách, ať chce nebo ne, zaštiťuje jménem té firmy a jménem té pozice. To je samozřejmě úplně smutnej příběh a je to úplná chiméra, ale člověk to dlouho neví, že to takhle je. A najednou vystupuje ze své role a začne být sám za sebe a začne ukazovat sebe a toho člověka a to lidství a najednou začne o sobě pochybovat. Tohle nezvládnu, a najednou jsem nic! Tady jsem měla pozici a najednou jsem nic! A bojuje sám se sebou, a to okolí mu to to ještě potvrdí. Neřekne mu jo, to bude dobrý, řekne: no ale počkej, tam to bylo dobrý a co teďkom, nebudeš nic! Ale to je pořád o tom – co žijeme, co máme v hlavě, to jsme. Takže když budeš mít v hlavě nic a okolí nastaví zrcadlo, že budeš nic, tak budeš nic. (Manažerka M2.1)

Úryvek příhodně poukazuje na skutečnost, že lidé svůj existenciální význam velmi často odvozují od práce (Pines, 2002). Neúspěch v práci, nebo nutnost práci změnit, pak pro ně znamená ztrátu svého existenciálního významu. Manažerka M2.1 se proto rozhodla svůj existenciální význam neodvozovat pouze od práce, stává se součástí lidského společenství skrze otevřenou neanonymní komunikaci s lidmi, kteří potřebují pomoci.

Manažerka M3.2 se také podařilo překonat tento tlak okolí a uvědomila si, že život může být i docela jednoduchý. Prožitá krize jí ukázala, že je důležité jít za tím, co chceme – což je život sám o sobě, na který by nemělo být zapomínáno. Manažerka M3.2 je přesvědčena, že pokud se lidé budou více řídit tím, co chtějí, a budou žít svůj život v rámci společnosti, povede to k větší lásce k sobě navzájem a také k naší planetě. Podobně jako manažerka M2.1 se i manažerka M3.2 začala zabývat duchovními otázkami a meditacemi.

> Pokud budeme všichni lidé žít život, jaký chceme, myslím, že společně vytvoříme společnost, která bude mít mnohem více lásky k planetě, budeme mít více lásky k sobě samým a ke všemu, čeho se dotýkáme, a to by mohlo skutečně změnit svět, který známe nyní. (Manažerka M3.2)

Manažer M4.3 zmiňuje, že kritické situace byly nejdůležitějšími okamžiky, protože vedly k vnitřním změnám. Manažer M4.3 říká, že pochopil, že nechce prodat své tělo a svou mysl za peníze. Zpochybňování zažitých mechanismů myšlení bylo spojeno s dlouhou cestou osobního rozvoje, který zahrnoval duchovní zážitky, jako jsou pobyt v absolutní tmě, meditace či rituály. Manažer M4.3 také zmiňuje, že pro něj byl důležitý i rozhovor s výzkumníkem tohoto

výzkumu, protože měl možnost popsat svůj životní příběh a zamyslet se nad ním. Manažer M4.3 právě otevřel svou čajovnu, kde chce propojit svůj zájem o podnikání s duchovním rozměrem a zároveň vytvořit místo pro setkávání lidí.

> Ta moje minulá podnikatelská kariéra se odvíjela od, vlastně spousty falešných faktorů, které mě nehnaly právě tím dobrým směrem, což jsem si uvědomil vlastně po tom nějakém sebezkoumání a sebereflexi, když spoustu těch projektů šlo do kytek. Některý se chytly, ale některý se fakt nechytly, a já sem tomu dal všechno, co sem mohl, a na základě těch jakoby pádů a ztroskotání, tak jsem si uvědomil spoustu důležitých věcí, ale těch pádů bylo víc. (Manažer M4.3)

> A vlastně potom jsem si uvědomil proč se mi nedařilo, myslím že jsem to už rozebírali předtím, že to bylo vlastně kvůli vztahům k penězům, a hlavně kvůli vztahu k tátovi, což mě vlastně fascinovalo, že tady tyhlencty věci jsou spojený nádoby. (Manažer M4.3)

> Existují různý techniky, meditace atd. Ale žít svůj potenciál, žít svoji pravdu a žít svůj autentickej život je podle mě nejduchovnější na světě, ať už třeba děláš já nevím právníka, tak seš prostě spirituálně založená bytost. A cokoliv jakoby. Takže jsem trošku změnil pohled, když i vidím, jak se chovají různí lidi. Spirituální a materiální lidi, to je zas to samý jakoby. Když se na to podíváš z nějakýho nadhledu, tak jeden o sobě tvrdí že je spirituální, druhý že je materiální, přitom oba dva jsou to samý! Jakoby vobojí dohromady z jednoho úhlu pohledu. A za druhý, oba dva dosahují těch samých, častokrát jakoby falešných, vizí. (Manažer M4.3)

3.3.3 Krize jako příležitost pro novou manažerskou práci v lepším prostředí z hlediska mezilidských vztahů.

Dalším smyslem, který manažeři přisoudili kritickým situacím, je možnost nové manažerské práce v jiné firmě. Jde především o touhu pracovat ve společnosti lidí, kteří dokáží budovat plnohodnotné pracovní vztahy a jsou ve svém jednání poctiví. Manažerka M5.1 přestává považovat práci za smysluplnou, informuje majitele firmy o jeho nevhodném chování a z firmy odchází.

> Jednou jsem dokonce svému kamarádovi řekla, že zkušenost této práce je zbytečná. Můj přítel mi řekl, abych to tak neviděla – on viděl světlou stránku mé situace. Ale já jsem si řekla, že jsem všechno ztratila. Protože je pravda, že v cestovním ruchu aspoň vidíte, že používáte cizí jazyky… V této malé společnosti, jsem všechno, co jsem se v minulosti naučila, ztratila. (Manažerka M5.1)

Manažer M3.1 popisuje svůj odchod z firmy jako nutnost, pokud měl zachránit sám sebe. Popisuje, že kdyby ve své manažerské pozici zůstal, pouze by si ublížil. Svůj odchod ztotožňuje s „naprosto uvolňujícím pocitem“. Manažer M3.1 začal pracovat jako marketingový manažer ve společnosti s velkým morálním uvědoměním, která se zajímá o všechny oblasti udržitelného rozvoje.

> Absolutně uvolňující, ten pocit byl absolutně uvolňující. Ani jednou se mi nestalo, že bych si řekl: ty jo to mi jako chybí jít zpátky do práce tam. Ani jednou. (Manažer M3.1)

Manažer M3.1 změnil práci a nastoupil do nové firmy. V dalším rozhovoru uvedl několik zajímavých skutečností.

> Ta firma je celá postavená na respektu vůči přírodě, respektu vůči lidem, a to znamená, že tam nejde o zisk. Samozřejmě zisk je vždycky důležitej, aby ta firma mohla fungovat, ale nejde o to tam mít dva miliony plus, stačí prostě, když bude mít deset tisíc plus. (Manažer M3.1)

> Jo, řekl bych, že jsem daleko víc klidnější... Takže není tam tlak, není tam tlak na člověka, ta firma se snaží aj nějakým způsobem, aby ti lidi na těch velkých pozicích byli mimo tlak. Aby si tu práci v prvé řadě užívali a těšili se na ni. To je vlastně nějaká ta filozofie tý firmy. Že chcou vlastně šťastný zaměstnance, tak se to snaží nějak realizovat. Takže v tomto hledisku se to velmi posunulo a k dobrýmu, ani jsem netušil, že taková firma může existovat. (Manažer M3.1)

Manažer M3.1 nicméně rozpoznává i negativní aspekty tohoto přístupu založeného na zaměstnávání pracovníků s charakterem odpovídajícím vizi společnosti.

> Jako má to i negativa, protože když se do té firmy nabírá, tak charakter toho člověka je víc, než to, co umí. To znamená, že tam chybí na některých postech kvalita. Když se prostě přijme člověk kterej je týmovej, který se směje, vytváří dobrou atmosféru ve firmě, ale třeba není ani zdaleka tak dobrej jako proste rival na tom oboru, který už má pětiletou zkušenost a prostě nezaujme tě, protože očividně přemýšlí jen nad tím, co by on z toho mohl mít. (Manažer M3.1)

Manažerka M1.3 se dostala do situace, kdy cítila, že je nutné změnit pracovní pozici. Z rodinného podniku odešla především kvůli mísení rodinných a firemních funkcí, které nebylo už déle udržitelné, neboť narušovalo mezilidské vztahy. Další hlubší krize byla spojena s pocitem, že se již nelze nikam posunout, a začala pociťovat stavy blízké vyhoření. Manažerka M1.3 však ve své manažerské kariéře vidí smysl:

> Každá ta etapa měla svůj význam, bez kterého bych nebyla tam, kde jsem. Takže ty věci jsou navazující a je to domino, které do sebe zapadá. To znamená, že kdybych se nebývala naučila všechno to, co jsem se naučila v těch předchozích firmách, tak bych nikdy nemohla dělat práci, kterou dělám teď. Takže jsem naprosto vděčná za každý rok v každé té firmě, protože to byl enormní posun, protože těch lidí v tom oboru, kteří tu práci dělají, není opravdu mnoho, takže tam je určitá potom výhoda na tom trhu, že člověk o sobě ví a věřím tomu, že v tom budu pokračovat dál. (Manažerka M1.3)

Manažerka M5.2 doufá ve větší spokojenost v práci. Touží po práci, která by byla smysluplná a spojená s větší odpovědností. Právě odpovědnost vnímán jako klíčovou pro chápání vlastní manažerské identity. Manažerka M5.2 se cítila být manažerkou zejména v kontextu pandemie COVID-19, kdy bylo zapotřebí krizové řízení. Neschopnost prezentovat sebe sama, své názory a politické přesvědčení ji však nakonec vedly k odchodu z práce a také k odstěhování z Hongkongu. Začíná nový život se svým manželem v Nizozemsku, kde jí svobodné podmínky plně umožňují volit si vlastní cestu, která není omezována systémem. Manažerka M5.2 zároveň pociťuje hluboké zklamání nad situací v Hongkongu, který se stále více stává běžným čínským městem.

> Myslím, že moje identita se čas od času mění. V některých kritických obdobích se vnímám jako manažer, který musí zajistit bezpečnost svých klientů a zajistit jejich zájmy, ale v běžných obdobích, kdy jsem vykonávala pouze administrativní práci nebo práci v týmu, se cítím být pouze zaměstnancem své společnosti, který musí pouze plnit úkoly, které mu pošle nadřízený. Cítím se tedy obyčejně nebo normálně, ale do budoucna doufám, že by moje identita manažera mohla být o něco větší, že bych mohla řešit problémy sama, převzít větší zodpovědnost. (Manažerka M5.2)

Manažer M4.2 začal pochybovat o své pozici projektového manažera. Jeho proces redeskripce začíná otázkou: „Je opravdu nutné vytvářet na sebe psychologický tlak, abych něco vytvořil?“ Přerušené vazby mezi lidmi, chaos a nejistota ho přiměly přijmout práci ve školství. Lépe vnímá své společenské postavení a je schopen vydělávat peníze bez ponižujícího tlaku okolí. Svou identitu nachází v univerzální lidskosti, ve své vizi související s hodnotou vzdělání, která by měla být předávána dalším generacím.

> Zároveň se dostávám do absurdních situací, možná nakonec dobře, kdy nějakou věc dělám pro tu školu, taková ta popularizace nějakých věcí na nejnižším stupni, pro děti, vysvětlit i složitější věci pro děti, jak jim třeba nějaké hodnoty zprostředkovat, ukázat i nějakým desetiletým dětem, ale na druhé straně si začínám

číst jenom pro sebe, už z toho nebudu nic psát, ani to nikomu neříkám, ale ta moje vize nějakého univerzálního humanitního vzdělance... nějak ji mám a vždycky jsem si říkal, že nic jiného na tom světě nemám než to vzdělání nebo někdo říká chytrost, to je takový blbý slovo, ale tomuhle rozumím té humanitní oblasti. Takže pro mě je to zásadní ta identita vlastně. (Manažer M4.2)

Manažerka M2.3 popisuje, jak jí těžké situace pomohly být silnější. Je hrdá na to, že je zvládla, přestože neměla podporu rodiny. Naučila se chápat složité životní situace jako nezbytný předpoklad pro další růst a zároveň si uvědomuje, že dodávají hodnotu jejímu úsilí. Zároveň si uvědomila důležitou skutečnost – že obtížné momenty nikdy nevymizí a bude s nimi konfrontována i v budoucnu.

Já si celkem… já jsem na to pyšná, protože já jsem opravdu třeba z rodiny neměla moc podpory, já jsem si vystudovala vysokou školu při práci, takže já jsem docela jakoby hrdá na to, že jsem se prokousala od té nuly až jakoby tam, kde jsem. Takže já sama za sebe to vnímám pozitivně a mám radost z toho, že se mi povedlo překousnout tu spoustu těžkých situací, a jakože to není konec, to samozřejmě ještě nějakou dobu budu v produktivním věku a budu pracovat, takže spousta takových situací ještě bude… Já to vnímám pozitivně, určitě. (Manažerka M2.3)

Manažer M4.1 přehodnotil své priority a získávání cenných zkušeností je pro něj důležitější než peníze. Uvědomuje si také důležitost mezilidských vztahů a význam přítomného okamžiku. I v kontextu manažerské práce nabývá na důležitosti konstatování, že „velkorysost vůči budoucnosti spočívá v tom, že vše dáváme přítomnosti“ (Camus, 1956, s. 304).

Hodnotím to jako jízdu na horský dráze. Je to náročný být manažerem. Částečně jsem to tušil na začátku, protože když jsem se pustil do startupu, tak to bylo i s ohledem na to, že jsem cítil, že potřebuju udělat nějakou moji osobnostní a kariérní změnu. A jedním z těch bodů je přijmout zodpovědnost za to, co děláme, což manažer vlastně musí umět zvládnout. Takže nesu odpovědnost za některý projekty, který se nepodařily a moje práce nekončí po osmi hodinách. Prostě musím to nějak vyřešit, musím se k tomu postavit, a to řešení by mělo být nějakým způsobem konstruktivní, byť třeba přijmout ztrátu nebo cokoliv. Já jsem do toho šel i s tím, že je velmi pravděpodobný, že se mi nepodaří ten úspěch, takže jsem šel za zkušenostma. A ty zkušenosti jsem získal. A zároveň jsem si potvrdil, že pokud člověk dělá podnikání jenom pro peníze, tak ho to potom zničí, přesně to, co se stalo. Možná ne úplně zničí, to pak záleží na osobnosti toho člověka, ale to, než se něco vybuduje, trvá, je to systematická práce, mnohdy to lidi s jinačím mindsetem nepochopí a jediná satisfakce, jediná odměna, jsou tady potom ty peníze. Kdežto u mě, protože jsem si ověřil teďka, že jsou věci, který pramení ze mě, že to není jenom o tom pomyslným žebříčku úspěchu, být ve Forbesu nebo nevím, kde co, je to o tom dostat z mý hlavy ty myšlenky, nebo to,

co v ní mám, kam si myslím, že ten svět směřuje, tak ho tam posunout. Je to o tom umět vytvořit tu naši budoucnost, kde můžeme žít za nějakých pět deset let. Takže já mám naplnění z celý tý cesty, z toho, že jsem tady a teď a dělám to, co právě teďka dělám. (Manažer M4.1)

3.3.4 Krize jako příležitost pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici.

Další smysl přisouzený kritickým momentům souvisí s chápáním krize jako příležitosti pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici. Manažerka M2.2 chce změnit zaměstnání, protože má pocit, že se nemůže dále rozvíjet – jako by uvízla na místě.

Že mám spoustu zkušeností, ale takových povrchních, že bych se chtěla zastavit a trochu se najít. Ale tím, že jsem o sobě zjistila tady ty skutečnosti, že jsem ADHD a podobně, tak si myslím, že jsem na dobré cestě a vím, na čem mám pracovat. Takže já jsem se spoustu let plácala někde s něčím, měnila jsem práce a teď už je to o tom, jakoby vydržet a stát se... já chci být specialista v tom, co dělám, takže vydržet a makat na tom. Případně jsem si řekla, že už jenom naposledy změním práci, ale prostě fakt se vzdělávat v tom, co dělám, jít v tom dál a hloub a učit ostatní lidi. Protože to je to, co mě naplňuje, předávat ty zkušenosti a vidět, jak ti lidi okolo tebe rostou. A to si myslím, že je smysl manažerské činnosti (Manažerka M2.2)

Příběh manažerky M2.2 připomíná změnu přístupu k práci, kterou popisuje Newport (2018), když ukazuje na skutečnost, že při budování kariéry dáváme velmi často přednost vášni – která souvisí s naší touhou po práci snů odpovídající našemu ideálu, před zdlouhavým budováním mistrovství souvisejícím s dlouhodobým zdokonalováním našich schopností. Zatímco přístup založený na mistrovství, které se soustřeďuje na hodnoty, které vytváříme prací, se přístup založený na nadšení soustřeďuje na hodnoty, které nám práce dává. V kontextu psychoanalyticko-existenciálního přístupu k vyhoření by touto hodnotou, kterou od práce často očekáváme, byl právě náš existenciální význam. V konfrontaci s překážkami, na které narážíme, však přístup založený na nadšení často selhává. A jak ukazuje Pinesová (2002), selhává často i naše idealizovaná představa, že práce nám dodá existenciální význam. Manažerka M2.2 si nyní uvědomuje, že k úspěchu a naplnění z práce nemusí vést vášeň, ale specializace a dosažení vysoké úrovně v tom, co dělá. Změna zaměstnání tak nemusí přinést úspěch. Manažerka M2.2 se chce zaměřit na vlastní rozvoj, aby dále mohla ona sama rozvíjet pracovníky v jejím okolí.

Manažer M1.2 vidí velkou příležitost v možnosti získat nové zkušenosti. Je si vědom toho, že pro úspěch na své pozici bude nezbytné zdokonalování způsobů komunikace a utváření vztahů s lidmi. Stále se necítí komfortně ve své pozici manažera a naráží na velký věkový rozdíl mezi ním a dalšími pracovníky, kteří jej navíc znají jako syna majitele.

Beru to hlavně jako praxi, že se reálně podívám, jak to funguje, byť v rodinné firmě o šedesáti zaměstnancích nebo sedmdesáti, to, že teďka jak jdu na magisterské studium, takže už budu mít další věc, kterou jsem zažil nebo s tím mám zkušenost, byť je malá. Nebo malá, můžu mít firmu teoreticky. A furt je to příležitost. Ač jako svým způsobem malá. Jako beru to pozitivně, ve výsledku. A furt se dostávám do situací, kdy musím komunikovat s lidmi, kterým je čtyřicet, padesát, v té firmě pracují třeba deset let, a musím se tam snažit obhajovat tu svoji pozici. I když je to nepříjemný, tak to, že jsem tam, beru pozitivně. (Manažer M1.2)

Navzdory krizím chce manažer M5.3 zůstat na své manažerské pozici.

Mně se líbí ta zodpovědnost, že jsem se konečně dostal k tomu, že se můžu podílet na tom, jak věci fungují, jakým způsobem řešíme problémy, že můžu být ten člověk, který ten volant drží a nejenom ten, který sedí na tom zadním sedadle. (Manažer M5.3)

Nadále hledá způsoby, jak zlepšit komunikaci a vztahy na pracovišti, které jsou vzhledem k nerovnoměrnému zastoupení mužů a žen na pracovišti atypické. Snaží se také oprostit od vlivu přílišné centralizace řízení.

Líbí se mi, že mám šanci některé věci zlepšovat, na druhou stranu přijde mi, že na té identitě je trochu zklamání to, že vedoucí je daleko víc kontrolovaný než řadový pracovník. Aspoň v naší organizaci. Že těch možností dělat věci tak, jak si myslím, že jsou správně, je podstatně míň, než jsem čekal, že bude. Takže zatím to ve mně vyvolává takové rozporuplné pocity a doufám, že to bude časem lepší. (Manažer M5.3)

Manažerka M1.1 popisuje, že k překonání krize způsobené pandemií COVID-19, která se promítla také do krize osobní, zejména v kontextu vnímání své identity jako manažerky sociálního podniku, jí pomohla seberozvojová literatura z oblasti filozofie. Právě prožitek krize je podle ní momentem, který vede k návratu k autentickému způsobu práce.

No...určitě je tam spousta úhlů pohledů, ale i jako těch dobrejch. Možná že, možná že vopravdu některý to zastavení mělo jako význam i jako osobního. Mě se strašně líbí – já teda mám ráda tu paní doktorku Hogenovou – která mluví – tu filozofku – vo tom usebrání a opravdu tom směru a nějak, aniž bych jako na to úplně myslela, tak někdy se to vlastně stane. A je to vlastně příjemnej pocit, že se člověk z něčeho takovýho jaksi zvědomí, což mi třeba v rychlosti toho podnikání, kdyby to nenastalo, nešlo. Ale pak je tady i ta stránka věci jako... já třeba… i ten strach, nebo jako mám k tomu respekt, spíš strach vo tý blízký. (Manažerka M1.1)

Manažerka M1.1 dospívá k onomu odváženému usebrání – setkání se se sebou sama – při práci na svém levandulovém poli,:

> Paní Hogenová přirovnává to usebrání k tomu, jak vinař sklízí ty hrozny. Musí vlastně naslouchat těm hroznům. To není o tom rychlost a to. A já to mám s tou levandulí. Vlastně já si s nima už od začátku povídám a vlastně je to na nich, a já musím to jejich tempo přijmout. A taky šetrně, jemně s ní musím zacházet. (Manažerka M1.1)

Manažerka M3.3 dokázala překonat řadu krizí ve svém životě, a to jak vyhoření spojené s nadměrnou prací, tak vážné onemocnění rakovinou. Odolnost, kterou si vybudovala během zvládání kritických životních momentů, využívá ke vzdělávání druhých, a to hned v několika rovinách. V rámci podniku pracuje na rozvojovém vzdělávacím programu pro pracovníky, zejména pro řidiče, kteří potřebují speciální trénink pro práci s lidmi se sníženou mobilitou. V rámci celého sektoru působí jako jedna z nejvýznamnějších mentorek pro manažery sociálních podniků. Zároveň se snaží šířit osvětu ohledně nemoci, kterou překonala. Pomáhá tak mnoha dalším lidem čelit podobným životním výzvám. Všechny tyto aktivity, které cílí na rozvoj druhých, vedou ke smysluplnému prožitku práce.

3.4 Význam osobní krize pro manažery – seberozvoj a nová profesní identita

Prožitek krize a změny myšlení vedly manažery a manažerky k osobnímu rozvoji a rozpoznání své pracovní identity. Tato podkapitola ukazuje, jaký význam měly osobní krize pro jejich další profesní směřování.

3.4.1 Manažeři v malých a rodinných podnicích

Výsledky analýzy ukázaly, že krizové situace sehrály klíčovou roli v osobním růstu manažerů malých podniků v několika významných ohledech. Prvním z těchto aspektů bylo iniciování hluboké reflexe. Tato zkušenost způsobila, že manažeři začali kriticky zvažovat, co v životě skutečně považují za hodnotné, nezávisle na očekávání svých blízkých. Tento proces se stal introspektivním vhledem do sebe samých, který jim umožnil lépe pochopit jejich potřeby a další směřování.

Výsledky také vedly ke zjištění, že „náraz na dno“, jaký zažila manažerka M1.1, a vyhoření, které postihlo manažerku M1.3, vedly k zásadním změnám v jejich životech. Tento proces přinesl odvahu ke změnám a nutnost stanovení jasných hranic mezi prací a osobním životem. Manažeři také sdíleli, že uvědomění si vlastních problémů je motivovalo k odvážným krokům, včetně opuštění současného zaměstnání v případě manažerky M1.3 či otevřené komunikace s rodiči v případě manažera M1.2. Manažerka M1.1 získala většího odvahu ohledně sdílení potřeb svých i podniku, což posílilo její pozici při jednání se zainteresovanými stranami.

Dalším významným důsledkem těchto krizí bylo uznání vlastní vynalézavosti a síly. manažerka M1.3 například zjistila, že se může plně spolehnout sama na sebe, což jí poskytlo novou dávku sebevědomí. Neméně důležitým aspektem bylo zjištění, že výzvy spojené s krizemi pozitivně ovlivnily rozvoj manažerských identit respondentů. Tyto identity se postupně vyvíjely směrem k autentičtějším stylům vedení, které byly pevně zakořeněny v jejich vlastních hodnotách. Manažerka M1.1 i přes problémy dokázala ustát krizi spojenou s pandemií a provést podřízené obdobím hluboké nejistoty, manažer M1.2 i přes nedostatek sebevědomí začal vidět příležitosti pro růst ve své manažerské pozici, manažerka M1.3 našla uplatnění v jiné firmě, kam se probojovala bez podpory otce.

Zdá se, že porozumění a konfrontace se krizemi významně přispěly k posílení zralosti participantů, což jim pomohlo lépe zvládat nejistotu a zaměřit se na svůj osobní růst. Kromě toho se také ukázalo, že manažeři se snažili jasně definovat své profesní identity tak, aby se odlišovaly od rolí, které hráli v rámci rodinné dynamiky. Konfrontace s odlišnými představami majitelů podniku motivovala respondenty k rozvoji vlastních principů, které budou významné pro překonání budoucích krizí.

3.4.2 Manažeři v nadnárodních korporacích

I v případě manažerek v nadnárodních korporacích je rozpoznatelný vliv osobních krizí na proces seberozvoje a tvorbu nové profesní identity. Tyto krize se jevily jako klíčové zlomové body, které podnítily hlubokou transformaci a osobní růst. Prvním významným faktorem byly intenzivní emoce a obtíže spojené s krizemi. Tyto negativní aspekty způsobily, že manažeři se ponořili do hlubokého sebereflexe a začali zpochybňovat stávající stav vlastního života. Tím vznikla hluboká otázka ohledně vlastní identity a skutečných aspirací.

Někteří z respondentů přehodnotili své kariéry, které jim již nepřinášely uspokojení. Tato změna orientace jim dodala sílu a odhodlání pro nezbytné kroky. Manažerka M2.1 si uvědomila, že mnohem raději než pracovat v korporátu, by se věnovala pomoci druhým.

Stala se profesionální koučkou, která pomáhá druhým, aby také objevili způsob, jak dospět k sebereflexi a překonat kritické momenty ve svých životech. Manažerka M2.3 se rozhodla změnit organizaci a manažerka M2.2 se pokouší více zaměřit na dosažení profesionality ve svém oboru.

Zvládnutí krizí výrazně posílilo jejich odolnost, sebevědomí a schopnost vyjádřit své myšlenky a potřeby. Tím se manažerky staly silnějšími a sebevědomějšími ve své roli. Krizové situace jim umožnily osvobodit se od aspektů své identity, které jim již nesloužily, a vytvořit nový a smysluplný vztah k sobě samým a k okolnímu světu. Manažerka M2.3 s manažerkou M2.2 si uvědomily, že úkolem manažera není být zcela bezchybný, ale umět obtížené situace zvládat a kritických okamžiků se dále učit. Manažerka M2.1 se pokouší toto nabyté sebevědomí probouzet i v druhých.

Krize měly rovněž vliv na odstranění neautentických prvků jejich identity. Zotavení z krizí jim přineslo nový pohled na různé pojmy, jako je úspěch, priority a rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Tím se stali moudřejšími a perspektivnějšími ve vztahu ke svému životu.

3.4.3 Manažeři zapojení do tvorby strategie a rozvoje organizace

Manažeři mající na starost rozvoj svých organizací také dospěli k reflexi, která se týkala jejich hodnotové orientace a dalšího směřování. Tyto krize vyvolaly intenzivní proces zkoumání svých motivací a hodnot. Manažerka M3.2 zjistila, že práce musí přinášet vyšší smysl než jen finanční zabezpečení. Manažer M3.1 pochopil, že nelze kompromitovat etické hodnoty. Manažerka M3.3 přeorganizovala svůj životní styl, aby byl dlouhodobě udržitelný a bral ohledy na její zdraví. Zároveň krize posílila vztahy. Sdílení zranitelnosti a vzájemná podpora během těchto obtížných období vedla k rozvoji důvěryhodných vztahů, což manažerka M3.3 umožnilo se více spoléhat na svůj tým.

Krize měly také pozitivní dopad na vybudování odolnosti. Skrze překonávání velkých výzev se tito manažeři stali odolnějšími, přizpůsobivějšími a začali vnímat životní obtíže jako příležitosti k učení, které zdůrazňovala manažerka M3.2. Tato zkušenost s krizí způsobila i ztrátu určité naivity, jak uvedl Manažer M3.1. Ačkoliv je tato změna spojena také s větší nedůvěrou v celkový řád společnosti, může stát základem pro budoucí odhodlání tuto situaci změnit, a to způsobem, který bude více realistický. Manažerka M3.3 se díky schopnosti přečkat všechny krize, které zasáhly ji osobně i podnik, stala zkušenou mentorkou pro další manažery a podnikatele. Ve své komunitě je uznávanou osobností, která má citlivý vhled do problémů spojených s podnikáním a udržitelným rozvojem.

Krize tedy manažerkám a manažerovi otevřely novou perspektivu. Participanti začali přehodnocovat tradiční konvence týkající se jejich postavení, kariérních cest a podnikatelské etiky. Tímto způsobem si vytvořili širší pohled na svět. Krize se tak staly neocenitelnou příležitostí pro jejich osobní růst a celkovou transformaci, což nyní využívají ve své kariéře.

3.4.4 Manažeři projektů a startupů

Podobně jako jiní manažeři, i manažeři projektů dospěli díky krizi k hluboké schopnosti sebereflexe, která měla vliv na jejich budoucí profesní směřování. Krize tak podnítila prozkoumávání hodnot, priorit a motivací. Pro všechny tři byla velmi zásadní práce s mentálními modely, které ovlivňovaly způsoby jejich práce. Pro manažera M4.1 a manažera M4.3 to znamenalo proměnu z orientace na peníze jako ukazatele úspěchu k orientaci na vyšší životní hodnoty, které jsou ukotvené ve zdravých mezilidských vztazích a nalezení životní harmonie. Pro manažera M4.2 to pak byla hodnota univerzální vzdělanosti, která ho vedla k dalšímu rozvoji bez ohledu na prestiž a názory okolí.

Neúspěchy, které manažeři zažili během krizí, jim poskytly cenné lekce o vlastních limitech, opomíjených oblastech a potřebě zdokonalit určité dovednosti. Tato pokora a schopnost otevřeně se zabývat vlastními slabými místy přispěla k dalšímu jejich rozvoji. Prožitek krize těchto manažerů byl velmi hluboký a měl velmi dramatické dopady na jejich životy. O to více si nyní váží svých nových kariér, které se netýkají projektové práce.

Náročná období krizí sehrála významnou úlohu v jejich osobním růstu. Nová podoba jejich identity reflektovala obtíže, kterým čelili, a umožnila jim vykročit na zdravější cestu, která byla v souladu s jejich hodnotami. Krize tak byly nezbytným impulsem, který potřebovali k transformaci svého přístupu k práci, životu a sobě samým. Tyto změny měly velmi pozitivní dopad pro jejich rodinný život. Manažer M4.2 založil rodinu a manažer M4.3 s manažerem M4.1 navázali nové známosti a prožívají naplňující partnerské vztahy.

3.4.5 Manažeři administrativní pobočky

Osobní krize manažerek a manažera v oblasti administrativy upevnily jejich vlastní identitu a zvýšily jasnost ohledně osobních priorit. Během boje o soulad mezi vlastními hodnotami a firemními normami podstoupili hluboké zamyšlení nad podobou jejich pracovního života. Například manažerka M5.2 si uvědomila, že pro ni má větší význam její národní identita než manažerská role. Krize tedy přispěla k jasnějšímu stanovení jejích osobních priorit.

Zvládnutí těchto krizí také přispělo k zvýšení sebevědomí manažerů. Oproštění se od nespravedlivého zacházení ze strany nadřízených, jak to zvládli manažer M5.3

a manažerka M5.1, posílilo jejich sebevědomí a schopnost hájit své názory. Krize tak přinesly příležitost ke zkvalitnění komunikačních dovedností a sebevyjádření.

Empatie se také stala významným prvkem, který krize ovlivnily. Konflikty s byrokracií a omezeními zesílily jejich schopnost vcítit se do situace svých kolegů, kteří procházeli podobnými obtížemi. Krize se tak staly příležitostí ke sjednocení a posílení vztahů v týmu. Právě týmová práce byla tím, co pomáhalo manažerka M5.1 zvládnout obtížné a psychicky vypjaté chvíle. I manažer M5.3, který jako jediný muž v ženském kolektivu narážel na komunikační bariéry, dokázal upevnit vztahy v týmu, což může být důležité pro další rozvoj vztahů a zvýšení vyjednávací síly s vrcholovým vedením, které není přítomno na pracovišti, a komunikace s ním je tak velmi komplikovaná.

Nespokojenost s povrchní administrativní prací vedla některé z nich k hledání smysluplnějších profesních rolí. Krize je tak motivovaly k hledání práce, která by byla v souladu s jejich vlastním záměrem a hodnotami. To se stalo v případě manažerky M5.2 a manažerky M5.1, které své pozice opustily. Osobní krize administrativních manažerů však představovaly transformační momenty, které odhalily jejich hlubší hodnoty, posílily jejich sebevědomí a zdůraznily jejich silné stránky. Krize tak přinesly rozšíření pohledu na vlastní identitu a životní cíle.

4. Návrhy aplikace výsledků výzkumu v řízení lidských zdrojů

Cílem této kapitoly je vyvodit důsledky zjištění vyplývajících z kvalitativního výzkumu kritických momentů manažerské praxe pro řízení lidských zdrojů. Jednotlivé sekce této kapitoly syntetizují interpretované výsledky výzkumu a zařazují je do kontextu oblastí řízení lidských zdrojů.

4.1 Analýza kritických momentů manažerské praxe a schopnosti přeformulovat krizi jako nástroj řízení lidských zdrojů

4.1.1 Význam analýzy kritických momentů manažerské praxe pro řízení lidských zdrojů

Tato podkapitola představuje nejvýznamnější zjištění vyplývající z disertačního výzkumu a poukazuje na způsoby jeho využití v řízení lidských zdrojů. V literární rešerši se ukázalo, že modely vyhoření se příliš zabývají prostředím, podmínkami a okolím dotyčných jedinců, kteří jsou vystaveni obtížným situacím, které mohou vést k osobním krizím či vyhoření. Je však třeba se více zaměřit na osoby samotné a jejich schopnost pracovat s kritickou situací a využít její potenciál pro vlastní rozvoj. Ačkoliv v existující literatuře nacházíme tendence k uvědomění si této skutečnosti, nejsou tyto poznatky systematicky uchopeny a implementovány do řízení lidských zdrojů.

Rozvoj manažerek a manažerů, jejichž zkušenosti byly podrobeny analýze v rámci disertačního výzkumu, se primárně soustředil na jejich způsoby působení v manažerské roli. Klíčovým aspektem bylo přijetí role manažera s veškerými příslušnými výzvami, včetně konfrontace s problémy. První rovina těchto problémů byla spojena s internalizací vzorců chování, které bránily v započetí osobního procesu utváření smyslu práce. Druhým zásadním faktorem byly problémy v oblasti mezilidských vztahů. Tyto problémy vyvstaly na povrch, když byla narušena zaběhlá pracovní rutina a došlo ke konfrontaci s kritickými situacemi. Výsledky výzkumu ukázaly, že prožitek kritických momentů:

a) nastartuje proces pochybování o ustálených předpokladech;

b) poskytuje prostor pro hlubší sebeuvědomění a autentičnost;

c) iniciuje nový proces utváření významu zkušenosti;

d) podněcuje re-evaluaci zkušeností a vyprávění osobních příběhů.

Tyto faktory následně směřují k novému sebepojetí a schopnosti účinně regulovat vlastní jednání s cílem dosáhnout pozitivní změny. Například manažerka M2.2 se rozhodla přejít od závislosti na vášni a nadšení pro práci k profesionálnímu přístupu, který si vybudovala skrze vzdělávání a osobní rozvoj. Nyní se snaží zaměřit na specializaci v určité oblasti namísto neustálé změny pracovních pozic. Tento přístup přináší významnou změnu v pojetí práce i života. Manažer M4.3 a manažerka M1.1 prostřednictvím konfrontace s konečností došli k autentičtějšímu způsobu života. Manažer M4.3 nyní dokáže rozpoznat situace, kdy se vrací ke starým návykům, a aktivně na nich pracuje. Manažer M4.2 získal uvědomění o hodnotě své identity, která není pouze zakořeněna v projektových úspěších. Jeho rozvoj je nyní orientován na osobní růst, nikoliv na vnější očekávání okolí či požadavky projektů.

Podobně i manažerka M2.1 a manažerka M3.2 nacházejí svou hodnotu mimo manažerskou roli a uvědomují si, že osobní hodnota jednotlivce nespočívá jen v pracovní roli. Manažer M4.1 identifikoval mezery v budování mezilidských vztahů. Manažer M4.1, podobně jako manažer M4.3, dospěl k poznání, že finanční úspěch nedefinuje hodnotu jeho osobnosti, a uvědomil si potřebu sociální podpory. Vztahy v osobním životě, jako je opora pro manažerskou práci, se staly důležitými i pro manažerku M2.3. Manažerka M1.3 a manažer M1.2 si uvědomili, že jejich manažerská role je ovlivněna rodinnými očekáváními. Zatímco manažerka M1.3 se rozhodla opustit rodinný byznys pro svůj osobní růst, manažer M1.2 vidí potenciál růstu v rodinné firmě. Manažerka M5.2 a manažerka M5.1 hledají manažerskou pozici, která jim umožní projevit se jako autentičtí manažeři. Manažerka M5.2 zjistila, že role manažera nemůže být neutrální a anonymní – osobní kontakt s kolegy může často reflektovat hodnotové postoje a stává se politickým aktérem.

Pocit neúspěchu byl často předzvěstí úspěšného osobního růstu účastníků výzkumu. Schopnost učit se z cizích krizí může být cenné pro vlastní učení a rozvoj. Bledow et al. (2017) ukázali ve své experimentální studii, že příběhy o neúspěchu mají významnou úlohu při učení manažerů. Tato studie podporuje myšlenku, že manažerská zkušenost je komplexní a nejednoznačná, a že úspěch i neúspěch jsou součástí cesty k rozvoji v manažerské roli.

Tato zjištění jsou v souladu s některými dílčími výsledky předcházejících studií. Výzkum Chernisse (2016, s. 103–105) zdůrazňuje, že prožitek „náročných zkušeností před vstupem do profese“ představuje účinný nástroj pro prevenci vyhoření. Odborníci, kteří se z vyhoření zotavili nebo mu odolávali, projevili odolnost a aktivní postoj ke zvládání stresu. Přestože

tradiční psychologická teorie vysvětluje tuto odolnost dětstvím, Chernissův výzkum se snaží ukázat, že pozdější zkušenosti mohou hrát významnou roli v rozvoji schopnosti zvládat stres. Náročné zkušenosti před kariérou pomáhaly odborníkům realisticky formulovat očekávání a vybudovat pocit vlastní účinnosti, což se ukázalo jako klíčové při zvládání náročnosti profesního života.

Podobně i výsledky disertačního výzkumu ukazují, že náročné pracovní zkušenosti mohou hrát klíčovou roli ve formování odolnosti a schopnosti zvládat stres u manažerů. Tento poznatek nám ukazuje důležitost začlenění reflexe kritických momentů pracovní praxe do řízení lidských zdrojů. Implementace této analýzy by mohla přinést zásadní výhody pro organizace a zaměstnance. Jak si všímá Brown (2015, p. 279), když se jednotlivci snaží najít smysl ve své v současnosti probíhající kariéře, (re)interpretují své minulé zkušenosti a předvídají možnou budoucnost jako vodítko pro své současné jednání. V ohledu budoucího směřování pracovníka je pak důležité konstatovat, že když pracovníci usilují o změnu kariérního směřování, nezaměřují se pouze na budoucnost, ale snaží se také dát smysl svým kariérním příběhům jako celku.

Bass a Riggio (2006) zdůrazňují význam intelektuální stimulace v rámci transformačního vedení, kde vůdčí osobnost podněcuje své následovníky k inovacím a tvořivosti tím, že kladou otázky na zpochybnění předpokladů, přerámují problémy a přistupují k tradičním situacím novými způsoby. Tímto způsobem se podporuje kreativita a nové myšlenky, a to bez veřejné kritiky chyb individuálních členů týmu. Leadeři také aktivně zapojují své následovníky do procesu řešení problémů a hledání nových řešení.

Jak bylo ukázáno v disertačním výzkumu, pro zpracování kritických aspektů manažerské praxe byla velmi důležitá schopnost zpochybňování zažitých předpokladů. Na tuto skutečnost poukazuje řada studií (Bass a Riggio, 2006, Rolfe et al., 2016, 2017, Segal, 2014). Reflektování kritických momentů umožňuje změnit vnímání problémů a hledání příležitostí, což může vytvářet prostor pro tvořivé řešení.

Jak ukazuje van Tulder (2010), řešení osobní krizové situace nelze najít rychlým způsobem. Nejednoznačné a komplexní situace lze řešit procesem *„sensemakingu“*, což je schopnost dát smysl našim zkušenostem a nalézt v nich význam. Tato zkušenost je relevantní i pro organizace, zejména v dobách krize. Jako příklad van Tulder (2010) zmiňuje organizace v Nizozemsku, které neměly oficiální poslání. Dalším problémem pak je nedostatečná otevřenost kritické reflexi v dobách krize, což může vést k jevu označovanému jako „skupinové myšlení“. Zapojení externích osob, jako jsou výkonní koučové, může pomoci překonat tyto

problémy, kde dvojí *sensemaking* hraje klíčovou roli, neboť tyto problémy musí být řešeny jak na individuální, tak i na organizační úrovni (van Tulder, 2010).

Analýza kritických momentů umožní organizacím identifikovat klíčové okamžiky, které mohou ovlivnit profesní rozvoj manažerů. Personalizace vývojových plánů na základě těchto momentů může posílit schopnost manažerů efektivně zvládat stresové situace a vyrovnávat se s výzvami. Podpora osobní odolnosti se stává klíčovým faktorem v době rostoucích nároků na manažerské schopnosti. Reflektování kritických situací podporuje autenticitu a hlubší sebeuvědomění manažerů. Pracovníci z oblasti řízení lidských zdrojů mohou tuto analýzu využít k vytváření pracovního prostředí, které podporuje manažery v projevu vlastních hodnot a osobního smyslu v práci. Tím lze zvýšit angažovanost a motivaci manažerů, což se projeví i v kvalitnějším vedení týmů. Identifikace klíčových momentů, které mohou vést k problémům v manažerské praxi, umožní aktivněji pracovat na prevenci vyhoření. Prostřednictvím cíleného rozvoje dovedností a podpory v náročných situacích mohou manažeři lépe udržovat svou výkonnost a dlouhodobě zvládat pracovní výzvy.

4.1.2 Způsoby implementace analýzy kritických momentů manažerské praxe do jednotlivých personálních činností

Význam analýzy kritických momentů manažerské praxe v kontextu řízení lidských zdrojů nedílně souvisí s efektivním a udržitelným rozvojem pracovníků v organizaci. Tato strategie přináší nový pohled na identifikaci klíčových okamžiků, ve kterých manažeři čelí výzvám a osobním krizím, a umožňuje tyto zkušenosti využít pro individuální růst a posílení pracovního výkonu. Můžeme identifikovat několik oblastí řízení lidských zdrojů, kde analýza kritických momentů manažerské praxe hraje důležitou roli:

Vytváření a analýza pracovních míst. Analýza kritických momentů manažerské praxe má význam při vytváření a analýze pracovních pozic tím, že odhaluje klíčové dovednosti a charakteristiky nezbytné pro úspěch v různých situacích. Identifikace zvlášť náročných momentů v práci manažerů umožňuje lepší pochopení požadavků jednotlivých rolí a přizpůsobení pracovních pozic tak, aby reflektovaly potřeby organizace i individuální schopnosti a dovednosti pracovníků.

Získávání pracovníků. Poznatky z analýzy kritických momentů mohou posloužit jako cenný zdroj informací při získávání nových pracovníků. Organizace může využít tyto poznatky pro identifikaci potřebných kvalit a schopností u nových zaměstnanců, aby lépe odpovídali nárokům situací, které se v průběhu času projeví jako klíčové.

Výběr pracovníků. Analytický přístup k identifikaci kritických momentů může být užitečný při výběru pracovníků. Pomáhá identifikovat specifické dovednosti, znalosti a vlastnosti potřebné pro úspěch v daných pracovních rolích. To umožňuje organizaci vybrat ty nejvhodnější kandidáty, kteří budou nejlépe odpovídat nárokům těchto kritických situací.

Přijímání a orientace pracovníků. Znalosti o klíčových momentech v manažerské praxi mohou být integrovány do procesu přijímání a orientace pracovníků. Tímto způsobem noví zaměstnanci lépe porozumí očekáváním a výzvám spojeným s jejich rolí, což může urychlit jejich efektivitu a integrační proces v organizaci.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků. Poznatky z analýzy kritických momentů jsou důležité pro vzdělávací a rozvojové programy pracovníků. Tyto informace mohou identifikovat oblasti potřebující zlepšení a umožnit zaměřit se na rozvoj dovedností a schopností potřebných k efektivnímu zvládání náročných situací.

Péče o pracovníky a zdravé pracovní vztahy. Analýza kritických momentů může poskytnout informace o nárocích pracovního prostředí a zátěži na pracovníky. To umožňuje identifikovat oblasti potřebující podporu a péči, což napomáhá budování zdravých a produktivních pracovních vztahů.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Poznatky z analýzy kritických momentů mohou ovlivnit hodnocení pracovníků a řízení jejich výkonu. Pomáhají určit klíčové oblasti, na které by se mělo zaměřit hodnocení a zpětná vazba. To vede k objektivnějšímu hodnocení výkonu a lépe cílenému rozvoji pracovníků.

Personální plánování. Analýza kritických momentů poskytuje důležité informace pro personální plánování týkající se kvantity, kvality, a charakteristik pracovní síly potřebné pro zvládání kritických situací v organizaci.

Rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků. Poznatky z kritických momentů jsou důležité při rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků, neboť pomáhají identifikovat klíčové dovednosti a charakteristiky potřebné pro optimální řešení náročných situací.

Odměňování pracovníků. Analýza kritických momentů může poskytnout informace o vhodných odměňovacích strategiích, neboť umožňuje identifikovat klíčové okamžiky spojené s úspěchem v práci a faktory působící jako motivace pro zaměstnance.

Personální informační systém. Kritické momenty poskytují důležité informace pro personální informační systém týkající se efektivity a zátěže pracovníků, což umožňuje lépe řídit informace o lidských zdrojích v organizaci.

V dalších podkapitolách jsou doporučení vztahující se k těmto personálním činnostem zpracována podrobně. Nejprve jsou vždy uvedena obecná doporučení, která vycházejí ze zjištění disertačního výzkumu, poté jsou specifikována pro dva typy organizací, a to se *systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů* a *bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů*.

Toto schematické členění se týká skutečnosti, že některé organizace mají specializovaný personální útvar či pracovníky, kteří se systematicky a soustavně zabývají personálními činnostmi řízení lidských zdrojů. Tento útvar či tito pracovníci zajišťují odbornou, koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce (srov. Koubek, 2007). Zároveň tito pracovníci personálního útvaru či personální specialisté poskytují služby jak vedoucím pracovníkům všech úrovní, tak i jednotlivým pracovníkům. Pro tyto organizace může být také charakteristické systematické vzdělávání pracovníků v organizaci, které má cyklický charakter. Jak ukazuje Koubek (2007, s. 259), tento cyklus zahrnuje identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, vlastní proces vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení jeho účinnosti.

Oproti tomu můžeme identifikovat organizace, které nemají ucelený či systematický přístup k řízení lidských zdrojů. Jak zmiňuje Koubek (2011, s. 19), jedná se zejména o malé organizace, kde některé z personálních činností nejsou uplatňovány. Pro malé podniky je charakteristické, že některé personální činnosti mohou být vykonávány příležitostně. To však neznamená, že by personální činnosti v těchto podnicích nabývaly menšího významu. Naopak je třeba dále pracovat na jejich rozvoji. Menší podniky obvykle operují s omezeným počtem aktivit a pracovníků, mají jednodušší organizační strukturu a přímější vazby na trh. Tento typ firem často soustředí řídící a rozhodovací pravomoci v rukou majitele nebo malé skupiny vedoucích pracovníků. V těchto organizacích není tak výrazná specializace či rozdělení pracovních úkolů jako u větších organizací. Zdánlivě může práce v menší organizaci působit jednodušeji, zejména z hlediska organizační struktury. Nicméně je klíčové věnovat zvýšenou pozornost kvalitě personální práce a formování silného týmu. V menším kolektivu má odchod jednoho pracovníka mnohem větší dopad a může způsobit větší problémy. Hodnocení a odměňování pracovníků jsou v těchto organizacích citlivými záležitostmi, které mohou výrazně ovlivnit mezilidské vztahy v pracovním prostředí (Koubek, 2011, s. 27–28). Další důležitý rozdíl se týká vzdělávání, které v těchto podnicích často nenabývá systematického charakteru, není hromadné, ale spíše individualizované. Podnik tak vystupuje častěji v pozici podporovatele vzdělávání než přímého organizátora (Koubek, 2011, s. 138).

Z důvodu těchto odlišností bude v následujících sekcích komentováno, jakých specifik jednotlivá základní doporučení nabývají v případě těchto dvou typů organizací, a jak přistoupit k jejich implementaci v těchto rozdílných kontextech.

4.2 Vytváření a analýza pracovních míst v kontextu kritických momentů manažerské praxe

4.2.1 Východiska vytváření a analýzy pracovních míst

Jak zmiňuje Koubek (2007, s. 43), vytváření pracovních míst je podstatný proces, který nejen definuje konkrétní pracovní úkoly jednotlivce nebo skupiny jedinců, ale také integruje tyto úkoly do základních prvků organizační struktury, jakými jsou právě pracovní místa. Důležitost spočívá nejen v efektivním plnění potřeb organizace, ale také v ohledu na potřeby a schopnosti jednotlivých zaměstnanců, kteří budou na těchto pozicích pracovat. Analýza pracovních míst, jak Koubek podotýká, není pouze statickým obrazem pracovního prostředí; je to dynamický proces, který zkoumá nejen samotné úkoly a jejich charakteristiku, ale také interakce s dalšími pozicemi a kontext, ve kterém se práce vykonává. To zahrnuje podmínky, vztahy mezi pracovníky, a další důležité faktory, jež mohou ovlivnit výkon a spokojenost pracovníků na daném místě.

V rámci vytváření a analýzy pracovních míst má zásadní význam popis a specifikace pracovního místa. Tento proces zahrnuje detailní popis pracovních úkolů, rolí a odpovědností spojených s danou pozicí. Prostřednictvím pečlivě navrženého popisu pracovního místa lze definovat konkrétní úkoly, očekávané výsledky, pracovní podmínky a kompetence, které jsou pro vykonání práce nezbytné. Specifikace pracovního místa tak poskytuje nejen strukturovaný obraz toho, co práce obnáší, ale také umožňuje lépe porozumět potřebám pracovníka, potřebnému zaškolení a náležitému začlenění do pracovního prostředí. Tím se stává klíčovým nástrojem pro efektivní řízení a plánování pracovních sil v organizaci, posilující jasné a precizní pochopení požadavků dané pracovní pozice (srov. Koubek, 2007, Noe et al., 2021.)

Analýza pracovního místa se sestává ze dvou hlavních oblastí, a to aspektů souvisejících s pracovními úkoly a prostředím, dále pak z aspektů týkajících se osoby vykonávající danou práci. Při zkoumání pracovních úkolů a podmínek se kladou otázky jako kdo vykonává danou práci a jaký je konkrétní funkce spojená s pracovní pozicí. Důležitými prvky jsou také specifikace nároků na práci, její povaha, způsob jejího vykonávání a případně, proč jsou úkoly

prováděny určitým způsobem. Je klíčové zjistit, kdy, kde a proč se úkoly provádějí, a také určit relativní důležitost jednotlivých úkolů a povinností. Další zkoumanou oblastí jsou normy výkonu práce a možnost výcviku spojená s danou pozicí, stejně jako běžné pracovní podmínky a propojení s dalšími pracovními místy (Koubek, 2007).

Otázky zaměřené na pracovníka se pak týkají jeho fyzických a duševních schopností, dovedností, vzdělání, pracovních zkušeností a osobnostních charakteristik. Analyzují se fyzické a duševní požadavky na práci, včetně svalového využití, intelektuálních schopností, a sociálních dovedností jako komunikace a řízení lidí. Dále se zkoumají vzdělání, kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristika osobnosti a postojů, včetně schopnosti formovat týmy, samostatnosti v práci či celkových hodnotových orientací (Koubek, 2007). V rámci personálních činností řízení lidských zdrojů je klíčovým nástrojem Národní soustava povolání, neboť umožňuje efektivní analýzu pracovních míst a přizpůsobení nabídky a poptávky na trhu práce. Národní soustava povolání je online katalogem popisů povolání systematicky rozvíjeným pro veřejnost. Jako klíčový nástroj pro zvýšení pracovní mobility reaguje na potřeby trhu práce podle identifikace zaměstnavatelů a odborníků. NSP prezentuje aktuální potřeby zaměstnavatelů a odborníků na trhu práce, poskytuje informace o požadavcích na výkon povolání zaměstnavatelům, uchazečům o zaměstnání, vzdělavatelům či Úřadu práce České republiky (NSP, 2023a).

Podíváme-li se například na povolání projektového manažera, NSP uvádí mezi osobnostními kompetencemi, že dané povolání vyžaduje kompetence ke zvládání stresu a zátěže na maximální kvalifikační úrovni 5. Co se týká zátěže a rizika výkonu povolání, dosahuje povolání projektového manažera duševní zátěže 2. až 3. stupně z celkových 4. Třetí stupeň indikuje významnou míru zdravotního rizika. Jedná se o úroveň zátěže, která „překračuje stanovené limitní hodnoty expozice (zátěže), na pracovištích je nutná realizace náhradních technických a organizačních opatření, nelze vyloučit negativní vliv na zdraví pracovníků“ (NSP, 2023b).

4.2.2 Zjištění z disertačního výzkumu

Význam kvalitativního výzkumu pro vytváření a analýzu pracovních míst

Kvalitativní výzkum přináší významné přínosy pro analýzu pracovních pozic v organizaci. Tato metoda umožňuje získat detailní vhled do pracovní reality manažerských pozic, neboť manažeři mohou popsat své pracovní zkušenosti, identifikovat rutinní úkoly, neočekávané výzvy a odpovědnosti spojené s jejich pracovními pozicemi. Skrze rozhovory mohou manažeři sdílet

osobní zkušenosti a postoje k práci, což přispívá k pochopení emocionálního a psychologického kontextu, který ovlivňuje jejich pracovní výkon a spokojenost. Kromě toho, že kvalitativní výzkum odhaluje detaily pracovních pozic, umožňuje identifikovat skryté a neformální aspekty práce. To zahrnuje nejen úkoly uvedené v popisu pracovního místa, ale také interakce s kolegy, flexibilitu v řešení problémů a neformální dovednosti potřebné pro úspěšné vykonávání dané pozice. Tato rozmanitost informací získaných z rozhovorů se může výrazně lišit od standardních dokumentů popisu pracovních míst, což poskytuje komplexní informace týkající se pracovní reality.

Analýza pracovního místa – aspekty související s pracovními úkoly a prostředím

Analýza pracovního místa se zaměřuje na identifikaci souvisejících úkolů a pracovního prostředí, které vedou k prožitku osobní krize v manažerských rolích. Disertační výzkum ukázal, že kritické momenty jsou spojené s několika faktory či příčinami, které se týkají prostředí a pracovních úkolů.

Prvním z faktorů je opakující se rutinní práce, která způsobuje frustraci manažerů, zejména těch, jejichž náplň práce je do značné míry spojena s administrativními úkoly. Manažeři pak pociťují omezení v rozhodování a chybějící autonomii, což může vést k pocitu uvíznutí v jednotvárnosti pracovních úkolů. Druhou příčinou osobní krize je extrémní pracovní nasazení, které vyplývá z mentálních modelů manažerů spojených s tvrdou prací a vysokými očekáváními. Třetí příčina je spojena s opakujícími se problémy při změně pracovní pozice, což zasahuje do firemní kultury a vztahů v organizaci. V nepříznivém korporátním prostředí dochází ke ztrátě individuální identity a redukci osobnosti manažerů na pouhou roli v rámci daného systému. Čtvrtým faktorem je dlouhodobé udržování nejistých projektů, které vyčerpávají manažery startupů a zároveň i manažerky v nadnárodních korporacích, které se snaží setrvat ve stávající organizaci navzdory chybějící podpoře. Nemožnost dalšího růstu a vzdělávání představuje pátou příčinu osobní krize. Manažeři pociťují bariéry v rozvoji dovedností a kariéry, což zvyšuje potřebu vlastního seberozvoje. Pro hlubší schopnost sebereflexe a změny jsou významné prožitky osobní krize. Všechny tyto krize jsou spojeny s narušením mezilidských vztahů, konflikty a nedostatek sociální podpory. Negativní dynamika vztahů přispívá k emocionálnímu vyčerpání, narušuje osobní život a představuje zásadní riziko pro rozvoj osobních krizí u manažerů.

Kvalita mezilidských vztahů, otevřená komunikace a schopnost vyrovnávat se s pracovními problémy jsou klíčové pro zvládání obtížných situací. Několik manažerů muselo

vyhledat odbornou pomoc, což ukazuje na nutnost poskytnutí dostatečné sociální podpory a psychologického poradenství v pracovním prostředí. Tato opatření jsou nezbytná pro udržení kvalitního pracovního života manažerů a prevenci výskytu osobních krizí.

Analýza pracovního místa – aspekty související s pracovníkem

Analýza pracovního místa vycházející ze specifických aspektů spojených s pracovníky zahrnuje několik klíčových hledisek, která jsou nezbytná pro adekvátní hodnocení manažerských rolí.

S ohledem na zaměření disertačního výzkumu jsou důležité zejména psychické požadavky spojené s manažerskou rolí. Tento aspekt zahrnuje potřebu vyváženého psychického stavu, schopnost efektivně řešit problémy a flexibilitu v řešení výzev, které mohou vyvstat v kritických situacích a během osobních krizí. Pro posílení psychické odolnosti se ukázaly jako významné dovednosti související se zvládáním kritických momentů manažerské praxe. Manažer by měl v kontextu zvládání výzev manažerské práce umět pracovat s mentálními modely, zejména si prostřednictvím sebereflexe uvědomovat nefunkčnost užívaných mentálních modelů. Významná je schopnost transformovat krizové situace na příležitosti, a to zejména využitím krizové situace pro vlastní seberozvoj.

Dalším faktorem je vzdělání a kvalifikace potřebné pro manažerskou pozici. Analýza pracovního místa by měla zhodnotit, jaká formální vzdělání a profesní kvalifikace jsou nezbytné pro zvládnutí kritických momentů a osobních krizí spojených s danou pracovní rolí. Zásadní je také zvážení pracovních zkušeností a jejich relevanci pro danou manažerskou pozici. Předchozí zkušenosti s řešením osobních krizí a situací, jež vyžadují transformaci problémů na příležitosti, mohou hrát klíčovou roli při úspěšném zvládání kritických momentů. V neposlední řadě je nutné zohlednit charakteristiky osobnosti a postojů vhodných pro manažerskou roli. Identifikace takových charakteristik, například schopnost efektivně komunikovat prožitky kritických momentů s nadřízenými nebo dovednost vytvářet smysl krizových situací.

4.2.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění

1. Zaměření se na kritické momenty manažerské praxe při zjišťování informací o pracovním místě.

Důležitým krokem je detailní analýza pracovního prostředí a úkolů spojených s manažerskou rolí. Je nezbytné zkoumat nejen samotné povinnosti a úkoly manažera, ale také identifikovat situace nebo fáze práce, které jsou náchylné k významným stresovým situacím. Například

opakující se administrativní povinnosti mohou být zdrojem frustrace a omezení pro manažery, kteří se cítí uvězněni v monotónnosti úkolů a nemají dostatek prostoru pro rozhodování.

Dále je třeba zkoumat vztahy mezi těmito kritickými momenty a psychickým stavem manažerů. Pracovní prostředí a náročné situace mohou mít značný vliv na mentální zdraví manažerů, což je důležité brát v úvahu při analýze pracovního místa. Studie ukazují, že identifikace těchto kritických aspektů pracovního prostředí a následná opatření mohou vést ke zlepšení celkové pracovní kvality, snížení rizika osobních krizí a zvýšení psychické pohody (Briner, 2000; Biggio & Cortese, 2013).

2. Přechod od popisu pracovních míst k profilu manažerské role

V kontextu nejistého prostředí dochází k posunu od používání systému pracovních míst k dynamičtějšímu systému založenému na pracovních rolích. Jak zmiňuje Koubek (2007, s. 45) pracovní role v organizaci reflektuje konkrétní způsoby chování potřebné k dokončení daných úkolů nebo celé skupiny úkolů. Pracovní role se spíše zaměřuje na způsob vykonávání práce než na samotné úkoly. Zahrnuje různé aspekty chování, jako je přístup k práci, spolupráce s kolegy a styly vedení či řízení. V disertačním výzkumu se ukázalo, že i manažeři v průběhu své praxe začínají chápat svou pozici ve organizacích jako manažerskou roli. Někteří manažeři spojují tuto roli s negativními konotacemi – jedná se podle nich o „hru na manažera“ vyžadující specifické chování, na které nebyli dostatečně připraveni.

Popis pracovních míst či pracovních rolí, které se týkají manažerské práce, by měl více poukazovat na aspekty pracovní role manažera a specifické chování pojící se k dané roli. Právě tento přístup může zmírnit protiklad mezi očekáváním a realitou manažerské praxe, jak o tom mluví Hillová (2003). Je důležité zajistit, aby popis pracovních rolí v manažerské oblasti reflektoval nejen konkrétní úkoly, ale i očekávané chování, kompetence a schopnosti nezbytné pro úspěšné vykonávání těchto rolí. Tato specifikace může napomoci manažerům lépe porozumět své roli a usnadnit organizacím vytváření vhodnějšího pracovního prostředí pro rozvoj a plnění manažerských funkcí. Tento přístup také přispívá ke zlepšení souladu mezi očekáváními, rolí a výkonem manažerů v organizaci, což může vést k efektivnějšímu řízení a lepšímu využití manažerského potenciálu.

3. Identifikace schopností souvisejících s kritickými momenty manažerské praxe

V manažerském prostředí se klíčovým faktorem pro úspěšné řízení a efektivní zvládání náročných situací stává soubor specifických dovedností spojených s kritickými momenty

manažerské praxe (Müller et al., 2022, Rolfe et al., 2016). Identifikace a porozumění těmto schopnostem jsou klíčové pro vytváření podrobného popisu pracovní role manažera. Schopnost práce s mentálními modely, přerámování krize jako příležitosti, utváření významu a smyslu situacím – *sensemaking*, regulační strategie a otevřená komunikace o kritických momentech a osobních krizích jsou kritické komponenty, které formují manažerské schopnosti v náročných situacích. Tyto dovednosti je také třeba dále rozvíjet (srov. sekce vzdělávání a rozvoj pracovníků).

Schopnost *práce s mentálními modely* je klíčová pro manažery při zvládání kritických momentů. Tato dovednost se týká schopnosti uvědomit si a zkoumat vlastní předsudky, přesvědčení a představy, které ovlivňují jejich rozhodovací procesy. Manažeři schopní pracovat s mentálními modely jsou schopni objektivněji posoudit situace a najít změny, které povedou k inovativním řešením problémů (v kontextu řízení změn srov. Santos & Garcia, 2006). Tato schopnost je zásadní pro kvalitní řízení v krizových situacích, kdy je potřeba objektivního a hlubšího porozumění dané situace a flexibilního přístupu k řešení problémů, který může vyžadovat upuštění od nefunkčních mentálních modelů.

Schopnost *přerámovat krizové situace jako příležitost* je schopností, která umožňuje manažerům hledat a nalézat nové možnosti a perspektivy i v nejtěžších situacích. Tento přístup pomáhá vytvářet inovativní a konstruktivní přístupy k řešení problémů (v kontextu projektového řízení srov. Rolfe et al., 2016, 2017). Manažeři, kteří dokážou vidět krizi jako příležitost k změně a inovaci, mají schopnost vyvíjet strategie pro pozitivní transformaci a dosažení dlouhodobého rozvoje organizace.

Další důležitou *schopností je sensemaking*, který je procesem vytváření smyslu a porozumění prostřednictvím sociálně-psychologických procesů, které se odehrávají v rámci organizace. Tato schopnost je klíčová pro manažery při zvládání kritických situací, neboť umožňuje analyzovat rozporuplné signály a utvářet smysluplné interpretace procházejících událostí (Maitlis & Sonenshein, 2010). Weickova perspektiva pomáhá lépe porozumět dynamice organizace v rámci sdíleného významu (Langenberg & Wesseling, 2016). To znamená, že lidé v organizaci retrospektivně vytvářejí významy, které racionalizují jejich jednání na základě minulých zkušeností a současných vnímaných situací (Weick, 1995). V kontextu manažerské praxe je *sensemaking* důležitou schopností, protože umožňuje manažerům interpretovat složité situace, vytvářet smysluplné výklady a reagovat na nejistotu a změny v prostředí organizace. Tato schopnost zajišťuje, že manažeři mohou efektivněji vést týmy v nepředvídatelných situacích a hledat vhodné strategie řešení problémů (Ancona et al.,

2007), což přispívá k adaptabilitě a pružnosti manažerských postupů při řízení krizových okamžiků.

Schopnost vést regulační strategie znamená schopnost efektivně regulovat a řídit své emoce, chování a reakce v situacích, které vyžadují zvláštní pozornost nebo klidnou reakci. Tato dovednost pomáhá udržet klid a efektivitu i v náročných a stresujících situacích. V řízení krizových momentů je klíčové udržet klidnou a regulační strategii, což umožňuje lépe se soustředit na řešení problému a minimalizuje emoční vliv na rozhodování (Demerouti & Bakker, 2023).

Schopnost otevřeně komunikovat o kritických momentech a osobních krizích je pro manažery velmi důležitá. Tato dovednost zahrnuje schopnost sdílet a řešit obtížné situace s týmem, nadřízenými a kolegy, což umožňuje vytvoření prostředí otevřeného dialogu a spolupráce při řešení problémů. Komunikace je základem pro efektivní řízení krizových situací, umožňuje identifikovat problémy a společně hledat vhodné strategie pro jejich řešení. Jak ukazují McLeanová et al. (2007), schopnost prezentovat kritické situace je významná také pro změnu vlastního sebepojetí, což je významným předpokladem pro seberozvoj.

4.2.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Doporučení pro organizace se systematickým řízením lidských zdrojů zahrnují zejména důkladnou analýzu kritických momentů manažerské praxe, přechod od popisu pracovního místa k profilu manažerské role a identifikaci schopností potřebných pro zvládání náročných situací. S využitím specializovaných pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů a propracovaného systému řízení lidských zdrojů lze provést podrobnou analýzu kritických aspektů manažerské práce. Lze také vytvořit komplexní profil manažerské role zahrnující potřebné kompetence a dovednosti.

Implementace doporučení v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

V organizacích s propracovaným systémem řízení lidských zdrojů lze doporučení implementovat systematickým a koordinovaným způsobem prostřednictvím HR specialistů a manažerů. Ti mohou provádět pravidelné analýzy kritických momentů manažerské práce (rozhovory s manažery, dotazníky), mapovat vztahy mezi stresem a pracovním prostředím a navrhovat opatření ke zlepšení. Mohou také vytvářet a průběžně aktualizovat profily

jednotlivých manažerských rolí tak, aby odrážely potřebné kompetence a způsoby chování. Důležité pak je propojení manažerské role s klíčovými dovednostmi, jako je práce s mentálními modely, transformace problémů na příležitosti a efektivní komunikace v krizových situacích.

4.2.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Pro organizace bez systematického řízení lidských zdrojů jsou doporučení podobná, ale jejich realizace je obtížnější. Významné bude zejména zaměření se na rozvoj vedoucích pracovníků, kteří hrají klíčovou roli v těchto organizacích. Důraz by měl být kladen na analýzu kritických aspektů jejich manažerské práce, porozumění potřebným kompetencím. Vzhledem k omezeným zdrojům může být mapování kritických aspektů manažerské práce náročnější. Může se však stát součástí seberozvojových aktivit vedoucích pracovníků.

Implementace doporučení v organizacích bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

V organizacích bez systematického řízení lidských zdrojů je implementace doporučení náročnější. Je zapotřebí aktivní účasti vedení organizace, které musí samo iniciovat potřebné kroky. Vedení by se mělo věnovat analýze kritických aspektů práce. Vzhledem k finančním a časovým omezením je vhodné zvolit cenově efektivní varianty, jako individuální seberozvoj manažerů. V tomto ohledu může být důležitou aktivitou psaní deníku, které vede k posílení reflexe manažerů. Výhoda deníků spočívá v tom, že psaný text zaznamenává výsledky procesu reflexe v čase. Dává nám tak možnost vracet se k předcházejícím záznamům a identifikovat významné vzorce chování (Nesbit, 2013). Tento způsob záznamů může pomoci identifikovat klíčové aspekty manažerských rolí či potřebných kompetencí. Doplněný o analýzu zpětné vazby (Drucker, 1999) pak může pomoci zvýšit produktivitu znalostní práce.

4.3 Získávání pracovníků s ohledem na schopnost zvládat kritické momenty manažerské praxe

4.3.1 Východiska získávání pracovníků

Koubek (2007, s. 126) definuje získávání pracovníků jako proces, jehož cílem je zajistit přilákání dostatečného počtu odpovídajících uchazečů na volná pracovní místa v organizaci. Tento proces má probíhat s optimálními náklady a včasným zajištěním vhodných kandidátů. Zahrnuje identifikaci a hledání vhodných pracovních zdrojů, propagaci volných pracovních pozic a nabízení těchto míst s často potřebným přesvědčováním uchazečů o výhodnosti práce v dané organizaci. Dále zahrnuje komunikaci s potenciálními uchazeči, sběr informací o nich – tyto informace slouží pro pozdější výběr nejvhodnějších kandidátů.

Získávání pracovníků je komplexní proces, který se skládá z několika důležitých kroků. Začíná identifikací potřeby získávání pracovníků, kdy se organizace snaží určit, kde a jakým způsobem je zapotřebí nové pracovníky získávat. Následuje popis a specifikace pracovních pozic, což zahrnuje definování potřebných kvalifikací a dovedností pro obsazení daného místa. Důležitou fází je také zvážení alternativ, tedy rozhodování o tom, jaké postupy a metody budou vhodné pro získání potřebných kandidátů. To je následováno výběrem charakteristik pracovního místa, na nichž bude založeno získávání a výběr zaměstnanců. Dalším krokem je identifikace potenciálních zdrojů uchazečů a výběr vhodných metod pro získávání pracovníků. Následně organizace volí dokumenty a informace, které bude od potenciálních uchazečů požadovat. Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění jsou klíčové pro informování potenciálních uchazečů. Poté následuje shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a komunikace s nimi, což umožní provést předvýběr uchazečů na základě předložených materiálů (Koubek, 2007).

4.3.2 Zjištění z disertačního výzkumu

Nerealistická očekávání manažerů

Manažeři, jejichž zkušenosti byly analyzovány v rámci disertačního výzkumu, měli nerealistická očekávání ohledně manažerské práce. Většina z nich si manažerskou práci představovala jinak, zejména ohledně možnosti většího vlivu na směřování organizace. Nejčastější nesoulad mezi očekáváním a realitou se týkal problémů v mezilidských vztazích.

Manažeři byli konfrontováni jak s rivalitou na manažerských pozicích, tak s chováním přímých nadřízených, které někteří z nich považovali za nevhodné.

Manažeři byli také zaskočeni omezenou mocí, kterou disponovali na manažerské pozici. Ta byla nejvíce přítomna u manažerů střední linie. Ve shodě s předcházející literaturou (Williams, 2019; Mantere, 2008) se manažeři ocitali jak pod tlakem nadřízených, tak pod tlakem podřízených, což v konečném důsledku omezovalo jejich možnosti prosadit změny.

Manažeři sice tušili, že manažerská pozice bude vyžadovat značné úsilí a nasazení, ale neočekávali, že celková náročnost práce bude až tak vysoká. Toto zjištění je v souladu s poznatky Hillové (2003). Manažeři disertačního výzkumu navíc vypovídají o negativním vlivu práce na jejich soukromý život.

Nedostatek informací o manažerské roli

Nedostatečná jasnost rolí může vést ke snížené pracovní výkonnosti a negativním důsledkům. V současných organizačních strukturách může docházet k nepochopení rolí, což vážně poškozuje organizace. Tato situace vede k nekonzistenci v chování zaměstnanců vůči cílům organizace (He et al., 2011; Riel et al., 2009). Správně definované role jsou klíčové pro úspěch manažerské praxe, neboť nedostatečná jasnost rolí způsobuje stres a nižší pracovní výkonnost (Kaupilla, 2014).

Nesoulad mezi očekáváními a realitou byl u respondentů disertačního výzkumu založen na nedostatečných informacích manažerů o jejich manažerské roli v organizaci. Manažer C3.1 převzal velkou odpovědnost za řízení podniku. Postupně mu vedením organizace byla rozšiřována agenda, a to v oblastech, v nichž neměl dostatečné zkušenosti. Tuto novou odpovědnost převzal bez jakéhokoliv dodatečného školení. Jak sám říká, „učil se z internetu, co vlastně má dělat“. Manažer C5.3 vypovídá o nepřítomnosti vyššího managementu na pracovišti. Byl povýšen na vyšší vedoucí pozici, ale neměl možnost získat všechny potřebné informace ohledně způsobů, jak danou práci vykonávat. Manažer C4.2 narážel na špatné vymezení rolí v projektu. Manažerka C5.2 nebyla seznámena s tím, že součástí manažerské role v organizaci je maximální zachovávání neutrality ohledně vlastních názorů a postojů.

4.3.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění

1. Popis a specifikace manažerské role a požadavků se zaměřením na zvládání kritických situací

Organizace by měly explicitně zahrnout požadavky na zvládání stresových a krizových situací do popisu pracovního místa a profilu manažerské role. Je třeba snížit nerealistická očekávání

uchazečů ohledně manažerské práce. Popis a specifikace manažerského místa je klíčovým prvkem při identifikaci vhodných kandidátů a jejich schopností vyrovnat se s náročnými pracovními podmínkami. Je důležité pracovat s požadavky na zvládání vysoké pracovní zátěže a stresu. Dále jsou požadovány zkušenosti s konstruktivním řešením mezilidských konfliktů a schopnost úspěšné komunikace a vyjednávání na pracovišti.

Nabízené manažerské místo by mělo preferovat osobní zkušenost s řešením pracovních krizí či transformací obtížných situací na příležitosti pro osobní růst. Schopnost reflexe a učení se z těchto situací je zásadní, protože umožňuje jedinci lépe se přizpůsobit novým výzvám a změnám v prostředí práce. Důraz na mentální flexibilitu a otevřenost je rovněž důležitý. Tímto se míní schopnost adaptovat se na nové situace a nezůstávat fixován na neodpovídajících mentálních modelech, které by mohly omezovat reakci na změny a krize.

2. Význam analýzy kritických momentů manažerské praxe pro identifikaci zdrojů uchazečů

V případě získávání pracovníků z vnitřních zdrojů existuje výhoda související s povědomím o schopnostech, silných a slabých stránkách pracovníků (Koubek, 2007). Pokud je v organizaci zavedena analýza schopností pracovníku pracovat s kritickými momenty manažerské praxe – tj. především schopnost transformovat krizi do příležitostí a schopnost práce s mentálními modely (srov. především sekce o hodnocení pracovníků), má organizace k dispozici důležité informace o odolnosti jednotlivých kandidátů procházet kritickými situacemi. Pokud navíc organizace školí v klíčových oblastech týkajících se zvládání kritických momentů (srov. sekce vzdělávání a rozvoj pracovníků), mohou být interní uchazeči na manažerskou pozici dobře připraveni. V případě vnějších zdrojů je zapotřebí identifikovat způsoby, jak uchazeči zvládají kritické situace a osobní krize, v průběhu získávání a výběru pracovníků.

3. Formulace nabídky s ohledem na psychickou náročnost práce

Vytvoření inzerátu s potenciálem oslovit manažery s vysokou mentální odolností a schopností transformovat krize na příležitosti vyžaduje specifický přístup. Klíčem je použití motivujících slovních spojení, která zvýrazní potřebu mentální odolnosti a dovednosti identifikovat příležitosti v krizových situacích. Důležité je zdůraznit v inzerátu hledání jedinců s vysokou odolností vůči stresu a schopností řídit krize jako možnosti pro rozvoj a růst.

Nabídka zaměstnání na manažerskou pozici by měla reflektovat důležitost firemní kultury a péče o manažery v náročných situacích. Součástí nabídky by mohl být popis systémů interní podpory pro manažery, zahrnující mentoring, krizový management a koučink (srov. sekce

o vzdělávání a rozvoji pracovníků). Tyto zdroje poskytnou manažerům potřebnou podporu a poradenství. Dále byly mohly být zmíněny veškeré iniciativy organizace týkající se rozvoje kompetencí pro zvládání stresových situací, včetně kurzů odolnosti, mindfulness a řízení změn, které posilovaly dovednosti manažerů v řízení a řešení kritických situací. V neposlední řadě byla nabídka měla být způsobem, který dává prostor manažerům, kteří mají zkušenosti s transformací pracovní krize na příležitost.

Přiblížení firemní kultury může být dosaženo prostřednictvím zapojení názorů zaměstnanců (*tzv. staff word-of-mouth*), kteří mohou poskytnout doporučení či prezentovat své zkušenosti (Keeling et al., 2013; Liu et al., 2018). Tato strategie může být efektivním nástrojem pro identifikaci potenciálních kandidátů s kompatibilními hodnotami a dovednostmi potřebnými pro transformaci kritických situací na příležitosti. Aktivní zapojení stávajících zaměstnanců do procesu získávání pracovníků může pomoci oslovit potenciální uchazeče s potřebnými schopnostmi a zároveň posílit propojení mezi firemními hodnotami a novými manažerskými talenty. Zkušenosti stávajících manažerů mohou navíc upozornit na kulturu vzdělávání v oblasti odolnosti vůči krizovým situacím (srov. sekce vzdělávání a rozvoj pracovníků).

4. Vhodné uveřejnění nabídky zaměstnání se zacílením na kandidáty schopné čelit výzvám

Kromě běžných způsobů uveřejňování nabídky zaměstnání, jako jsou firemní webové stránky, profesní sítě (např. LinkedIn), burzy práce, sociální sítě (např. Facebook, X, Instagram), odborné časopisy a odborný tisk, televizní vysílání či šíření informací mezi náborovými poradci, vysokými školami, bývalí zaměstnanci, místními organizacemi (Torrignton et al., 2020, s. 174), mohou podniky zvažovat i další alternativy, jak vhodně cílit na jedince, kteří mají zkušenosti s psychicky náročnými situacemi, a to i mimo pracovní prostředí. Právě u jedinců, kteří již zažili kritické situace, existuje větší pravděpodobnost, že si již osvojili určité strategie zvládání stresu a vyrovnávání se s překážkami, a jak bylo diskutováno, jsou odolnější vůči vyhoření (Cherniss, 2016).

Nabídku zaměstnání na manažerskou pozici je možné publikovat například v komunitách sportovců praktikujících náročné sporty, jako jsou horolezectví, maratonský běh, triatlon apod. Tito jedinci jsou zvyklí na vysokou psychickou zátěž, fyzické nepohodlí a nutnost překonávání překážek. Mají tak předpoklady pro náročnou manažerskou práci. Zároveň jsou motivováni stálou snahou posouvat své limity, což je přínosné pro neustálé zlepšování sebe i týmu. Vztah mezi vytrvalostí ve sportu a manažerskými dovednostmi potvrzují i empirické studie

(Westerbeek & Smith, 2005). Jak ukazuje Knoppers (2011), mezi sportovci existuje skupina vhodných manažerů, kteří jsou schopni zvládat krizové situace. Z výsledků studie vyplývá, že vyšší manažeři s historií ve sportu často vnímali přínos své sportovní zkušenosti ve dvou klíčových oblastech, které jsou v manažerském prostředí důležité. Tyto oblasti zahrnují dovednosti v týmové práci a vedení a také vytrvalost a odolnost vůči těžkostem.

Další vhodnou skupinou jsou jedinci, kteří prošli významnou životní změnou, jako je rodinná krize, nemoc blízké osoby nebo ztráta zaměstnání. Takové zkušenosti obvykle vedou k hluboké reflexi dosavadních postupů a hodnot, což podněcuje profesní růst (příkladem jsou sociální podnikatelé – srov. Kročil et al., 2023, Sadílek et al. 2022). Prožitek dramatických životních událostí je také významný pro formování dovedností leaderů (Craig & Snook, 2014). Nabídku zaměstnání je možné publikovat v komunitních skupinách těchto cílových skupin na sociálních sítích či v tematicky zaměřených diskuzních fórech. Osobní doporučení od členů těchto komunit mohou být rovněž důležitá.

5. Identifikace klíčových údajů o kandidátech týkajících se jejich schopností zvládat krizové situace a předvýběr kandidátů

Pro personální oddělení existuje několik zdrojů vnitřních i vnějších informací, které lze využít k identifikaci důležitých údajů o schopnostech kandidátů zvládat krizové situace. Co se týká interních zdrojů uchazečů, interní referenční systém, konzultace s nadřízenými nebo kolegy kandidátů mohou poskytnout informace o jejich předchozích pracovních výkonech a reakcích na krizové situace v pracovním prostředí. V rámci externích zdrojů může personální oddělení získat informace prostřednictvím referencí od předchozích zaměstnavatelů. Tito bývalí zaměstnavatelé by mohli poskytnout názory a pohledy na způsob, jakým se kandidát dokázal vyrovnat s předchozími náročnými situacemi a jakým způsobem se s nimi vypořádal.

Organizací může být také vyžadován motivačního dopis poukazující na uchazečovu schopnost čelit výzvám. Během osobního pohovoru bude důležité se zaměřit na reflexi předchozích zkušeností uchazeče s kritickými pracovními podmínkami. Personální oddělení může klást důraz na způsob, jakým uchazeč reagoval na kritické situace v minulosti, co se z nich naučil a jaké dovednosti vyvinul. Tímto způsobem lze získat přímý a osobní pohled na to, jak jedinec zvládá náročné situace a jaké strategie používá ke zvládnutí stresových a krizových okamžiků (srov. následující sekce výběr pracovníků).

4.3.3 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Doporučení pro organizace s propracovaným systémem řízení lidských zdrojů se týkají několika oblastí. Prvním z nich je podrobná analýza kritických aspektů manažerské práce, kterou by měli provádět interní psychologové či externí specialisté. Ti by se měli detailně zaměřit na faktory jako jsou vysoká pracovní zátěž, setkávání s konflikty v týmu, dlouhodobá nejasnost projektů či nemožnost profesního růstu. Cílem je identifikovat hlavní stresory a spouštěče krizí. Na základě analýzy pak personalisté ve spolupráci s psychology zapracují do popisů pracovních míst manažerů jasné požadavky na vysokou psychickou odolnost, bohaté zkušenosti se zvládáním stresu a schopnost transformovat problémy na příležitosti a hledat v krizích nové možnosti růstu. Při přípravě náborových inzerátů na manažerské pozice je důležité ze strany personalistů poukázat na firemní systémy podpory pro manažery v náročných situacích. Mezi ně lze programy jako mentoring, krizový koučink či psychologická asistence při řešení obtížných období. Dále je třeba explicitně uvádět preference uchazečů, kteří mají konkrétní zkušenosti s transformací problémů v minulosti na nové příležitosti. Vetší organizace mají také více možností ohledně využití zkušeností stávajících zaměstnanců pro přiblížení organizační kultury.

Implementace doporučení v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Klíčovou roli v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů budou hrát psychologové či externí konzultanti, kteří mohou provést podrobné analýzy kritických aspektů manažerských pozic. Využijí k tomu metody jako pozorování, hloubkové rozhovory či diskuzní skupiny. Jejich cílem bude identifikovat hlavní stresory, krizové situace a jejich dopady. Výsledky analýz poskytnou podnikovým specialistům v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální oddělení následně ve spolupráci s psychology využije zjištění k úpravě popisů a profilů manažerských rolí. Doplní do nich konkrétní požadavky na zvládání stresu, zkušenosti s transformací problémů a psychickou odolnost. Dále vytvoří a zveřejní náborové inzeráty reflektující firemní systémy podpory manažerů v krizích. Během výběrových řízení pak personalisté využijí hloubkové strukturované pohovory k identifikaci vhodných kandidátů. Budou zjišťovat jejich konkrétní strategie vyrovnávání se stresem či řešení obtížných situací v minulosti. Takto lze najít uchazeče s potřebnými kompetencemi. K úspěšné realizaci je nutná koordinace zmíněných oddělení. Klíčové je také průběžné vyhodnocování efektivity opatření

a jejich vylaďování pro potřeby konkrétní organizace. Jen tak lze doporučení zavést způsobem, který povede ke zlepšení výběru manažerů.

4.3.4 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Pro menší organizace bez personálního oddělení je důležité, aby vedení organizace provedlo alespoň základní analýzu kritických aspektů manažerské práce, jako jsou konflikty, vysoké pracovní nasazení či nejasné kompetence. Na tomto základě je nutné do popisů manažerských rolí doplnit požadavky na psychickou odolnost a zvládání stresu. Náborové inzeráty by měly jednoduchou formou uvádět firemní snahu poskytnout manažerům mentální podporu.

Implementace doporučení v organizacích bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

V menších organizacích bez je pro úspěšnou realizaci doporučení zásadní aktivní přístup vedení organizace. To musí provést alespoň základní analýzu kritických aspektů manažerské práce a reflektovat požadavky na psychickou odolnost v popisech rolí. Dále formulovat jednoduché inzeráty poukazující na snahu poskytnout mentální podporu manažerům a využít vhodné komunity k oslovení talentů.

4.4 Výběr pracovníků schopných reagovat na kritické momenty manažerské praxe

4.4.1 Východiska výběru pracovníků

Koubek (2007, s. 166) zdůrazňuje, že při výběru zaměstnanců je klíčové rozpoznat, který z uchazečů nejlépe odpovídá požadavkům pracovního místa a současně přispěje k budování pozitivních mezilidských vztahů v pracovním týmu a v organizaci. Důležité je, aby vybraný kandidát nejen přijímal hodnoty pracovního kolektivu a organizace, ale také přispíval k formování žádoucí organizační kultury. Je nutné, aby byl uchazeč dostatečně flexibilní a měl potenciál pro osobní rozvoj, což umožní přizpůsobit se specifickým požadavkům pracovního místa, pracovního týmu a celé organizace.

4.4.2 Zjištění z disertačního výzkumu

Využití poznatků z analýzy kritických momentů manažerské praxe při výběru

Poznatky o způsobech přerámování krize jako příležitosti mohou být využity během pohovoru s uchazeči, a to několika způsoby. První oblast, která se nabízí, představuje formulování otázek týkajících se hodnot a motivace uchazečů. Během pohovoru je možné uchazeče poprosit o sdílení příkladů z minulosti, které by ilustrovaly situace, kdy byli konfrontováni s kritickými momenty vedoucími k prožitku osobní krize. Důležitá navazující otázka se pak týká způsobů, jakými se s těmito situacemi vypořádali a zda dokázali najít příležitosti v těchto komplikovaných obdobích manažerské praxe. Uchazečů je také možné se ptát, jaké výzvy, ale také příležitosti, se pojí s krizovými situacemi. Jak bude diskutováno v následující sekci, otázky mohou být pokládány za využití umělé inteligence. Například ve společnosti L'Oréal chatbot uchazečům položil následující otázku: „Řekněte nám o projektu, na kterém jste pracovali, a selhal. Co jste se z tohoto projektu naučili?" (Sharma, 2018). Právě tato otázka velmi úzce souvisí se schopností využít kritický okamžik jako příležitost, v tomto případně se jedná o seberozvoj.

Další možností je využití scénářů s otázkami. Tyto scénáře by se mohly týkat kritických momentů či prožitků krize a následné příležitosti. Uchazeči mohou popsat, jak by se postavili k daným problémům, což umožní posoudit, jak uchazeč reflektuje tyto situace. V literatuře najdeme i popisy kritických situací, jimž čelili významní manažeři známých organizací (srov. např. Segal, 2014). Významné pro tvorbu scénářů mohou být také výzkumy, které ukazují, jak manažeři museli zpochybnit zažité předpoklady práce a skrze prožitek krize dospět k novým způsobům, jak řešit problémy (Rolfe et al., 2016, 2017).

Poznatky o způsobech přerámování krize můžou pomoci identifikovat kandidáty, kteří jsou schopni pozitivně přistupovat ke krizovým situacím, hledat příležitosti a přispět k dlouhodobému rozvoji organizace. Tato zjištění jsou však o neméně důležitá také při adaptaci pracovníků. Jak ukazuje následující Obrázek 9, zejména dva způsoby utváření smyslu krize poukazují na zvýšenou naléhavost věnovat dostatečnou pozornost pracovníkům a jejich vnímání kritických momentů a prostředí organizace, protože poukazují na riziko možného odchodu pracovníků. Vztah způsobů utváření smyslu osobní krize, které jsme identifikovali v disertačním výzkumu, k důsledkům pro výběr a adaptaci pracovníků, je znázorněn na následujícím Obrázku 9.

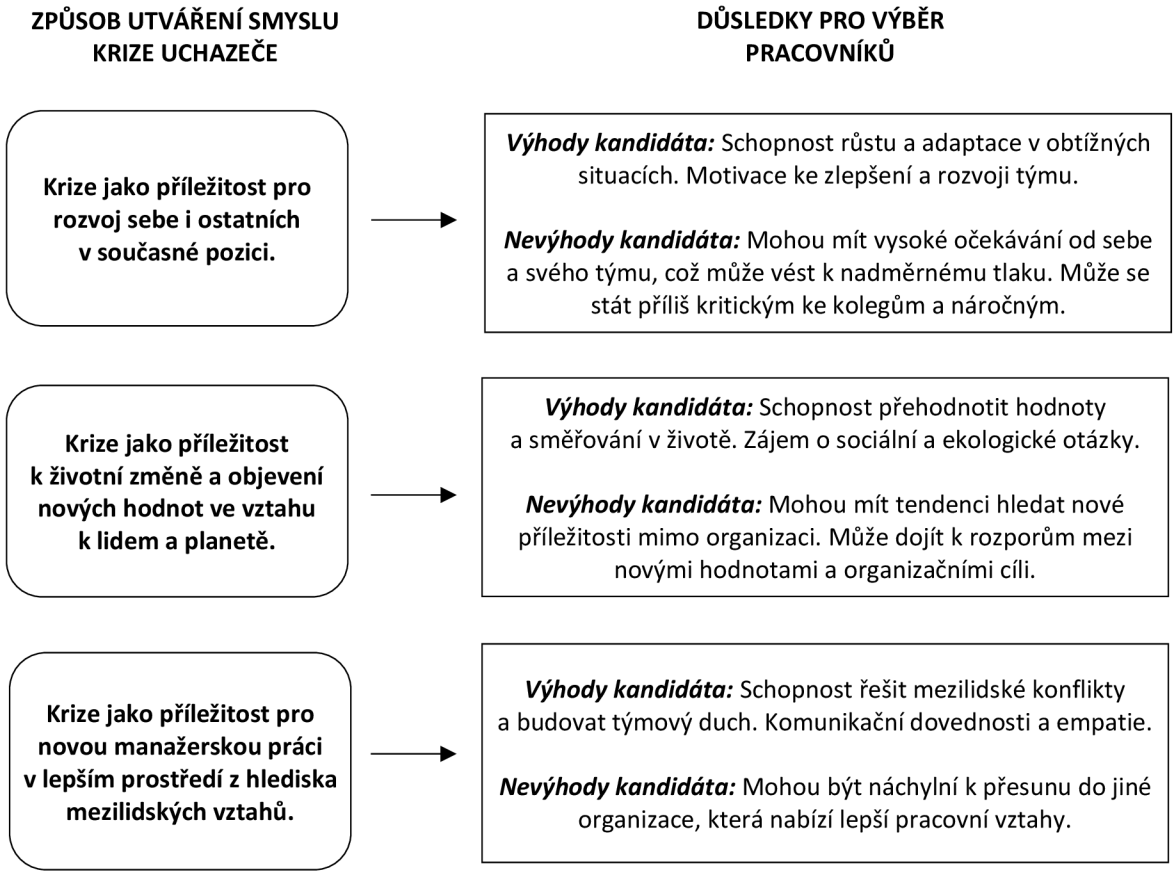
Uchazeči, kteří budou mít tendenci vnímat krizi jako příležitost pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici, mohou disponovat schopností růstu a adaptace v obtížných situacích,

což může prospět organizaci. Avšak může to také vést k nadměrnému tlaku a kritičnosti vůči kolegům. Organizace by měla implementovat opatření, jako je poskytování příležitostí pro osobní rozvoj, důsledné kariérní plánování a podpora kultury uznávání a ocenění, což pomůže snížit stres a vytvořit pozitivní pracovní prostředí. Tato opatření podporují motivaci manažerů a zvyšují jejich loajalitu k organizaci (Nadeak & Naibaho, 2020).

Vyhodnotil-li uchazeč v minulosti krizi jako příležitost k životní změně a objevení nových hodnot ve vztahu k lidem a planetě, může existovat riziko, že budou hledat nové příležitosti mimo organizaci, a že nové hodnoty budou v rozporu s organizačními cíli. Organizace by měla nabídnout možnosti pro zapojení manažerů do sociálních či ekologických iniciativ, ve kterých může pracovník spatřovat hlubší význam (srov. doporučení v sekci péče o pracovníky). Důležité je také komunikovat o hodnotách a cílech organizace. Těmito iniciativami by mohl být podpořen soulad mezi hodnotami organizace a hodnotami manažerů, což bude mít za následek vyšší pravděpodobnost jejich setrvání v organizaci (Inabinett & Ballaro, 2014).

Manažeři, kteří jako východisko z krize hledají prostředí s lepšími mezilidskými vztahy, mohou být náchylní k odchodu z organizace. Proto by organizace měla investovat do rozvoje a podpory mezilidských dovedností a týmové spolupráce, udržovat pozitivní pracovní prostředí a poskytovat motivační výhody a kariérní růst. Tato opatření podporují setrvání talentovaných manažerů v organizaci a přispívají k udržení harmonie v týmu.

Obrázek 9. Výběr pracovníků v kontextu smyslu osobní krize



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Základní doporučení plynoucí ze jištění

1. Stanovení vhodných dodatečných prediktorů úspěšného výkonu práce

Kritéria výběru prediktorů úspěšného výkonu práce pro manažerské pozice by měla být pečlivě definována s ohledem na specifické kompetence potřebné pro danou pozici. Vedle obecných firemních nebo týmových kritérií je zásadní identifikovat a specifikovat klíčové aspekty pro výběr manažerů (Koubek, 2007). Zaměříme-li se v kontextu těchto doporučení na klíčové schopnosti identifikované v rámci disertačního výzkumu, budou mezi tradiční kritéria pojící se k manažerské pozici doplněny následující schopnosti, a to dovednost analyzovat komplexní situace, identifikovat mentální modely a modifikovat je (práce s mentálními modely), schopnost přeměnit krizové situace na inovační příležitosti a motivovat tým ke kreativnímu přístupu při řešení obtížných situací (přerámování krizí jako příležitostí), schopnost individuálního i kolektivního porozumění složitým situacím, analyzování informací a vytváření

smysluplných interpretací pro efektivní rozhodování (*sensemaking*), schopnost vytvářet a upravovat strategie v souladu se změnami v prostředí a regulačními požadavky (schopnost vést regulační strategie). O těchto důležitých schopnostech bude také podrobněji pojednáno v kontextu dalších personálních činností, jako jsou vzdělávání a rozvoj pracovníků či řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.

2. Stanovení metody výběru umožňujících posoudit schopnost čelit kritickým momentům manažerské praxe

Pro predikci dlouhodobé schopnosti jednotlivců vyvíjet potřebné úsilí, dosahovat dostatečné odolnosti vůči stresu a mít schopnosti práce s mentálními modely existují různé speciální metody v rámci výběru manažerů. Jednou z možných metod je *behaviorální interview*. Jedná se o strukturovanou metodu, která se zaměřuje na minulé situace a reakce uchazeče v rámci různých pracovních situací, zejména v oblastech spojených se stresem a krizovými situacemi. Tento typ rozhovoru se opírá o přesné otázky, které vedou uchazeče k popisu konkrétních případů a jejich reakcí v minulosti (Turner, 2004). Cílem behaviorálního interview bude poskytnout náhled na způsob, jakým se uchazeč vypořádal s obtížnými situacemi. Tímto způsobem lze odhadovat nejen schopnost jednotlivce zvládat stres a nejistotu, ale také hodnotit jeho schopnost pracovat s mentálními modely. Během tohoto typu interview jsou uchazeči dotazováni na konkrétní příklady z minulosti, kdy se setkali s určitými výzvami ve své pracovní historii. Otázky mohou být formulovány tak, aby se zaměřovaly na jejich schopnost identifikovat problém, jejich reakci v této situaci, kroky, které podnikli pro řešení problému a výsledky jejich jednání.

Další vhodnou metodou jsou *testy pracovní způsobilosti*. V kontextu schopnosti zvládat kritické momenty manažerské praxe připadají v úvahu psychometrické testy zaměřené na odolnost vůči stresu nebo testy pro vyhodnocení schopnosti pracovat s mentálními modely, mohou poskytnout ucelenější pohled na tyto dovednosti. Vhodné typy škál vztahujících se k poznatkům z disertačního výzkumu jsou uvedeny v sekci pojednávající o řízení pracovního výkonu.

Simulace pracovních situací představuje další vhodnou metodu výběru, která se zaměřuje na vytváření umělých prostředí nebo scénářů, které co nejvěrněji simuluje pracovní situace a podmínky, které jsou relevantní pro danou pracovní pozici. Tato metoda je často prováděna v assessment centrech, která jsou určena k posouzení dovedností, schopností a chování uchazečů. Během simulací pracovních situací jsou uchazeči vystaveni různým scénářům, které

mohou zahrnovat krizové situace, příležitosti nebo dlouhodobý tlak, který by mohl nastat v dané pracovní pozici. Tyto scénáře mohou být vytvořeny tak, aby co nejvíce odpovídaly reálným pracovním výzvám a situacím, se kterými by se uchazeči mohli setkat. Cílem těchto simulací je pozorovat a vyhodnotit, jak jednotlivci reagují a chovají se v různých pracovních situacích. Hodnotí se jejich schopnost řešit problémy, adaptovat se na měnící se podmínky, pracovat pod tlakem a spolupracovat s týmem či řešit konflikty, které by mohly vzniknout.

Zmíněné *využití assessment center* při výběru manažerů pak poskytuje detailnější příležitost k testování schopnosti jednotlivců reagovat na krizové situace (Hess & Fossel, 2001) a jejich schopnosti vidět krize jako příležitosti. Tato specifická metoda hodnocení zahrnuje simulované pracovní situace, které jsou navrženy tak, aby odhalily různé aspekty osobnosti, schopnosti řešení problémů a reakce na stresové situace, což může zahrnovat i mentální modely ohledně krizí.

S rozvojem současných technologií, budou stále využitelnější *nástroje založené na umělé inteligenci.* AI může významně přispět k výběru manažerů s dlouhodobou schopností vyvíjet potřebné úsilí, dosahovat odolnosti vůči stresu a mít schopnosti práce s mentálními modely. Strojové učení a analýza dat mohou pomoci identifikovat vzory chování kandidátů v minulých pracovních situacích, zejména v oblastech spojených se stresem a krizovými momenty. AI může analyzovat výsledky behaviorálních interview, testů pracovní způsobilosti a simulací pracovních situací, což umožní porovnání a vyhodnocení reakcí kandidátů na stres, schopnost řešit problémy, adaptovat se na změny a spolupracovat v týmu (Black & van Esch, 2020). Tímto způsobem může AI pomoci predikovat nejen schopnost jednotlivců zvládat stres a krize, ale také hodnotit jejich schopnost pracovat s mentálními modely a reagovat na různé pracovní výzvy.

4.4.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

V rámci doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů je možné základní doporučení implementovat v plném rozsahu. Pracovníci zodpovědní za výběr mohou vhodně rozšířit stávající kritéria výběru pracovníků o schopnosti identifikované v disertačním výzkumu. Dále je vhodné do procesu výběru nových pracovníků, zejména na manažerské pozice, zařadit behaviorální interview. Tato interview by se měla specificky zaměřovat na zjišťování způsobů, jakými uchazeči v minulosti řešili krizové či obtížné pracovní

situace. To poskytne představu o tom, jak se dokáží vypořádat s výzvami, které manažerská pozice přináší. K posouzení odolnosti vůči stresu a schopnosti práce s mentálními modely je vhodné implementovat specifické testy pracovní způsobilosti a zařadit je do procesu výběru. Tyto testy mohou podat ucelenější obraz o těchto důležitých vlastnostech uchazečů. V neposlední řadě s rozvojem moderních technologií roste potenciál využití umělé inteligence při analýze chování a rozhodování uchazečů v minulých kritických pracovních situacích. Na základě těchto analýz lze predikovat, jak se pravděpodobně uchazeči zachovají v budoucnu.

Implementace doporučení v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Aby mohla být výše uvedená doporučení úspěšně zavedena, je potřebná spolupráce personalistů s vedoucími pracovníky na stanovení rozšířených kritérií výběru reflektujících zjištění z disertačního výzkumu. Personální oddělení dále proškolí vedoucí pracovníky v technikách behaviorálního interview, aby byli schopni klást vhodné otázky týkající se zvládání krizových situací a práce s mentálními modely uchazečů. Do procesu výběru je potřeba nově implementovat konkrétní testy pracovní způsobilosti měřící odolnost vůči stresu a schopnost práce s mentálními modely. Za výběr a zadávání testů budou zodpovědní personalisté a psychologové. Pro zavedení assessment center zaměřených na testování reakcí na krizové situace je vhodné využít služeb specializované agentury, která připraví simulace a modelové situace. Využití umělé inteligence vyžaduje vytvoření analýz chování uchazečů v krizových situacích. S touto analýzou mohou pomoci pracovníci IT oddělení ve spolupráci s personalisty.

4.4.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů je klíčové do pohovorů s uchazeči začlenit otázky zaměřené na zjišťování zkušeností s řešením obtížných či krizových pracovních situací v minulosti. Dále je důležité ptát se na způsoby práce s předpoklady a předchozími zkušenostmi při řešení problémů. To poskytne představu o schopnosti reflexivity a učení se uchazeče. Neméně důležité je v rámci referenčních hovorů klást otázky týkající se schopnosti uchazeče pracovat pod tlakem a vyrovnávat se náročnými úkoly či termíny. I toto pomůže lépe identifikovat vhodné kandidáty. Za účelem posouzení kreativity a flexibilního

uvažování uchazečů je přínosné do pohovorů začlenit krátké modelové situace vyžadující generování kreativních řešení problémů.

Implementace doporučení v organizacích bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

Za přípravu vhodných otázek na krizové situace a práci s předpoklady pro pohovory budou zodpovědní majitelé firem či vedoucí pracovníci. Během referenčních hovorů by měli věnovat zvýšenou pozornost aspektům týkajících se schopnosti práce pod tlakem. Modelové situace pro posouzení kreativity lze jednoduše připravit a začlenit do standardních pohovorů bez větších nároků na realizaci. Diskuze individuálních a firemních hodnot může probíhat v rámci standardní komunikace mezi majitelem organizace či vedoucím pracovníkem a uchazečem o pracovní pozici.

4.5 Přijímání a orientace pracovníků

4.5.1 Východiska přijímání a orientace pracovníků

Koubek (2007, s. 189) uvádí, že proces přijímání pracovníků zahrnuje řadu postupů, které následují po informování vybraného uchazeče o přijetí nabídky zaměstnání v organizaci a končí v den nástupu pracovníka do zaměstnání. Tento proces může být chápán ve dvou rozměrech: v užším a širším kontextu. Užší pojetí přijímání pracovníků se soustředí na procedury spojené s počátečním obdobím pracovního poměru nového zaměstnance v organizaci. Širší pojetí zahrnuje, kromě tohoto prvního případu, také postupy související s přechodem stávajícího zaměstnance na nové pracovní místo v rámci organizace.

Koubek (2007, s. 192) zdůrazňuje, že orientační proces zaměstnanců je pečlivě promyšlený a zahrnuje specifický program adaptivních a vzdělávacích aktivit pro každou pracovní pozici, každé pracoviště a organizaci. Cílem tohoto programu je usnadnit novým zaměstnancům, případně i zaměstnancům přecházejícím na jiné pracoviště nebo pozici v rámci organizace, seznamování s novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, a pracovním a sociálním prostředím. Tento proces se snaží aktivně přispět k rychlému získání potřebných znalostí a dovedností, aby noví zaměstnanci dosáhli standardního pracovního výkonu co nejdříve. Hlavním cílem je snížit dobu, po kterou nový zaměstnanec trvá na nižší úrovni pracovního výkonu a má nedostatečnou orientaci v novém pracovním a sociálním prostředí.

Orientace pracovníků představuje klíčový proces adaptace a vzdělávání, který pomáhá novým zaměstnancům rychle se začlenit do pracovního prostředí organizace. Tento proces

zahrnuje předání důležitých informací o pracovních úkolech, pracovních podmínkách, organizační kultuře a sociálním prostředí. Adaptační programy umožňují zaměstnancům rychle pochopit očekávání vůči jejich pracovnímu výkonu a zapojit se do firemního života. Dále se zaměstnanci seznamují s organizační strukturou, politikami a postupy, což jim umožňuje efektivněji vykonávat své pracovní úkoly. Vzdělávací část orientace je klíčová pro zajištění potřebných znalostí a dovedností pro danou pozici. Důležitá je také socializace nových zaměstnanců do firemní kultury a budování mezilidských vztahů, což přispívá k jejich celkové adaptaci a pohodlnější integraci do pracovního prostředí. Orientace pracovníků je zásadní fází v jejich začátečním období v organizaci, která pomáhá maximalizovat jejich pracovní výkon a pocit sounáležitosti s organizací (Koubek, 2007).

4.5.2 Zjištění z disertačního výzkumu

Rozpoznání různých způsobů, jak manažeři zvládají kritické momenty a jak utvářejí smysl osobní krize, má zásadní význam pro efektivní vedení a rozvoj pracovního týmu. Výzkum ukazuje, že náležité pochopení těchto aspektů může ovlivnit výkonnost a adaptabilitu manažerů v pracovním prostředí. Při vyhodnocování zjištění disertačního výzkumu je zřejmé, že každý způsob utváření smyslu osobní krize – ať už je to krize chápaná jako příležitost pro sebe i ostatní, pro životní změnu a nové hodnoty nebo pro lepší mezilidské vztahy – vyžaduje specifické strategie orientace a adaptace.

Pro uchazeče, kteří vnímají krizi jako příležitost pro rozvoj sebe i ostatních v současné pozici, je klíčové poskytnout jim možnosti pro osobní růst a rozvoj. To zahrnuje širokou škálu příležitostí, jako jsou speciální tréninkové programy, kurzy a workshopy zaměřené na rozvoj dovedností nebo osobnostního růstu. Důležitým faktorem je i důkladné kariérní plánování, které umožní těmto jedincům vidět svůj potenciál v rámci organizace a jasně definovat cíle pro svůj další profesní rozvoj. Toto plánování může zahrnovat rozmanité aspekty, jako jsou možnosti postupu, rotace pracovních pozic, nebo další projekty, které by pomohly rozvinout jejich dovednosti a znalosti. Kromě toho je důležité formování pozitivního pracovního prostředí. Tím se rozumí podpora spolupráce, týmového naladění a vzájemného uznání v práci, což přispívá k vytvoření prostředí, které podporuje růst nejen jednotlivců, ale i celého týmu. Takové pozitivní prostředí je rovněž motivující a pomáhá udržovat morálku a produktivitu na vysoké úrovni (Sutanto et al., 2018).

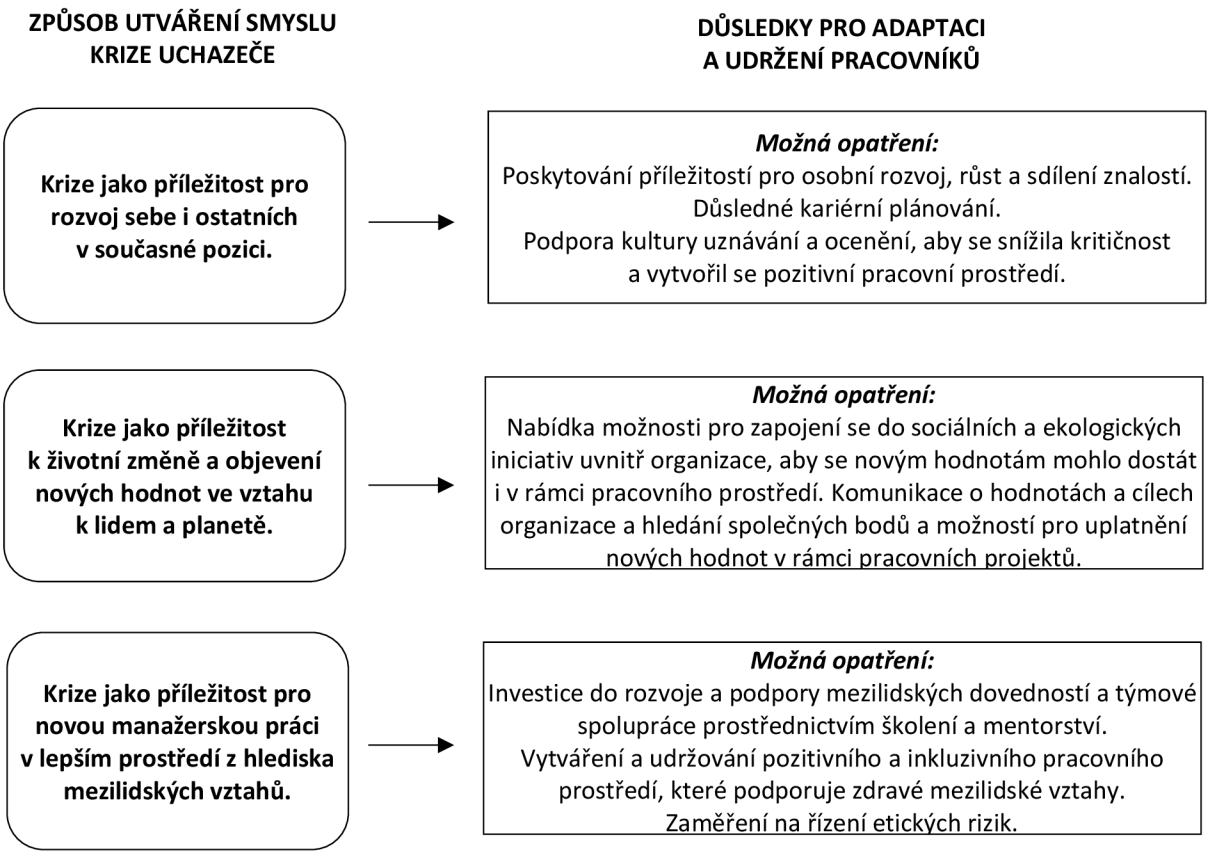
Pro jedince, kteří vidí krizi jako příležitost k životní změně a hledání nových hodnot, by měly být v organizaci vytvořeny podmínky pro jejich zapojení do sociálních a ekologických

iniciativ. To zahrnuje poskytnutí možností pro aktivní účast ve společenských a ekologických projektech organizace, které umožní těmto jedincům žít své hodnoty i v rámci pracovního prostředí. Podpora této aktivity může zahrnovat zapojení do dobrovolnických akcí, ekologických kampaní nebo sociálních programů, které reflektují nově nabyté hodnoty a zájmy těchto jedinců. Dále je důležité vytvořit prostředí, které umožní uplatňování nových hodnot v rámci pracovních projektů. To může znamenat podporu a přijetí nových přístupů, které reflektují tyto hodnoty, a začlenění těchto nápadů do pracovních procesů či cílů organizace. Umožnění tohoto zapojení je klíčové pro motivaci a angažovanost těchto jedinců, což může vést k větší spokojenosti a smysluplnosti v práci, což nakonec přispěje k celkovému úspěchu organizace.

Uchazeči, kteří vidí krizi jako příležitost pro nové manažerské prostředí založené na lepších mezilidských vztazích, vyžadují strategie a podporu zaměřenou na rozvoj těchto schopností. Investice do rozvoje mezilidských dovedností a týmové spolupráce skrze různé formy školení jsou klíčové pro podporu těchto jedinců. To může zahrnovat trénink v oblasti komunikace, leadershipu, řízení konfliktů a spolupráce v týmu. Důraz by měl být kladen na vytváření inkluzivního prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci, vzájemné porozumění a respekt mezi zaměstnanci.

Je třeba zdůraznit, že organizace by neměla jen usilovat o udržení manažerů, ale také o zdůraznění hodnoty etiky v mezilidských vztazích. Je nezbytné, aby vedení organizace podporovalo a formovalo etické chování a poskytovalo jasná pravidla a směrnice pro všechny zaměstnance. Tímto způsobem organizace minimalizuje riziko etických konfliktů a zároveň posiluje důvěru a produktivitu pracovního týmu, což přispívá k dlouhodobému úspěchu organizace. Shrnutí důsledků utváření smyslu osobní krize je znázorněno na Obrázku 10.

Obrázek 10. Orientace a adaptace pracovníků v kontextu utváření smyslu osobním krizím



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění

1. Přijímání manažera a seznámení s důležitými skutečnostmi týkajícími se zvládání kritických momentů

Již v procesu výběru nových manažerů by měla být věnována pozornost tomu, jak uchazeči přistupují ke zvládání náročných pracovních situací. V rámci pohovorů i assessment center je vhodné zařadit otázky či modelové úlohy zaměřené na kritické scénáře, se kterými se manažeři potýkají. Lze tak ověřit schopnost uchazečů tyto výzvy analyzovat a navrhovat vhodná řešení (srov. předcházející sekce o výběru pracovníků). Následně by měl být kladen důraz na důkladné zaškolení vybraných manažerů v této oblasti. To by mělo kombinovat jak teoretická školení o tom, jak funguje dynamika náročných situací a konfliktů, tak praktický nácvik konkrétních strategií pro jejich zvládání. Cenný je rovněž mentoring zkušenějších kolegů, u nichž mohou noví manažeři čerpat informace založené na bohaté zkušenostech se zvládáním kritických situací z praxe (srov. sekce o vzdělávání a rozvoji pracovníků).

2. Informace o zvládání kritických momentů manažerské praxe jako součást orientačního balíčku

Informace a postupy týkající se zvládání kritických situací by měly být pevnou součástí komplexního orientačního programu pro nové manažery. Ten by kromě základních informací o společnosti, její strategii a cílech měl obsahovat i specializovaný modul věnovaný problematice prevence a zvládání osobních krizí. Tento modul by měl nové manažery seznámit jak s teoretickými poznatky, tak i s konkrétními doporučenými postupy při řešení obtížných situací, se kterými se mohou setkat – konflikty v týmu, nespokojený klient, neplnění termínů u projektů apod. Důležité je předat manažerům praktické informace, jak efektivně takové situace zvládat, aby byli připraveni je rychle a účinně řešit. Součástí by dále měl být nácvik vybraných kritických scénářů pomocí modelových situací, případových studií či simulací. To umožní manažerům si osvojit a otestovat postupy v bezpečném prostředí ještě předtím, než budou čelit skutečným obtížným okamžikům. Cílem je co nejlépe připravit manažery na tuto náročnou, ale klíčovou stránku jejich práce již od samého začátku jejich působení ve společnosti.

3. Orientace jako začátek vzdělávání

Proces orientace nových manažerů by měl být vnímán jako úvodní část jejich vzdělávání v rámci dané společnosti. Neměl by tedy končit pouze seznámením se základními informacemi, ale měl by plynule přecházet do kontinuálního rozvoje klíčových manažerských schopností, mezi které patří i zvládání kritických situací. Orientační proces tak položí základy pro efektivní výkon manažerské funkce. Proces orientace nových manažerů by měl reflektovat jejich individuální přístup ke kritickým situacím a osobním krizím. Již během orientace je důležité zjistit, jak manažeři tyto situace vnímají a jaký význam jim přikládají z hlediska vlastních hodnot.

4.5.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Pro organizace se systematickým přístupem k řízením lidských zdrojů je typické, že zaujímají propracovaný přístup k procesům přijímání a orientace pracovníků. Je vhodné vybudovat komplexní adaptační a vzdělávací programy, které reflektují různé způsoby, jak manažeři zvládají krizové situace a formují smysl osobních krizí. Vyvážený mix strategií by měl obsahovat možnosti osobního rozvoje, příležitosti pro budování hodnotové orientace manažerů

a zároveň podporu lepších mezilidských vztahů. Velké společnosti by mají možnost investovat do komplexních tréninkových a rozvojových programů pro nové zaměstnance. Dále by mělo být utvářeno pracovní prostředí podporující růst, spolupráci a etické chování.

Implementace doporučení v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Základem pro úspěšnou implementaci opatření je vytvoření komplexních adaptačních a vzdělávacích programů, které reflektují různé způsoby, jak jednotliví manažeři zvládají a reagují na krizové situace. Tento proces začíná analýzou a identifikací konkrétních potřeb organizace, což zahrnuje stanovení specifických cílů a očekávání od nových zaměstnanců. Implementace začíná vytvořením strukturovaných adaptabilních programů, které nabízejí různorodé možnosti pro osobní rozvoj, kariérní plánování a posilování organizační kultury. To zahrnuje zřízení školení a mentoringových programů, kde noví zaměstnanci budou mít možnost rozvíjet své dovednosti a znalosti, a to jak prostřednictvím interních zdrojů, tak i externích kurzů a seminářů (srov. sekce vzdělávání a rozvoj pracovníků). Dalším krokem je vytvoření prostředí, které podporuje nově příchozí zaměstnance a umožňuje jim snadněji integrovat se do firemní kultury a týmové dynamiky. To může zahrnovat organizaci firemních aktivit, které podporují interakci a komunikaci mezi zaměstnanci. Zajistit úspěšnou implementaci doporučení ve velkých organizacích vyžaduje také pravidelné hodnocení a měření účinnosti zavedených programů (srov. hodnocení pracovníků). Důležité je sledovat zpětnou vazbu od nových zaměstnanců a provádět průběžné úpravy a aktualizace adaptačních programů podle potřeb a změn v organizaci.

4.5.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupem k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Menší organizace mají větší flexibilitu a přizpůsobivost v implementaci personalizačních programů pro nové zaměstnance. Je důležité, aby tyto organizace identifikovaly silné stránky jednotlivých přístupů ke krizím a následně je zohlednily ve svých adaptabilních programech. Pro malé organizace je klíčové nabídnout flexibilní tréninkové iniciativy a zapojení do projekčních aktivit, které budou reflektovat různé způsoby zvládání osobních krizí. Dále je nutné vytvářet podporu pro zaměstnance v oblasti osobního rozvoje, hodnot a lepších mezilidských vztahů. Malé organizace by měly klást důraz na inkluzi, sdílení znalostí

a efektivní komunikaci, aby vytvořily prostředí podporující integraci a produktivitu nových manažerů.

Implementace doporučení v malých organizacích

V organizacích bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů a vzdělávání je důležité flexibilně přizpůsobit implementaci doporučení jejich konkrétním potřebám a možnostem. Začátek implementace zahrnuje detailní analýzu současných procesů přijímání a orientace a identifikaci oblastí, které je třeba zdokonalit nebo nově implementovat. Na začátku je klíčové vyčlenit zdroje pro tvorbu adaptabilních programů, které budou reflektovat různé způsoby zvládání osobních krizí. Vzhledem k menším prostředkům a personálu může být výhodné využít externích odborníků nebo konzultantů, kteří pomohou s vytvořením a realizací těchto programů. Dalším krokem je implementace těchto programů v praxi. To zahrnuje zavedení různých školení, mentoringových programů a aktivit, které podporují interakci mezi novými a stávajícími zaměstnanci a pomáhají jim lépe pochopit firemní kulturu a procesy. Malé organizace by měly být flexibilní a otevřené k průběžnému zlepšování a úpravám implementovaných programů na základě zpětné vazby a výsledků. Pravidelné hodnocení a monitorování účinnosti těchto programů pomáhá identifikovat slabé stránky a zavádět vhodné úpravy pro dosažení lepších výsledků a integrace nových zaměstnanců do firemního prostředí.

4.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

4.6.1 Východiska vzdělávání a rozvoje pracovníků

Jak ukazuje Koubek (2007, s. 253) Vzdělávání zaměstnanců představuje zásadní aspekt personální činnosti organizace, který zahrnuje několik klíčových činností. Jednou z nich je adaptace pracovních dovedností zaměstnanců k měnícím se nárokům pracovního místa, která zahrnuje jak prohlubování existujících schopností (podélná flexibilita), což je tradiční a nejčastější úkol vzdělávání zaměstnanců, tak i zvyšování jejich použitelnosti pro další pracovní role (příčná flexibilita, transverzální flexibilita). Dále se jedná o úsilí rozšiřovat dovednosti pracovníků, a to například prostřednictvím rekvalifikací v rámci organizace. Tento proces umožňuje pracovníkům, kteří mají povolání, které není v organizaci potřebné, přeškolovat se na jiná povolání, které v organizaci zaujímají klíčové místo. Péče o rekvalifikaci pracovníků také spadá do oblasti organizovaného vzdělávání zaměstnanců.

Kromě toho organizace často nenalézá nové zaměstnance, kteří by byli připraveni plně vykonávat požadovanou práci okamžitě po nástupu. Proto je často nutné přizpůsobovat dovednosti nových zaměstnanců specifickým požadavkům pracovního místa, používaným technologiím a kultuře organizace. Noví zaměstnanci jsou často doškolováni, přeškolováni nebo alespoň adaptováni na specifika firemního prostředí a pracovních postupů, což je proces známý jako orientace pracovníka. Formování pracovních dovedností se stává v rámci moderní personální práce daleko komplexnějším. Mimo pouhé odborné způsobilosti zahrnuje i formování osobnosti zaměstnance, která výrazně ovlivňuje jejich chování, vědomí a motivaci. Tyto aspekty osobnosti zaměstnance hrají významnou roli v pracovním prostředí, ovlivňují týmovou dynamiku a individuální výkon (Koubek, 2007, s. 254).

4.6.2 Zjištění z disertačního výzkumu

Vztah balanced scorecard a analýzy kritických momentů manažerské praxe

Na základě analýzy předchozí literatury a výsledů výzkumu byl jako vhodný rámec pro rozvoj vzdělávání pracovníků v organizaci identifikován přístup balanced scorecard. Perspektiva učení a růstu v rámci balanced scorecard je vhodným nástrojem pro dosažení pokroku v organizacích. Zaměřuje se na cíle a opatření na podporu učení a růstu a poskytuje nezbytnou infrastrukturu pro cíle z hlediska financí, zákazníků a interních podnikových procesů. Balanced scorecard zdůrazňuje investice do schopností zaměstnanců, informačních systémů, motivace a posílení postavení podniku. Na rozdíl od krátkodobého finančního zaměření obhajuje trvalé investice do lidí, systémů a procesů a podporuje perspektivní, holistickou investiční strategii přesahující tradiční oblasti (Kaplan & Norton, 1996).

Jak dále Kaplan a Norton (1996) zmiňují, tři základní metriky týkající se zaměstnanců jsou spokojenost, produktivita a udržení. V současné době jsou ukazatele těchto výsledků poměrně široké a méně rozvinuté ve srovnání s ostatními prvky balanced scorecard. Vzhledem k rostoucímu významu morálky zaměstnanců a jejich spokojenosti s prací zdůrazňuje cíl spokojenosti zaměstnanců jejich zásadní roli při zvyšování produktivity, rychlosti reakce, kvality a zákaznických služeb. Výsledky případových studií v organizacích zdůraznily souvislost mezi vysoce spokojenými zaměstnanci a vysoce spokojenými zákazníky, což podtrhuje význam spokojenosti zaměstnanců, zejména na pozicích zaměřených na zákazníky, které jsou běžné v odvětvích služeb. Spokojenost zaměstnanců se obvykle hodnotí prostřednictvím pravidelných průzkumů, které se týkají oblastí, jako je zapojení do rozhodování, uznání, přístup k informacím, podpora kreativity, podpora a celková

spokojenost. Výsledky průzkumů jsou agregovány a mohou být zobrazeny na balanced scorecard, což umožňuje vedoucím pracovníkům proniknout do úrovně spokojenosti podle divizí, oddělení, míst a nadřízených (Kaplan & Nortnon, 1996)

Cílem udržení zaměstnanců je udržet v organizaci cenné a perspektivní zaměstnance. Důvodem tohoto sledovaného ukazatele je skutečnost, že organizace dlouhodobě věnuje svým zaměstnancům péči, a jakékoli nežádoucí odchody znamenají ztrátu intelektuálního kapitálu. Loajální, dlouhodobí zaměstnanci ztělesňují hodnoty organizace, mají znalosti jejích procesů a v ideálním případě projevují citlivost vůči potřebám zákazníků. Udržení zaměstnanců se obvykle měří na základě procenta fluktuace klíčových pracovníků (Kaplan & Norton, 1996).

Jak ukazují Kaplan & Norton (1996) Produktivita zaměstnanců je výsledkem kombinace lepších dovedností, motivace, inovací, zefektivnění procesů a spokojenosti zákazníků. Jejím cílem je propojit práci odvedenou zaměstnanci s počtem zapojených zaměstnanců. Měření produktivity často začíná přímočarou metrikou: výnosy na zaměstnance, které ukazují příspěvek jednotlivce k výkonu organizace. Toto měřítko má však svá omezení, zejména při snaze o splnění náročných cílů, protože nebere v úvahu související náklady a může manažery tlačit ke zvyšování výkonu bez přijímání dalších zaměstnanců nebo, což je méně příznivé, ke snižování počtu zaměstnanců prostřednictvím outsourcingu. Aby se předešlo posledně jmenovanému, je další možností měření přidané hodnoty na zaměstnance odečtením nákladů z externích zdrojů. Případně můžete produktivitu posuzovat spíše ve vztahu k odměnám zaměstnanců než k jejich počtu. Ačkoli tedy výnosy na zaměstnance slouží jako diagnostický nástroj ve stabilních organizačních podmínkách, měly by být používány spolu s dalšími finančními ukazateli, aby se zabránilo kontraproduktivním strategiím.

Analýza kritických momentů manažerské praxe a osobních krizí manažerů má silné propojení s perspektivou učení a růstu v balanced scorecard. Tato analýza nabízí vedoucím pracovníkům organizací příležitost lépe pochopit a přizpůsobit se měnícím se situacím, což je základním pilířem perspektivy učení a růstu. Perspektiva učení a růstu v balanced scorecard klade důraz na schopnost organizace přizpůsobovat se novým výzvám a měnícím se podmínkám. Analýza kritických momentů manažerské praxe se zaměřuje na identifikaci klíčových situací, ve kterých manažeři musí rychle reagovat a přizpůsobit se novým podmínkám nebo čelit problémům na pracovišti, které mohou vyústit v osobní krize. Tato analýza může identifikovat různé druhy rizik, kterým manažeři čelí, a umožňuje organizaci připravit se na tyto události prostřednictvím rozvoje potřebných dovedností, postupů a strategií.

Rozpoznání kritických momentů a osobních krizí manažerů umožňuje organizaci zapojit se do preventivního plánování a vytvářet prostředí, které podporuje učení a růst. To může

zahrnovat poskytování specifických školení, programů rozvoje, mentoringu či coachingu pro manažery, aby byli lépe připraveni na řízení krizových situací. Tímto způsobem organizace aktivně investuje do rozvoje svých manažerských týmů, což je klíčovým prvkem perspektivy učení a růstu v balanced scorecard. Dále, analýza kritických momentů a osobních krizí manažerů může vést k identifikaci oblastí potřebujících zlepšení, což zase umožňuje organizaci navrhnout a implementovat opatření na podporu učení a rozvoje manažerů. Tyto kroky mohou zahrnovat zlepšení komunikačních dovedností, řešení konfliktů, adaptabilitu na změny a schopnost efektivně řídit stresové situace – všechny tyto faktory jsou důležité pro rozvoj a růst manažerského týmu a přispívají k celkové výkonnosti organizace.

Měřitelné indikátory v oblasti učení a růstu

Aby mohla organizace sledovat pokrok směrem k dosažení strategických cílů a provádět úpravy strategie, je nutné, aby balanced scorecard pracovala s indikátory, které budou konkrétní, srozumitelné, relevantní a měřitelné (Kaplan & Norton, 1996). V kontextu výsledků disertačního výzkumu můžeme identifikovat následující indikátory:

Psychologické škály: Spokojenost manažerů, míra vyhoření, pracovní nasazení a zvládání kritických momentů

Mezi první skupinu měřitelných indikátorů, které mají souvislost s prožitkem kritických momentů manažerské praxe, jsou psychologické dotazníky/škály, které se zabývají měřením spokojenosti, vyhoření a pracovního nasazení. Začlenění opatření, jako je hodnocení pracovní angažovanosti a vyhoření, do perspektivy učení a růstu v rámci balanced scorecard může vést ke zvýšení výkonnosti organizace. Studie Santose et al. (2019), které se zúčastnilo 185 manažerů z inovativních i neinovativních společností, se zaměřila na začlenění ukazatele pracovního nasazení do rámce balanced scorecard, konkrétně se zaměřením na aspekt učení a růstu. Výsledky tohoto explorativního kvantitativního výzkumu ukázaly, že profesní angažovanost může významně zvýšit strategické ukazatele výkonnosti, zejména v rámci inovativních organizací. To naznačuje, že důraz na rozvoj zaměstnanců, který je klíčovou součástí hlediska učení a růstu, může spolu s indexem profesního nasazení přinést organizacím pozitivní výsledky. Takový přístup vytváří prostředí, v němž jsou zaměstnanci nejen více angažovaní a zapojení do svých rolí, ale také pociťují zvýšené sebevědomí a pohodu. Proto může být začlenění měřítek pracovního nasazení a vyhoření do perspektivy učení a růstu

v rámci balanced scorecard cennou strategií pro zvýšení výkonnosti organizace a podporu zdravějšího pracovního prostředí.

Kromě psychologických škál, které měří různé aspekty týkající se spokojenosti a pohody pracovníků, jako jsou životní spokojenost, pracovní spokojenost, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, pracovní pohoda, smysl života, fyzická pohoda apod. (Dong & Yan, 2022; Khatri & Gupta, 2019; Sharma et al., 2017), a škál týkajících se vyhoření, jako jsou Maslach Burnout Inventory (Maslach et al., 1997) či další škály (Pines, 2005; Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli & De Witte, 2023), můžeme do dotazníků zahrnout položky, které se týkají schopnosti pracovat s kritickými momenty. Škály související s vyhořením se ptají především na položky související s emocionální vyčerpáním (např. v práci se cítím neschopný/á ovládat se emoce; na konci pracovního dne se cítím psychicky vyčerpaný; po celém dni v práci je pro mě těžké obnovit svou energii), stresem (např. práce s lidmi po celý den je pro mě stresující; cítím se svou prací frustrován/a), depresivitou (např. cítím se v pasti; cítím se bezmocný; cítím se v depresi), cynismem (např. cítím ke své práci lhostejnost; jsem cynický k tomu, co moje práce pro ostatní znamená), pracovním přetížením (např. vše, co v práci dělám, vyžaduje velké hodně úsilí; příliš tvrdě pracuji), prožitkem práce (např. v práci mám problém zůstat soustředit; těžko v sobě hledám nadšení pro svou práci; když pracuji, čas letí jako voda), naplněním (práce, kterou dělám, je pro mě plná smyslu a cíle; jsem hrdý/á na práci, kterou dělám) či vztahy (např. mám pocit, že mi kolegové dávají vinu za některé své problémy).

Ke zvládání kritických momentů a osobních krizí mají nejblíže škály zabývající se *copingovými* strategiemi. Podíváme-li se na položky obsažené v těchto škálách zaměřených na *zvládání* (Bodenmann, 2008; Carver et al., 1989; Carver, 1997; Chesney et al., 2006; García et al., 2018; Porter & Stone, 1996; Steptoe, 1989; Sinclair & Wallston, 2004), můžeme identifikovat několik položek, které se ukázaly jako významné v naší kvalitativní analýze. Následující Tabulky 14 a 15 zobrazují položky z existujících škál, které na základě disertačního výzkumu považujeme za důležité z hlediska popisu schopnosti zvládat kritické momenty manažerské praxe. Tabulka 16 pak tyto položky doplňuje o nové, které vycházejí z disertačního výzkumu. Tyto nové položky se zaměřují na individuální reakce na osobní krize a kritické okamžiky, konkrétně na schopnost zpochybnit zažité předpoklady a dovednost přeformulovat krize jako příležitosti. Úkolem následného výzkumu by mělo být prozkoumání těchto položek ve vztahu k jiným škálám a ověření jejich validity.

Tabulka 12. Brief Resilient Coping Scale (Sinclair & Wallston, 2004)

Č.	Položky dotazníku	Škála	Vztah k disertačnímu výzkumu (slabé/silné stránky manažerů)
1	Hledám kreativní způsoby, jak změnit obtížné situace.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Kreativita se projevila zejména u manažerů, kteří se podíleli na inovativním směřování organizace. Krize Manažera M3.1 byla způsobena užíváním neetické diagnostické metody v organizaci. Jeho návrh spočíval v inovativním způsobu diagnostiky odrážejícím stav vědeckého poznání. Manažerka M3.3 přišla s originálním obchodním modelem.
2	Bez ohledu na to, co se mi děje, věřím, že mohu kontrolovat svou reakci na tyto události.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Manažeři v průběhu konfrontace s kritickými momenty a během osobní krize upadli spíše do neautentického způsobu práce. Schopnosti reagovat dospěli až později.
3	Věřím, že zvládáním obtížných situací mohu pozitivně růst.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	K tomuto přesvědčení manažeři dospěli v důsledku prožití krizí. Tyto zkušenosti se stávají jejich cenným aktivem pro další kariérní směřování.
4	Aktivně hledám způsoby, jak nahradit ztráty, se kterými se v životě setkávám.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Strategie hledání způsobů, jak kompenzovat ztráty byly individuální. To, co manažery spojovalo, byla nutnost napravit mezilidské vztahy a najít společenskou oporu.

Zdroj: Sinclair & Wallston (2004), doplněno o evidenci z disertačního výzkumu

Položky uvedené v Tabulce 14 se týkají psychologické odolnosti a schopnost adaptace jednotlivců čelících obtížným situacím a krizovým okamžikům, což má pozitivní vliv na jejich celkový životní postoj a schopnost řešit výzvy.

Tabulka 13. Brief COPE – výběr (Carver, 1997)

Č.	Položky dotazníku	Škála	Vztah k disertačnímu výzkumu (slabé/silné stránky manažerů)
1	Soustředil jsem se na to, abych se situací, v níž se nacházím, něco udělal.	(1) Vůbec jsem se tomu nevěnoval/a. (2) Trošku jsem se tomu věnoval/a. (3) Věnoval/a jsem se tomu	Manažerům trvalo delší dobu, než si uvědomili závažnost situace. Uvědomění bylo

		středně intenzivně. (4) Věnoval/a jsem se tomu hodně.	spojeno s prožitkem velkého emočního vyčerpání.
2	Podnikal jsem kroky, abych se pokusil situaci zlepšit.	(1) Vůbec jsem se tomu nevěnoval/a. (2) Trošku jsem se tomu věnoval/a. (3) Věnoval/a jsem se tomu středně intenzivně. (4) Věnoval/a jsem se tomu hodně.	Manažer M5.3 a manažer M1.2 se snažili docílit organizačních změn, Manažerka M2.1, manažer M4.3, manažerka M1.1, manažer M4.1 začali intenzivně pracovat na seberozvoji. Ale teprve prožitek krize vedl ke skutečným změnám v jejich jednání.
3	Snažila jsem se na to, co se dělo, dívat v jiném světle, aby se to zdálo být pozitivnější.	(1) Vůbec jsem se tomu nevěnoval/a. (2) Trošku jsem se tomu věnoval/a. (3) Věnoval/a jsem se tomu středně intenzivně. (4) Věnoval/a jsem se tomu hodně.	Při počínajících potížích nebyli manažeři schopni situaci reflektovat s nadhledem a hledat pozitiva. Až intenzivnější prožitek krize je přiměl ke změně myšlení.
4	Hledal jsem v tom, co se děje, něco dobrého.	(1) Vůbec jsem se tomu nevěnoval/a. (2) Trošku jsem se tomu věnoval/a. (3) Věnoval/a jsem se tomu středně intenzivně. (4) Věnoval/a jsem se tomu hodně.	V pozdější fázi prožitku osobní krize manažeři dospívali k náznakům pozitivního přerámování. Např. manažer M4.2 zmínil, „že je to možná dobře“, manažer M4.3 mluví o krizi jako „o tom nejcennějším v životě“.
5	Snažil jsem se vymyslet strategii, co dělat.	(1) Vůbec jsem se tomu nevěnoval/a. (2) Trošku jsem se tomu věnoval/a. (3) Věnoval/a jsem se tomu středně intenzivně. (4) Věnoval/a jsem se tomu hodně.	Někteří z manažerů během krize chtěli změnit některé organizační aspekty. Další strategií byly úvahy o odchodu z organizace. V organizaci však setrvávali ještě delší dobu (měsíce, u některých déle než rok), než padlo konečné rozhodnutí.
6	Přijímal jsem skutečnost, že se to stalo.	(1) Vůbec jsem se tomu nevěnoval/a. (2) Trošku jsem se tomu věnoval/a. (3) Věnoval/a jsem se tomu středně intenzivně. (4) Věnoval/a jsem se tomu hodně.	Obzvláště manažeři, kteří dokázali rozpoznat hlavní příčinu své krize, dokázali krizi dříve akceptovat.
7	Vyjadřoval jsem své negativní pocity.	(1) Vůbec jsem se tomu nevěnoval/a. (2) Trošku jsem se tomu věnoval/a. (3) Věnoval/a jsem se tomu středně intenzivně. (4) Věnoval/a jsem se tomu hodně.	Manažeři se velmi dlouho snažili negativní pocity tajit, aby okolí nerozpoznalo, že se děje něco, co by mohlo ovlivnit jejich výkonnost.
8	Snažil jsem se získat radu nebo pomoc od druhých ohledně toho, co dělat.	(1) Vůbec jsem se tomu nevěnoval/a. (2) Trošku jsem se tomu věnoval/a. (3) Věnoval/a jsem se tomu středně intenzivně. (4) Věnoval/a jsem se tomu hodně.	Získání rady a pomoci byla velmi závislé na schopnosti vyjádřit negativní pocity. Např. manažerka M1.1 v pozdější fázi krize díky vyjádření pocitů získala dodatečné financování pro projekty. Manažerka M2.3

			získala podporu vrcholového managmentu. Někteří manažeři neměli s kým pocity sdílet a vyhledali psychologickou pomoc.

Zdroj: Carver (1997), doplněno o evidenci z disertačního výzkumu

Položky uvedené v Tabulce 15 jsou důležité zejména z důvodu jejich schopnosti reflektovat způsoby, jakými jednotlivci reagují na obtížné situace a krizové okamžiky. Podporují schopnost aktivně přistoupit k řešení problémů, hledat pozitivní aspekty v krizových situacích a spolupracovat s ostatními lidmi za účelem zvládnutí obtížných situací.

Tabulka 14. Návrh otázek týkajících se schopnosti pracovat s osobní krizí

Č.	Položky dotazníku	Škála	Vztah k disertačnímu výzkumu (slabé/silné stránky manažerů)
1	Myslím, že některé mentální modely a vzorce chování, které jsem přijal(a) v dětství či později, ovlivňují mé chování v pracovním prostředí.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Manažer M4.3 mluví o silném vlivu mentálních modelů, které převzal z rodiny: „Peníze určují hodnotu“, „Tvrdá práce přinese úspěch a peníze“. Stejně tak manažerka M3.2 a manažer M4.1 přebírají důraz na peníze ze svých rodin.
2	Věřím, že i v nejhorších situacích existuje potenciál pro osobní růst.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Manažerka M1.1 utekla s dcerou z Alžírska před manželem, manažer M4.1 měl sebevražedné myšlenky, manažerka M3.3 prožila rakovinu, manažer M4.2 a manažer M4.3 se ocitli psychicky na dně, další manažeři prožili vyhoření. Všichni postupem času došli k přesvědčení, že tyto situace něco pozitivního přinesly do jejich života.
3	Zvažuji, zda metody, které jsem používal(a) v práci, stále přinášejí nejlepší výsledky.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Manažer M4.3 se snaží analyzovat své způsoby práce, zejména schopnost autentického prožitku. Manažer M3.1 se zaměřuje na analýzu výkonnosti. Řada manažerů dospěla ke zjištění, že přílišné úsilí bez času na odpočinek nevede k výsledkům.
4	Jsem otevřený/á novým způsobům řešení problémů,	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3)	Krizové momenty přiměly manažery o příležitostech uvažovat a podniknout velké změny. Závažnou změnou pro

	které se objevují v krizových momentech.	Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	organizace byla výpověď 10 manažerů z 15 zkoumaných.
5	Hledám inspiraci od ostatních, kteří prošli podobnými krizemi.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Manažer M4.2 byl obeznámen s příběhy kolegů, kteří opustili projektovou práci. Manažer M4.3 se zajímal o knihy autorů, kteří popisovali boj s krizí.
6	Snažím se reflektovat nad svými pracovními přesvědčeními a otevírat se novým nápadům a perspektivám.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Při prožitku osobní krize měli manažeři tendenci věnovat se seberozvojové literatuře. Manažer M4.3 si například uvědomil, že je důležitý i prožitek krize, která umožní lépe pochopit význam knih.
7	Snažím se ukázat druhým, že osobní krize lze překonat a mohou mít pozitivní význam pro kariérní rozvoj.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Manažerka M3.3 založila blog, kde se snažila poukázat na možnosti překonání osobní krize. Manažerka M2.1 se začala věnovat koučování jako profesionální koučka a začala pomáhat lidem trpícím vyhořením.
8	Dokážu akceptovat skutečnost, že kritické momenty jsou nedílnou součástí života.	(1) Vůbec mě nepopisuje. (2) Nepopisuje mě dostatečně. (3) Popis je neutrální. (4) Popisuje mě. (5) Popisuje mě velmi dobře.	Manažeři si postupně začali uvědomovat, že kritické momenty k manažerské práci patří. Míra tohoto uvědomění však byla různá. Největšího uvědomění dospěli manažer M4.3, manažerka M3.3, manažerka M3.2, manažerka M2.1, manažer M4.1.

Zdroj: Vlastní zpracování

Položky uvedené v Tabulce 16 mohou mít zásadní význam při zkoumání způsobu, jakým jednotlivci zvládají kritické momenty a osobní krize. Zpochybňují zažité způsoby myšlení a otevírají prostor pro reflexi nad mentálními modely a vzorci chování vytvořenými v dětství, které mohou ovlivňovat jejich pracovní a osobní život. Kromě toho podněcují myšlenky o možnosti osobního růstu i v nejhorších situacích a povzbuzují aktivní hledání nových řešení v krizových okamžicích. Tyto položky podporují schopnost adaptace a otevřenost novým metodám práce, což může vést k objevení nových příležitostí a cestám k osobnímu rozvoji.

Účast manažerů na školeních

Jedním z navrhovaných měřitelných indikátorů v oblasti učení a růstu perspektivy balanced scorecard je sledování účasti manažerů na školeních. Indikátor by měl zohledňovat úroveň

účasti v programech, které budou zaměřeny na problematiku osobních krizí. Tímto způsobem lze kvantitativně hodnotit, jak manažeři aktivně investují do svého vlastního rozvoje v kontextu práce s osobními krizemi a seberozvojem.

Měření účasti na školení může zahrnovat několik klíčových ukazatelů. Prvním z nich je samotná úroveň účasti, kterou je možné vyjádřit v procentech a která zjišťuje, kolik manažerů a zaměstnanců se aktivně účastní školení týkajícího se práce s kritickými momenty manažerské praxe. Dalším měřitelným aspektem je průměrný počet školení, které jednotliví manažeři či zaměstnanci za určitý časový úsek (například rok) absolvují. Dále je možné sledovat obsah školení, tedy konkrétní témata, kterým se účastníci věnují, a zda jsou tato témata relevantní pro rozvoj dovednosti zvládat kritické momenty. Důležitým ukazatelem je také návratnost investic do školení, kterou je možno posuzovat na základě analýzy zlepšení výkonnosti manažerů, snížení jejich fluktuace, zvýšení odolnosti apod. Celkový vliv školení na manažery a zaměstnance a jejich schopnost reagovat na krize lze také hodnotit prostřednictvím průzkumů a hodnocení účastníků.

Doba reakce na kritické momenty a osobní krize

Měření doby reakce manažerů na kritické momenty a osobní krize může být klíčovým indikátorem pro hodnocení schopnosti organizace účinně řešit tyto situace a podporovat své manažery. Tento indikátor může poskytovat důležité informace o tom, jak rychle a efektivně jsou manažeři schopni identifikovat počínající problémy, vhodně je komunikovat se svým okolím a vyvinout aktivity v reakci na ně.

Jak však ukázaly výpovědi manažerů, měření doby reakce může být složité, protože manažeři mohou mít různé důvody, proč neoznamují své problémy okolí. Mezi těmito důvody byly v disertačním výzkumu rozpoznány obavy o reputaci, strach z kritiky nebo dokonce nedostatek povědomí o dostupných zdrojích podpory. Využití tohoto indikátoru však může organizaci poskytnout důležité informace o potřebách svých manažerů a způsobech, jak je lépe podporovat v časech osobních krizí.

Měření může zahrnovat čas od vzniku krize k oznámení nebo sdílení této krize s nadřízenými nebo týmem. Delší doba reakce může naznačovat, že manažeři mají potíže s identifikací a komunikací svých problémů. Dále je možné sledovat čas od oznámení krize k akci nezbytné pro její překonání. Rychlejší reakce na krizovou situaci může ukazovat na schopnost manažerů efektivně komunikovat a jednat v dané situaci. Jako ukazatel popisující vhodné nastavení organizační kultury vzbuzující u pracovníků důvěru může sloužit počet

identifikovaných a oznámených kritických momentů či osobních krizí. Toto číslo může naznačovat úroveň transparentnosti a otevřenosti v organizaci ohledně osobních krizí. Další důležitou možností je pak identifikace osobních krizí manažerů ze strany nadřízených.

Udržení manažerů a fluktuace v kontextu prožitku osobní krize

Měření úrovně fluktuace zaměstnanců je důležitým měřitelným indikátorem, který poskytuje organizaci cenné informace o stabilitě pracovního týmu. Tento ukazatel zahrnuje sledování počtu zaměstnanců, kteří opouštějí organizaci, zejména těch, kteří byli vystaveni krizovým situacím. Měření fluktuace mezi těmito zaměstnanci může být užitečným ukazatelem účinnosti organizace v řešení krizí a podpory svých zaměstnanců v obtížných časech. Pokud fluktuace mezi manažery zůstává nízká, naznačuje to, že organizace je úspěšná v udržení svých klíčových manažerů a pomáhá jim překonávat krize. Tento měřitelný indikátor může být také součástí „finanční" perspektivy, protože snižování fluktuace zaměstnanců může vést ke snížení nákladů spojených s výběrovým procesem, školením nových zaměstnanců a zachování produktivity pracovního týmu.

4.6.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění

1. Zavedení školicích programů, které budou zohledňovat problematiku osobních krizí

Organizace mohou vyvinout školicí programy, které se zaměří na to, aby naučily manažery, jak přehodnotit krize jako příležitosti a budovat odolnost svých zaměstnanců. Tyto programy mohou zahrnovat případové studie a scénáře z reálného života, které manažerům pomohou procvičit si uplatňování této dovednosti. Organizace mohou poskytovat manažerům školení v oblasti emoční inteligence, které jim pomůže lépe rozumět a řídit své vlastní emoce a emoce svých podřízených. To může zlepšit jejich schopnost komunikovat a pracovat s lidmi v náročných situacích. Manažeři mohou být vyškoleni také v technikách řízení stresu a zvládání náročných situací. To jim pomůže lépe reagovat na krizové situace a minimalizovat negativní vlivy stresu na jejich zdraví. Organizace mohou mít mediátory nebo odborníky na konflikty, kteří pomohou manažerům řešit osobní konflikty a krize. Tito zprostředkovatelé mohou vést konstruktivní dialog a pomoci nalézt řešení. Nabízení kariérního poradenství manažerům může pomoci přehodnotit své kariérní cíle a priority, což může být klíčové v období osobní krize. Organizace mohou spolupracovat s externími psychologickými nebo poradenskými službami, které poskytují podporu manažerům v osobních krizích. Toto poradenství může být důležité pro manažery, kteří potřebují řešit osobní problémy a náročné situace.

2. Neustálá podpora kultury učení

Organizace mohou vytvořit kulturu neustálého učení tím, že zaměstnancům poskytnou zdroje a příležitosti k rozvoji jejich dovedností a znalostí. To může zahrnovat školicí programy, mentoring a koučování. Vhodným rámcem pro tento rozvoj je koncept učící se organizace. Jak ukazují Shipton et al. (2013) učící se organizace, nejen podporují a motivují své zaměstnance k průběžnému učení a rozvoji, ale také efektivně spolupracují s interními a externími zúčastněnými stranami, zejména se zákazníky. Tento přístup zahrnuje systematické snahy o získávání informací jak dovnitř, tak zvenčí organizace, což napomáhá zlepšovat kvalitu myšlenek a jejich následné provádění. Učící se organizace aktivně podporují chování spojené s otázkami, což zajišťuje pravidelné zkoumání stávajících pracovních postupů a jejich udržitelnost. Tento přístup nejen podporuje otevřené komunikační kanály, ale také vytváří flexibilní pracovní sílu, která může lépe reagovat na změny v prostředí. Učící organizace také důrazně podporují schopnost zaměstnanců ptát se na otázky a tím přispívají ke stálému zlepšování organizace. Právě kladení otázek je důležité pro rozvoj pracovníků (Drucker, 1999) a pro zpochybňování předpokladů (Rolfe et al., 2016), které mohou vést k vytvoření nových mentálních modelů (Müller et al., 2022). Význam učících se organizací pro řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že tyto organizace vytvářejí prostředí, kde inovace, flexibilita a výkonnost mají předpoklady k rozvoji. To pomáhá organizaci udržet svou konkurenceschopnost a dosahovat úspěchu na trhu. Učící se organizace hraje klíčovou roli při analýze kritických aspektů manažerské praxe a zvládání osobních krizí manažerů s cílem transformovat krize na příležitosti. Učící se organizace může pomoci formovat otevřené a podporující prostředí, ve kterém manažeři a zaměstnanci mají příležitost sdílet své zkušenosti, myšlenky a obavy. To umožní organizaci shromažďovat důležité informace o stresujících situacích, které manažeři mohou procházet.

3. Zavedení vhodných forem mentoringu a coachingu

Mentoring je proces, ve kterém zkušený manažer nebo kolega (mentor) poskytuje individuální podporu a vedení méně zkušenému manažerovi (mentee). V kontextu osobní krize může mentor posloužit jako důvěrný konzultant a prostředník. Mentee se může obrátit na mentora, aby diskutoval o svých problémech, vyjádřil své obavy a hledal rady na základě zkušeností mentora. Mentor může poskytnout perspektivu zvenčí, což může být zvláště cenné v době, kdy manažer trpí osobní krizí a může být omezen vlastními myšlenkami a emocemi. Mentoring také

umožňuje mentee rozvíjet dovednosti a sebedůvěru. Individuální koučink je proces, v němž profesionální kouč pracuje s manažerem, aby ho svými otázkami podpořil při dosahování konkrétních cílů a překonávání obtíží. V případě osobní krize může kouč pomoci manažerovi získat jasnost ohledně jeho situace, identifikovat strategie pro řešení problémů a nastavit kroky směrem k osobnímu rozvoji a změně. Jak ukazují Greif a Bertino (2022), koučink se může stát důležitým prvkem prevence vyhoření, pokud přistupuje k celkovému zlepšení strukturálních podmínek a podpoře zdrojů prostředí, aniž by se zaměřoval pouze na jednotlivce.

4. Zavedení strategická mapy balanced scorecard v kontextu řízení osobních krizí manažerů

Obrázek 11 zachycuje hlavní strategické cíle, měřítka a iniciativy v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a učení a růstu organizace. Mapa poskytuje rámec pro sledování a řízení klíčových faktorů, které umožní organizaci lépe předcházet osobním krizím manažerů, rychleji na ně reagovat a zmírnit jejich negativní dopady. Díky vyváženému pokrytí finančních ukazatelů, zákaznické spokojenosti, efektivity interních procesů a rozvoje schopností zaměstnanců může mapa napomoci zlepšení manažerské praxe v oblasti řešení kritických situací.

Organizace by měly aktivně implementovat klíčové iniciativy v oblasti učení a růstu a využívat měřitelných indikátorů uvedených v textu pro sledování pokroku směrem k dosažení strategických cílů. Měřitelné indikátory, jako je spokojenost manažerů, míra vyhoření, pracovní nasazení a zvládání kritických momentů, jsou důležité pro dosažení vyšší výkonnosti organizací. Implementace psychologických škál, které měří spokojenost, vyhoření a pracovní nasazení, přispívá k lepšímu porozumění a zlepšení pracovního prostředí. Například začlenění ukazatelů pracovního nasazení do perspektivy učení a růstu v rámci balanced scorecard může posílit strategické ukazatele výkonnosti, zejména v inovativních organizacích.

Dále je klíčové sledovat škály týkající se vyhoření, které zkoumají emocionální vyčerpání, stres, depresi, cynismus a další faktory. Tyto ukazatele umožňují organizacím reagovat na projevy vyhoření a pracovat na vytváření zdravějšího pracovního prostředí. Kromě toho je důležité zkoumat škály týkající se zvládání kritických momentů a osobních krizí. Tyto škály se zaměřují na copingové strategie, adaptaci jednotlivců k obtížným situacím a jejich schopnost řešit a překonávat osobní krize. Měření účasti manažerů na školeních, zejména těch zaměřených na práci s osobními krizemi, je také klíčovým indikátorem. To umožňuje zhodnotit, jak manažeři aktivně investují do svého rozvoje a přizpůsobení se novým metodám práce.

4.6.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

V organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů je vhodné zavést komplexní a propracovaný systém školení manažerů zaměřený konkrétně na zvládání kritických momentů a osobních krizí. Tento systém by měl zahrnovat pravidelný monitoring potřeb manažerů, plánování konkrétních školení, realizaci školení a vyhodnocení jejich efektivity. Díky personálnímu oddělení lze také efektivněji zavádět koncepci učící se organizace a budovat firemní kulturu podporující otevřenost vůči sdílení osobních problémů. V rámci prevence je vhodné provádět častější kontroly rizikových oblastí interních procesů, které mohou vést ke vzniku krizových situací.

Komplexní systém školení manažerů pro zvládání kritických momentů by měl obsahovat jak prezenční školení, tak e-learningové kurzy. Prezenční školení mohou například zahrnovat workshopy zaměřené na rozvoj komunikačních a vyjednávacích dovedností, trénink řešení konfliktních situací či kurz emoční inteligence. E-learning pak může manažery průběžně vzdělávat v tématech jako prevence syndromu vyhoření, asertivní jednání v krizi či time management. Důležité je propojit teorii s praktickými scénáři a případovými studiemi. Rozvoj učící se organizace je třeba podpořit aktivity podněcujícími reflexi, diskusi a sdílení zkušeností mezi manažery i mezi odděleními. Je vhodné zavést i prvky komunitního učení či vnitřně motivující odměny.

Implementace doporučení v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

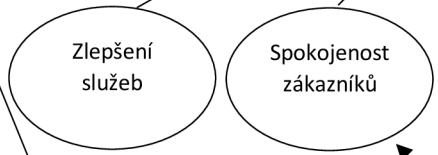
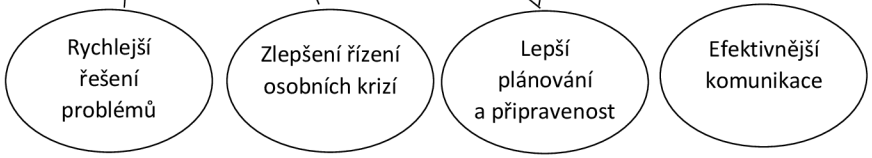
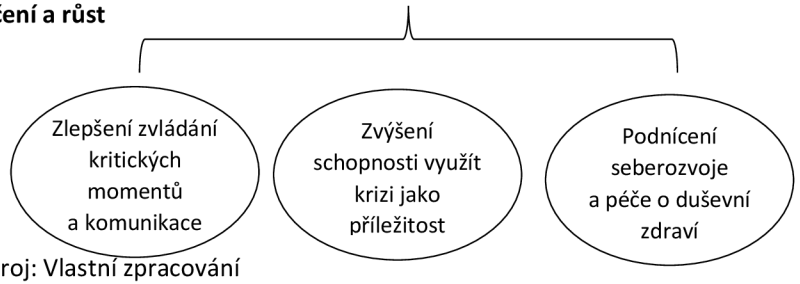
V organizacích se systematickým řízením lidských zdrojů lze využít personální oddělení pro detailní analýzu potřeb manažerů v oblasti zvládání kritických momentů a přípravu odpovídajících školících plánů. Personální specialisté mohou také aktivně spolupracovat s manažery na mentoringových či koučinkových programech. Z hlediska prevence mohou provádět interní audity a navrhovat změny procesů. Pro efektivní implementaci opatření je důležitá podpora vrcholového vedení a provázání s firemní strategií, například prostřednictvím využití balanced scorecard. Organizace s cyklickým přístupem je vzdělávání mohou mít detailní systémy pro implementaci indikátorů učení a růstu. Balanced scorecard se stala klíčovým nástrojem pro sledování a vyhodnocování těchto indikátorů. Tato metoda pomáhá

organizacím sledovat klíčové cíle a současně zajišťuje, že jsou implementovány vhodné strategie pro dosažení těchto cílů.

Organizace s propracovaným přístupem ke vzdělávání pracovníků mohou využívat psychologické škály a dotazníky, které měří spokojenost, vyhoření, pracovní nasazení a zvládání kritických momentů. Integrace takových měřítek do perspektivy učení a růstu v rámci balanced scorecard může vést k zvýšení výkonnosti a vytvoření zdravějšího pracovního prostředí. Studie zkoumající profesní angažovanost ukázaly, že zaměření na rozvoj zaměstnanců vede ke zvýšené výkonnosti, zejména v inovativních organizacích. Velké organizace také provádějí školení zaměřená na zvládání krizových situací a osobního růstu, což je reflektováno ve strategických ukazatelích výkonnosti.

Personalisté mohou provádět průzkumy a rozhovory s manažery o jejich problémech, analyzovat data a identifikovat oblasti ke zlepšení. Na základě toho vytvoří tematické školící plány, zajistí vhodné lektory, proškolí interní mentory a připraví potřebné materiály. Ve spolupráci s vedením stanoví motivační prvky pro účast na rozvojových aktivitách i pro sdílení znalostí v rámci organizace. Během realizace programu budou průběžně vyhodnocovat spokojenost a efektivitu, sbírat zpětnou vazbu od manažerů a vedení. Získané poznatky pak promítnou do úprav programů. Také provedou integraci témat prevence krizí do strategických dokumentů, vytvoří systém kontrol rizikových oblastí a zavedou potřebná nápravná opatření.

Obrázek 11. Strategická mapa balanced scorecard v kontextu řízení osobních krizí manažerů

Strategická mapa BSC	Měření	Cíle	Iniciativy
Finance 	• Snížení finančních ztrát spojených s kritickými momenty • Zvýšení celkových příjmů zákazníků po zlepšení řízení manažerských krizí • Fluktuace a snížení nákladů na získávání, výběr a orientaci manažerů	• Minimalizovat negativní dopady kritických momentů na finanční výsledky organizace • Snížení nákladů	• Vytvoření finanční rezervy pro řešení osobních krizí • Analýza dopadu kritických situací a osobních krizí na cash flow
Zákazníci 	• Průměrný počet kritických situací za měsíc, které ovlivní procesy související se zákazníky • Průměrný čas, za který jsou krizové situace vyřešeny a oznámeny zákazníkům.	• Zvýšit spokojenost zákazníků tím, že se organizace efektivněji vyrovnává s osobními krizemi manažerů.	• Vytvoření krizových komunikačních kanálů pro zákazníky, pravidelné komunikace v případě krize Vytvoření rychlých postupů pro komunikaci s interním týmem.
Interní procesy 	• Průměrná doba reakce na kritické momenty a osobní krize • Průměrný počet kritických situací za měsíc	• Zkrátit dobu odezvy na kritické momenty a osobní krize díky lepšímu řízení krizí • Snížit počet vzniklých krizových situací zlepšením prevence a předvídání problémů	• Vytvoření jasných postupů pro identifikaci, analýzu a reakci na kritické situace, pravidelné školení zaměstnanců týkající se krizí • Implementace preventivních opatření a monitorování rizikových oblastí, pravidelné kontroly interních procesů.
Učení a růst  Zdroj: Vlastní zpracování	• Spokojenost zaměstnanců, vyhoření a schopnost práce s kritickými momenty • Účast na školeních • Doba reakce na kritické momenty • Pracovní nasazení manažerů • Fluktuace manažerů a analýza důvodu jejich odchodu	• Zlepšit pohodu zaměstnanců a jejich schopnost efektivně reagovat na kritické situace • Zvýšit účast manažerů na vzdělávacích akcích • Zkrátit dobu reakce na kritické momenty • Zajištění dostatečného nasazení manažerů pro efektivní řízení	• Školící programy zaměřené na zvládání kritických momentů • Formování učící se organizace, která bude vhodným způsobem pracovat s kritickými momenty manažerské praxe • Zavedení vhodných forem mentoringu a coachingu reflektujících kritické momenty praxe

4.6.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

V organizacích bez systematického řízení lidských zdrojů je klíčové, aby majitelé či vedoucí pracovníci sami iniciativně vytvářeli podmínky pro prevenci a zvládání kritických momentů manažerské praxe. Je vhodné zavést alespoň základní prvky monitoringu rizikových oblastí, pravidelně komunikovat s manažery o potenciálních problémech a umožňovat jim účast na *externích školeních*. Díky menšímu počtu manažerů lze také dobře uplatnit neformální formy mentorování či koučování ze strany majitelů.

Malé organizace by mohly vytvořit školicí programy, které jsou flexibilní a zaměřené na specifické potřeby malého týmu nebo jednotlivců. Místo rozsáhlých programů mohou nabídnout *krátké workshopy nebo individuální poradenství*. Mohou se zaměřit na rychlé a praktické přístupy k řešení osobních krizí a stress managementu. Malé organizace mohou podporovat kulturu učení tím, že umožní zaměstnancům získávat nové dovednosti prostřednictvím online kurzů, externích workshopů nebo krátkých tréninkových programů. Může to zahrnovat i spolupráci s komunitou místních odborníků, kteří by mohli vést školení nebo mentoring.

Aby majitelé a vedoucí pracovníci dokázali efektivně předcházet a zvládat kritické momenty manažerské praxe, je zapotřebí se v této oblasti *průběžně vzdělávat*. Mohou například absolvovat školení zaměřená na koučink a mentorování, emoční inteligenci či řešení konfliktů. To jim umožní lépe porozumět potřebám manažerů a účinněji jim poskytovat podporu. Dále je důležité provádět alespoň základní monitoring rizikových oblastí, jako je přetížení manažerů, mezilidské konflikty v týmu či problémy se zákazníky. Pro malé organizace by bylo efektivní využít zdroje zvenčí, jako jsou konzultanti nebo odborníci, kteří mohou poskytnout krátkodobou podporu a radu v krizových situacích. Mohou využít individuální konzultace s externími kouči nebo mentory.

Pro malé organizace je klíčové přizpůsobit tyto doporučení tak, aby byla účinná, praktická a zohledňovala omezené zdroje a potřeby specifického pracovního prostředí. Důležité je také využívat externí zdroje, kdykoliv je to možné, a hledat flexibilní přístupy ke zlepšení péče o zaměstnance a manažery v období osobních krizí. Pro manažery malých organizací, kteří nemají prostor pro účast na školeních, jsou důležitými aktivitami *sebeřízení a seberozvoj*. Existuje několik strategií, jak efektivně využít poznatků týkajících se rozvoje schopnosti práce s mentálními modely a transformace krize do příležitosti. Manažeři mohou například provádět pravidelné reflexe nad svými rozhodnutími a kroky. Tím, že se budou zaměřovat na pochopení

svých vlastních myšlenkových vzorců a předpokladů, mohou získat hlubší vhled do toho, jak se rozhodují a jaké modely využívají pro řešení problémů. Analýza situací, ve kterých se cítí nuceni reagovat na krizové momenty, může být klíčem k pochopení vlastních reakcí a hledání možností změn.

Aktivní hledání nových informací a znalostí může být pro jednatele klíčové. Čtení odborné literatury, účast na odborných workshopech či kurzech mohou pomoci rozšířit jejich znalosti a vhled do oblasti transformace krizí. Vhodné je sledovat trendy a novinky v oblastech, které se týkají řízení a transformace krizových situací. Využití externích odborníků, koučů nebo mentorů může být pro jednatele velmi užitečné. Spolupráce s odborníky, kteří mají zkušenosti s transformací krizí, může poskytnout nové perspektivy a strategie, jak se vypořádat s obtížnými situacemi a vnést do nich inovativní myšlení.

Jednatelé by měli být otevření změnám a hledání nových příležitostí i v krizových situacích. Tím, že se zaměří na nalezení možností růstu a inovací v obtížných časech, mohou transformovat krizi na šanci pro inovace a rozvoj. To vyžaduje schopnost vidět příležitosti, kde jiní vidí pouze problémy, a být ochoten experimentovat s novými přístupy a myšlenkovými modely. Jednatelé a manažeři malých organizací mají často mnoho rozhodnutí na svých bedrech a jsou zároveň hybnou silou pro růst a rozvoj firem. Jejich schopnost práce s mentálními modely a transformace krize do příležitosti může být klíčem k úspěchu a udržitelnému růstu v nejistém podnikatelském prostředí.

Implementace doporučení v organizacích bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

V menších organizacích bez personálního oddělení je na majitelích a vedoucích pracovnících, aby si uvědomili důležitost prevence a zvládání kritických momentů manažerské praxe. Mohou iniciovat pravidelné schůzky či workshopy s manažery o těchto tématech, podporovat jejich externí rozvoj a sami jim poskytovat konzultace či rady jako neformální mentoři. Díky přímějším vztahům mezi pracovníky mohou také snáze identifikovat osobní problémy manažerů a včas na ně reagovat. Je však potřeba tato opatření provádět aktivně, systematicky a s vědomím jejich zásadního významu.

Malé organizace obvykle mají omezenější zdroje a často se spoléhají na jednodušší metody sledování a implementace. Malé organizace často preferují individuálnější přístup k hodnocení a rozvoji zaměstnanců. Často mohou využívat přímou zpětnou vazbu od manažerů a zaměstnanců, aby identifikovaly oblasti potřebující zlepšení. V důsledku toho mohou implementovat jednodušší systémy měření a zpětné vazby, jako jsou pravidelné rozhovory

o výkonnosti a cílech. Vzhledem k menším týmům mohou mít malé organizace často flexibilitu přizpůsobit se potřebám jednotlivých zaměstnanců a rychle reagovat na zjištěné potřeby.

Přestože malé organizace často nemají sofistikované systémy jako velké korporace, mohou se soustředit na osobní rozvoj zaměstnanců a budování silných vztahů v pracovním prostředí, což může vést k organizačnímu růstu a výkonnosti. Důležité je, že jak velké, tak malé organizace se snaží integrovat strategie učení a růstu do svého provozu s ohledem na jejich specifické potřeby a možnosti.

4.7 Péče o pracovníky a zdravé vztahy

4.7.1 Východiska péče o pracovníky a budování zdravých vztahů

Koubek (2007, s. 343) definuje péči o pracovníky jako celkovou zodpovědnost organizace za a) pracovní dobu a strukturu práce; b) prostředí pracoviště; c) zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví; d) rozvoj zaměstnanců; e) poskytování služeb na pracovišti; f) další služby, jež jsou dostupné jak zaměstnancům, tak jejich rodinám; g) ochranu a udržitelnost životního prostředí. Tímto širším pojetím je péče o pracovníky vnímána jako komplexní a zahrnující veškeré aspekty pracovního života, s důrazem na podporu zaměstnanců nejen v pracovním prostředí, ale i v jejich osobním životě a péči o okolní prostředí.

Při pracovním působení v organizaci se vytvářejí různé vztahy, z nichž některé jsou klíčové pro disertační výzkum. Zvláště významné se ukázaly být interakce mezi spolupracovníky, které bývají často neformální a nepodléhají žádným konkrétním pravidlům. Některé organizace se však snaží alespoň částečně těmto mezilidským vztahům poskytnout určitou formální strukturu prostřednictvím interních směrnic, přičemž často využívají i právních norem, například zákoníku práce. V případě, že tyto neformální vztahy mezi kolegy podléhají nějakým formálním pravidlům, přecházejí do sféry čistě pracovních vztahů (Koubek, 2007, s. 325–326).

4.7.2 Zjištění z disertačního výzkumu

Identifikované potřeby manažerů jako východisko pro péči o řídící pracovníky

Identifikované potřeby manažerů jsou základem pro efektivní péči o tyto pracovníky v organizaci. V kontextu kritických momentů v manažerské praxi, které mohou vést

k vyhoření, je klíčové zaměřit se na prevenci tohoto stavu. Je nutné uvědomit si, že tato situace může negativně ovlivnit nejen duševní, ale i fyzické zdraví jednotlivce. Reflexe manažerských situací a kritických okamžiků by měla být založena na několika bodech, které by měly napomoci porozumění vlastní situaci.

1) Zpochybňování předpokladů: Manažeři by měli reflektovat běžné pracovní návyky, východiska, principy a předpoklady, které si osvojili ve své praxi. To zahrnuje otázky týkající se podoby práce a způsobů myšlení. 2) Důležitost dialogu a komunikace: Komunikace a schopnost vést dialog jsou klíčové pro zvládání kritických situací. Manažeři potřebují sociální podporu a možnost sdílet své zkušenosti s ostatními. 3) Osobní krize není selháním: Manažeři by měli chápat, že kritické momenty jsou běžnou součástí jejich práce a nejsou selháním. Tato perspektiva může snížit stres a napětí. 4) Překonání nejistoty a úzkosti: Prožívání nejistoty a úzkosti může mít pozitivní aspekty. Manažeři by měli hledat způsoby, jak tuto úzkost využít k dosažení autenticity a osobního rozvoje. 5) Rozvoj nových způsobů myšlení: Kritické momenty mohou nabízet příležitost k osobnímu růstu a změnám v hodnotovém systému. Manažeři by se měli ptát, jaký smysl těmto kritickým momentům přisoudí a jak mohou tyto zkušenosti využít k rozvoji sebe a svého okolí.

Těchto pět zjištění poskytuje důležité podněty pro rozvoj iniciativ vedoucích k rozpoznání potřeb manažerů. V kontextu prvního poznatku je velmi důležitá podpora manažerů při zpochybňování stávajících pracovních předpokladů a vzorců chování. Vyšší management by měl vytvořit klima, kde je inovace a experimentování povzbuzováno. Manažeři by měli mít možnost zkoušet nové přístupy a přemýšlet mimo zaběhlé vzorce. Důležité je také posilovat kritické myšlení mezi manažery, což může být dosaženo prostřednictvím analytických tréninků a kurzů zaměřených na seberozvoj (srov. předcházející sekce o vzdělávání a rozvoji pracovníků).

Dalším aspektem je podpora otevřené a důvěryhodné komunikace. Vyšší management by měl zajistit, že manažeři mají možnost sdílet své zkušenosti a otázky. Toto otevřené prostředí může být vytvořeno tím, že manažerům bude poskytnuta možnost konzultovat s kolegy nebo mentory. Zajištění této sociální podpory a prostoru pro dialog může významně přispět k zvládání kritických situací.

Důležité je, aby manažeři nabyli uvědomění, že prožitek osobní krize není selháním, ale běžnou součástí manažerské práce. Vyšší management by měl podporovat mentální odolnost manažerů tím, že nabídne trénink pro zvládání stresu, zvyšování odolnosti vůči nejistotě a rozvoj emocionální inteligence. Zvýšení povědomí manažerů o tom, že kritické

situace jsou nevyhnutelné a mohou sloužit jako příležitosti k učení se a osobnímu růstu, je klíčovým prvkem.

Manažeři potřebují podporu při hledání pozitivního smyslu v kritických situacích. Vyšší management by měl zajistit dostupnost psychologické podpory a koučování pro manažery, kteří procházejí náročnými obdobími. Tato podpora může manažerům pomoci zvládnout nejistotu a úzkost spojenou s existenciálním narušením.

Všechny výše zmíněné body mají významný vztah k péči o pracovníky v organizaci. Poskytnutí podpory manažerům při zvládání kritických situací není pouze prospěšné pro jejich osobní rozvoj, ale také přispívá k celkovému pracovnímu prostředí a atmosféře v organizaci. Podpora pro rozvíjení nových přístupů a myšlení může vést k větší kreativitě a inovacím v pracovních procesech. Otevřená komunikace a podpora dialogu napomáhají vytvoření prostředí důvěry a vzájemné spolupráce, což může vést k lepšímu týmovému duchu a podpoře kolektivního řešení problémů.

Chápání osobní krize jako běžné součásti profesního života může přispět k omezení stresu a tlaku na jedince, což zase může mít pozitivní dopad na jejich fyzické a duševní zdraví. Podpora pro hledání pozitivního smyslu v těžkých situacích může vytvořit prostředí, ve kterém se pracovníci cítí podporováni a motivováni, i když se potýkají s obtížemi. Celkově by péče o pracovníky měla reflektovat podporu pro osobní a profesní růst jednotlivců, což v konečném důsledku přispěje k dlouhodobé udržitelnosti pracovních sil v organizaci a zlepšení výkonu organizace.

Zdraví pracovníci, zdravé vztahy a zdravé firemní prostředí

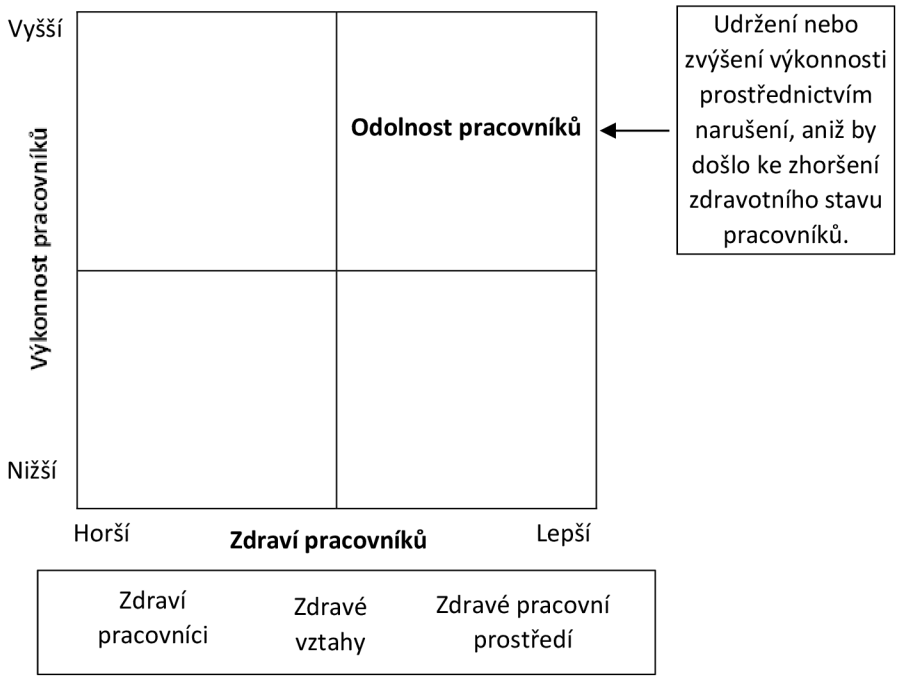
Společnost Gartner (2022) zdůrazňuje, že péče o pracovníky hraje klíčovou roli v budování odolnosti organizací. Během pandemie se odolnost stala prioritou v HR strategiích. Gartner v dokumentu „Chief HR Officer Leadership Vision 2022“ nabízí metriky pro hodnocení zdraví a odolnosti pracovníků. V rámci tohoto dokumentu Gartner představuje důležité komponenty využívané pro měření kondice a odolnosti pracovníků, které můžeme využít jako rámec pro rozpoznání nedostatků v řízení odolnosti manažerů z našeho disertačního výzkumu.

Ukazatel „Gartner Measure of Workforce Health“ se skládá ze tří komponent: 1) Zdraví zaměstnanců, zahrnující fyzickou kondici, finanční blahobyt, work-life balance, úroveň stresu, vyhoření a fyzického vypětí; 2) zdravé vztahy, zahrnující důvěru v týmech, kvalitu vztahů mezi zaměstnanci a manažery, důvěru ve vedení, psychologickou bezpečnost a spolupráci; a 3) zdravé pracovní prostředí, zahrnující inovace, flexibilitu, možnosti rozvoje, přijetí změn,

inkluzi. Tento holistický pohled na zdraví pracovní síly zohledňuje jak individuální pohodu zaměstnanců, tak kvalitu jejich vztahů a pracovního prostředí. Pozitivní výsledky v těchto oblastech podporují odolnost a výkonnost organizace. Vztah mezi zdravím pracovníků a jejich výkoností je pak znázorněn modelem zachyceným na následujícím Obrázku 12.

Odolnost zaměstnanců můžeme chápat jako schopnost jednotlivců rychle se zotavit z poruch a narušení ovlivňujících jejich fungování, ať už jsou tyto poruchy spojeny s nepřízní osudu, konfliktem, neúspěchem, nebo dokonce s pozitivními událostmi a zvýšenou odpovědností v organizačním prostředí. Odolní zaměstnanci jsou lépe připraveni přizpůsobit se a odrazit se od problémů a změn v neustále se vyvíjejícím pracovním prostředí. Odborníci na lidské zdroje doporučují investovat do posilování psychologického kapitálu a odolnosti zaměstnanců, a to především prostřednictvím programů školení odolnosti a strategicky sladěných personálních postupů (Bardoel et al., 2014). Následující Tabulka 13 využívá významné komponenty vedoucí k odolnosti, které vymezuje Gartner (2022), k analýze participantů disertačního výzkumu. U každé klíčové oblasti je zhodnocen celkový stav manažerů zapojených do výzkumu.

Obrázek 12. Gartnerův model odolnosti pracovníků



Zdroj: Gartner (2022): Chief HR Officer Leadership Vision 2022

Aby se zlepšila odolnost pracovníků proti vyhoření, je v těchto organizacích nutné především vytvořit prostředí psychologického bezpečí, důvěry a respektu. Klíčem je omezit strach, nejistotu a konkurenční prostředí, čímž se vytvoří podpora pro trvalý rozvoj jednotlivců. Zaměření na potřeby pracovníků je zásadní, a proto je důležité poskytovat benefity a možnosti rozvoje a aktivně oceňovat dobrou práci. Zlepšení komunikace a transparentnosti hraje klíčovou roli v budování důvěry a více informování a zapojování pracovníků přispívá k jejich angažovanosti. Optimalizace pracovní zátěže a umožnění regenerace jsou rovněž nezbytné, a to prostřednictvím poskytnutí flexibility a podpory work-life balance.

Odolnost pracovníků je výsledkem efektivní a kontinuální péče. Zvyšování odolnosti zaměstnanců vyžaduje zásahy, které jsou založeny na zlepšování péče o jejich fyzické a duševní zdraví, podporu v osobním rozvoji a umožnění vyváženého životního stylu. Kvalitní péče o zaměstnance je spojena se vznikem a upevňováním dobrých vztahů v pracovním prostředí. Udržování dobrých vztahů, ať už mezi vedením a zaměstnanci nebo mezi kolegy, zajišťuje lepší porozumění, podporu a spolupráci, což má přímý vliv na odolnost jednotlivců i organizace jako celku. Integrace péče o pracovníky do strategií organizace vytváří prostředí, které podporuje výkonnost, inovace a dlouhodobou udržitelnost podnikání.

Tabulka 15. Nedostatky v zajištění péče o pracovníky

Zdraví pracovníci		Zdravé vztahy		Zdravé pracovní prostředí	
Kategorie dle studie Gartner (2022)	***Situace manažerů v disertačním výzkumu***	***Kategorie dle studie Gartner (2022)***	***Situace manažerů v disertačním výzkumu***	***Kategorie dle studie Gartner (2022)***	***Situace manažerů v disertačním výzkumu***
Fyzická pohoda	Většina respondentů mluvila o problémech se zdravím či únavě v důsledku práce. Často se objevoval motiv přepracování.	*Důvěra v týmy*	Spíše nízká, časté konflikty a nedůvěra.	*Inovace*	Nebyla velká podpora inovací v popisovaném prostředí. Nezájem vrcholového managementu či vlastníků.
Finanční pohoda	Někteří respondenti finanční problémy neměli, jiní zažívali velký tlak či nejistotu ohledně financí.	*Kvalita vztahu nadřízeného a manažera*	Často problematický, nedostatek komunikace či podpory. Některé vztahy byly popsány jako velmi narušené.	*Rychlost reakce*	Neefektivní, pomalé reakce na problémy. Hlavní problémy související s osobní krizí manažerů nebyly explicitně pojmenovány.
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	Výrazná nerovnováha u naprosté většiny, práce zasahovala i do volného času.	*Důvěra v leadership*	Nízká, manažeři nedůvěřovali nadřízeným. Tato skutečnost vedla k neochotě sdílet problémy, což vyloučilo možnost získat podporu při prožitku osobní krize.	*Příležitost k rozvoji*	Malá, chyběla podpora rozvoje a vzdělávání. Manažeři spíše iniciovali vlastní seberozvoj.
Úroveň stresu	Vysoká, respondenti často zmiňovali chronický stres či vyčerpání.	*Psychologické bezpečí*	Spíše nízké, respondenti necítili bezpečí ve vztazích.	*Vstřícnost ke změnám*	Nízká, prostředí bylo rigidní.
Úroveň vyhoření	Vysoká, někteří prošli fází vyhoření, popisují typické příznaky.	*Spolupráce*	Spíše nízká, konkurence a konflikty v týmech. Obzvláště manažeři ve větších organizacích popisují boj o moc.	*Inkluze*	Inkluze nebyla tématem, který by manažeři ve svých výpovědích zmiňovali.
Úroveň vyčerpání	Vysoká, spojena s přepracováním a stresem, osobními krizemi a vyhořením.				

Zdroj: Vlastní zpracování, kategorie podle Gartner (2022)

4.7.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění

1. Zaměření na prostředí organizace ve vztahu ke kritickým momentům manažerské praxe

Organizace by měly usilovat o vytvoření prostředí podpory a péče v situacích, které jsou považovány za kritické či psychické obtížné. Aby byl zajištěn dobrý duševní a emocionální stav manažerů, je klíčové zaměřit se na atmosféru v organizaci a posílit podporu poskytovanou v těchto situacích. Organizace může uvažovat o různých opatřeních. Velmi důležité je vytvoření otevřené a přátelské atmosféry, kde se zaměstnanci cítí pohodlně a mají prostor sdílet své obavy, názory a nápady spojené s kritickými situacemi (Zapf, 2002). To může být dosaženo prostřednictvím pravidelných setkání, anonymních zpětných vazeb nebo otevřených diskusí. Právě chybějící důvěra byla zásadním nedostatkem pracovních prostředí manažerů disertačního výzkumu. Je také důležité zabezpečit emocionální podporu a poskytnout přístup k psychologickému poradenství pro zaměstnance, kteří se mohou cítit pod tlakem nebo stresem v náročných chvílích. Tato podpora může zahrnovat školení pro manažery v oblasti zvládání stresu a kritických aspektů manažerské práce (srov. sekce o vzdělávání a rozvoji pracovníků). Transparentní komunikace je dalším klíčovým bodem. Důraz na pravidelnou a transparentní komunikaci ze strany vedení ohledně důležitých informací spojených s kritickými situacemi (Elshaer & Saad, 2022). Je rovněž důležité pravidelně zhodnocovat a analyzovat situace, které byly považovány za kritické, a následně přijmout opatření pro zlepšení reakce organizace v budoucnosti. Tato analýza, jak bylo ukázáno, souvisí s řadou dalších personálních činností.

2. Zaměření na vztahy jako základní příčinu konfliktů a kritických momentů

Zaměření na vztahy jako základní příčinu konfliktů a kritických momentů v pracovním prostředí klade důraz na důležitost lidské interakce a komunikace. Jedná se o pochopení dynamiky mezilidských vztahů a faktorů, které mohou vést ke konfliktům. Dobré mezilidské vztahy v pracovním prostředí jsou klíčové pro efektivní fungování týmu a organizace jako celku. Zlepšená komunikace a otevřenost mezi zaměstnanci a manažery může snížit riziko nedorozumění a konfliktních situací. Důvěra je rovněž zásadní pro budování pozitivního pracovního prostředí, kde se zaměstnanci cítí pohodlněji sdílet myšlenky a řešit problémy. Podpora a povzbuzení týmové spolupráce a vztahů mezi členy týmu mohou snížit napětí a konflikty, které by jinak mohly vzniknout v rámci pracovních situací (Zeffane & Connell, 2003). Pracovní prostředí, kde jsou lidé schopni efektivně komunikovat, vyjednávat a spolupracovat, může být méně náchylné k vzniku konfliktů. Rozvoj dovedností v oblasti komunikace a týmové práce, vytváření příležitostí pro teambuildingové aktivity a důraz na

vytváření pozitivních mezilidských vztahů mohou výrazně přispět k snížení rizika konfliktů a kritických momentů v pracovním prostředí (Lucas & Edwards, 2017).

3. Zapojení manažerů do naplňování vyššího účelu organizace a naplňování cílů udržitelnosti

Jak zmiňuje Koubek (2007, s. 360), v současných organizacích se péče netýká jen pracovního prostředí, ale také přírodního prostředí v zázemí organizace. Péče o environmentální a sociální aspekty prostředí organizace neznamená jen minimalizaci negativních dopadů, ale také aktivní zapojení do udržitelných procesů. To znamená mít strategie, které organizaci vedou k zodpovědnému chování vůči životnímu prostředí, ale také k zapojení do sociálních aktivit a podpory komunity. S ohledem na výsledky disertačního výzkumu, ale také současných trendů, může být tato péče přenesena do společného podílení se na naplňování vyššího účelu organizace (Kubátová, 2019). Manažeři projevili zájem o seberealizaci prostřednictvím aktivit organizací, ve kterých působili. Uvědomění těchto souvislostí může zajistit, aby manažeři vnímali hlubší smysl jejich práce je důležité pro jejich pracovní a životní spokojenost (Müller & Kubátová, 2022).

4. Zajištění rovnováhy pracovního a osobního života

Zajištění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je zásadní pro udržení duševního a fyzického zdraví zaměstnanců. Flexibilita a podpora organizace jsou klíčové pro umožnění zaměstnancům vhodně sladit pracovní povinnosti s osobním životem. Poskytnutí možností práce z domova, flexibilních pracovních hodin nebo programů zaměřených na vyvážení profesních a soukromých závazků umožňuje zaměstnancům efektivnější plánování svého času a snížení stresu spojeného s nesouladem mezi pracovními a osobními povinnostmi (Ray & Pana-Cryan, 2021). Takové opatření může vést ke zvýšení produktivity, motivace a loajality zaměstnanců vůči organizaci (Giovanis, 2019). Rovnováha mezi pracovním a osobním životem podporuje také celkovou spokojenost zaměstnanců, což může vést k nižší fluktuaci zaměstnanců, snížení absencí z pracovního důvodu a zvýšení jejich angažovanosti (Jaharuddin & Zainol, 2019).

4.7.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Velké organizace by měly aktivně zvažovat a implementovat strategie, jež pomohou posílit pracovní prostředí a péči o své zaměstnance. To zahrnuje iniciativy, jako je podpora zdraví prostřednictvím programů pro fyzickou a mentální pohodu manažerů. Dále by měly zavést politiky, které umožní vyvážení pracovního a soukromého života, a tím umožnit manažerům obnovu energie mimo pracovní dobu.

Dalším klíčovým prvkem je budování důvěry a efektivní komunikace mezi manažery a vyšším vedením, což pomáhá posilovat týmovou spolupráci a řešit konflikty konstruktivním způsobem. Manažeři by měli být podpořeni prostřednictvím školení v oblasti leadershipu a psychologické podpory, aby byli schopni efektivně vést a poskytovat podporu zaměstnancům.

Důležitou součástí je i podpora inovací a změn v organizaci. To zahrnuje vytváření prostředí, které povzbuzuje kreativitu a inovace a aktivní zapojení vrcholového managementu do inovačních procesů. Podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je také nezbytná. Tím se poskytuje prostor pro osobní a profesní růst, investice do manažerských dovedností a podpora kontinuálního učení.

Dále je důležité vytvořit prostředí, které je otevřené změnám a umožňuje efektivní reakce na nové situace. To lze dosáhnout kulturou flexibility a podporou otevřenosti k novým nápadům a inovacím. Organizace by také měla být aktivně zapojena do iniciativ, které podporují inkluzi, diverzitu a podporu zaměstnanců s různorodým pozadím a přesvědčením. To přispívá k vytvoření zdravé a inkluzivní pracovní kultury. Integrace těchto opatření do firemních politik a praxí je klíčem k posílení péče o zaměstnance a zlepšení pracovního prostředí ve velkých organizacích.

Implementace doporučení v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Při implementaci doporučení v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů je nezbytné nejprve identifikovat existující pracovní procesy a politiky v oblasti péče o zaměstnance a zvážit jejich další zdokonalení v souladu s již existujícím systematickým přístupem. Důležitým krokem je provádění analýz a průzkumů pro zhodnocení účinnosti stávajících postupů a identifikaci oblastí pro potenciální zlepšení. Nová opatření vyžadují identifikaci klíčových oblastí podpory zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí, což zahrnuje zavedení nových politik pro podporu zdraví, posílení komunikace a týmové

spolupráce, stejně jako investice do školení pro manažery a zaměstnance, jež odpovídají současným trendům a potřebám organizace. K tomu je nutné zavést pravidelná hodnocení a analýzy efektivity nových opatření a monitorovat změny v pracovním prostředí a vztazích mezi zaměstnanci. Důležitým aspektem je přizpůsobování strategií na základě získaných poznatků a reakcí zaměstnanců, což umožňuje flexibilní reakci a kontinuální zdokonalování v rámci organizace.

4.7.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Pro malé organizace je důležité, aby aplikovaly strategie nejen pro péči o pracovníky, ale také o sebe samé, jakožto manažery. V tomto ohledu může být významný distributivní leadership. Tento přístup rozděluje odpovědnosti a úkoly mezi více jednotlivců či týmů, což snižuje tlak a závislost na jednotlivých osobách. To může pomoci rovnoměrněji rozložit pracovní zátěž mezi členy týmu a vést k efektivnějšímu řízení povinností. Distributivní leadership může rovněž motivovat zaměstnance k zapojení a spolupráci, což podporuje inovace a umožňuje efektivnější využívání zdrojů v rámci organizace. Tímto způsobem lze předejít přetížení jednotlivců a současně posílit schopnost týmu reagovat na různé výzvy a změny v pracovním prostředí (Ancona et al., 2007).

Jedním z hlavních úkolů je zaměřit se na podporu zdraví a pohody zaměstnanců. Toho lze dosáhnout prostřednictvím informačních a preventivních programů, které se starají o fyzické a duševní zdraví zaměstnanců. Je také důležité vytvářet podmínky pro vyvážený životní styl, umožňující manažerům relaxaci mimo pracovní dobu. Efektivní komunikace a budování vztahů jsou pro malé organizace klíčové (Koubek, 2011). Tvorba důvěry a otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci posiluje týmovou spolupráci a pomáhá konstruktivně řešit případné konflikty. Získání podpory a vhodného školení v oblasti vedení lidí a poskytování psychologické podpory je pro jednatele a vlastníky velmi důležité.

Implementace doporučení v organizacích bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

Při implementaci doporučení v organizacích bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů je důležité provést adaptaci těchto doporučení tak, aby reflektovala omezené zdroje a specifickou organizační strukturu menší organizace. Identifikace klíčových oblastí, kde lze zlepšit podmínky pro zaměstnance, musí být provedena s minimálním vlivem na již omezené

zdroje. Implementace jednodušších a individuálnějších opatření se stává prioritou, zahrnující zavedení praktických a individuálně zaměřených iniciativ na zlepšení pracovního prostředí a komunikace. Je důležité vytvořit flexibilní strategie pro podporu zdraví a zlepšení pracovních podmínek, které nevyžadují výrazné organizační zatížení. Důležitým krokem je odhad efektivity zavedených opatření s ohledem na specifika malé organizace a následné přizpůsobování strategií na základě získaných zkušeností a reakcí zaměstnanců, což umožní pružné a cílené zdokonalování prostředí v menším organizačním rámci.

4.8 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v kontextu zvládání kritických momentů

4.8.1 Východiska řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Koubek (2007, s. 203) prezentuje personální činnost řízení pracovního výkonu jako integrativní přístup, který vychází z dohody mezi nadřízeným a zaměstnancem ohledně budoucího pracovního výkonu a rozvoje nezbytných dovedností. Tento proces spojuje definici pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoj zaměstnance, zhodnocování jeho pracovního výkonu a odměňování na základě této dohody nebo smlouvy. Tím se v podstatě zvyšuje účast každého zaměstnance na procesu řízení pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků pak můžeme chápat jako klíčový prvek personální činnosti, který se zaměřuje na několik důležitých aspektů: a) posuzování výkonu zaměstnance, jeho splnění úkolů a odpovědností spojených s pracovním místem či rolí, sledování pracovního chování a jeho interakcí se spolupracovníky, zákazníky a dalšími osobami v pracovním prostředí; b) informování jednotlivých zaměstnanců o výsledcích hodnocení a diskutování těchto výsledků s nimi; a c) hledání strategií ke zlepšení pracovního výkonu a provedení opatření s cílem podpořit jeho rozvoj (Koubek, 2007, s. 207–208).

4.8.2 Zjištění z disertačního výzkumu

Možnosti využití rozšířeného JD-R modelu pro řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Model JD-R (Job Demands-Resources), který navrhli Bakker a Demerouti (2007), rozděluje faktory související s prací do dvou hlavních kategorií: pracovní požadavky a pracovní zdroje. Pracovní požadavky zahrnují fyzické, psychologické, sociální nebo organizační aspekty práce, které vyžadují trvalé úsilí a mohou vést k fyziologickým a psychologickým nákladům. Příkladem může být vysoký pracovní tlak a emocionálně náročné interakce s klienty. Naproti tomu pracovní zdroje jsou faktory, které buď pomáhají dosahovat pracovních cílů, snižují pracovní nároky a s nimi spojené náklady, nebo podporují osobní růst a rozvoj. Zdroje lze nalézt na různých úrovních, včetně organizace, mezilidských vztahů, struktury práce a aspektů souvisejících s úkoly. Tento model je použitelný v různých pracovních prostředích a zdůrazňuje význam vyváženosti požadavků a zdrojů pro zmírnění stresu spojeného s prací a podporu pohody zaměstnanců.

Pozdější model vycházející z analýzy krizové situace během pandemie COVID-19 zmiňuje další kategorie požadavků a zdrojů, které se týkají samotné osoby a jejího zázemí či rodiny (Demerouti & Bakket, 2023). Právě na tento model, který rozpoznává také různé regulační strategie, může vhodně navázat model uvažující schopnosti pracovníků zvládat kritické situace a využívat osobní krize pro vlastní rozvoj a růst. Demerouti a Bekker (2023) vymezili několik typů regulačních strategií. Rodinné strategie zahrnují rozdělení práce a vzájemnou podporu. Strategie týkající se vedoucích pracovníků se dotýká tvorby pozitivního pracovního prostředí, poskytování informací a podpory zaměstnancům. Organizační/týmové strategie zahrnují sdílenou odpovědnost, využití stávajících procesů a synergickou týmovou práci. Cílem těchto strategií je pozitivně ovlivnit zdraví, motivaci, adaptaci a výkonnost zaměstnanců (Demerouti & Bakker, 2023).

Novější verze modelu také pracují s fenoménem *job craftingu*, který spočívá se schopnosti jednotlivce upravovat pracovní prostředí tak, aby lépe odpovídalo jeho potřebám a preferencím. To může zahrnovat zvýšení pracovních zdrojů tím, že si vyžádá zpětnou vazbu, požádá o pomoc nebo převezmete náročné úkoly, stejně jako snížení nebo optimalizaci překážejících pracovních požadavků, jako je snížení počtu přerušení a překonání byrokracie (Tims & Bakker, 2010). Je patrné, že novější úvahy o dalším vývoj JD-R modelu směřují k jeho větší komplexnosti a odhalení dalších důležitých faktorů ovlivňujících vyhoření a pracovní nasazení. V rámci disertačního výzkumu jsme identifikovali důležité procesy týkající se

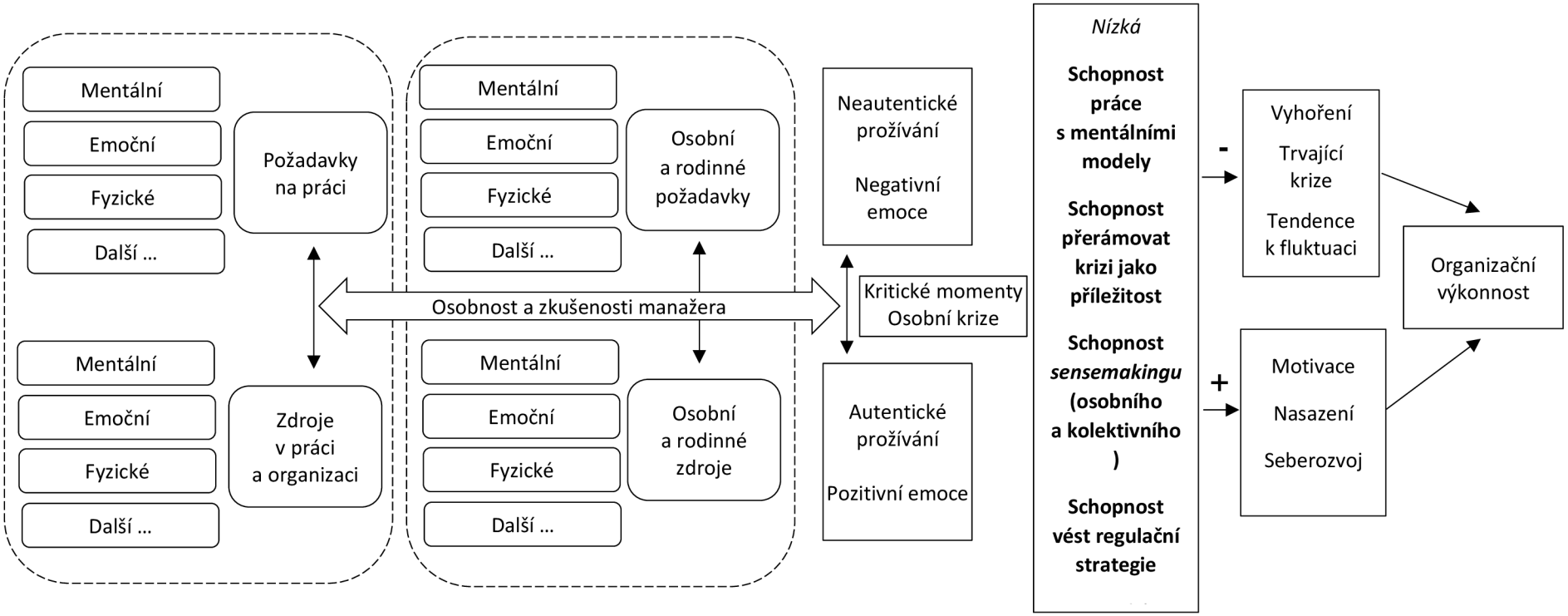
utváření významu osobní krize a schopnosti jejího formulování jako příležitosti. Jedná se o tu část modelu, která se zaměřuje na schopnost jedince vyvíjet strategie, které mu umožní zvládnout obtížnou situaci týkající se práce či osobního života (srov. také Bakker et al., 2019).

Obrázek 13 představuje rozšíření původního modelu Job Demands-Resources (JD-R) o další důležité faktory související se zvládáním kritických situací manažery. Stejně jako původní model i tento rozlišuje mezi pracovními požadavky a zdroji, které působí na motivaci, pracovní nasazení a vyhoření pracovníků. Rozšiřuje jej však o faktory na osobní a rodinné úrovni, které mohou rovněž představovat zátěžové požadavky nebo podpůrné zdroje.

Stěžejní inovací tohoto modelu je ale zaměření na kritické momenty v manažerské praxi a osobní krize, se kterými se manažeři ve své profesi setkávají. Tyto momenty mohou vést k vyhoření, ale za určitých podmínek také k růstu a zvýšení pracovního nasazení. Klíčové jsou přitom kompetence manažerů, které model znázorňuje v pravé části. Jde zejména o schopnost pracovat s mentálními modely, přerámovat krizové situace jako příležitosti, dávat jim smysl *(sensemaking)* a vést regulační strategie na osobní i týmové úrovni. Pokud manažeři dokáží tyto schopnosti rozvíjet, mohou kritické momenty a osobní krize využít pro svůj osobní a profesní růst, namísto toho, aby vedly k vyhoření.

Model tak zdůrazňuje, že kromě vyvážení požadavků a zdrojů je pro předcházení vyhoření a podporu nasazení klíčové, jak manažeři pracují s náročnými situacemi a osobními krizemi. Rozšiřuje tak původní model JD-R o důležitý aspekt zvládání kritických situací pomocí klíčových schopností.

Obrázek 13. Rozšířený JD-R model uvažující schopnost práce s osobními krizemi



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozšířený JD-R model nabízí cenný rámec pro řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, zejména s ohledem na schopnost pracovníků a manažerů zvládat kritické momenty v pracovním prostředí. Tento model se zaměřuje na analýzu pracovních požadavků a zdrojů, které mají vliv na pracovní výkon a pohodu zaměstnanců.

V rámci řízení pracovního výkonu lze využít model JD-R k identifikaci klíčových pracovních požadavků a zdrojů. To umožňuje manažerům lépe porozumět faktorům ovlivňujícím pracovní prostředí a pracovní nasazení zaměstnanců. Identifikace těchto aspektů umožňuje přijímat strategická rozhodnutí ohledně alokace zdrojů, optimalizace pracovních procesů a podpory, což přispívá ke zvýšení pracovního nasazení a snižování vyhoření v pracovním týmu (tyto záležitosti mají úzkou vazbu na péči o pracovníky).

Model JD-R také poskytuje důležitý rámec pro hodnocení pracovníků. Schopnost pracovat s kritickými situacemi a osobními krizemi je klíčovou součástí efektivního pracovního výkonu. Hodnocení zaměřené na tuto schopnost umožňuje lépe identifikovat silné stránky zaměstnanců a manažerů v reakci na nepředvídatelné situace a vysoce stresující okamžiky. To zase umožňuje vytvářet cílené rozvojové programy a podporovat zaměstnance v jejich schopnosti překonávat krizové situace a využívat je jako příležitost k osobnímu a profesnímu růstu (srov. sekce o vzdělávání a rozvoji pracovníků).

Díky modelu JD-R lze pracovní prostředí lépe utvářet tak, aby reflektovalo potřeby a preference jednotlivých zaměstnanců. *Job crafting* umožňuje zaměstnancům upravit své pracovní pozice tak, aby lépe odpovídaly jejich individuálním preferencím a přispívaly k vyššímu pocitu smysluplnosti v práci, což má vliv na jejich motivaci a pracovní výkon.

Hodnocení pracovníků v kontextu schopnosti pracovat s mentálními modely

Mentální modely, spolu s dalšími formami kognitivních struktur, reflektují různé aspekty zkušeností jednotlivce během celého jeho života. Tyto interní reprezentace obsahují významné deklarativní i procedurální znalosti, které jedinci využívají k interpretaci konkrétních jevů (Al-Diban, 2012). Tyto kognitivní vzorce obsahují přesvědčení, představy a příběhy, které řídí naše chování a často stojí za odmítáním změn a kooperací. Mentální modely mají hluboký vliv na to, co si všímáme a jak interpretujeme události. Jedinci s odlišnými mentálními modely mohou vnímat stejnou situaci zcela jinak, což ovlivňuje selektivní pozorování a má důsledky pro efektivní spolupráci a porozumění (Mládková, 2012).

Vliv mentálních modelů na produktivitu týmu je klíčovým aspektem výkonu a spolupráce v pracovním prostředí. Mentální modely, které představují sdílené znalosti a cíle týmu,

jsou zásadní pro interpretaci informací a usměrňují chování členů týmu. Tyto mentální modely byly identifikovány jako faktor, který může vysvětlit rozdíly ve výkonu mezi různými týmy a mají významný dopad na týmovou efektivitu. S nárůstem autonomie na pracovišti se však stává běžným, že členové týmu mají nekonzistentní mentální modely, což může vést k problémům v komunikaci a spolupráci. Nekonzistentní mentální modely mohou ztěžovat dosažení týmových cílů a vést ke konfliktům a nízkému výkonu (Zhao et al., 2023).

Přijetí nefunkčních mentálních modelů může významně ovlivnit schopnost manažera vypořádat se s osobní krizí a přeformulovat ji jako příležitost (Müller et al., 2022). Když manažer udržuje nefunkční mentální modely, může to způsobit, že bude mít zkreslený pohled na situaci a nedostatečně porozumí různým aspektům krize. To může vést k nevhodným rozhodnutím a strategiím, které spíše zhorší situaci.

Manažeři s nefunkčními mentálními modely mohou také setrvávat v negativním emocionálním stavu a v neproduktivním režimu myšlení. To ztěžuje jejich schopnost hledat inovativní řešení a přeměnit krizi na příležitost. Může to také omezit jejich schopnost vidět alternativní cesty a přístupy k řešení problému.

Přestože přijetí nefunkčních mentálních modelů může být zpočátku překážkou, manažer má stále možnost přeformulovat svůj pohled a přístup. To vyžaduje schopnost reflexe a sebereflexe. Manažer by měl být otevřený pro zkoumání a vyhodnocení svých stávajících mentálních modelů a připravený přijmout nové perspektivy. To může zahrnovat konzultaci s kolegy, odborníky nebo psychoterapeuty, kteří mohou poskytnout podporu a různé pohledy na situaci.

Tabulka 12 mapuje mentální modely manažerů a význam osobní krize jako katalyzátoru pro transformaci těchto mentálních modelů. Každý manažer čelil jedinečným výzvám a jeho osobní krize hrála klíčovou roli při přehodnocování a změně jeho přesvědčení či způsobu myšlení. Příklady zahrnují situace, kde krize odhalila nedostatky ve stávajících mentálních modelech a vedla k jejich přehodnocení.

Tabulka 16. Mentální modely manažerů

Manažer	Mentální model / zažitý způsob myšlení	Důsledek mentálního modelu a jeho změna během krize
M1.1	Je třeba uspokojit všechny zainteresované strany, a to i na úkor vlastního času.	Manažerčino přesvědčení vedlo k minimu volného času a extrémnímu nasazení i o víkendech. Až během krize si uvědomila, jak důležité je na chvíli se zastavit a zregenerovat mysl.

M1.2	Nikdy se nezbavím nálepky syna mého otce.	Manažer se obává, že nikdy nebude mít dostatečnou autoritu před pracovníky podniku. Nevěří dostatečně svým manažerským schopnostem. Období krize, spojené s pandemií, mu dává možnost ukázat své schopnosti.
M1.3	Za práci, kterou mám, vděčím jen otci.	Manažerka se nedokázala ztotožnit se svou manažerskou identitou, protože se domnívala, že za své úspěchy vděčí pouze rodině. Až během osobní krize si uvědomilo, že vše, co umí, může využít i mimo kontext rodinné firmy.
M2.1	Nemohu opustit manažerskou práci, protože pak nebudu nic.	Manažerka si uvědomovala prestiž, která se pojila k manažerské pozici. Ještě více jí to také ukazovalo okolí. Změna zaměstnání jako možné řešení osobní krize, tak byla oddálena na úkor spokojenosti.
M2.2	Práce musí být spojená s vášní.	Manažerka byla přesvědčena, že pokud práce nenaplňuje očekávání, něco není v pořádku. Krize ji přiměla uvažovat více o osobním rozvoji a o vášni jako o důsledku odbornosti a uznání, které se pojí na profesionalitu.
M2.3	Manažerská práce je tvrdá a vyžaduje oběti.	Manažerka přijala předpoklad, že negativní stránky manažerské práce jsou její součástí. To má za následky opakovanou akceptaci špatných pracovních podmínek.
M3.1	Úspěch v práci závisí jen na vlastním úsilí a schopnostech.	Manažer se domníval, že když maximálně využije své schopnosti a odhodlání, a podniku se bude dařit, že vše bude v pořádku. Tvrdý náraz na neetické prostředí ukázal, že se mýlil. Nedokázal přesvědčit majitele podniku, aby změnili obchodní strategii. Krize vedla ke ztrátě naivity.
M3.2	Peníze jsou základním měřítkem hodnoty lidského úsilí. Je třeba naplnit očekávání společnosti.	Manažerka podléhala tlaku rodiny a okolí, které kladlo důraz na finanční zabezpečení. To vedlo k vykonávání práce bez vlastního zaujetí. Až během osobní krize si uvědomila, jaké jsou její vlastní životní hodnoty.
M3.3	Musím vždy pomáhat druhým.	Manažerka se velmi přetěžovala, protože měla silnou vnitřní motivaci pomáhat lidem ve svém okolí. Až vážná nemoc a osobní krize jí pomohla dospět distributivnímu vedení a vytvoření efektivního týmu spolupracovníků.
M4.1	Peníze jsou základním měřítkem hodnoty lidského úsilí.	Manažer se pustil do riskantních obchodů, které jej stály všechny úspory. Tato zkušenost vedla k vytvoření nového vztahu k penězům.
M4.2	Okolí mi neumožní, abych ukázal, co ve mně je.	Manažer čelící řadě překážkám organizačního prostředí nabyl domnění, že dlouhé trvání projektu je důsledkem těchto podmínek a nemá moc zvrátit průběh. Krize mu ukázala, že může dospět pracovního naplnění mimo tuto organizaci.
M4.3	Peníze jsou základním měřítkem hodnoty lidského úsilí. Tvrdá práce povede k úspěchu.	Manažer převzal tento mentální model už v dětství a opakovaně jej vedl k neúspěchům. Až během osobní krize, kdy si přivodil úraz, zjistil, že tento model není platný. Tvrdá rehabilitace po úraze mu způsobila ještě větší problémy a on zjistil, že podobně je to i v pracovním životě.
M5.1	Dobrý výkon a pracovní nasazení povede k ocenění a pozitivní zpětné vazbě od nadřízeného.	Manažerka byla konfrontována s chováním nadřízeného, který nedokázal ocenit její práci. Tato zkušenost jí ukázala, že hodnocení druhých nemusí být závislé na výkonu práce.

M5.2	V práci je nutné potlačovat své osobní názory a city a jednat neutrálně.	Manažerka podlehla tlaku organizačního prostředí, které bylo pod silným vlivem politické situace v regionu, což mělo za následek ustoupení od přirozeného chování a přijetí pravidel hry organizace.
M5.3	Za nepříznivých podmínek není možné prosadit změny	Po několika neúspěšných pokusech manažer rezignoval na snahy prosadit změny v organizaci. Tuto mentální bariéru ještě zcela nepřekonal.

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritéria hodnocení pracovníků, která reflektují jejich schopnost pracovat s mentálními modely a přizpůsobit se novým paradigmatům, jsou klíčová pro identifikaci a podporu rozvoje manažerů. Tato kritéria zahrnují flexibilitu myšlení, schopnost přijímat nové perspektivy a inovativní přístupy. Pracovník s vysokou schopností pracovat s mentálními modely je schopen adaptovat se na měnící se podmínky, přijímat nové myšlenkové vzorce a rychle reagovat na nové situace. Dále je důležité zhodnotit, zda manažer dokáže učinit změny na základě minulých chyb a zkušeností, což je klíčové pro osobní a profesní růst. Ustupování od nefunkčních modelů zahrnuje schopnost reflektovat nad minulými neúspěchy, a nejen se z nich poučit, ale také je využít k přetvoření vlastních mentálních modelů a strategií.

Dalším kritickým hlediskem je schopnost přijmout nové myšlenkové přístupy a být otevřený novým nápadům a postupům. Manažer, který je ochoten zkoušet nové přístupy k řešení problémů a nebrání se změnám, má tendenci být pro organizaci mnohem hodnotnější. Rovněž je klíčové hodnotit schopnost zaměstnance kriticky uvažovat, vyhodnocovat informace a rozhodovat se na základě racionálního úsudku.

Metody hodnocení těchto schopností mohou zahrnovat různé postupy. Například sběr zpětné vazby od nadřízených, kolegů a podřízených může poskytnout širší pohled na to, jak zaměstnanec pracuje s mentálními modely a jak se adaptuje na změny. Dále je možné využít hodnocení výkonu a výsledků práce, dotazníky zaměřené na adaptabilitu a inovativnost, case study nebo simulace pracovních situací, a také pravidelné rozhovory o vývoji zaměstnance.

Kombinace těchto metod umožňuje poskytnout komplexní a vyvážené hodnocení schopností pracovníků v oblasti mentálních modelů a jejich schopností adaptace a inovace. Vytváří tak prostor pro podporu osobního a profesního rozvoje zaměstnanců a zároveň umožňuje organizaci identifikovat a využívat potenciál svých členů týmu efektivněji.

Význam identifikace a monitorování osobní krize manažerů pro řízení pracovního výkonu

Identifikace a monitorování kritických momentů a osobních krizí manažerů má v kontextu řízení pracovního výkonu klíčový význam z několika důvodů. Prvním z nich je možnost včasné intervence a prevence vyhoření. Organizace, která má povědomí o osobní krizi manažera, může rychle zavést opatření na jeho podporu ještě před tím, než dojde k vyhoření a závažnějším dopadům na pracovní výkon (Grebski & Mazur, 2022). Otevřená komunikace o krizích přispívá k vytvoření prostředí, kde manažeři jsou ochotní hovořit o svých osobních obtížích a společně hledat řešení. Tím také organizace získává možnost poskytnout manažerovi potřebnou podporu, jako je poradenství, supervize nebo dovolená. Kromě toho je krize příležitostí k rozvoji klíčových kompetencí, jako je adaptace, odolnost a leadership (Müller & Kubátová, 2022). Pravidelné monitorování osobní situace manažerů a otevřenost vůči řešení krizí je tak nezbytné pro zachování jejich duševního zdraví a optimální řízení a rozvoj pracovního výkonu.

V případě většiny manažerů z disertačního výzkumu nebyl prožitek jejich osobní krize identifikován ze strany nadřízených. Manažeři zároveň nejevili příliš důvěry v nadřízené, aby proaktivně sdíleli své problémy. Z tohoto důvodu je možné vymezit některá doporučení, která by mohla vést ke snadnější identifikaci osobních krizí. Jednou z možností je realizace pravidelných individuálních rozhovorů. Nadřízení by měli udržovat pravidelný kontakt s manažery a poskytnout jim možnost individuálních rozhovorů, během kterých by měli klást otázky týkající se nejen pracovního výkonu, ale také jejich osobního života a celkové spokojenosti.

Neméně důležité je pozorování změn v chování. Nadřízení by měli být pozorní k jakýmkoli výrazným změnám v chování manažera, jako jsou změny v pracovní morálce, náladě, výkonnosti nebo sociálním kontaktu. Jen minimum nadřízených v rámci disertačního výzkumu bylo schopno rozpoznat změny v chování manažera. S tím souvisí také poskytování psychosociální podpory. V rámci organizace by měly existovat mechanismy pro poskytování psychosociální podpory manažerům. To může zahrnovat koučink, psychologickou podporu, a mělo by být zajištěno, že manažeři vědí, kde hledat pomoc, pokud ji budou potřebovat.

4.8.3 Základní doporučení plynoucí ze zjištění

1. Využití JD-R modelu pro řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Organizace by měly provádět pravidelný sběr dat o pracovních podmínkách. Následná analýza a interpretace těchto dat představuje významný předpoklad pro pochopení prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Rámec pro tuto analýzu může poskytnout Job Resource-Demand Model,

který upozorňuje na význam analýzy fyzických, sociálních, organizačních a psychologických aspektů pracovního prostředí. Sběr dat umožňuje identifikovat různé faktory ovlivňující pracovní prostředí a zdraví zaměstnanců. Porozumění těmto faktorům je zásadní pro efektivní řízení pracovního výkonu (Chak et al., 2022). V krizových situacích poskytují tyto informace náhled na aktuální situaci a umožňují rychle identifikovat oblasti, které vyžadují okamžitou pozornost či změnu (Demerouti & Bakker, 2023).

Analýza dat pomáhá odhalit potenciální rizikové faktory v pracovním prostředí, což umožňuje organizaci implementovat preventivní opatření a minimalizovat jejich dopad na zaměstnance (pro využití JD-R modelu pro identifikaci rizik srov. např. Gjerald et al., 2023). Analýza dat umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých je možné zlepšit pracovní podmínky a prostředí pro zaměstnance, což může vést ke zvýšení jejich spokojenosti, motivace a výkonnosti. Získané informace tak mohou být využity v personální činnosti péče o pracovníky.

Dalším krokem v rámci využití JR-D modelu je identifikace klíčových pracovních požadavků a zdrojů. Tento proces se zaměřuje na identifikaci a definování nejdůležitějších pracovních požadavků a zdrojů ve firemním prostředí. Pracovní požadavky mohou zahrnovat dovednosti, znalosti, schopnosti a atributy nezbytné pro efektivní plnění pracovních úkolů. Zdroje mohou zahrnovat materiály, technologie, informace a podporu potřebnou pro dosažení zamýšlených výsledků. Analýza by měla zhodnotit klíčové dovednosti spojené se schopností zvládat kritické aspekty manažerské práce (srov. další sekce hodnocení pracovníků)

Identifikace významných pracovních požadavků a zdrojů poskytuje základní informace pro strategické rozhodování v rámci organizace. Pomáhá pochopit, které aspekty práce jsou nejvíce důležité pro dosažení cílů a úspěchu organizace. Tato identifikace umožňuje efektivní alokaci zdrojů, jako jsou finance, lidé, čas a materiál, což vede k optimalizaci pracovních procesů a dosažení lepších výsledků. Všechny tyto shromážděné informace mají důležitou vazbu na aktualizaci popisu pracovních míst (Bakker et al., 2023).

2. Hodnocení pracovníků s ohledem na schopnost reagovat na kritické situace

Organizace by měly věnovat pozornost procesu hodnocení pracovníků se zaměřením na jejich schopnost efektivně reagovat na neočekávané a kritické situace v pracovním prostředí. Tato reakce zahrnuje schopnost přizpůsobit se rychlým změnám, nalézt řešení a převzít kontrolu nad situací. Hodnocení reakcí zaměstnanců v kritických situacích poskytuje také důležité informace pro vytváření rozvojových programů a školení. V krizových situacích umožňuje toto hodnocení

identifikovat zaměstnance, kteří prokázali schopnost efektivně reagovat na neočekávané události. Tito jedinci mohou disponovat klíčovými dovednostmi při řešení krizových situací a mohou tak být vzorem pro ostatní. V dynamickém podnikatelském prostředí může být schopnost rychlé a správné reakce na neočekávané situace kritická pro zachování stability a úspěchu organizace.

Pro hodnocení pracovníků lze využít škály, které byly diskutovány v kontextu balanced scorecard. Tyto škály a dotazníky umožňují zmapovat silné a slabé stránky manažerů v situacích, kdy čelí významným pracovním či osobním problémům. Jejich začlenění do hodnotících procesů může personalistům a lídrům poskytnout vhled do psychické odolnosti pracovníků, jejich přístupů ke zvládání stresu či schopnosti reflektovat a měnit neefektivní vzorce chování.

Pro hodnocení pracovníků ve vztahu ke zvládání kritických momentů lze využít následující škály a položky z Tabulek 14, 15 a 16. Tabulka 14 obsahuje položky z dotazníku Brief Resilient Coping Scale (Sinclair & Wallston, 2004), které se zaměřují na psychickou odolnost a adaptabilitu při řešení problémů. Lze je využít k posouzení flexibility a kreativity pracovníků v krizových situacích. Tabulka 15 uvádí vybrané položky z dotazníku Brief COPE (Carver, 1997) mapující *copingové* strategie a přístup k řešení obtížných situací. Mohou sloužit k evaluaci aktivního přístupu pracovníků ke zlepšování situace a ke spolupráci s druhými. V tabulce 16 jsou nově navržené položky zaměřené konkrétně na reflektování vlastních mentálních modelů, hledání inspirace pro řešení krizí či sdílení zkušeností s kritickými momenty s druhými. Tyto položky umožňují detailněji zhodnotit přístup pracovníků ke zvládání osobních krizí.

Začlenění vybraných položek z těchto škál do hodnotících dotazníků či rozhovorů s pracovníky může personalistům a manažerům poskytnout cenné informace o tom, jak jsou daní jednotlivci vybaveni pro zvládání náročných situací v práci i mimo ni. Získané výsledky pak lze využít pro mentoring, koučink či další formy podpory zaměstnanců.

3. Hodnocení pracovníků s ohledem na schopnost rozvíjet systémové myšlení a pracovat s mentálními modely

Podle Senge (2006) je systémové myšlení disciplínou týkající se schopnosti rozpoznat význam celku. Umožňuje vidět vzájemné vztahy a souvislosti, namísto izolovaných jevů. Je to rámec pro porozumění strukturám a vzorcům změn, které stojí za komplexními situacemi. Systémové myšlení také poskytuje jazyk pro popis těchto propojeností. Systémové myšlení úzce souvisí

s mentálními modely. Mentální modely jsou podle Senge (2006) hluboce zakořeněné předpoklady a zobecnění, které ovlivňují naše chápání světa. Mohou ale také bránit systémovému vnímání souvislostí (Mládková, 2003). Proto je důležité mentální modely odhalovat a nefunkční modely eliminovat. Existuje několik způsobů, jak s mentálními modely bojovat. Jednou z možností je rozpoznání „skoku zobecnění“, což znamená pozorování přechodu od konkrétních situací k obecným závěrům bez dostatečného ověření těchto abstrakcí (Mládková, 2012; Aşcı et al., 2016). Druhou metodou je využití metody „levého sloupce“, která spočívá v zaznamenání toho, co říkáme, a toho, co skutečně myslíme. Právě rozdíly mezi těmito záznamy mohou odhalit existenci mentálních modelů. V neposlední řadě je důležité naučit se vyvažovat zkoumání a obhajobu, což jsou dovednosti umožňující vhled do využívání mentálních modelů (Mládková, 2012; Senge, 2006).

Kultivace systémového myšlení pomáhá rozvíjet mentální modely, které jsou flexibilnější a lépe reflektují propojenost jevů ve světě (Mládková, 2012). Zároveň práce s mentálními modely umožňuje hlouběji porozumět principům systémového myšlení a lépe je využívat v praxi (Senge, 2006). Systémové myšlení a mentální modely se tak vzájemně posilují v rozvoji holistického náhledu na svět. Jak uvádí Mládková (2003), mentální modely také ovlivňují efektivitu manažerů, proto je důležité tyto modely identifikovat. Vzhledem k hodnocení manažerů s ohledem na jejich práci s mentálními modely může být přínosná metoda 360 stupňů (Liang et al., 2016), protože umožňuje získat komplexní a různorodý pohled na jednotlivce z různých perspektiv, což pomáhá odhalit a pracovat s jejich mentálními vzory a chováním v pracovním prostředí.

Zpětná vazba od nadřízených se může zaměřit na schopnost manažerů rozpoznávat „skoky zobecnění“, tedy příliš rychlé zevšeobecňování na základě omezených informací. Nadřízení mohou posoudit, zda manažeři dostatečně zvažují detaily situace při strategickém rozhodování, nebo zda mají sklony k předčasným závěrům. Dále mohou zhodnotit, nakolik manažeři dokážou vyvažovat obhajobu vlastních názorů a zkoumání alternativ, což je klíčové pro objektivní rozhodování (Senge, 2006). Například manažer M1.2 se obával, že nikdy nebude mít dostatečnou autoritu před pracovníky podniku. Zaměřoval se pouze na svou identitu manažera – syna vlastníka, aniž by se zaměřil na dobré výsledky své práce. Během osobní krize si však uvědomil, že může prokázat své manažerské dovednosti. Právě tato skutečnost by mohla být reflektována nadřízenými, což by mohlo manažerovi pomoci překonat mentální model nedostatečnosti.

Kolegové mohou zhodnotit komunikaci manažerů ohledně jejich mentálních modelů v rámci týmové spolupráce. Důležité je, aby manažeři své modely jasně vysvětlovali, byli

otevření vůči zpětné vazbě a brali v potaz odlišné pohledy. Manažerka M2.3 přijala předpoklad, že negativní stránky práce jsou její součástí. To mělo za následek opakovanou akceptaci špatných pracovních podmínek. Právě zpětná vazba od kolegů, kteří zastávají v organizaci podobnou roli, může napomoci pracovat s tímto mentálním modelem.

Zpětná vazba od podřízených může odhalit negativní projevy nefunkčních mentálních modelů manažerů v jejich chování a vedení týmu. Jak zmiňuje Senge (2006), kvalita mentálních modelů manažerů se projevuje v tom, jak přispívají k rozvoji modelů svých podřízených. Pokud manažer například vnímá určitý typ zaměstnanců jako „problémové“ na základě stereotypů a podle toho s nimi zachází, jedná se o kontraproduktivní mentální model. Nadřízený považoval manažera M3.1 za problém, protože se snažil poukázat na nefunkčnost diagnostické metody, která byla v organizaci považována za nezpochybnitelnou. Kdyby vlastník organizace dal na zpětnou vazbu manažera, mohl dospět k významnému rozvoji diagnostiky a nasměrovat podnik novým směrem bez nutnosti balancovat mezi etickými dilematy.

Externí experti pak mohou posoudit schopnost systémového a strategického myšlení manažerů, tedy do jaké míry reflektují vzájemné vazby proměnných a megatrendy v prostředí (Senge, 2006). Manažerka M3.3 měla silnou vnitřní motivaci pomáhat lidem ve svém okolí a přetěžovala se. Vážná nemoc a osobní krize jí nakonec pomohly dospět k distribuovanému vedení a vytvořit efektivní tým spolupracovníků. Zpětná vazba odborníka či někoho stojícího mimo organizaci s dostatečným nadhledem by mohl poukázat na nevyváženost mezi pracovním a soukromým životem, ke které tento mentální model vede.

Metoda 360 stupňů v kombinaci se zaměřením na mentální modely manažerů má potenciál zvýšit sebereflexi manažerů. Klíčem je ovšem jejich otevřenost takovou zpětnou vazbu přijmout a pracovat s ní. Právě zde budou významné provázanost i iniciativami v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.

4.8.4 Doporučení pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Pro organizace se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů je vhodné zavést pravidelný sběr dat o pracovních podmínkách, jejich analýzu a interpretaci za využití JD-R modelu. To umožní lépe porozumět faktorům ovlivňujícím práci zaměstnanců a přijímat preventivní opatření pro předcházení stresu a podporu pohody. Dále je doporučeno zaměřit se

na hodnocení pracovníků z hlediska jejich schopnosti zvládat kritické situace a mentorování v této oblasti. Pro manažery je pak stěžejní hodnocení a rozvoj dovedností práce s mentálními modely, neboť ty ovlivňují jejich schopnost transformovat krizové situace.

Implementace doporučení v organizacích se systematickým přístupem k řízení lidských zdrojů

V organizacích s propracovaným systémem řízení lidských zdrojů by implementaci těchto doporučení měl koordinovat personální útvar ve spolupráci s vrcholovým managementem a vedoucími jednotlivých úseků. Pravidelný sběr dat o pracovních podmínkách by měl být zahrnut do popisu pracovní pozice a hodnocení specialistů či analytiků v personálním útvaru. Získaná data a analýzy by měly být pravidelně projednávány a využívány k identifikaci potřeb a návrhu preventivních opatření ze strany personálního útvaru, vrcholového vedení a liniových manažerů. Procesy hodnocení a rozvoje by měly být rovněž integrovány do systémů, které organizace využívá, ideálně se zapojením metody 360 stupňů. Hodnocení by pak mělo být využíváno v individuálním mentoringu a kariérovém poradenství ze strany specialistů v personálním útvaru.

4.8.5 Doporučení pro organizace bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

Specifikace doporučení

Pro organizace bez personálního oddělení jsou potřebná specifická a pragmatická opatření, aby mohly využít rozšířený JD-R model pro řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Možností může být alespoň zjednodušený sběr informací a zpětné vazby od zaměstnanců. Malé organizace mohou využít jednoduché průzkumy spokojenosti zaměstnanců a pravidelné individuální rozhovory k získání zpětné vazby ohledně pracovních požadavků a zdrojů. Tento přístup by měl být flexibilní a přizpůsobitelný, aby odpovídal potřebám menšího týmu. Další možní jsou osobní rozhovory a diskuse. Majitelé nebo vedoucí malých organizací mohou pravidelně komunikovat se zaměstnanci, aby lépe porozuměli jejich pracovním potřebám, problémům a příležitostem. Tato osobní komunikace může poskytnout důležité informace pro identifikaci klíčových pracovních požadavků a zdrojů. Při hodnocení pracovníků lze klást důraz na jejich schopnost adaptace a reakce na různé situace. Otázky ohledně jejich schopnosti flexibilně reagovat na změny a zvládání stresových situací mohou poskytnout užitečné informace. Využití rozšířeného JD-R modelu pro řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v malých organizacích může být flexibilní a adaptabilní, přizpůsobené konkrétním

potřebám malého týmu. Důležité je identifikovat klíčové faktory ovlivňující pracovní prostředí a pracovní nasazení, aby představitelé organizací mohli efektivněji podporovat pracovní výkon.

Implementace doporučení v organizacích bez systematického přístupu k řízení lidských zdrojů

V menších organizacích může být využití modelu JD-R pro řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků méně formalizované. Tyto společnosti mohou provádět jednodušší průzkumy a sbírání zpětné vazby od zaměstnanců, případně se spoléhat na přímou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Díky flexibilitě a menší hierarchii může být implementace změn nebo úprav v pracovním prostředí rychlejší a přizpůsobená konkrétním potřebám zaměstnanců. V malých organizacích je obvykle důležité zapojení vedení, které může být úzce propojeno se zaměstnanci. Řešení zaměřená na optimalizaci pracovních podmínek nebo na podporu schopnosti zaměstnanců reagovat na stresové situace mohou být implementována flexibilněji a vedení může být schopno reagovat na potřeby týmu rychleji.

4.9 Další personální činnosti ve vztahu ke kritickým momentům manažerské praxe

V této sekci jsou prezentovány další personální činnosti, které mají vztah k výsledkům výzkumu. Z důvodu vzájemné provázanosti všech personálních činností byly již mnohé aspekty těchto personálních činností uvedeny na jiných místech. Cílem této sekce je tak poukázat především na vztah daných oblastí řízení lidských zdrojů k tématu zvládání kritických momentů manažerské praxe a odkázat na výše uvedené související podkapitoly.

4.9.1 Personální plánování

Poznatky zvládání kritických momentů v manažerské praxi jsou klíčovým faktorem ovlivňujícím personální plánování. Jedním z klíčových aspektů je anticipace budoucích potřeb pracovní síly. Zkušenosti s řešením náročných situací poskytují cenné informace pro plánování týkající se jak kvantity, tak kvality pracovníků. Manažeři, kteří prošli krizí, mají větší vhled do potřeb týmu v souvislosti s aktuálními i budoucími výzvami, což umožňuje lépe přizpůsobit personální strategie.

Významný je také rozvoj potřebných dovedností a kvalit pracovní síly, jak bylo ukázáno v sekci týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků. Získané znalosti z efektivního řešení kritických situací mohou ovlivnit výběr nových pracovníků nebo rozvoj manažerů (srov. sekce o získávání a výběru pracovníků). Dalším aspektem je optimalizace motivace a flexibility pracovní síly. Porozumění tomu, jak kritické momenty mohou ovlivnit motivaci a flexibilitu týmu, umožňuje manažerům lépe plánovat strategie pro udržení pracovní morálky a adaptaci na případné budoucí změny v prostředí.

4.9.2 Rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků

Poznatky zvládání kritických momentů v manažerské praxi jsou klíčové pro rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků v rámci organizačního prostředí. Rozmisťování pracovníků zahrnuje propojení jednotlivců s pracovními úkoly a místy, což má za cíl optimalizovat vztah mezi zaměstnanci, jejich prací a pracovním prostředím. Zkušenosti z řešení náročných situací mohou poskytnout cenné informace pro efektivní rozmístění pracovní síly.

Personální plánování a formování pracovní síly organizace jsou úzce spjaty s těmito poznatky. Manažeři, kteří čelili kritickým momentům, mají větší vhled do potřeb pracovníků v kontextu změn v pracovních úkolech, prostředí a technologiích. To může vést k lepšímu formování potřebného počtu, struktury a dovedností pracovní síly, která je klíčová pro efektivitu celé organizace.

Pokud jde o propouštění pracovníků, zkušenosti s krizovým řízením mohou poskytnout lepší vhled do situací nadbytečnosti pracovníků. Krizové situace často vedou k restrukturalizaci organizace nebo změnám v hospodářském prostředí, což může vést k potřebě snížení počtu pracovníků. Zkušenosti manažerů s tímto procesem mohou přinést větší empatii a strategické rozhodování vůči propouštěným zaměstnancům. V tomto ohledu jsou významné výstupní rozhovory. Jak ukazuje Harris (2000), výstupní rozhovory jsou pro organizace cenným zdrojem zpětné vazby, který může pomoci zlepšit retenci zaměstnanců. Přistupovat k nim jako k příležitostem, pomáhá odhalit klíčové problémy ovlivňující schopnost získat a udržet talenty. Výstupní rozhovory také pomáhají identifikovat oblasti nespokojenosti nebo obavy mezi zaměstnanci dříve, než vygradují v krizi. Naslouchání bez konfrontace mohou manažeři zachytit varovné signály problémů, o kterých dříve nevěděli. Řešení takto odhalených problémů může zabránit scénářům, jako jsou hromadné odchody zaměstnanců či jejich demotivace.

Penzionování pracovníků je dalším důležitým aspektem. Získané zkušenosti zvládání krizí mohou poskytnout vhled do toho, jakým způsobem optimalizovat procesy spojené s ukončením pracovního poměru jednotlivců. Může to zahrnovat lepší plánování přechodu a podpory pro zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu, což může pozitivně ovlivnit celkovou kulturu a pověst organizace. V kontextu snah řešení problémů souvisejících se stárnoucí populací a v důsledku rostoucího uvědomění významu zkušeností pracovníků s dlouholetou praxí se objevují iniciativy ze strany organizací, které se snaží udržet kontakt se seniorními pracovníky a využít jejich expertízy (Müller et al., 2023). Zvládání kritických momentů a osobních krizí představuje natolik významnou zkušenost, že by mělo být v zájmu organizací udržovat kontakt s bývalými pracovníky a zapojit je do organizačních programů učení a rozvoje.

4.9.3 Odměňování pracovníků

Poznatky o zvládání kritických momentů v manažerském prostředí mají významný dopad na odměňování pracovníků v rámci řízení lidských zdrojů. Zvláště důležité je pochopit nutnost pečovat o manažery čelící vysokému stresu a hrozbě vyhoření. Moderní koncept odměňování překračuje pouhé poskytování finanční odměny za pracovní výkon a zahrnuje různé aspekty, které mohou ovlivnit psychologickou pohodu a spokojenost zaměstnanců (Koubek, 2007). Manažeři, kteří čelí vysokému stresu a vyhoření, často vyžadují zvláštní péči. Zkušenosti s kritickými momenty mohou ukázat, že jejich pracovní prostředí a nároky jsou značně náročné. V rámci odměňování by se proto mělo brát v úvahu nejen finanční ohodnocení, ale i nepeněžní benefity a vnitřní motivace.

Kromě finančních aspektů jsou nepeněžní formy odměňování stále důležitější. To může zahrnovat formální uznání, nabídku vzdělávacích programů nebo poskytnutí podpůrných mechanismů. Zkušenosti s řešením stresových situací mohou vést k upřednostnění takových odměn, které pomáhají manažerům udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, zlepšují jejich duševní pohodu a podporují jejich profesní růst. Vnitřní odměny, jako je pocit užitečnosti, radosti z práce a uznání za dosažené cíle, jsou klíčové pro udržení motivace manažerů v náročném prostředí. Tyto faktory, které jsou zvláště důležité pro manažery vystavené vysokému stresu, by měly být zohledněny při tvorbě strategií odměňování.

4.9.4 Personální informační systém

Personální informační systém představuje strukturovaný počítačový systém, který zabezpečuje shromažďování, ukládání, zpracování a poskytování informací týkajících se práce v organizaci (Koubek, 2007). Při zohlednění zvládání kritických situací manažerů a jejich péče v rámci personálního informačního systému je třeba zabezpečit dostupnost klíčových informací týkajících se pracovní zátěže, stavu mentálního zdraví manažerů a náročnosti jejich pracovního prostředí. Personální informační systém by měl obsahovat nástroje pro sledování pracovního vytížení manažerů, které by umožnily identifikaci oblastí s vysokým rizikem stresu či vyhoření. Data o absenci z pracovního důvodu, hodnoceních výkonnosti a zpětné vazbě z průzkumů spokojenosti zaměstnanců jsou klíčové pro posouzení zdraví a výkonnosti manažerů (srov. řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovník, péče o pracovníky).

Důležité je také využití personálního informačního systému pro implementaci opatření na prevenci a zvládání stresu a vyhoření. To může zahrnovat poskytování školení, nabídku podpůrných programů nebo změny v pracovních postupech a prostředí, které by měly pozitivní dopad na pohodu a zdraví manažerů (srov. vzdělávání a rozvoj pracovníků). Personální informační systém by měl respektovat zásady a pravidla týkající se zacházení s citlivými informacemi o mentálním zdraví zaměstnanců, včetně manažerů. Je nutné zajistit, že data jsou chráněna a zpracovávána v souladu s etickými a právními standardy.

5. Ekonomické dopady kritických momentů a osobních krizí manažerů

Ve znalostní ekonomice jsou lidské zdroje společnosti považovány za zásadní zdroj konkurenční výhody a cenné aktivum. Tradiční zdroje konkurenční výhody, jako jsou přírodní zdroje nebo technologický pokrok, ztrácejí na významu vzhledem ke změnám na trhu a snadnému přístupu k substitutům. Proto jsou nyní primárním zdrojem tvorby hodnoty a spolehlivějším základem strategie interní zdroje a nehmotné schopnosti podniku, včetně lidských zdrojů. Schopnost vytvářet strategické dovednosti je pro úspěch ve znalostní ekonomice zásadní (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2005, s. 35). Tato kapitola se zabývá ekonomickými dopady osobních krizí a vyhoření manažerů. Je také ukázáno, jaké socioekonomické důsledky měly osobní krize pro manažery a pro organizace, kde působili.

5.1 Ekonomické dopady kritických momentů a vyhoření

5.1.2 Globální tendence poklesu duševního zdraví na pracovišti

Pandemie COVID-19 způsobila celosvětové zvýšení úrovně úzkosti a deprese o 25 %. Toto zvýšení jasně ukazuje nedostatečnou připravenost vlád na její dopady na duševní zdraví a odhalilo chronický nedostatek zdrojů v oblasti duševního zdraví. V roce 2020 vlády po celém světě v průměru věnovaly pouze 2 % z rozpočtů zdravotnictví na duševní zdraví. Tato čísla byla ještě nižší v zemích s nižším středním příjmem, kde investice do duševního zdraví činila méně než 1 % (WHO, 2022a).

Zhruba 15 % dospělých v pracovním věku trpí duševními poruchami. Deprese a úzkost mají vážné důsledky na produktivitu a roční náklady na globální ekonomiku jsou odhadovány na 1 bilion dolarů, hlavně kvůli poklesu pracovní kapacity. Odhady ukazují, že celosvětově se každý rok ztratí 12 miliard pracovních dní kvůli depresím a úzkostem. Je důležité poznamenat, že osoby s vážnými duševními problémy jsou často navíc vyloučeny z pracovního procesu, i když účast v ekonomických aktivitách je klíčová pro jejich zotavení (WHO, 2022b).

Světová zdravotnická organizace (WHO) a Mezinárodní organizace práce (ILO) zdůraznily v roce 2022 nutnost přijmout nová opatření k řešení otázek týkajících se duševního zdraví v pracovní populaci. Nové celosvětové směrnice WHO ohledně duševního zdraví v práci jsou podporovány praktickými strategiemi, jež jsou detailně popsány v společném informačním

materiálu WHO a ILO (2022). Směrnice WHO o duševním zdraví v práci obsahují doporučení pro řešení rizik spojených s duševním zdravím, jako jsou vysoké pracovní zátěže, negativní chování a další faktory způsobující stres na pracovišti. Je třeba zdůraznit, že WHO poprvé navrhuje začlenit školení manažerů vedoucí ke zvýšení jejich schopnosti předcházet stresujícímu pracovnímu prostředí a reagovat na pracovníky ve stresu. Hlavním cílem je podporovat prevenci rizik spojených s duševním zdravím, chránit a podporovat duševní zdraví na pracovišti a poskytovat podporu jednotlivcům s duševními poruchami, aby mohli aktivně participovat a prosperovat v pracovním prostředí (ILO, 2022; WHO & ILO, 2022).

Odhady nákladů různých typů duševních poruch a problémů v oblasti duševního zdraví spojených s prací jsou zobrazeny v Tabulce 17.

Tabulka 17. Socio-ekonomické náklady duševních chorob

Oblast	Typ nákladu (rok odhadu)	Hodnota
Svět	Socioekonomické náklady duševních chorob (2010)	2,5 bilionu USD
	Socioekonomické náklady duševních chorob (odhad pro rok 2030)	6 bilionů USD
	Socioekonomické náklady spojené s úzkostí, depresí (2023)	1 bilion USD
Evropa	Socioekonomické náklady spojené duševním zdravím, depresí související s prací (2013)	617 miliard EUR
	Socioekonomické náklady stresu na pracovišti (2002)	20 miliard EUR
USA	Socioekonomické náklady stresu na pracovišti (2015)	500 miliard USD
	Náklady spojené se zdravotní péčí v souvislosti s vyhořením (2015)	190 miliard USD
	Náklady péče o jednu osobu s duševním onemocněním (2020)	1180–18313 USD

Zdroj: Založeno na Christensen et al. (2020); Hassard et al. (2014); Seppälä & Cameron (2015); WHO (2022a; 2022b; 2022c)

Situace v Evropě

Studie provedená Evropskou komisí v roce 2002, jak upozornili Hassard et al. (2014), odhadla roční náklady na stres související s prací v EU-15 na 20 miliard EUR. Tento výpočet vycházel z údajů z průzkumu agentury EU-OSHA z roku 1999, kde se celkové náklady na nemoci související s prací v EU-15 pohybovaly v rozmezí od 185 do 289 miliard EUR ročně. Pro určení částky 20 miliard EUR za stres související s prací byl použit konzervativní odhad, že 10 % nemocí spojených s prací je způsobeno stresem.

V rámci projektu financovaného EU a provedeného společností Matrix (2013) byly roční náklady na depresi související s prací v Evropě odhadnuty na ohromujících 617 miliard EUR. Tento celkový součet zahrnoval výdaje zaměstnavatelů kvůli absencím a prezenčním službám

(272 miliard EUR), ztrátu produktivity (242 miliard EUR), výdaje na zdravotní péči (63 miliard EUR) a náklady na sociální zabezpečení ve formě dávek v pracovní neschopnosti (39 miliard EUR).

Ještě před pandemií COVID-19 se problémy s duševním zdravím týkaly přibližně 84 milionů osob v EU, což představovalo každého šestého občana. Od té doby se tato situace zhoršila, zejména mezi mladými lidmi a těmi, kteří již měli problémy s duševním zdravím. Kromě toho, ženy jsou náchylnější k běžným duševním poruchám, jako je deprese a úzkost, zatímco muži čelí vyššímu riziku sebevraždy, což zdůrazňuje potřebu genderově specifických přístupů k duševnímu zdraví. Problémy s duševním zdravím mají významný ekonomický dopad, který činí 4 % HDP EU ročně, což představuje více než 600 miliard EUR. Tento významný ekonomický dopad je zejména způsoben sníženou produktivitou, náklady na zdravotní péči a výdaji na sociální zabezpečení. Tato čísla však nezahrnují nepřímé a nehmotné náklady (Amand-Eeckhout, 2023).

Podíváme-li se detailněji na vybrané evropské ekonomiky, zjistíme, že vyhoření v evropských zemích má vážné ekonomické důsledky. Jak ukázal Roberts (2019) na základě výsledků průzkumu Labour Force Survey z roku 2018, pouze ve Spojeném království trpělo depresí nebo úzkostí z práce celkem 595 000 zaměstnanců. Toto vedlo ke ztrátě 15,4 milionu pracovních dnů a odhadovaným nákladům ve výši 13,5 milionu liber. Další odhady pak ukazují náklady na absenci způsobenou stresem, úzkostí a depresí na přibližně 1,26 miliardy GBP ročně. Tyto náklady zahrnují jak náklady na zdravotní péči a rehabilitaci, tak náklady spojené se ztrátou produkce a příjmu (Hassard et al., 2014).

V Dánsku byly roční náklady spojené s pracovním stresem odhadnuty na částku mezi 2,3 a 14,7 miliardami DKK, zahrnující náklady na zdravotní péči, nemocenské dávky, předčasný odchod do důchodu a úmrtí (s některými odpočty). Ve Francii činily náklady na pracovní stres mezi 1,17 a 1,97 miliardy EUR ročně a zahrnovaly zdravotní náklady, nemocenské dávky a ztrátu produktivity. V Německu byly celkové roční náklady spojené s pracovním stresem odhadnuty na 29,2 miliard EUR, zahrnující přímé náklady na prevenci a rehabilitaci a nepřímé náklady na ztrátu pracovních let prostřednictvím invalidity a předčasné smrti. V Nizozemsku byly roční náklady pracovního stresu odhadnuty na 4 miliardy EUR a zahrnovaly náklady na absenci, invalidní dávky a náklady na zdravotní péči. Ve Španělsku náklady na pracovní podmínky způsobující duševní poruchy a nemoci dosahovaly mezi 150 a 372 miliony EUR a představovaly 0,24 % až 0,58 % celkových zdravotních výdajů (Hassard et al., 2014).

Situace v USA

Stres na pracovišti v USA má značné společenské a ekonomické důsledky (Jugdev et al., 2018). Podle Jiméneze et al. (2014) způsobuje roční náklady ve výši přibližně 300 miliard dolarů v důsledku absencí, nákladů na zdravotní péči a programů zvládání stresu. Tento odhad byl později aktualizován Hassard et al. (2014) na 402 miliard dolarů v roce 2013 po zohlednění finančních úprav.

Stres na pracovišti má rozsáhlý dopad na produktivitu a zdraví. Podle American Institute of Stress (2022) vede k snížení produktivity (41 %), nižšímu nasazení (33 %), hledání nové práce (15 %) a zvýšenému absentismu (14 %). Tento stres přispívá až k 8 procentům národních výdajů na zdravotní péči a způsobuje ročně 120 000 úmrtí. Navíc způsobuje dodatečné náklady v rozmezí od 125 do 190 miliard dolarů ročně, což představuje 5 až 8 procent národních výdajů na zdravotní péči v USA (Goh et al., 2016).

Kromě těchto dopadů na společnost má syndrom vyhoření také významné náklady pro zaměstnavatele, kteří ročně vynakládají kolem 190 miliard dolarů na náklady spojené se zdravotní péčí v souvislosti s vyhořením, a současně se potýkají s problémy v oblasti produktivity a fluktuace pracovníků. Celkový dopad stresu na pracovišti na americkou ekonomiku dosahuje více než 500 miliard dolarů ročně, což zahrnuje ztrátu asi 550 milionů pracovních dnů (Schelenz, 2020; Seppälä & Cameron, 2015).

Systematický přehled studií o nákladech na duševní nemoci z roku 2020 odhalil, že průměrné roční náklady na péči o jednu osobu s duševním onemocněním, upravené na cenovou úroveň USA prostřednictvím parity kupní síly, se pohybují v rozmezí od 1180 do 18313 USD. Tyto náklady zahrnují jak přímé náklady na léčbu a další služby, tak i další náklady, jako jsou ztráty produkce a příjmu (Christensen et al., 2020; WHO, 2022c).

5.2 Dopady osobní krize manažerů na organizace

5.2.1 Manažeři malých rodinných podniků

Manažerka M1.1 se nejprve nebyla schopna přizpůsobit dynamickým změnám během pandemie. Osobní krize vedla k nemožnosti adaptovat se na nové podmínky a rozvíjet alternativní obchodní model. To mělo dopad na výkonnost podniku a kvalitu rozhodování. Příkladem je problematická krizová komunikace se členy týmu, kteří se obávali, že podnik krachuje, což narušilo podnikovou kulturu. Manažerka se tak ocitla v jakémsi „prázdnu“, připustila, že nemůže se situací nic dělat:

> Mám ráda, když si to naplánuju, a tak bude nějakým způsobem… Kdyby to (problémy v podniku) bylo mojí vinou, tak si to nějak obhájím nebo to nějak spravím. Ale nyní je to prázdno. (M1.1)

Celkovou situaci zachránila finanční pomoc přátel. Kdyby podnik nezískal tuto finanční podporu, velmi těžko by pandemii přečkal.

Manažer M1.2 kvůli osobní krizi a neustálené manažerské identitě nezvládá získat dostatečný vliv, aby prosadil důležité změny v organizaci, ačkoliv má několik zásadních strategických nápadů, které by vedly ke zvýšené produktivitě. Daří se mu zavádět alespoň dílčí opatření, u nichž vidí přínos. Chybějící otevřenost v komunikaci představitelů rodinného podniku neumožňující uspokojujícím způsobem situaci řešit, takže budoucí setrvání manažera je nejisté. Vzhledem k tomu, že manažer zastupuje i nemocného otce, byl by jeho odchod existenční výzvou pro celý podnik.

Osobní krize vedla k poklesu iniciativy manažerky M1.3 v podílení se na rozvoji organizace, nikde nebyla „žádná nová vize“, která by dokázala zvýšit pracovní nasazení. Odchod z firmy byl dobře vykomunikován s vedením, takže nezpůsobil náhlý výpadek na této pozici.

5.2.2 Manažeři nadnárodních korporací

Osobní krize manažerky M2.1 vedla k poklesu výkonnosti a produktivity. Neutěšená situace ohledně mentální pohody vedla k tomu, že zkušená manažerka přestala vyvíjet jakoukoliv iniciativu navíc, která by prospěla rozvoji organizace. Významný v tomto ohledu byl i nezájem nadřízených, kteří neměli představu ohledně celkové situace v korporaci. Jak sama říká: „kdybych tam tři roky nic nedělala, tak by to podle mě nikdo nepoznal“. Její odchod s sebou nesl vysoké náklady na fluktuaci, pokud jde o získávání, výběr, přijímání a zaškolení jejího nástupce a jeho zapracování. Znamenalo to také ztrátu jejích zkušeností a podnikových znalostí.

Dramatická situace nastává v případě manažerky M2.2, která z důvodu nemožnosti osobního růstu a nezájmu vyššího vedení organizaci prožívala osobní krizi blízkou vyhoření. Díky jejím organizačním schopnostem se dařilo dojednávat schůzky, na kterých se domlouvaly milionové zakázky.

> Třeba se podařilo, že se uzavřel projekt na 16 milionů. Tak to je pro mě obrovský úspěch, protože nebylo to jednoduché dostat se k tomu člověku. Tohle byl taková ta euforie, že mě to nakoplo a v ten den jsem udělala ještě milion dalších věcí, aniž bych chtěla nebo si to plánovala. (M2.2)

Nicméně nefunkční prostředí, práce přesčas, nevhodné chování nadřízených a další demotivační faktory převažují radost z pracovních úspěchů. Tento tlak také vedl ke zvýšené chybovosti v práci. Manažerka nyní zvažuje odchod z organizace, která by tak přišla o schopného pracovníka. Manažerka M2.3 prožívá pravidelné osobní krize na manažerských pozicích. Na své poslední pozici z důvodu psychických problémů čerpala nemocenskou dovolenou. To mělo za následek náklady na absenci a výpadky v produktivitě v době její nepřítomnosti. Na rozdíl od ostatních manažerů z našeho vzorku byla manažerka podpořena vyšším vedením v těžké situaci, a to i finančně. Dodává, že se jedná o běžný cyklus psychického zhroucení a podpory:

> Psychické kolapsy se těm manažerům dějí v různých jako etapách jejich kariéry a je to podle mě špatně. Oni samozřejmě pak toho manažera podpoří, aby se prostě vrátil, a tak dál, ale já si myslím, že je špatně, že se vůbec do té situace dostanou. (M2.3)

Praxe této organizace ukazuje, že některé společnosti dávají přednost reaktivnímu přístupu a raději vynakládají náklady související s eliminací následků psychických obtíží svých zaměstnanců na úkor aktivního přijímání preventivních opatření a intervenčních strategií, které by těmto obtížím předcházely. Tento způsob jednání může mít výrazné následky, a to nejen pro samotné firmy, ale také pro širší společnost a státní orgány.

5.2.3 Manažeři zapojení do tvorby strategie a rozvoje organizace

Manažer M3.1 pomohl organizaci stabilizovat finance, zajistit lepší marketingovou strategii, a také dojednat významné kontrakty v řádech stovek tisíc euro. Vlastník podniku v něm spatřoval velký přínos pro organizaci s vidinou jejího dalšího rozvoje, nicméně nebyl schopen slevit ze svého povýšeneckého a hrubého jednání. Navíc nebyl ochoten přistoupit na úpravu diagnostické metody způsobem, který by odpovídal poznatkům soudobé vědy.

Osobní krize u manažerky M3.2 vedla k tomu, že se nemohla „emocionálně angažovat“, což mělo dopad na její pracovní výkonnost. Přiznává, že „nedělala vše, co by v danou chvíli mohla“. Její psychický stav a další zdravotní komplikace vedly k časté nepřítomnosti na pracovišti z důvodu návštěv lékaře a hospitalizace. Oproti tomu manažerka M3.3 dokázala

vytvořit velmi schopný tým pracovníků, který postupem času dokázal kompenzovat její sníženou pracovní produktivitu způsobenou nemocí a emočním vyčerpáním z přepracování:

> Takže jsem sestavila tento harmonogram a myslím, že je opravdu dobrý. A také jsem sestavila tým, manažerský tým, který mi pomůže, protože jsem získala podporu nového společníka. Mohu získat více peněz, abych mohla najmout více lidí, kteří se mnou budou spolupracovat. Takže jsem vytvořila tento základní rozvrh a infrastrukturu pro provozování svého podniku. Myslím, že kdykoli budeme mít nové, bláznivé výzvy, tak se mi teď mnohem více ulehčí ramena. (M3.3)

Tyto kroky vedly k udržitelnosti podniku a schopnosti vzdorovat četným společenským výzvám a krizím, jako byla například pandemie COVID-19. Ekonomické dopady osobní krize tak byly jen krátkodobé a schopnost využít krizi pro restrukturalizaci podniku vedlo k přínosům z dlouhodobé perspektivy.

5.2.4 Manažeři projektů a startupů

Manažer M4.1 měl v rámci startupu na starost řízení projektů, které se pohybovaly ve výši několika milionů českých korun. Největší krize nastala, když se nevydařil jeden z obchodů, který měl vliv i na jeho osobní finance:

> Vybouchl jeden obrovský obchod, který jsem řídil, mezinárodní… Řešil jsem rámcovou smlouvu na nákup a prodej kryptoměn, rozšíření trhu v obrovských milionech a celý mi to vybouchlo v rukách, protože jsem si nepohlídal jednu stranu. A takže potom jsem se sesypal jak finančně, tak psychicky. (M4.1)

Osobní krize manažera vedla k jeho ukončení práce na všech projektech, narušení všech dřívějších pracovních vztahů se společníky a podřízenými. Jeho odchod tak vedl k celkové transformaci startupu bez jeho další účasti.

Problémový projekt manažera M4.2 vyžadoval další čas a zdroje k dokončení, čímž se snížila jeho hodnota. Celková situace zpozdila i jiné iniciativy a výstupy. Pro dokončení projektu bylo zapotřebí většího pracovního nasazení dalších pracovníků. Celkově nízké pracovní nasazení manažera byla způsobena nízkým finančním ohodnocením v organizaci, což mělo za následek jeho zapojení v druhé práci a konečném opuštění organizace.

Manažer M4.3 pod tíhou situace, pokutou od státní hygienické inspekce: „Trhy potom skončily záhadně tak, že nám to zatrhla hygiena. Prostě řekli – vy nemáte žádné certifikace,

nic.“ Manažerovy opakované neúspěšné projekty vedly k utopeným nákladům a ztrátě příjmů pro jeho společnosti. Čas strávený těmito neúspěšnými projekty snížil produktivitu. Až po překonání krize a změně přístupu k práci dokázal vytvořit podnik, který mu dokázal zabezpečit jako finanční stabilitu, tak smysluplnou práci.

5.2.5 Manažeři v administrativě

Pocity frustrace, nedostatek motivace a nízká morálka popisované manažerkou M5.1 vedly ke snížení produktivity a výkonu, zatímco se vyrovnávala s problémy. Manažerka zmiňuje, že byla častěji nemocná, což vedlo k absencím v práci zvýšilo náklady na ztracený pracovní čas a potřebu náhradního personálu. Manažerky M5.1 a M5.2 uvažovaly o rezignaci během čelení osobní krizi, což nakonec vyústilo v jejich odchod a pro organizace znamenalo výdaje spojené se získáváním, výběrem a školením nových zaměstnanců. Manažerka M5.1 také zmínila, že její nedostatek tréninku zpočátku vedl k většímu počtu chyb, které bylo nutné opravit.

Manažer M5.3 se potýkal především s neschopností prosadit inovace v organizaci. Nápady manažera potlačované byrokracií pravděpodobně bránily potenciálním inovacím, které by mohly organizaci přinést růst nebo úspory. Špatná organizační komunikace přispěla k duplicitní práci, ztrátě času a finanční neefektivitě. Navíc během pandemie COVID-19, která přineslo velké výzvy, nebylo přítomno vrcholové vedení: „Myslím si, že to je od vedení těžce nezvládnuté, protože by měli být prostě přítomní a neměli by tu situaci nechat zvládat pracovníka, který nemá zkušenosti“ (M5.3).

5.3 Fluktuace jako důsledek špatného řízení smyslu manažerských krizí a smyslu práce

Manažeři při své osobní krizi a zvažování odchodu z dané organizace prožívají velmi obtížné situace a dilemata. Jak zmiňuje Ransome (2018) výzkumy opakovaně odhalují přímou souvislost mezi nezaměstnaností a ekonomickým a ontologickým stresem. Westergaard et al. (1989) příhodně ukazují, že ztráta zaměstnání znamená klíčovou změnu sociální identity. Jedinci zvažující odchod ze zaměstnání jsou vystaveni velmi silnému tlaku. Jakákoliv změna je jednak ztrátou bezpečného místa s pravidelným zaměstnáním a relativně jistými očekáváními o budoucnosti. Nové místo je pak spíše charakteristické velkou nejistotou. Pracovník tak vystupuje z organizace, „kde je každodenní rutinou kolektivní sdílení zkušeností s těmi, kteří

pracují vedle něj, až po vysoce individualizované místo na trhu práce, kde je obecným pravidlem soupeření s ostatními nezaměstnanými jedinci o vzácné zaměstnání“ (Westergaard et al. 1989, s. 81–82).

Ztráta statutu souvisejícího z prací je často prožívána jako ztráta smysluplné existence (Ransome, 2018; Portwood, 1985). Jedná se především o ty jedince, kteří odvozují svůj existenciální význam z práce (Pines, 2002). V kontextu této diskuze nacházíme důležitý podnět pro systémy řízení lidských zdrojů v organizaci. Jedinci prožívající osobní krizi primárně nemusejí chtít svou pracovní pozici opustit, protože nová práce je spojena s vysokou mírou nejistoty. Jak ukazuje disertační výzkum, tuto myšlenku manažerům často předkládá i jejich samotné okolí, které rovněž odvozuje jejich význam od pozice, kterou zastávají.

Jak však ukázal disertační výzkum, tato dilemata a krize osobní identity manažerů nejsou jejich nadřízenými pracovníky vůbec zaznamenány. Nedochází tak k efektivnímu dialogu, který by mohl být základem řízení smyslu manažerských krizí a smysluplnosti práce. Manažeři jsou často ponecháni napospas tomuto osobnímu dilematu a pod tíhou zhoršujících se podmínek či nemožnosti najít východisko, volí raději nejistotu nové práce. Následující Tabulka 18 shrnuje důsledky osobních krizí a nastiňuje, co bylo třeba udělat, aby situace v organizacích byla udržitelná. Společným jmenovatelem těchto nedostatků je nedostatečná komunikace, jak ze strany manažerů, tak ze strany vyššího vedení.

Tabulka 18. Nedostatky v řízení osobních krizí

Manažer	Důsledek osobní krize	Nedostatky v řízení osobní krize
M1.1	Neschopnost akce	Nedostatečné sdílení prožitku krize vedlo k opožděnému zapojení zainteresovaných stran, které pomohly podniku zajistit dostatečnou podporu.
M1.2	Neprosazení změn	Komunikační bariéra mezi otcem vlastníkem a synem manažerem. Je velmi ohroženo budoucí setrvání manažera v organizaci. Vlastník nemá tušení o problémech.
M1.3	Výpověď	Komunikační bariéra mezi otcem vlastníkem a dcerou manažerkou, která vedla k nevyužití rozvojového potenciálu manažerky.
M2.1	Výpověď	Nedostatečný zájem vrcholového managementu o problémy manažerů, nedostatečná komunikace s vrcholovým managementem.
M2.2	Zvažování výpovědi	Vedení organizace neposkytuje manažerce podporu. Komunikace s vyšším vedením je velmi složitá. Nedochází ke sdílení problémů.
M2.3	Výpověď	Manažerka po sdílení osobní krize získala podporu pro její zvládnutí, ale celkové emoční vyčerpání nakonec vedlo k její rezignaci.
M3.1	Výpověď	Nezájem ze strany vlastníka, jeho nepříjemné a povýšenecké chování narušilo vztahy s manažerem. Nesoulad v hodnotách nemohl vést k úspěšnému řešení krize.

M3.2	Výpověď	Manažerka byla izolována od vrcholového vedení organizace. Nebyl navozen vztah důvěry a možnosti offline komunikace, které by vedly ke sdílení problémů.
M3.3	Vážná nemoc	Během krize a příznaků vyhoření nedokázala manažerka sestavit tým, který by převzal odpovědnost za některé úkoly. Chybělo otevřené sdílení prožitku přepracování.
M4.1	Výpověď	Nedostatečné vybudování důvěry mezi obchodními partnery a společníky. Společenská izolace manažera.
M4.2	Výpověď	Nedostatečná podpora vedení a nepochopení manažerovy situace vedlo ke zpoždění projektu a prohloubení problémů.
M4.3	Výpověď	Nedostatečná práce s předpoklady myšlení. Izolace během osobní krize, která znemožnila využití společenské podpory.
M5.1	Výpověď	Mezi manažerkou a nadřízeným nebyl vytvořen vztah důvěry. Chování nadřízeného bylo velmi autoritativní a neprojevující úctu.
M5.2	Výpověď	Osobní krize manažerky nabyla vedením rozpoznána. Nesoulad hodnotové orientace nebyl nikdy explicitně vyřčen.
M5.3	Neprosazení změn	Nepřítomnost vyššího vedení na pracovišti vede k nedostatečné podpoře manažera. Prožívané komplikace nejsou vrcholovým managementem zaznamenány.

Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni manažeři po překonání osobní krize dokázali najít nový vztah k práci a formovat smysluplnost práce. Pro organizace je však důležité zjištění, že pro deset manažerů z patnácti se jednalo o nalezení smysluplnosti práce mimo stávající organizaci.

5.4 Význam analýzy osobní krize pro zvýšení pracovního nasazení manažerů

Mnoho z osobních krizí manažerů našeho vzorku mělo blízko k vyhoření. Právě vyhoření a snížení pracovního nasazení mají význačné dopady na zdraví zaměstnanců a výkonnost organizace (Maricutoiu et al., 2017). Vyhoření a pracovní nasazení jsou dvě propojené, ale přesto odlišné konstrukce, které popisují různé aspekty duševní pohody (Schaufeli & Salanova, 2014). Řada studií ukazuje, že vyhoření vede ke snížení pracovního výkonu (Amer et al., 2022, Leiter & Maslach, 2009), případně také, že snížení pracovního výkonu může být považováno za předstupeň vyhoření (Prentice & Tchaichon, 2019). Podle zprávy State of the Global Workplace: 2023 agentury Gallup mají pracovníci, kteří nejsou dostatečně angažovaní nebo jsou aktivně neangažovaní, za následek celosvětové ekonomické ztráty ve výši 8,8 bilionu dolarů ve snížené produktivitě, což odpovídá 9 % celkového světového HDP (Pendell, 2022).

Syndrom vyhoření souvisí s nižším výkonem v oblasti pracovní paměti a inhibiční kapacity a s větším počtem kognitivních selhání (Lemonaki et al., 2021). Výzkumy ukazují, že pracovní vyhoření zprostředkovává vztah mezi neochotou na pracovišti a záměrem fluktuovat a že neochota na pracovišti je negativně spojena s pracovním výkonem (Rahim et al., 2016). Vztah mezi vyhořením a výkonem může být ovlivněn také adaptivními strategiemi zaměstnanců, které jim pomáhají udržet si výkon na určité úrovni, a to navzdory přítomnosti syndromu vyhoření, jako jsou neangažovanost či vyčerpání (Demerouti et al., 2014).

Nasazení zaměstnanců označuje jejich psychologický závazek k práci, týmu a organizaci, což je stav ovlivněný pracovními vztahy a událostmi. Angažovaní zaměstnanci jsou připraveni k akci a hrají klíčovou roli ve vztazích mezi zaměstnanci a vedoucími, v pracovních vztazích a v interakcích se zákazníky. Jsou motorem organizace, protože přinášejí úspěch skrze realizaci iniciativ vedení, budování důvěry mezi spolupracovníky a vytváření výjimečných zákaznických zážitků. Angažovaní zaměstnanci jsou ti, kteří vidí smysl své práce, mají jasno ve svém poslání a přebírají osobní zodpovědnost za spokojenost zákazníků (Pendell, 2022). Jedná se o pracovníky, kteří jsou „pozitivní, naplňující, mají s prací související stav mysli, který se vyznačuje elánem, obětavostí a pohlcením“ (Schaufeli et al., 2002).

Řízení současných organizací je stále častěji spojováno s kladením důrazu na zvyšování výkonnosti pracovníků. Jak ukazují Gruman a Saks (2011, s. 123) zvyšování výkonnosti by mělo být spíše dosahováno skrze orientaci na nasazení zaměstnanců. V tomto ohledu je nezbytné zaměřit se na faktory ovlivňující pracovní nasazení. Zajištění pracovního nasazení může také představovat zdroj důležité konkurenční výhody (Schaufeli & Salanova, 2007, 156; Macey et al. 2009, Gruman & Saks, 2011, s. 125).

Různé přístupy podtrhující význam pracovního nasazení a jeho důsledku pro efektivitu práce, výkonnost a celkové chování užívají nejčastěji dva různé termíny. Na jedné straně se hovoří nasazení zaměstnanců *(employee engagement)*, na straně druhé pak o pracovním nasazení *(work engagement)*. Jak zmiňuj9 Schaufeli a Bakker (2010, s. 10), ačkoliv se tyto termíny často zaměňují a bývají považovány za synonyma, při hlubším vhledu do problematiky lze konstatovat, že termín nasazení zaměstnanců může také zahrnovat vztah zaměstnance k organizaci, pracovní nasazení odkazuje příměji ke vztahu zaměstnance či zaměstnankyně k práci. V literatuře můžeme najít různé přístupy k nasazení, které využívají různé definice tohoto pojmu. Tyto přístupy můžeme rozdělit do dvou skupin, a to vycházející z podnikatelské praxe (DDI, 2023, Hewitt, 2023; Paul & Young, 2021) a vycházející z akademických výzkumů (Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli & Bakker, 2010).

Pracovní nasazení, často chápané jako protiklad vyhoření, je komplexním konceptem, který nám umožňuje lépe porozumět, jak se zaměstnanci zapojují do svých pracovních rolí. Toto zapojení lze rozdělit do tří klíčových dimenzí: kognitivní, afektivní a behaviorální. Kognitivní dimenze zahrnuje víru v cíle a hodnoty organizace, zatímco afektivní dimenze se týkají sounáležitosti a náklonnosti k organizaci. Behaviorální dimenze se projevují ve formě ochoty jít dále a setrvání v organizaci (DDI, 2023).

Nasazení pracovníci nejsou pouze fyzicky přítomní, ale také se aktivně zapojují na kognitivní, emocionální a mentální úrovni do své práce, což zahrnuje vlastní vyjádření a projevy (Kahn, 1990). Jejich afektivní stav je spojen s osobní spokojeností a pocitem sounáležitosti, což vychází z vědomí, že jsou nedílnou součástí organizace (Paul & Young, 2021). Nasazení pracovníků je významným prvkem v prevenci vyhoření. Měříme ji často opačným směrem než vyhoření. Angažovaní pracovníci jsou charakterizováni jako ti, kteří projevují energii, nadšení a efektivitu ve své práci. Práce pro ně představuje výzvu a motivaci, nikoliv zdroj stresu (Maslach & Leiter, 1997). Nasazení se projevuje také v chování zaměstnanců, zahrnující pozitivní komunikaci ve vztahu k organizaci, spolupracovníkům a zákazníkům. Angažovaní zaměstnanci projevují vytrvalost v setrvání v organizaci navzdory jiným možnostem a vynakládají zvýšené úsilí za účelem dosažení úspěchu organizace (Hewitt, 2023).

Celkově lze pracovní nasazení chápat jako samostatný koncept, který je negativně spojen s vyhořením. Definuje se jako pozitivní, naplňující a k práci vztažený psychický stav mysli (Schaufeli et al., 2002). Tento koncept je klíčový pro vytváření zdravých a produktivních pracovních prostředí, která podporují jak jednotlivce, tak organizace jako celek.

Je třeba podotknout, že ačkoliv máme empirické poznatky o vztahu vyhoření a pracovního nasazení, stále nevíme, jak prožitek běžných kritických momentů a osobních krizí snižuje nasazení pracovníků. Situace, které mohou zahrnovat osobní krize, životní události nebo stresové situace, jsou často komplexní a individuálně specifické. Jejich vliv na pracovní nasazení a výkonnost zaměstnanců může být rozmanitý a závisí na mnoha faktorech, včetně povahy krize, způsobu, jakým jednotlivci reagují na stres, a dostupnosti podpůrných zdrojů.

Například jedna osoba může být schopna lépe zvládat stresové situace a udržet si pracovní nasazení, zatímco jiná osoba může pociťovat větší obtíže. Ekonomické dopady takových situací mohou být těžko měřitelné, protože zahrnují řadu faktorů, které nelze snadno kvantifikovat. Je však zřejmé, že tyto situace mohou mít vliv na výkonnost zaměstnanců a organizací jako celek, a proto je důležité věnovat pozornost podpoře duševního zdraví a pohody zaměstnanců v pracovním prostředí. Neméně důležité je vnímat osobní krize jako

komplexní sociální fenomén, a to jak v kontextu negativních, tak i pozitivních aspektů tohoto jevu.

Jak se ukázalo v disertačním výzkumu, vrcholoví představitelé společností či vlastníci neměli přehled nejen o osobních krizích zažívaných manažery, ale také o jejich sníženém pracovním nasazení, ačkoliv sami manažeři na jeho projevy různými způsoby upozorňovali (možnost nepracovat, snížená aktivita, nemožnost dosáhnout změn, nenaplňující práce, neautentické prožívání práce apod.). Řada manažerů před samotnou rezignací zažívala období, kdy hledali novou práci, což ovlivňovali jejich výkonost na stávající manažerské pozici.

Průzkumy naznačují, že podnikatelské jednotky s angažovanými pracovníky vykazují v porovnání s podnikatelskými jednotkami, kde pracovníci nedosahují optimální produktivity, průměrně o 23 % vyšší zisk. Týmy, kde zaměstnanci prosperují, evidují markantně nižší míru absencí, fluktuace a pracovních nehod, což má za následek zvýšenou loajalitu zákazníků. Udržení a podpora pohody na pracovišti není v rozporu s hospodářskými cíli organizace. Skutečnost, že týmy s nasazenými, angažovanými pracovníky dosahují těchto pozitivních výsledků, naznačuje, že vedoucí pracovníci by měli usilovat o zajištění prosperity svých týmů, přičemž významný podíl na zlepšení situace má aktivní naslouchání pracovníkům a jejich podpora (Clifton, 2022). Globální data týkající se pracovního nasazení ukazují, že i když mnoho zaměstnavatelů provádí průzkumy týkající se pracovního nasazení svých zaměstnanců, jen málo z nich skutečně plně využilo potenciál pracovního nasazení jako strategického aktiva. Toto aktivum má mnohem větší hodnotu, než si většina organizací uvědomuje (Pendell, 2022).

Analýza osobní krize představuje klíčovou oblast a zároveň může hrát důležitou roli v kontextu socio-ekonomických dopadů. Mnoho osobních krizí, s nimiž se manažeři potýkají, lze úzce spojit s vyhořením, což následně může negativně ovlivnit jejich pracovní nasazení. Vyhoření a snížené pracovní nasazení jsou faktory, které mají zásadní dopady na zdraví zaměstnanců a celkovou výkonnost organizace, což ekonomicky může znamenat ztráty v produktivitě a ekonomické výkonnosti.

5.5 Význam analýzy osobní krize pro snížení fluktuace a absencí řídících pracovníků

Výzkumy naznačují, že zatímco zaměstnanci mohou uvádět vyšší plat nebo lepší příležitosti jako důvody k odchodu ze zaměstnání, hlubší průzkumy odhalují, že zásadní roli v jejich

rozhodování hrají nehmotné faktory, jako je kolegialita, pocit sounáležitosti a spravedlivé zacházení. Nespokojenost s nehmotnými faktory, včetně pocitu nesounáležitosti, nedostatku autonomie a omezených možností růstu, často tlačí zaměstnance k hledání nového zaměstnání (Thompson, 2011).

Průzkum mezi různými podniky odhalil zajímavé informace ohledně absencí a fluktuace pracovníků. Ve 41,6 % podniků se uvádí, že zaměstnanci obvykle zůstávají ve firmě 1–3 roky, zatímco 36,2 % podniků má průměrnou dobu setrvání 4–5 let. Rozložení zaměstnaneckého stáří se dále rozšiřuje, s 9,1 % společností, které hlásí maximální interval 1 roku, a 9,7 % firem, které uvádějí 6–10 let. Pouze 3,4 % podniků má zaměstnance, kteří v organizaci pracují 10 let. Co se týče důvodů fluktuace zaměstnanců, nejčastěji uváděným důvodem byla změna životních okolností, konkrétně mzdy (31,5 %). Následovala nízká mzda (24,1 %) a nedostatečný pokrok (18,3 %). Někteří respondenti rovněž zmínili náročnost práce (11,9 %) a odchod z důvodu pracovních podmínek (8,3 %), přičemž 5,9 % respondentů uvedlo stížnosti na pracoviště (Korcsmáros & Machová, 2021).

V kontextu vyhoření je zajímavé pozorovat vliv na udržení mileniálů ve firmách. Až 84 % mileniálů uvádí, že se v jejich současném zaměstnání setkávají s vyhořením, což je více než průměr všech respondentů (77 %). Téměř polovina mileniálů opustila své zaměstnání kvůli vyhoření, což je o něco více než u celkového vzorku (42 %) (Fischer, 2015).

Průzkum agentury Gallup odhalil, že u osob trpících vyhořením je 2,6krát pravděpodobnější, že aktivně hledají novou práci, o 63 % častěji využívají nemocenské volno a o 23 % častěji navštěvují pohotovostní oddělení (Wigert & Agrawal, 2018). S ohledem na ekonomické dopady je možné konstatovat, že každý zaměstnanec, který vydělává například 50 000 USD ročně a odejde z organizace, stojí firmu zhruba 25 000 až 33 000 USD (Gaffin, 2022).

Kromě toho absence zaměstnanců způsobuje americkým společnostem ztrátu miliard dolarů ročně. Tyto ztráty se projevují nižší produktivitou, náklady na mzdy, sníženou kvalitou zboží a služeb a nárůstem administrativní zátěže. Zaměstnanci, kteří přicházejí do práce navzdory nepřítomnosti svých kolegů, často musí přebírat dodatečné povinnosti a zodpovědnosti, což může vyvolat pocity frustrace a snížení pracovní morálky. Studie agentury Gallup odhadla, že roční náklady na ztrátu produktivity v důsledku absence manažerů v USA činí 15,7 miliard USD (Folger, 2021).

Identifikace a řešení osobních krizí manažerů může organizacím umožnit vytvořit podmínky pro podporu duševního zdraví a pohody pracovníků. Aktivní přístup k vytváření prostředí, které je citlivé k potřebám manažerů v osobních krizích, může vést ke snížení

fluktuace, zvýšení loajality zaměstnanců k organizaci a posílení pracovního nasazení. Analýza osobních krizí pomáhá rozpoznat socio-ekonomické dopady osobních krizích a předkládá dostatečně silný argument pro realizaci intervencí, které povedou k zvýšení spokojenosti a zdravotní kondice manažerů.

Závěr

Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky

VO1: Jaké příčiny – kritické momenty – vedou k osobní krizi manažerů?

Disertační výzkum identifikoval pět hlavních příčin osobních krizí manažerek a manažerů. První příčina se týká opakující se rutinní práce. Manažeři v administrativních funkcích se potýkali s frustrací z opakovaných úkolů a prožívali omezení podnikovými procesy. Chyběla jim autonomie při rozhodování a možnost prosazovat inovace. Manažeři v rodinných firmách naráželi na problémy při oddělování profesních a rodinných rolí. Stírání soukromého a pracovního života vedlo k přílišnému ponoření do pracovních činností, které se staly rutinní záležitostí. Opakující se práce – „upadnutí do neustálého kolečka“, jak zmínil jeden z manažerů, se týkalo také projektových pracovníků.

Druhá příčina spočívá v extrémním pracovním nasazení. Manažeři a manažerky napříč všemi oblastmi popsali dlouhé pracovní dny a vyčerpání zajišťováním chodu podniků. Manažeři projektů se navíc potýkali s nerealistickými termíny a očekáváními. Pracovní zátěž zasahovala i do osobního života zkoumaných manažerek a manažerů. Toto enormní nasazení pramenilo také z mentálních modelů, které manažeři přijali v minulosti. Přesvědčení, že tvrdá práce musí vždy přinést výsledky, nebo že vysoké výdělky zvyšují význam člověka, představovala myšlenkový rámec některých participantů.

Opakované problémy i přes změny pracovní pozice byly třetí příčinou. Manažerky v nadnárodních korporacích zažívaly podobné problémy s firemní kulturou a se vztahy bez ohledu na změnu zaměstnání. Prostředí korporátů vedlo k redukci jejich osobností na roli v daném systému. Plnění pracovních úkolů a všudypřítomný konkurenční boj o moc je vedl k pocitu, že se jedná pouze o „hru na manažery“.

Dlouhodobé udržování nejistých projektů se týkalo hlavně manažerů startupů. Museli vynakládat úsilí do projektů s nejasnou budoucností, což bylo vyčerpávající. Paralelu však nacházíme také u manažerek nadnárodních korporací. Ačkoliv již dlouho uvažovaly o pracovní změně, neustále se snažily setrvat ve stávající organizaci, a to navzdory chybějící podpoře. Jedním z důvodů byla prestiž pracovního místa a dobré finanční ohodnocení. Právě tyto skutečnosti byly vnímány i okolím manažerek, což zvyšovalo tlak na jejich setrvání v organizacích. Až osobní krize je přiměla změnit způsob myšlení.

Další příčinou byla nemožnost dalšího růstu a vzdělávání. Někteří manažeři pociťovali v pracovním prostředí bariéry v rozvoji dovedností a kariéry. Chyběla jim zpětná vazba a možnosti učení. Manažerky a manažeři tak byli velmi často odkázáni na vlastní seberozvoj. Řada participantů projevila zájem o literaturu zaměřenou a osobní rozvoj. Pro hlubší schopnost sebereflexe však byl významný prožitek osobní krize, který, jak jeden z manažerů zmínil, teprve umožňuje dospět ke skutečným změnám, o kterých se v literatuře píše. Možnost vzdělávat se a zároveň vzdělávat druhé byla významná pro manažery, kteří se rozhodli setrvat ve stávajících podnicích.

Všechny osobní krize byly spojeny s narušením mezilidských vztahů, které vedly k psychicky náročným okamžikům. Konflikty a boje o moc způsobovaly napětí mezi kolegy a nadřízenými. Chyběla sociální podpora a důvěrníci, u kterých by manažeři mohli hledat pomoc. Negativní dynamika vztahů přispívala k emocionálnímu vyčerpání. Přesah pracovních problémů do osobního života dále narušoval partnerské a rodinné vztahy manažerů. Vyčerpání a podrážděnost z práce komplikovaly soukromý život. Manažeři zažívali konflikt mezi pracovní a osobní identitou. Narušené vztahy a absence sociální opory tak sehrály zásadní roli v prohloubení stresu a rozvoji osobních krizí manažerů. Kvalita mezilidských vztahů a schopnost o problémech otevřeně komunikovat jsou proto klíčové pro zvládání obtížných situací. Několik manažerů muselo vyhledat psychologickou či psychiatrickou pomoc.

VO2: Jakým způsobem manažeři osobní krize zvládají?

Na základě analýzy žité zkušenosti manažerek a manažerů byl identifkován mechanismus, který vede k utváření pozitivního smyslu krize. Prožitek osobní krize vyvolává silné negativní emoce, které jsou často spojené se stresem, úzkostí, beznadějí a depresivními stavy. Tyto negativní emoce iniciují hlubokou introspekci a sebereflexi. Manažeři začnou zpochybňovat dosavadní předpoklady a mentální modely. Začíná tak nové hledání alternativních významů.

Během sebereflexe si manažerky a manažeři uvědomí, co je pro ně opravdu důležité a jaké jsou jejich hlubší hodnoty. Přemýšlejí o smyslu práce i vlastního života. Na základě tohoto vhledu, který vede k uvědomění si důležitých skutečností a k sebepoznání, dokážou krizi přeformulovat jako příležitost k růstu, k životní změně a k nalezení smysluplnější práce. Toto přerámování krize jim dodává naději a energii k dalšímu úsilí. Začnou aktivně hledat způsoby, jak tuto příležitost využít. Významnou skutečností pro organizace je, že doba potřebná pro zvládnutí osobní krize a její transformace na příležitost se u jednotlivých manažerů liší. Různá je také schopnost manažerů těchto změn dosáhnout.

Nakonec všechny manažerky a všichni manažeři zvládali osobní krize prostřednictvím změny myšlení a přerámování krize jako příležitosti. Byly identifikovány tři typy přerámování: 1) krize jako příležitost k životní změně a objevení nových hodnot, 2) krize jako možnost nové manažerské práce v lepším prostředí, 3) krize jako šance k rozvoji sebe i ostatních v současné pozici.

VO3: Jakým způsobem VO momentům a osobním krizím a co tento proces znamená pro jejich další profesní směřování?

Samotní manažeři při kritických momentech a osobních krizích často dospívají k formování významu, který tyto situace představují. Krize podnítily manažerky a manažery k hlubokému zamyšlení nad vlastními hodnotami, prioritami a motivacemi. Tyto okamžiky posílily jejich odolnost a sebevědomí, což jim umožnilo definovat svou profesní identitu a hledat práci, která pro ně má větší smysl. Tím se krize staly důležitým faktorem pro osobní růst a transformaci v jejich přístupu k práci a životu.

Pro některé manažerky a manažery se osobní krize staly příležitostí k životním změnám a k objevení nových hodnot vztahujících se k lidem a planetě. Tito manažeři přehodnotili své životní styly a hodnoty, a začali klást důraz na smysluplné vztahy, pomoc druhým a péči o životní prostředí. Krize je přivedla k existenciální reflexi a touze po autentičtějším životě, jako například v případě manažerky M2.1, která začala pracovat jako koučka a věnovat se spiritualitě.

Pro jiné manažery se osobní krize stala impulsem pro nalezení nového pracovního prostředí, které lépe odpovídá jejich potřebám v oblasti mezilidských vztahů a firemní kultury. Ti se rozhodli změnit zaměstnání a hledali prostředí s pozitivnější firemní kulturou a lepšími mezilidskými vztahy, jako například manažerka M1.3, která opustila rodinnou firmu a našla manažerskou pozici jinde.

Někteří manažeři naopak využili osobní krize jako příležitost k osobnímu rozvoji a zdokonalení se v rámci stávající pracovní pozice, s cílem lépe vést ostatní. Tito jednotlivci se rozhodli pracovat na svém osobním růstu a zlepšení svých dovedností, čímž krize odkryla jejich vlastní nedostatky, jako to bylo v případě manažerky M2.2, která se rozhodla stát se specialistkou ve svém oboru.

Teoretický a akademický přínos

Disertační práce obohacuje stávající teoretické poznatky tím, že rozšiřuje perspektivy týkající se vyhoření a osobních krizí manažerů. Kromě představení modelu vzniku osobních krizí manažerů práce inovativně doplňuje existující teoretický JD-R model o klíčový prvek, a to schopnost transformovat kritické situace a osobní krize manažerů na příležitosti. Tímto způsobem rozšiřuje konceptuální rámec vyhoření a přispívá k celkovému porozumění dynamiky manažerských osobních krizí. Ačkoliv se JD-R model neustále modifikuje a vyvíjí, přičemž pro tvůrce modelu bylo inspirativní i krizové období pandemie (Demerouti & Bakker, 2023), které vedlo k vymezení nových výzkumných předpokladů, současný model nepracoval s kritickými situacemi a schopnostmi pracovníků přisuzovat těmto situacím pozitivní smysl, a to mnohdy navzdory nedostatečným zdrojům.

Disertační výzkum dále propojuje téma manažerských osobních krizí s utvářením smyslu krizi a poskytuje podrobný vhled do způsobů, jakými manažeři interpretují kritické situace a jak to ovlivňuje jejich schopnost zvládat kritické momenty. Tato analýza významně rozšiřuje naše pochopení procesu utváření smyslu v manažerském prostředí a jeho spojení s vyhořením. Dosavadní přístupy zaměřené na *sensemaking* (Weick, 1995) se v kontextu krizí zabývaly zejména externími událostmi, katastrofami a haváriemi, se kterými se manažeři a další pracovníci potýkali (Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 1988). Utváření smyslu osobní krize tak představuje zkoumání specifické krizové situace prostřednictvím analýzy žité zkušenosti participantů (Müller, 2023).

V rámci strategického řízení lidských zdrojů disertační práce otevírá novou perspektivu založenou na integraci problematiky osobních krizí. Jedním z klíčových prvků je rozšíření tradičního konceptu balanced scorecard o faktory spojené s tím, jak manažeři reflexivně reagují v kritických situacích. Tento přístup přináší posílení a rozšíření teorie strategického řízení lidských zdrojů, jelikož klade důraz na důležitost integrovat aspekty osobních krizí do celkového organizačního řízení.

Skrze rozsáhlý kvalitativní výzkum poskytuje disertační práce detailní pohled na prožívání osobních krizí a kritických situacích, což přináší nové poznatky o mentálních procesech manažerů. V tomto ohledu se ukázal jako významný vliv mentálních modelů. Nefunkční mentální modely, zejména ty, které participanti přijali v dětství či rané dospělosti, tvořily důležitý rámec pro vnik osobních krizí. Manažeři a manažerky museli dospět k opuštění starých mentálních modelů a utvořit nové, které lépe odpovídají jejich identitě a osobním hodnotám.

Disertační práce obohacuje teoretické poznání manažerských problémů v kritických situacích a jejich dopadu na výkonnost organizací. Rovněž nabízí směry pro další rozvoj teoretického výzkumu v této oblasti a poskytuje inspiraci pro akademickou komunitu k dalšímu zkoumání. Disertační práce má také pedagogický přínos spočívající v komplexním vhledu do příčin a prožitků osobních krizí, a také do způsobů, jakými manažeři tyto situace zvládají. Jednotlivé případové studie manažerů jsou využitelné v rámci vysokoškolských kurzů zaměřených na řízení lidských zdrojů, management, projektové řízení či psychologii práce, neboť poskytují cenné informace pro manažerský výcvik a vedení. Získané poznatky mohou sloužit jako zdroj pro rozvojové programy zaměstnanců, interaktivní workshopy či semináře. Zároveň práce nabízí učební materiál k výzkumným metodám založeným na kvalitativním přístupu (Müller, 2023).

Praktický manažerský přínos

Výzkum kritických momentů manažerské praxe a zvládání osobních krizí manažerů přinesl řadu poznatků s konkrétním dopadem na personální činnosti v organizacích. Na základě analýzy zkušeností manažerů a manažerek byla formulována řada doporučení pro jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. Tato doporučení se zaměřují na prevenci a zmírňování dopadů kritických momentů manažerské praxe pomocí vhodných personálních postupů. Klíčová je identifikace rizikových faktorů prostředí a rozvoj potřebných individuálních kompetencí manažerů, zejména v oblasti zvládání zátěže, práce s mentálními modely a budování psychické odolnosti. Důraz je kladen na analýzu a optimalizaci pracovních podmínek s využitím rozšířeného JD-R modelu. Další oblasti zahrnují úpravu výběrových metod a kritérií, začlenění problematiky kritických situací do procesu adaptace či posílení mentoringu a koučinku.

Výsledky výzkumu také poukazují na potřebu sledování psychické pohody manažerů a rozvoje podpůrné firemní kultury. To zahrnuje i orientaci na vyšší smysl činností organizace. Praktická doporučení jsou koncipována komplexně s důrazem na provázanost personálních činností a jejich strategické řízení v zájmu dlouhodobé prosperity organizace. Analýza kritických momentů manažerské praxe a zkušeností manažerů s osobními krizemi přináší cenné poznatky využitelné v rámci řízení lidských zdrojů. Ukazuje se, že je zásadní věnovat pozornost prevenci a zvládání obtížných pracovních situací, které mohou vést k vyhoření či fluktuaci manažerů. Doporučení plynoucí z analýzy se promítají do všech personálních činností.

V oblasti analýzy a popisu pracovních míst je důležité detailně zkoumat kritické aspekty manažerské práce a reflektovat požadavky na zvládání stresových situací. Bylo doporučeno přejít od popisu pracovních míst k flexibilnějšímu systému založenému na pracovních rolích manažerů. Pro získávání a výběr pracovníků je důležité zohlednit schopnosti uchazečů čelit obtížným situacím, dále hodnotit jejich odolnost a zkušenosti s transformací krizí na příležitosti. Tyto aspekty by měly být reflektovány v popisu manažerské pozice a ve výběrových metodách. V rámci orientace nových manažerů je důležité začlenit modul věnovaný řešení kritických situací a poskytnout mentoring či koučink. Orientace je zároveň úvodní fází kontinuálního rozvoje potřebných dovedností.

Oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků je významné zacílit na rozvoj konkrétních dovedností důležitých při zvládání obtížných situací. Jedná se zejména o práci s mentálními modely, přerámování krizí na příležitosti či vedení regulačních strategií. Důraz je kladen na mentoring, koučink a kulturu učení v organizaci. V rámci péče o pracovníky je nutné vytvořit podpůrné a otevřené prostředí, poskytnout poradenství a usilovat o vyváženost pracovního a osobního života. Důležité jsou také snahy o angažovanost manažerů v širších cílech organizace. Řízení pracovního výkonu vyžaduje sběr dat o kritických aspektech práce manažerů a následnou prevenci rizik. Hodnocení by mělo reflektovat schopnosti manažerů efektivně reagovat na náročné situace a pracovat s mentálními modely.

Praktický přínos představuje i rozšíření JD-R modelu, který na rozdíl od původní verze zahrnuje také schopnost manažerů vyrovnávat se s kritickými momenty a osobními krizemi. Model zachycuje kompetence jako práci s mentálními modely, přeformulování problémů na příležitosti, utváření smyslu krizovým situacím a vedení sebe-regulačních strategií. Pokud manažeři tyto kompetence rozvíjejí, dokáží lépe zvládat negativní dopady kritických situací. Rozšířený model tak poskytuje ucelenější rámec pro pochopení a prevenci vyhoření s explicitním zaměřením na způsoby, jak manažeři pracují s náročnými situacemi a utvářejí jejich smysl. Toto pochopení významu řízení osobních krizí manažerů má pak důsledky pro navrhování účinných intervenčních strategií.

Bylo také ukázáno, že zažité mentální modely a způsoby uvažování mohou bránit manažerům ve schopnosti efektivně reagovat na kritické momenty a transformovat osobní krize na příležitosti. Disertační práce zdůrazňuje potřebu tyto modely reflektovat a v případě nefunkčnosti revidovat či nahradit novými. Na základě analýzy konkrétních situací manažerů byla formulována doporučení, jak s mentálními modely pracovat a zvýšit flexibilitu uvažování manažerů, která je nezbytná pro práci v rychle se měnících podmínkách.

Další praktický přínos spočívá v navržení indikátorů, kterými lze v rámci perspektivy učení a růstu balanced scorecard hodnotit, jak si organizace vede v podpoře manažerů ve zvládání kritických momentů a osobních krizí. Mezi tyto indikátory je možné zařadit účast manažerů na relevantních školeních, dobu jejich reakce na problémové situace či fluktuaci manažerů, kteří prošli krizí. Sledování těchto metrik poskytuje přehled, nakolik jsou realizované intervence v této oblasti účinné. Hodnoty indikátorů lze porovnávat v čase i s jinými organizacemi.

Disertační práce syntetizuje klíčové oblasti, na které by se měla zaměřit pozornost pro účinnou podporu manažerů v kritických situacích. Jde například o nutnost reflexe zažitých pracovních postupů, zajištění možnosti otevřené komunikace, budování odolnosti, rozvoj sociální opory či asistenci při hledání smyslu v náročných situacích. Schopnost manažerů efektivně pracovat s kritickými momenty a osobními krizemi je klíčová pro udržení jejich psychického zdraví, motivace a výkonnosti. Výzkum však ukázal, že většina manažerů v této kompetenci nebyla aktivně rozvíjena. Proto je nutné v rámci řízení lidských zdrojů na rozvoj této schopnosti systematicky zaměřit pozornost. Důležitou roli hrají jak vzdělávací programy, tak i kontinuální psychosociální podpora manažerů v krizových situacích. Začlenění analýzy kritických momentů manažerské praxe do řízení lidských zdrojů může posílit odolnost manažerů, snížit riziko vyhoření a zajistit jejich efektivnější práci i v náročných obdobích.

Ekonomický přínos

Osobní krize manažerů mají hluboký a zásadní vliv na výkonnost organizací a efektivitu využití lidských zdrojů. Tyto krize se projevují v mnoha rovinách firemního života, ovlivňují kvalitu rozhodování, pracovní nasazení a dlouhodobou stabilitu týmů, což má v konečném důsledku měřitelný dopad na ekonomiku a úspěšnost firem.

Výsledky výzkumu ukázaly, že osobní krize manažerů vedou ke snížení jejich pracovního výkonu, motivace a inovativnosti. To má přímé ekonomické důsledky v poklesu produktivity práce. Krize rovněž způsobuje vyšší náklady na zdravotní péči či pracovní neschopnost. Osobní krize a vyhoření vedou ke snížení pracovního nasazení manažerů, což má obrovské ekonomické dopady, neboť neangažovaní pracovníci stojí světovou ekonomiku až 9 % HDP ročně. Absence motivace a prožitek smyslu v práci tak představují významné finanční ztráty.

Pokud organizace nezvládají řídit osobní krize manažerů, stávají se tyto psychicky náročné situace častou příčinou jejich fluktuace. Odchod manažerek a manažerů ze společností s sebou nese výrazné náklady spojené se získáváním, výběrem, adaptací a zaškolením nových

pracovníků. S odchodem manažerů odchází i jejich know-how a zkušenosti, což představuje ztrátu firemního kapitálu. Náklady na fluktuaci tak mohou dosahovat statisíců korun na jednoho manažera.

Poznání toho, jak jednotlivci vnímají a zvládají krizové situace, má významný dopad jak na získávání a výběr nových manažerů, tak na jejich úspěch. Identifikace schopností reagovat na kritické momenty už při výběru kandidátů umožňuje organizacím získat odolné talenty s vyšší pravděpodobností dlouhodobé oddanosti. Efektivní monitorování dále minimalizuje riziko nepříznivých reakcí a potenciálního odchodu nových zaměstnanců, čímž se snižují náklady na výcvik. Porozumění způsobům, jak noví manažeři reagují na krizové situace, poskytuje možnost pro jejich rychlejší a efektivnější adaptaci v pracovním prostředí. Pracovníci, kteří jsou dobře připravení na řešení krizových situací a vidí v nich příležitost k učení a růstu, přinášejí do práce vyšší míru zapojení, zlepšenou produktivitu a nové inovativní přístupy. Tyto vlastnosti pozitivně přispívají k celkovým výsledkům organizace, což může vést ke zvýšení ekonomické efektivity a konkurenceschopnosti.

Limity výzkumu

Disertační výzkum má několik limitů vyplývajících z kvalitativní povahy studie. Jedním z nich je omezený počet účastníků a zastoupení pouze konkrétních typů manažerských rolí a odvětví. Úzké zaměření kvalitativních výzkumů tak znemožňuje zobecnění výsledků na širší populaci manažerů. Kvalitativní studie však díky práci s malým vzorkem dospívají k hlubšímu a komplexnímu prozkoumání jevů. Přesto je nutné v budoucnu zkoumat vzorek napříč širší škálou manažerských pozic a firem. Předložený disertační výzkum nabízí mnoho možností pro následný kvantitativní výzkum.

Dalším limitem je retrospektivní povaha dat. Někteří účastníci výzkumu vyprávěli o svých minulých zkušenostech, což může být zkresleno jejich vzpomínkami a interpretacemi. V řadě případů však bylo možné sledovat procesy řešení krizí v reálném čase. Z tohoto důvodu bylo u několika respondentů provedeno více rozhovorů a byla sbírána dodatečná data formou terénních poznámek založených na dalších interakcích s participanty.

V kvalitativních studiích je třeba brát v úvahu také vliv výzkumníka při interpretaci zkušeností účastníků výzkumu. To se týká zejména interpretativní fenomenologické analýzy. Aby byl tento vliv omezen, byly využity také principy zakotvené teorie. Tato triangulace metod tak vede k systematické práci s kvalitativními daty. Přesto nelze zcela vyloučit vliv předporozumění výzkumníka.

I přes tyto limity poskytuje práce cenné porozumění prožívání kritických situací manažery a otevírá další směry bádání v této oblasti. Snahou bylo tyto limity reflektovat již při sběru a analýze dat a volbě metod. Výsledky je však třeba vnímat v kontextu zvoleného výzkumného designu.

Návrhy pro budoucí výzkum

Disertační práce přináší řadu inspirací pro následující výzkum. Jednou z oblastí výzkumu je ověření doporučených iniciativ pro řízení lidských zdrojů, které vyplývají z analýzy kritických momentů manažerské praxe. Jednalo by se o intervenční studie v konkrétních firmách, kde by byly implementovány navrhované HR postupy, jako jsou speciální školení, programy na podporu duševní odolnosti či mentoring uvažující poznatky z oblasti řízení osobních krizí. Následně by byl zkoumán jejich dopad na spokojenost, fluktuaci a výkonnost manažerů.

Další oblastí je empirické ověření navržených dotazníkových položek, které se zaměřují na zvládání kritických momentů manažerské praxe. Bylo by vhodné provést pilotní studii na menším vzorku manažerů, kde by byla otestována srozumitelnost, validita a reliabilita těchto nově navržených položek. Následně by pak mohlo dojít k jejich začlenění do širšího dotazníkového šetření mezi manažery různých firem a odvětví. To by umožnilo detailnější kvantitativní analýzu vztahu těchto položek k dalším proměnným, jako je pracovní spokojenost, angažovanost či vyhoření.

Další směr výzkumu by mohl spočívat v detailnější analýze způsobů, jak manažeři vnímají a hodnotí fungování HR procesů ve svých firmách. Tedy jak hodnotí stávající postupy v oblastech jako je výběr, hodnocení, odměňování či vzdělávání z pohledu podpory v kritických situacích. Na základě toho by pak bylo možné navrhnout konkrétní úpravy těchto procesů.

Nabízí se také provedení longitudinální studie, kde by byl sledován vývoj konkrétních manažerů v čase. Tedy jak se vyvíjí jejich způsoby práce s kritickými situacemi, jaké strategie a kompetence si osvojují a jak to ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a výkonnost. Taková studie by mohla detailně zmapovat vývojové trajektorie manažerů a faktory, které k prožitku osobní krize vedou.

Z hlediska budoucího výzkumu kritických momentů manažerské praxe existuje velký potenciál v rozvoji umělé inteligence. Mohutný pokrok v oblasti AI otevírá zcela nové možnosti pro analýzu velkých objemů kvalitativních dat a odhalování hlubších vzorců

a souvislostí. Jednou z klíčových oblastí je využití pokročilých algoritmů strojového učení pro automatizovanou analýzu textových dat. To umožní efektivně zpracovávat velké soubory rozhovorů, dotazníků či deníkových záznamů od manažerů a identifikovat opakující se témata či trajektorie vývoje napříč různými případy. Takové algoritmické modely dokáží odhalit hlubší vzorce v datech, které by manuální analýzou unikly.

Slibný směr je také využití chatbotů vybavených pokročilými jazykovými modely. Tyto chatboty by mohly vést dlouhodobé konverzace s manažery, klást jim otázky ohledně kritických situací a mapovat vývoj v čase. Data z těchto konverzací by pak mohla být analyzována pomocí AI. Další možností je nasazení senzorických zařízení, která budou zaznamenávat fyziologické projevy manažerů v kritických situacích – tedy tep, krevní tlak, pocení atd. Tyto objektivní ukazatele by pak bylo možné kombinovat s psychologickými dotazníky a rozhovory.

Interakce člověka s umělou inteligencí bude pro řadu manažerů zpočátku velmi stresující a potenciálně vyvolávající úzkost. Manažeři se mohou obávat, že AI nahradí jejich práci nebo umenší jejich schopnosti tím, že převezme expertní úkoly, na kterých manažeři stavěli svou profesní identitu. Také uvědomění si morálních dilemat spojených s využitím AI, jako je otázka zodpovědnosti za rozhodnutí, která nejsou zcela činěná člověkem, může být pro řadu manažerů velmi tíživé. S rozvojem AI budou muset manažeři čelit zcela novým morálním dilematům. Všechny tyto obavy mohou vyvolávat silné pocity úzkosti a nejistoty ohledně vlastní budoucnosti i smyslu práce. To může u manažerů, kteří nejsou na tyto výzvy dostatečně připraveni, vést k prožitkům osobních krizí.

Budoucí výzkum v oblasti kritických momentů manažerské praxe by se proto měl zaměřit i na tyto nové typy krizí, které mohou vyvstat z implementace umělé inteligence v organizacích. Metoda analýzy osobních krizí, která byla prezentována v této práci, může být využita i pro porozumění těmto krizím moderní doby. Pochopení prožívání manažerů a identifikace fungujících strategií zvládání budou klíčové pro to, aby přechod ke spolupráci člověka a AI proběhl co nejefektivněji a byl přínosný jak pro jednotlivce, tak pro organizace.

Annotation

The dissertation examines critical moments in managerial practice and their impact on the personal crises of managers. It explores the causes of these moments and the strategies that managers use to cope with them. Research among 15 managers identified five main causes of crises. Managers often use a strategy of deep self-reflection to overcome a crisis and see it as an opportunity for life change or professional growth. This PhD thesis proposes recommendations for human resource management, including an analysis of critical moments in the selection and evaluation of managers. It summarizes the theoretical, practical and economic contributions of the research.

Summary

The dissertation research explored the causes, experiences, and ways managers cope with personal crises. It identified five main triggers leading to managers' crises: repetitive routine work breeding frustration; extreme workload from long hours; facing recurring issues despite job changes; having to sustain uncertain projects; and inability to grow and learn. A key factor exacerbating crises was disruption of interpersonal relationships and lack of social support.

The study found that managers transform crises into opportunities through deep introspection prompting them to question assumptions and seek alternative meanings. By reflecting, managers realize what matters most to them, gaining self-insight. This enables reframing the crisis as a growth chance and impetus for meaningful change. Three types of such positive reframing emerged: seeing the crisis as a lifestyle change prompt to discover new values; an opening to find better managerial work; or an opportunity to develop oneself and others in one's current role.

The dissertation makes several theoretical contributions, expanding perspectives on managerial burnout by modelling personal crisis causes and mechanisms for converting crises into chances for growth. It enriches understanding of sensemaking processes during critical situations. The study also provides implications for strategic human resources management, emphasizing integrating personal crisis factors. It delivers insights into managers' mental processes during crises. Additionally, it offers recommendations for supporting managers in difficult moments.

Limitations stem from the small qualitative sample. Future opportunities include testing proposed HR initiatives, quantitative measurement development, evaluating managers' views of existing HR practices, and utilizing AI for personal crisis analysis.

Literatura

Adekoya, O. D., Adisa, T. A., & Aiyenitaju, O. (2022). Going forward: Remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations, 44*(6), 1410–1427. https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161

Aftab, S., & Qadeer, K. (2013). Emotional Intelligence and Burnout in Managers. In Chou, T. (Eds.), *Proceedings of the 2013 international Conference on the Modern Development of Humanities and Social Science* (pp. 155–158). Hong Kong.

Agarwal, A., & Sandiford, P. J. (2021). Fictionalizing dialogue: interpretative phenomenological analysis in organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 16*(1), 218–236. https://doi.org/10.1108/QROM-01-2020-1885

Al-Diban, S. (2012). Mental Models. In: Seel, N.M. (eds) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_586

Amand-Eeckhout, L. (2023). Mental health in the EU. European Parliamentary Research Service, PE 751.416. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/751416/EPRS_BRI(2023)751416_EN.pdf

Amer, S. A. A. M., Elota, F., Elsayed, A. Shah, J., & Fouad, A. M. (2022). Occupational Burnout and Productivity Loss: A Cross-Sectional Study Among Academic University Staff. *Frontiers in Public Health, 10*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.861674

Amla, F., & Buitendach, J. H. (2019). Psychological strengths: An interpretative phenomenological analysis of Muslim women leaders. *SA Journal of Human Resource Management, 17*, 1–15. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1185

Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2007). Praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review, 85*(2), 92–100.

Andersone, N., Nardelli, G., Ipsen, C., & Edwards, K. (2023). Exploring Managerial Job Demands and Resources in Transition to Distance Management: A Qualitative Danish Case Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(1), 69. https://doi.org/10.3390/ijerph20010069

Andres, V., & Heo, D. (2023). Organizational transformation in crisis: Learning from emergent patterns of knowing and organizing. *Learning Organization, 30*(3), 290–308. https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0104

Annells, M. (1996). Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism. *Qualitative Health Research, 6*(3), 379–393. https://doi.org/10.1177/104973239600600306

Armstrong, M. (2021). 2020 was a record year for feeling stressed at work. *World Economic Forum.* https://www.weforum.org/agenda/2021/12/employees-stress-mental-health-workplace-environment/#:~:text=43%25%20of%20respondents%20in%20over,daily%20stress%20globally%20at%2057%25.

Armstrong-Stassen, M. (1997). The effect of repeated management downsizing and surplus designation on remaining managers: An exploratory study. *Anxiety, Stress, & Coping, 10*(4), 377–384. https://doi.org/10.1080/10615809708249310

Armstrong-Stassen, M. (2004). The Influence of Prior Commitment on the Reactions of Layoff Survivors to Organizational Downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 46–60. https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.46

Arora, M., Asha, S., Chinnappa, J., & Diwan, A. D. (2013). Review article: Burnout in emergency medicine physicians. *Emergency Medicine Australasia, 25*(6), 491–495. https://doi.org/10.1111/1742-6723.12135

Asana. (2022). Anatomy of Work Special Report: The unexplored link between imposter syndrome and burnout. *Asana*. https://resources.asana.com/americas-anatomy-of-work-burnout-ebook.html

Aşcı, H. B., Tan, F. Z., & Altıntaşc, F. (2016). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. 12th International Strategic Management Conference. *Procedia – Social and Behavioral Sciences,* 235, 2–11. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.002

Atef, M., Elzanfaly, D. S., & Ouf, S. (2022). Early Prediction of Employee Turnover Using Machine Learning Algorithms. *International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems, 13*(2), 135–144. https://doi.org/10.32985/ijeces.13.2.6

Atkins, R., Sener, A., Drake, M. J., & Marley, K. (2023). Predictors of burnout among supply chain management professionals. *International Journal of Value Chain Management, 14*(1), 62–81. https://doi.org/10.1504/IJVCM.2023.129270

Ayala Calvo, J.-C. & García, G. M. (2018). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*, 362–384. https://doi.org/10.1111/joop.12194

Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J, & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon, 7(*6), e07233. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233

Bajaba, A., Bahaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahal, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628

Baker, M., & Zuech, T. (2021, June 9). Gartner HR Research Reveals More Than Half of Employees have Experienced Significant Damage to Their Workforce Health Since the Start of the COVID-19 Pandemic. *Gartner.* https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-07-09-gartner-hr-research-reveals-more-than-half-of-employees-have-experienced-significant-damage-to-their-workforce-health-since-the-start-of-the-covid-19-pandemic

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016, October 10). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Du, D., & Derks, D. (2019). Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. *International Journal of Stress Management, 26*(3), 238–249. https://doi.org/10.1037/str0000108

Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bakshi, V. (2017). *The Forward-Looking Manager in a VUCA World*. Sage.

Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 52*(3), 279–297. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033

Barusch, A., Gringeri, C., & George, M. (2011). Rigor in Qualitative Social Work Research: A Review of Strategies Used in Published Articles. *Social Work Research, 35*(1), 11–19. https://doi.org/10.1093/swr/35.1.11

Bass, B. M., & Riggiio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Elbaum Associates, Publishers.

Beardwell, J. (2017). An introduction to human resource management. In J. Beardwell, & A. Thompson (Eds.), *Human resource management: A contemporary approach* (pp. 4–29). Pearson.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance.* Harvard Business School Press

Bensaou, B. M. (2022a). Middle Managers: The Forgotten Heroes of Innovation. *INSEAD Knowledge.* https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/middle-managers-forgotten-heroes-innovation

Bensaou, B. M. (2022b). *Built to Innovate: Essential Practices to Wire Innovation into your Company's DNA*. McGraw Hill

Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model. *International Public Management Journal, 15*(1), 100–130. https://doi.org/10.1080/10967494.2012.684026

Bhanugopan, R., & Fish, A. (2006). An empirical investigation of job burnout among expatriates. *Personnel Review, 35*(4), 449–468. https://doi.org/10.1108/00483480610670607

Biggio, G., & Cortese, C. G. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies in Health and Well-being, 8*, https://doi.org/10.3402/qhw.v8i0.19823.

Birknerova, Z., & Cigarska, B. N. (2021). Analysis of the Links between Burnout Syndrome and Coping Strategies in Trade Managers. *International Journal of Organizational Leadership, 10*(2), 140–154. https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60522

Björklund, C., Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Bergström, G. (2013). Hierarchies of Health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 55*(7), 752–760. https://doi.org/10.1097/jom.0b013e318295681c

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons, 63*(2), 215-226. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001

Blanch, A., & Aluja, A. (2012). Social support (family and supervisor), work–family conflict, and burnout: Sex differences. *Human Relations, 65*(7), 811–833. https://doi.org/10.1177/0018726712440471

Bledow, R., Carette, B., Kühnel, J., & Bister, D. (2017). Learning From Others' Failures: The Effectiveness of Failure Stories for Managerial Learning. *Academy of Management Learning and Education, 16*(1), 39–53. https://doi.org/10.5465/amle.2014.0169

Blom, V., Bodin, L., Bergström, G., & Svedberg, P. (2016). Applying the demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management, 9*(1), 110–122. https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2015-0033

Bloomquist, M. J., & Kleiner, B. H. (2000). How to reduce theft and turnover through better hiring methods. *Management Research News, 23*(7/8), 79–83. https://doi.org/10.1108/01409170010782235

Blumberga, S., & Ziedina-Lagzdona, I. (2014). Job stress, coping strategies and professional deformation of Human resource managers. In V. Dislere (Ed.), *Rural Environment, Education, Personality (REEP): Proceedings of the 7th International Scientific Conference* (pp. 218–222). Rural Environment Education Personality.

Bodenmann, G. (2008). *Dyadisches Coping Inventar: Testmanual* [Dyadic Coping Inventory: Test manual]. Bern, Switzerland: Huber.

Bolander, P., Holmberg, I., & Fellbom, E. (2019). Learning to become manager: The identity work of first-time managers. *Management Learning, 50*(3), 282–301. https://doi.org/10.1177/1350507618820711

Botelho, C., Kearns, P. T., & Woollard, S. (2023). The HR function's influence on organizational performance beyond high-performance work practices paradigm: an HRM whole system perspective. *Evidence-based HRM, 11*(4), 746–761. https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2022-0123

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology, 64*, 389–416. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757

Breevaart K., Bakker A. B., Demerouti E., & Van Den Heuvel M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*(7), 754–770. https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088

Briner, R. B. (2000). Relationships between Work Environments, Psychological Environments and Psychological Well-being. *Occupational Medicine, 50*(5), 299–303. https://doi.org/10.1093/occmed/50.5.299

Brocki, J. M., & Wearden, A. J. (2006). A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology & Health, 21*(1), 87–108. http://dx.doi.org/10.1080/14768320500230185

Brower, T. (2022). Burnout is a Worldwide Problem: 5 Ways Work Must Change. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2022/07/24/burnout-is-a-worldwide-problem-5-ways-work-must-change/?sh=79ff76376c1e

Brown, A. (2015). Mid-career reframing: the learning and development processes through which individuals seek to effect major career changes. *British Journal of Guidance & Counselling, 43*(3), 278–291. https://doi.org/10.1080/03069885.2015.1028888

Brown, L. W., & Campbell Quick, J. (2013). Environmental Influences on Individual Burnout and a Preventive Approach for Organizations. *Journal of Applied Biobehavioral Research, 18*(2), 104–121. https://doi.org/10.1111/jabr.12002

Brunaiova, Z., Sajbidorova, M., & Kosuda, J. (2018). Assessment of the level of burnout syndrome among managers depending on the gender of the respondents overload" contribute a great deal to expatriates experience of "emotional exhaustion" which eventuates in "job burnout". In Kosiciarova, I. & Kadekova, Z. (Eds.), *Managerial Trends in the Development of Enterprises in Globalization Era* (pp. 299–306). Nitra.

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1065–1097. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161

Burke, J. R. (2005). Human resources as competitive advantage. In Burke, J. R., & Cooper, C. L. (Eds.), *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions* (pp. 17–34). Routledge.

Burke, J. R., & Cooper, C. L. (Eds.) (2005). *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*. Routledge.

Burke, J. R., & Greenglass, E. R. (1989). Psychological burnout among men and women in teaching: An examination of the Cherniss model. *Human Relations, 42*, 261–273. https://doi.org/10.1177/0018726789042003

Burke, J. R., Shearer, J., & Deszca, G. (1984b). Burnout among men and women in police work: An examination of the Cherniss model. *Journal of Health and Human Resources Administration, 7*, 162–188.

Burns, M., Bally, J., Burles, M., Holtslander, L., & Peacock, S. (2022). Constructivist Grounded Theory or Interpretive Phenomenology? Methodological Choices Within Specific Study Contexts. *International Journal of Qualitative Methods, 21*. https://doi.org/10.1177/16094069221077758

Camus, A. (1956). *The Rebel: An Essay on Man in Revolt.* New York: Vintage Books.

Cano-Garcia, F. J., Padilla-Munoz, E. M., & Carrasco, M. A. (2005). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and Individual Differences, 38*(4), 929–940. https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.06.018.

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum, 41*(5), 545–547. https://doi.org/10.1188/14.onf.545-547

Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol'too long: Consider the brief cope. *International Journal of Behavioral Medicine, 4*(1), 92–100. https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm0401_6

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology, 56*(2), 267–283. https://doi.org/0.1037//0022-3514.56.2.267

CD-11. (2019). ICD-11 for mortality and morbidity statistics (version: 04/2019). International Classification of Diseases 11th Revision. https://icd.who.int/browse11/lm/en#/http%3a%2f%2fid.who.int%2ficd%2fentity%2f129180281

Chak, C. M., Carminati, L., & Wilderom, C. P. M. (2022). Hope, goal-commitment, and stress as mediators between collaborative leadership, financial resources, and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management.* https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0280.

Chao, H.-C., Morrison, A. M., & Wu, B. (2019). All work and no play? Antecedents of the leisure involvement of Taiwan expatriate managers in Mainland China. *International Journal of Manpower, 40*(7), 1215–1238. https://doi.org/10.1108/ijm-12-2017-0347

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.

Charmaz, K. (2017). Constructivist grounded theory. *The Journal of Positive Psychology, 12*(3), 299–300. https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262612

Charmaz, K., Thornberg, R., & Keane, E. (2018). Evolving grounded theory and social justice inquiry. In Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 411–443). Sage.

Cherniss, C. (1980a). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.

Cherniss, C. (1980b). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage.

Cherniss, C. (2016). *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists & lawyers recover from stress & disillusionment*. Routledge.

Chesney, M. A., Neilands, T. B., Chambers, D. B., Taylor, J. M., & Folkman, S. (2006). A validity and reliability study of the coping self-efficacy scale. *British Journal of Health Psychology, 11*(3), 421–437. https://doi.org/10.1348/135910705X53155

Chowdhury, S., Joel-Edgar, S., Dey, P. K., Bhattacharya, S., & Kharlamov, A. (2023). Embedding transparency in artificial intelligence machine learning models: managerial implications on predicting and explaining employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management, 34*(14), 2732–2764. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2066981

Christensen, M. K., Lim, C. C. W., Saha, S., Plana-Ripoll, O., Cannon, D., Presley, F., Weye, N., Momen, N. C., Whiteford, H. A., Iburg, K. M., & McGrath, J. J. (2020). The cost of mental disorders: a systematic review. *Epidemiology and Psychiatric Science, 29,* e161. https://doi.org/10.1017/S204579602000075X

Cigarska, B. N., & Birknerova, Z. (2022). Analysis of differences in attributes of burnout syndrome and coping strategies in managers in terms of gender. *Quality-Access to Success, 23*(186), 214–221. https://doi.org/10.47750/QAS/23.186.28

CIPD. (2003). Where We Are: Where We're Heading? Survey Report. London: CIPD.

Clark, M (2021). 60+ Employee Burnout Statistics that Every Manager Should Know. *Etactics*. https://etactics.com/blog/employee-burnout-statistics

Clifton, J. (2022). The World's Workplace Is Broken – Here's How to Fix It. *Gallup*. https://www.gallup.com/workplace/393395/world-workplace-broken-fix.aspx

Clifton, J. (2022, June 23). Europe Gets Life Right, but Work Wrong. *Gallup*. https://www.gallup.com/workplace/393794/europe-gets-life-right-work-wrong.aspx

Coleman, D. M., Dossett, L. A., & Dimick, J. B. (2021). Building high performing teams: Opportunities and challenges of inclusive recruitment practices. *Journal of Vascular Surgery, 74*(2S), 86S–92S. https://doi.org/10.1016/j.jvs.2021.03.054

Collins, K., & Nicolson, P. (2002). The meaning of 'satisfaction' for people with dermatological problems: Reassessing approaches to qualitative health psychology research. *Journal of Health Psychology, 7*(5), 615–629. https://doi.org/10.1177/1359105302007005

Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine, 126*(5), 376–380. https://doi.org/10.7326/0003-4819-126-5-199703010-00006

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing, 26*(6), 604–623. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002

Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models. *Journal of Organizational Behavior, 18*(6), 685–701. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<685::AID-JOB817>3.0.CO;2-U

Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact: figure out your passion and put it to work. *Harvard Business Review, 92*(5), 105–111.

Cramer J., Jonker J., & van der Heijden A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 55, 215–222. https://doi.org/10.1007/s10551-004-1903-0

Creswell, J. W., & Maietta, R. C. (2002). Qualitative research. In D. C. Miller & N. J. Salkind (Eds.), *Handbook of research design & social measurement* (6th ed., pp. 143–184). Thousand Oaks, CA: Sage.

Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of management Studies, 42*(7), 1325–1356. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00546.x

Dall'Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: A theoretical review. *Human Resources for Health, 18*(1), Article 41. https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9

DDI. (2023). Employee Engagement. *DDI World.* Available from: https://www.ddiworld.com/resources/library/white-papers-monographs/employee-engagement

De Villa, M. A., & Rajwani, T. (2012). The mirror trap Do managerial perceptions influence organizational responses to crises? *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 26*(1), 170–188. https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0044

de Vine, J. B., & Morgan, B. (2020). The relationship between personality facets and burnout. SA *Journal of Industrial Psychology, 46*, Article a1786. https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1786.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review, 13*(3), 209–236. https://doi.org/10.1177/20413866221135022

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and Job Performance: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 96–107. https://doi.org/10.1037/a0035062

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Dennison, M. (2019). IPA: The black swan of qualitative research. *Qualitative Methods in Psychology Bulletin, 27*(Spring 2019). http://hdl.handle.net/10454/16955

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (Eds.). (2005). *Handbook of qualitative research (3rd ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage

Denzin, N. K. (2009). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods.* Routledge.

Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Organizational Culture, Work Organization Conditions and Burnout. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 71*(1), 156–187. https://doi.org/10.7202/1035906ar

Dharani, B., Guntern, S., & April., A. (2022). Perception Differences in Burnout: A Study of Swiss-German Managers and Subordinates. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 64*(4), 320–330. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002425

Dille, M. H. (2022). Unpacking the ambiguous work of middle managers: on the ongoing becoming in liminality. *Culture and Organization, 29*(1), 19–33. https://doi.org/10.1080/14759551.2022.2125515

Dinos, S., Stevens, S., Serfaty, M., Weich, S., & King, M. (2004). Stigma: the feelings and experiences of 46 people with mental illness. Qualitative study. *The British Journal of Psychiatry: The Journal of Mental Science, 184*, 176–181. https://doi.org/10.1192/bjp.184.2.176

Dipboye, R. L. (2005). How I stopped worrying and learned to appreciate the gaps between academic HRM and practice. In Burke, J. R., & Cooper, C. L. (Eds.), *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions* (pp. 91-111). Routledge.

Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal, 34*(3), 276–302. https://doi.org/10.1177/0266242614553863

Dolan, S., & Renaud, S. (1992). Individual, organizational and social determinants of managerial burnout - A multivariate approach. *Journal of Social Behavior and Personality, 7*(1), 95–110.

Dong, J., & Yan, S. (2022). A Multicriteria Approach for Measuring Employee Well-Being. *Frontiers in psychology, 13*, 795960. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.795960

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Ekici, S. (2011). Burnout levels of sport managers in provincial organizations of Turkish Youth and Sport General Directorate. *African Journal of Business Management, 5*(16), 7162–7164.

Elshaer, I. A., & Saad, S. K. (2022). Learning from Failure: Building Resilience in Small- and Medium-Sized Tourism Enterprises, the Role of Servant Leadership and Transparent Communication. *Sustainability, 14*, 15199. https://doi.org/10.3390/su142215199

ESCO. (2022). ESCO Classification. European Skills Agenda. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1215&langId=en

Eubanks, B. (2022). *Artificial Intelligence for HR Use AI to support and develop a successful workforce. Second edition*. KoganPage.

European Commission. (2018). EntreComp into Action: Get inspired make it happen: A user guide to the European Entrepreneurship Competence Framework. EUR 29105 EN. https://doi.org/10.2760/574864.

Evans, M. (2015). 'I'm beyond caring': A response to the Francis Report. In D. Armstrong & M. Rustin (Eds.), *Social defences against anxiety: Explorations in a paradigm* (pp. 124–143). Karnac Books.

Fachin, F. F., & Langley, A. (2018). Researching organizational concepts processually: The case of identity. In Cassell C, Cunliffe, A. L., a Grandy, G. (Eds.). *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (pp. 308–327). London: SAGE.

Fischer, J. (2015). Workplace Burnout Survey Burnout without border. *Deloitte*. https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html

Fitzgerald, C., & Howe-Walsh, L. (2009). Self-Initiated Expatriates: An Interpretative Phenomenological Analysis of Professional Female Expatriates. *International Journal of Business and Management, 3*(10), 156–175. https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n10p156

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal, 13*, 153–67. https://doi.org/10.1002/smj.4250131012

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organisational performance. *Journal of Management Studies, 34*(3), 465–485. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059

Floyd, S. W., & Woolridge, B. (1996). *The Strategic Middle Manager.* San Francisco, JosseyBass.

Folger, J. (2021, May 26). The Causes and Costs of Absenteeism. *Investopedia*. https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/070513/causes-and-costs-absenteeism.asp

Frayne, C. A. (2005). Managing people in global markets. In Burke, J. R., & Cooper, C. L. (Eds.), *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions* (pp. 81-90). Routledge.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159–165. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Gadamer, H.-G. (2008). *Philosophical Hermeneutics.* University of California Press.

Gaffin, K. (2022). The Astronomical Cost of Employee Burnout. *Insightful*. https://www.insightful.io/blog/astronomical-cost-employee-burnout

Galbraith, C., Phillips-Hall, C. A., & Merrill, G. (2022). The effects of ethnic diversity and friendship ties on managers' emotional exhaustion: A network-based case study of Caribbean information technology firms. *Cross Cultural & Strategic Management, 29*(2), 469–492. https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2021-0036

Gallo, A. (2017, November 16). What to Do When a Personal Crisis Is Hurting Your Professional Life. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2017/11/what-to-do-when-a-personal-crisis-is-hurting-your-professional-life

Gallup. (2020). The relationship between engagement at work and organizational outcomes: Gallup Q$^{12®}$ Meta-Analysis. *Gallup*. https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx

Gallup. (2022). State of the Global Workplace: 2022 Report. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Ganster, D. (2005). Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review, 30*(3), 492–502. https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293366

García, F. E., Barraza-Peña, C. G., Wlodarczyk, A., Alvear-Carrasco, M., & Reyes-Reyes, A. (2018). Psychometric properties of the Brief-COPE for the evaluation of coping strategies in the Chilean population. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 31*, 22. https://doi.org/10.1186/s41155-018-0102-3

Garcia-Carmona, M., Marin, M. D., & Aguayo, R. (2019). Burnout syndrome in secondary school teachers: A systematic review and meta-analysis. *Social Psychology of Education, 22*(1), 189–208. https://doi.org/10.1007/s11218-018-9471-9

Garden, A.-M. (1987). Depersonalization: A Valid Dimension of Burnout? *Human Relations, 40*(9), 545–559. https://doi.org/10.1177/001872678704000901

Gartner (2023). Top 5 HR Trends and Priorities For 2023. *Gartner.* https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders

Gartner. (2022). *Chief HR Officer Leadership Vision 2022: 3 Strategic Actions for Success*. Gartner, Inc.

Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2007). Burnout and personality: Evidence from academia. *Journal of Career Assessment, 15*(2), 240–256. https://doi.org/10.1177/1069072706298156.

Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods, 17*(2), 118–137. https://doi.org/10.1177/1094428113518348

Gill, M. J. (2015). Elite identity and status anxiety: An interpretative phenomenological analysis of management consultants. *Organization, 22*(3), 306–325. https://doi.org/10.1177/1350508413514287

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433–448. https://doi.org/10.1002/smj.4250120604

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Giorgi, A. (2010). Phenomenology and the Practice of Science. *Existential Analysis, 21*(1), 2–22.

Giovanis, E. (2019). Do the flexible employment arrangements increase job satisfaction and employee loyalty? Evidence from Bayesian networks and instrumental variables. *International Journal of Computational Economics and Econometrics, 9*(1/2), 84–115. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3411504

Gjerald, O., Furunes, T., & Mathisen, G. E. (2023). "What else is new?" identifying emerging psychosocial risk factors in hospitality employment. *Employee Relations, 45*(4), 966–982. https://doi.org/10.1108/ER-10-2022-0490

Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring Role and Identity of Middle Managers in the Genuine Middle. *Human Relations, 73*(1), 124–151. https://doi.org/10.1177/0018726718823243

Glicken, M. D., & Janka, K. (1982). Executives Under Fire - The Burnout Syndrome. *California Management Review, 24*(3), 67–72. https://doi.org/10.2307/41164970

Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2016). The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States. *Management Science, 62*(2), 608–628. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2115

Gordon, R. (1987). *Interviewing Strategies.* Dorsey Press, Chicago.

Gracia, E., Estreder, Y., & Martinez-Tur, V. (2019). Linking managers' surface acting to their burnout and engagement: *The moderating role of eudaimonic wellbeing beliefs. Psychologica, 62*(1), 23–37. https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_1

Grebski, M., & Mazur, M. (2022). Management strategies to avoid professional burnout. *Polish Journal of Management Studies, 26*(1), 61–75. https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.1.04

Greif, S., & Bertino, M. (2022). Burnout: Characteristics and Prevention in Coaching. In *International Handbook of Evidence-Based Coaching* (pp. 111–121). Springer.

Grey. C. (2004). Reinventing business schools: The contribution of critical management education. *Academy of Management Learning & Education, 3*(2), 178–186. https://doi.org/10.5465/amle.2004.13500519

Groenewald, T. (2004). A phenomenological research design illustrated. *International Journal of Qualitative Methods, 3*(1), 42–55. https://doi.org/10.1177/160940690400300104

Gruman, J. A., & Saks A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review 21*(2), 123–136. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004

Guihen, L. (2020). Using interpretative phenomenological analysis (IPA) to explore the career experiences of women deputy headteachers. *International Journal of Research & Method in Education, 43*(5), 526–540. https://doi.org/10.1080/1743727X.2019.1693537

Haak-Saheem, W. (2020). Talent management in Covid-19 crisis: how Dubai manages and sustains its global talent pool. *Asian Business & Management, 19*(3), 298–301. https://doi.org/10.1057/s41291-020-00120-4.

Hambrick, D., Finkelstein, S., & Mooney, A. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review, 30*(3), 472–491. https://doi.org/10.2307/20159139

Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1–16. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15

Hamouche, S., & Marchand, A. (2021). Linking work, occupational identity and burnout: The case of managers. *International Journal of Workplace Health Management, 14*(1), 12–31. https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2020-0008

Hamouche, S., & Marchand, A. (2021). Occupational identity, work, and burnout among managers: Do high performance human resource management practices play a moderator role? *Journal of Workplace Behavioral Health, 36*(1), 24–47. https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1877553

Harris, D. H. (2000). The Benefits of Exit Interviews. *Information Systems Management, 17*(3), 17–20. https://doi.org/10.1201/1078/43192.17.3.20000601/31236.3

Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism: Its definition and nature. *Human Relations, 56*(3), 291–319. https://doi.org/10.1177/0018726703056003613

Harry, N., & Gallie, F. (2019). Employee Wellness amongst Middle Managers in a South African Public Sector Organisation. *Southern African Business Review, 23*, 4140. https://doi.org/10.25159/1998-8125/4140

Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., & Dewe, P. (2014). Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks: European Risk Observatory: Literature Review. *European Agency for Safety and Health at Work*. https://publications.europa.eu/resource/cellar/c8328fa1-519b-4f29-aa7b-fd80cffc18cb.0001.01/DOC_1

Hatfield, S., Fisher, J., & Silverglate, P. H. (2022). The C-suite's role in well-being: How health-savvy executives can go beyond workplace wellness to workplace well-being—for themselves and their people. *Deloitte*. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html

Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2007). Optimism, stress, life satisfaction, and job burnout in restaurant managers. *Journal of Psychology, 141*(6), 565–579. https://doi.org/10.3200/JRLP.141.6.565-580

Heidegger, M. (2001). *Being and time.* Oxford: Blackwell Publishers.

He, Y., Lai, K. K., & Lu, Y. (2011). Linking organizational support to employee commitment: evidence from hotel industry of China. *International Journal of Human Resource Management, 22*, 197–217. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538983

Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017). Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *SAGE Open, 7*(1). https://doi.org/10.1177/2158244017697154

Hentrich, S., Zimber, A., Sosnowsky-Waschek, N., Kellner, M., & Petermann, F. (2016). Wechselwirkungen zwischen Arbeit, Persönlichkeit und psychischer Gesundheit Vulnerabilitäts- und Resilienzfaktoren bei der Entstehung von Burnout und depressiven Symptomen bei Führungskräften. *Zeitschrift fur Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie, 64*(4), 299–309. https://doi.org/10.1024/1661-4747/a000291

Hess, M., & Vossel, G. (2001). Stress, resources and coping behavior in the assessment center – participants' reactions. *Zeitschrift fur Arbeits-und Organisationspsychologie, 45*(4), 202-210. https://doi.org/10.1026//0932-4089.45.4.202.

Hewitt (2023). Culture and Engagement, available from https://humancapital.aon.com/solutions/talent/culture-and-engagement

Hill, L. A. (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership.* Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *The Academy of Management Executive, 18*(3), 121–126. https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776182

Hill, L. A. Becoming the boss. *Harvard Business Review, 85*(1), 48+.

Hinge, P., Thakur, A., & Salunkhe, H. (2023). Analysis of Human Resources Attrition: A Thematic and Sentiment Analysis Approach. In *Proceedings of the International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics* (pp. 820–828). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-136-4_72

Holmemo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs? - How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence, 27*(11–12), 1332–1345. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1075876

Honkova, I., Brodsky, Z., & Fukasova, J. (2016). Burnout: The real threat not only for top managers. In Jedlička, P. (Eds.), *Hradec Economic Days, 6*(1) (pp. 258–265). University of Hradec Kralove.

Hu, W. B., Wang, X. F., & Yang, Y. (2017). Research on the Job Burnout of Professional Managers Among Universities and Colleges in Tianjin. In *4th Onternational Conference on Economics and Management (ICEM)* (pp. 595–599). Chongqing.

Huhtala, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2015). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: a two-year longitudinal study.

European Journal of Work and Organizational Psychology, 25(3), 335–352. https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1068761

Hunt, J. W. (1991). Alienation among managers – The new epidemic or the social-scientists invention. *Personnel Review, 20*(3), 34–40. https://doi.org/10.1108/EUM0000000000792

Huo, M.-L., & Boxall, P. (2017). Lean production and the well-being of the frontline manager: the job demands - resources model as a diagnostic tool in Chinese manufacturing. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 55*(3), 280–297. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12152

Huy Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review, 79*(Sept.), 72–79.

Huy Q. N. (2002). Emotional balancing: The role of middle managers in radical change. *Administrative Science Quarterly, 47*, 31–69.

Huy, Q. N. (2010). Paul Osterman: The Truth about Middle Managers: Who They Are, How They Work, and Why They Matter. *Administrative Science Quarterly, 55*(1), 167–169. https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.167

Huyghebaert, T., Gillet, N., Fernet, C., Lahiani, F.-J., Chevalier, S., & Fouquereau, E. (2018). Investigating the longitudinal effects of surface acting on managers' functioning through psychological needs. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2), 207–222. https://doi.org/10.1037/ocp0000080

Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 183–196. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.002

ICD-11. (2019). ICD-11 for mortality and morbidity statistics (version: 04/2019). International Classification of Diseases 11th Revision. Available at: https://icd.who.int/browse11/lm/en#/http%3a%2f%2fid.who.int%2ficd%2fentity%2f129180281

Iddagoda, Y. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2020). Relationships and Mediating Effects of Employee Engagement: An Empirical Study of Managerial Employees of Sri Lankan Listed Companies. *SAGE Open, 10*(2). https://doi.org/10.1177/2158244020915905

Inabinett, J. M., & Ballaro, J. M. (2014). Developing an organization by predicting employee retention by matching corporate culture with employee's values: A correlation study. *Organization Development Journal, 32*(1), 55–74.

ILO. (2021). Global framework on core skills for life and work in the 21st century. *International Labour Organization*. Switzerland.

ILO. (2022). WHO and ILO call for new measures to tackle mental health issues at work. New global WHO guidelines on mental health at work are reinforced by practical strategies outlined in a joint WHO/ILO policy brief. *International Labour Organization*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_856821/lang--en/index.htm

Irfan, M., Khalid, R. A., Khel, S. S. U. H. K., Maqsoom, A., & Sherani, I. K. (2023). Impact of work-life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering Construction and Architectural Management, 30*(1), 154–171. https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316

Jaidi, Y., & Thévenet, M. (2012). Managers during crisis: the case of a major French car manufacturer. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(16), 3397–3413. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689164

Jamal, M., & Baba, V. V. (2000). Job stress and burnout among Canadian managers and nurses: An empirical examination. *Canadian Journal of Public Health-Revue Canadienne De Sante Publique, 91*(6), 454–458. https://doi.org/10.1007/BF03404828

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 201–215. https://doi.org/10.1002/job.238

Jayawardena-Willis, T. S., Pio, E., & McGhee, P. (2021). The Divine States (brahmaviharas) in Managerial Ethical Decision-Making in Organisations in Sri Lanka: An Interpretative Phenomenological Analysis. *Journal of Business Ethics, 168*, 151–171. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04240-6

Jiang, S., Ma, G. F., Jia, J. Y., Wu, M., & Wu, Z. J. (2022). Mobile ICT Overuse in the Construction Industry: Effects on Job Burnout of Project Managers. *Journal of Construction Engineering and Management, 148*(6), 04022024. https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002274

Jiménez, J. C. M., Flores, M. M. T., Tovar, L. A. R., & Vilchis, F. L. (2014). Evolution of the concept and models of work exhaustion (burnout): The research in Mexico. *International Business Research, 7*(9), 45–66.

Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N.(2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management, 13*(1), 7. https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912

Jonsdottir, I. J., Rafnsdottir, G. L., & Ólafsdóttir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: a case study of public sector line managers. *International Journal of Workplace Health Management, 13*(4), 445–460. https://doi.org/10.1108/ijwhm-10-2019-0134

Jugdev, K., Mathur, G., & Cook, C. (2018). Linking workplace burnout theories to the project management discipline. *International Journal of Managing Projects in Business, 11*(1), 198–221. https://doi.org/10.1108/ijmpb-02-2017-0020

Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). A managers' work engagement framework for the digital tasks. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1009459. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009459

Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management, 18*(1), 34–53. https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0449

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692–724.

Kanter, R. M. (2004). The Middle Manager as Innovator. *Harvard Business Review, 82*(7–8), 152–161.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused Organization*. Harvard Business School Press.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Kashif, M., Braganca, E., Awang, Z., & Cyril De Run, E. (2017). You abuse but I will stay. *Journal of Management Development, 36*(7), 899–914. https://doi.org/10.1108/jmd-06-2016-0095

Kauppila, O.-P. (2014). So, What Am I Supposed to Do? A Multilevel Examination of Role Clarity. *Journal of Management Studies, 51*(5), 737–763. https://doi.org/10.1111/joms.12042

Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing, 89*(1), 88–104. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.11.003

Khatri, P., & Gupta, P. (2019). Development and validation of employee wellbeing scale – a formative measurement model. *International Journal of Workplace Health Management, 12*(5), 352–368. https://doi.org/10.1108/ijwhm-12-2018-0161

Killinger, B. (1991). *Workaholics: The respectable addicts.* Simon and Schuster.

Kitaoka-Higashiguchi, K., Nakagawa, H., Morikawa, Y., Ishizaki, M., Miura, K., Naruse, Y., Kido, T., & Sukigara, M. (2003). Social support and individual styles of coping in the Japanese workplace: An occupational stress model by structural equation analysis. *Stress and Health, 19*(1), 37–43. https://doi.org/10.1002/smi.953

Knight, R. (2020, April 30). How to Handle the Pressure of Being a Manager Right Now. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2020/04/how-to-handle-the-pressure-of-being-a-manager-right-now

Korcsmáros, E., & Machová, R. (2021). Challenges of Burnout Prevention in Slovac SMEs–Focus on Optimal Employment. *Acta Polytechnica Hungarica, 18*(2), 87–104. https://doi.org/10.12700/APH.18.2.2021.2.5

Korotov, K. (2021). Executives and career shocks: Observations from coaching practice. *Career Development International, 26*(4), 582–595. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2020-0303

Kotera, Y., Mayer, C. H., & Vanderheiden, E. (2021). Cross-Cultural Comparison of Mental Health Between German and South African Employees: Shame, Self-Compassion, Work Engagement, and Work Motivation. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 627851. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627851

Kottika, E., Özsomer, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., & Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management, 88*, 352–365. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Management Press.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Grada.

Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16). 2229–2255. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205

Kraut, A. I., & Korman, A. K. (1999). *Evolving Practices in Human Resource Management*. Jossey-Bass.

Kročil, O., Müller, M., & Kubátová, J. (2023). Vulnerable social enterprises: sensemaking of the COVID-19 crisis in the Czech Republic. *Social Enterprise Journal, 19*(2), 144–166. https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2022-0054

Kubátová, J. (2019). The Current Role of Business Purpose. In Talášk, T., Stoklasa, J., & Slavíčková, P. *KNOWCON 2019: Knowledge on Economics and Management: Profit or Purpose. Conference Proceedings* (pp. 110–116). Palacký University Olomouc.

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M. & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights, 13*. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169

Kulik, C. T., Cregan, C., Metz, I., & Brown, M. (2009). HR managers as toxin handlers: The buffering effect of formalizing toxin handling responsibilities. *Human Resource Management, 48*(5), 695–716. https://doi.org/10.1002/hrm.20311

Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management, 14*(2), 89–100. https://doi.org/10.26573/2020.14.2.2

Kyriacou, C. (1987). Teacher stress and burnout – An international review. *Educational Research, 29*(2), 146–152. https://doi.org/10.1080/0013188870290207

Laila, U., & Hanif, R. (2017). The impact of task level demands, work group level support and affective commitment on emotional exhaustion among services managers. *Humanomics, 33*(4), 441–452. https://doi.org/10.1108/h-12-2015-0081

Langenberg, S., & Wesseling, H. (2016). Making Sense of Weick's Organising. A Philosophical Exploration. *Philosophy of Management, 15*, 221–240. https://doi.org/10.1007/s40926-016-0040-z

Lapp, C. A., & Carr, A. N. (2006). To Have to Halve to Have: "being" in the Middle in Changing Time's Space. *Journal of Organizational Change Management, 19*(5), 655–687. https://doi.org/10.1108/09534810610686085

Larkin, M., & Thompson, A. R. (2012). Interpretative Phenomenological Analysis in Mental Health and Psychotherapy Research. In Harper, D. a Thompson, A. R. (Eds). *Qualitative Research Methods in Mental Health and Psychotherapy: A Guide for Students and Practitioners* (pp. 101–116). Wiley-Blackwell.

Larkin, M., Watts, S., & Clifton, E. (2006). Giving voice and making sense in Interpretative Phenomenological Analysis. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 102–120.

Larralde, A. (2023, February 27). 10 of the Biggest HR Challenges in 2023. *Betterworks*. https://www.betterworks.com/magazine/8-of-the-biggest-challenges-for-hr/

Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). Global trends in human resource management: A twenty-year analysis. Stanford Business Books.

Leavitt, H. J. (2003). Why hierarchies thrive. *Harvard Business Review, 81*(3), 96–102.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1991). Work-unit structure and processes and job-related stressors as predictors of managerial burnout. *Journal of Applied Social Psychology, 21*(22), 1831–1847. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1991.tb00507.x

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior, 14*(1), 3–20. https://doi.org/10.1002/job.4030140103

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management, 17*(3), 331–339. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x.

Lemonkai, R., Xanthopoulou, D., Bardos, A. N., Karademas, E. C., & Simos, P. G. (2021). Burnout and job performance: a two-wave study on the mediating role of employee cognitive functioning. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(5), 692–704. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1892818

Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2005). The HR function in the new economy. In Burke, J. R. & C. L. Cooper (Eds.), *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions* (pp. 35–53). Routledge.

Leung, M. Y., Chan, Y. S., & Olomolaiye, P. (2008). Impact of stress on the performance of construction project managers. *Journal of Construction Engineering and Management, 134*(8), 644–652. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:8(644)

Leung, M., Shan Isabelle Chan, Y., & Dongyu, C. (2011). Structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress, and performance of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management, 18*(3), 312–328. https://doi.org/10.1108/09699981111126205

Levinson, H. (1996). When executives burn out. *Harvard Business Review, 74*(4), 152.

Li, H. (2017). Investigation on Occupational Burnout of Chinese University Administrators. *Advances in Social Science Education and Humanities Research, 86*, 289–294.

Li, X. D., Wang, R. S., Zhao, Y. Z., Yang, F., & Wang, X. Y. (2022). An Interwoven Psychological Syndrome of Job Burnout and Work Engagement in Construction Project Management Professionals Due to Work-Family Imbalance. *International Journal of*

Environmental Research and Public Health, 19(21), 14111. https://doi.org/10.3390/ijerph192114111

Liang, Z., Howard, P. F., & Leggat, S. G. (2017). 360° management competency assessment: is our understanding adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2), 213–233. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12108

Lindorff, M. (2001). Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work & Stress, 15*(3), 274–282. https://doi.org/10.1080/02678370110066599

Lingard, H., & Francis, V. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between job schedule demands and burnout in male construction professionals and managers? *Construction Management and Economics, 23*(7), 733–745. https://doi.org/10.1080/01446190500040836

Liu, Y.-L., Keeling, K. A., & Papamichail, K. N. (2018). Maximising the credibility of realistic job preview messages: the effect of jobseekers' decision-making style on recruitment information credibility. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(7), 1330–1364. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1203347

Liu, B., & Zhang, J. J. (2022). Investigation on Psychological Status and Job Burnout of Managers in Petroleum Enterprises. *Journal of Healthcare Engineering, 2022*, 4798220. https://doi.org/10.1155/2022/4798220

Liu, J. Y., & Low, S. P. (2011). Work–family conflicts experienced by project managers in the Chinese construction industry. *International Journal of Project Management, 29*(2), 117–128. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.012

Locke, K., & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: Structuring intertextual coherence and ''problematizing'' in organizational studies. *Academy of Management Journal, 40*(5), 1023–1062. https://doi.org/10.5465/256926

Loveday, V. (2021). 'Under attack': Responsibility, crisis and survival anxiety amongst manager-academics in UK universities. *The Sociological Review, 69*(5). https://doi.org/10.1177/0038026121999209

Lucas, A. & Edwards, M. (2017). Development of Crisis Resource Management Skills: A Literature Review. *Clinical Simulation in Nursing, 13*(8), 347–358. https://doi.org/10.1016/j.ecns.2017.04.006

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. Malden, WA: Wiley-Blackwell.

Machlowitz, M. (1980). Workaholics. Living with them, working with them. Addison-Wesley.

Magnani, G., & Gioia, D. A. (2023). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review, 32*(2). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102097

Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies, 47*(3), 551–580. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x

Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Tolvanen, A. (2012). Do low burnout and high work engagement always go hand in hand? Investigation of the energy and identification dimensions in longitudinal data. *Anxiety, Stress & Coping, 25*(1), 93–116. https://doi.org/10.1080/10615806.2011.565411

Mäkikangas, A., Hyvönen, K., Leskinen, E., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2011). A person-centred approach to investigate the development trajectories of job-related affective well-being: A 10-year follow-up study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(2), 327–346. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02025.x

Maldonado-Macias, A., Camacho-Alamilla, R., Valadez Torres, S. G., Garcia Alcaraz, J. L., & Limon, J. (2015). Determination of Burnout Syndrome among Middle and Senior Managers in Manufacturing Industry in Ciudad Juarez. In T. Ahram, W. Karwowski, & D. Schmorrow (Eds.), *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015* (Vol. 3, pp. 6459–6466). Procedia Manufacturing. https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.927

Malinauskas, R., Grinevicius, M., & Malinauskiene, V. (2022). Burnout among Telecommunication Sales Managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(18), 11249. https://doi.org/10.3390/ijerph191811249

Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies, 45*(2), 294–316. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x

Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research, 5*, 35–43. https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001

Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Relations, 9*(5), 16–22.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology, 7*(1), 63–74. https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Matrix. (2013). Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives, Executive Agency for Health and Consumers, Specific Request EAHC/2011/Health/19 for the Implementation of Framework Contract EAHC/2010/Health/01Lot 2. : http://ec.europa.eu/health/mental_health/docs/matrix_economic_analysis_mh_promotion_en.pdf

Maxfield, D., & Hale, J. (2018, December 17). When Managers Break Down Under Pressure, So Do Their Teams. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2018/12/when-managers-break-down-under-pressure-so-do-their-teams

McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review, 20*(2), 158–167. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.12.001

McEntire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and Selecting Leaders for Innovation. *Advances in Developing Human Resources, 13*(3), 266–278. https://doi.org/10.1177/1523422311424712

McFadden, P., Campbell, A., & Taylor, B. (2015). Resilience and burnout in child protection social work: Individual and organisational themes from a systematic literature review. *British Journal of Social Work, 45*(5), 1546–1563. https://doi.org/10.1093/bjsw/bct210

McGill, M. E. (1977). Facing the mid-life crisis. *Business Horizons, 20*(6), 5–13. https://doi.org/10.1016/0007-6813(77)90019-2

McKinsey & Company (2022). Women in the Workplace. https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2022.pdf

McLean, K. C., Pasupathi, M., & Pals, J. L. (2007). Selves creating stories creating selves: A process model of self-development. *Personality and Social Psychology Review, 11*(3), 262–278. https://doi.org/10.1177/1088868307301034

McRae, E. R., Aykens, P., Lowmaster, K., & Shepp, J. (2023, January 18). 9 Trends That Will Shape Work in 2023 and Beyond. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2023/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2023-and-beyond

Meister, J. (2023, January 10). Top Ten HR Trends for the 2023 Workplace. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2023/01/10/top-ten-hr-trends-for-the-2023-workplace/?sh=fd8f9f159338

Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Metz, I., Brown, M., Cregan, C., & Kulik, C. T. (2012). "Toxin handling" and well-being: The case of the human resources manager. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(2), 248–262. https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.739724

Midje, H. H., Nafstad, I. T., Syse, J., & Torp, S. (2014). Workaholism and Mental Health Problems Among Municipal Middle Managers in Norway. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(10), 1042–1051. https://doi.org/10.1097/jom.0000000000000223

Mills J., Bonner A., & Francis K. (2006a). Adopting a constructivist approach to grounded theory: Implications for research design. *International Journal of Nursing Practice, 12*(1), 8–13. https://doi.org/10.1111/j.1440-172X.2006.00543.x

Minarova, M. (2018). The burnout syndrome and managers in Slovakia. In R. Fiala & J. Z. Pospisil (Eds.), *Proceedings of 10th Annual International Scientific Conference: Competition* (pp. 289–298).

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. New York: Simon and Schuster

Mládková, L. (2003). *Management in Non Linear Environment*. VŠE, Praha.

Mládková, L. (2012). *Management of Knowledge Workers*. IURA Edition; Wolters Kluwer.

Molek, J. (2011). Workoholism and burnout-syndrome - Current risk factors of the managers in the world of today. *Deturope-The Central European Journal of Regional Development and Tourism, 3*(3), 6–19.

Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress, & Coping, 16*(2), 195–211. https://doi.org/10.1080/1061580021000030535

Mraovic, J. (2019). Career burnout and its effect on health. Clockify. https://clockify.me/blog/productivity/career-burnout/

Müller, M., (2023). Using existential phenomenology in qualitative management research: insights into being a manager. In *Sage Research Methods: Business.* SAGE Publications, Ltd., https://doi.org/10.4135/9781529668254

Müller, M. (2019). What are existential disruptions in managerial practice? Overcoming disruptions as preventions of burnout. In Talášek, T., Stoklasa, J., & Slavíčková, P. (Eds.), *KNOWCON 2019, Knowledge on Economics and Management: Profit or Purpose* (pp. 181–87). Olomouc: VUP

Müller, M., Vaseková, V., & Kročil, O. (2023). Entrepreneurial solutions to social problems: philosophy versus management as a guiding paradigm for social enterprise success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2023-0174

Müller, M., & Kubátová, J. (2022). Existential Values and Insights in Western and Eastern Management: Approaches to Managerial Self-Development. *Philosophy of management, 21*(2), 219–243. https://doi.org/10.1007/s40926-021-00184-y

Müller, M., & Jedličková, L. (2020). Several Notes on the Existential Hermeneutic Phenomenology for Project Management and Possibilities of its Extension by Other Existential Concepts: Case Study from the Research Project Team. *Project Management Journal, 51*(4), 452–463. https://doi.org/10.1177/8756972820910280

Müller, M., Halová, D., Jedličková, L., & Cserge, T. (2022). Existential disruptions of managers as a collapse of childhood patterns: An interpretative phenomenological investigation. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 56*(3), 779–800. https://doi.org/10.1007/s12124-021-09662-4e

Müller, M., Jedličková, L., & Halová, D. (2022). How Do Managers Make Sense of Their Crisis? Disrupted Relationships and Rediscovering Co-existence. *Human Arenas.* Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s42087-022-00272-z

Murtagh, N., Lopes, P. N., & Lyons, E. (2011). Decision Making in Voluntary Career Change: An Other-Than-Rational Perspective. *The Career Development Quarterly, 59*(3), 249–263. https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2011.tb00067.x

Mustafa, M., Lundmark, E. & Ramos, H. (2016). Untangling the Relationship between Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Effect of Middle Managers' Knowledge Sharing. *Entrepreneurship Research Journal, 6*(3), 273–295. https://doi.org/10.1515/erj-2015-0004

Nadeak, B., & Naibaho, L. (2020). Motivation and HRM Factors Relation to the Employee Loyalty. *Polish Journal of Management Studies, 22*(2), 261–276. https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.18

Naoum, S. G., Herrero, C., Egbu, C., & Fong, D. (2018). Integrated model for the stressors, stress, stress-coping behaviour of construction project managers in the UK. *International Journal of Managing Projects in Business, 11*(3), 761–782. https://doi.org/10.1108/ijmpb-07-2017-0071

Nawaz, S. (2020, July 6). Working Through a Personal Crisis. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2020/07/working-through-a-personal-crisis

Newport, C. (2018). *Tak dobří, že vás nepřehlédnou: Vášeň je na nic, práci smů získáte díky dovednostem.* Příbram: Jan Melvil Publishing.

Niehouse, O. L. (1981). Burnout – A real threat to human-resources managers. *Personnel, 58*(5), 25–32.

Nielsen, K., & Gonzalez, E. R. (2010). Engaging middle managers: Activities and resources which enhance middle manager engagement. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 139–148). New Horizons in Management.

Nirvi, B. (2023, February 20). Heading into 2023: HR leaders share the biggest challenges. *PeopleHum*. https://www.peoplehum.com/blog/heading-into-2022-hr-leaders-share-the-biggest-challenges

Nivem P. R. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results.* Wiley.

Nizza, I. E., Farr, J., & Smith, J. A. (2021). Achieving excellence in interpretative phenomenological analysis (IPA): Four markers of high quality. *Qualitative Research in Psychology, 18*(3), 369–386. https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1854404

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage.* 12 edition. McGraw Hill.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Northumbria University (2023) The key HR challenges for 2023. *Northumbria University Newcastle.* https://www.northumbria.ac.uk/business-services/education-and-training/case-studies-and-insights/the-key-hr-challenges-for-2023/

NSP. (2023a). Co je národní soustava povolání? *Národní soustava povolání*. https://www.nsp.cz/info/co-je-nsp

NSP. (2023b). Projektový manažer. *Národní soustava povolání*. https://www.nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer

O'Neill, J. W., & Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management, 29*(4), 652–658. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.004

OECD (2019). OECD Future of Education and Skills 2030. Conceptual learning framework. Skills for 2030. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf

Olinske, J. L., & Hellman, C. M. (2017). Leadership in the Human Service Nonprofit Organization: The Influence of the Board of Directors on Executive Director Well-Being and Burnout. Human Service Organizations: *Management, Leadership & Governance, 41*(2), 95–105. https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1222976

Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research, 7*(4). https://doi.org/10.17169/fqs-7.4.175

Papaoikonomou, E., Segarra, P., & Li, X. (2012). Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies. *International Advances in Economic Research, 18*, 111–119. https://doi.org/10.1007/s11294-011-9330-3

Parish, P. (2016). A coaching framework for developing the psychological capital of a global mindset. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 10*, 172–184.

Park, H. H., & Faerman, S. (2019). Becoming a manager: Learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. *The American Review of Public Administration, 49*(1), 98–115. https://doi.org/10.1177/0275074018785448

Parker, M. (2004). Becoming manager - or, the werewolf looks anxiously in the mirror, checking for unusual facial hair. *Management Learning, 35*(1), 45–59. https://doi.org/10.1177/1350507604041164

Paul, A., & Young, S. (2021). Why is employee engagement important? Willis Towers Watson. https://www.wtwco.com/en-be/insights/2021/05/why-is-employee-engagement-important

Pendell, R. (2022). Employee Engagement Strategies: Fixing the World's $8.8 Trillion Problem. *Gallup*. https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx

Pendell, R. (2022). The World's $7.8 Trillion Workplace Problem. *Gallup*. https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx

Petru, J., & Jarosova, E. (2019). Exploring the impact of coping resources on perceived well-being: A study of executives and senior managers. *Central European Business Review, 8*(3), 54–68. https://doi.org/10.18267/j.cebr.215

Piac&Profit. (2015) Kiégtek, stresszesek a magyar munkavállalók. (The Hungarian workers are burned out and stressed) *Piac&Profit*. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/kiegtek-stresszesek-a-magyar-munkavallalok/

Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management, 12*(1), 78–88. https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78

Pines, A. M. (2002). A psychoanalytic-existential approach to burnout: Demonstrated in the cases of a nurse, a teacher, and a manager. *Psychotherapy, 39*(1), 103–113. https://doi.org/10.1037/0033-3204.39.1.103

Pinto, J. K., Dawood, S., & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management, 32*(4), 578–589. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.003

Plakhotnik, M. S. (2017). First-time managers: Increasing chances of their success before the promotion. *Industrial and Commercial Training, 49*(3), 132–138. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2016-0070

Porter, L. & Stone, A. (1996). An approach to assessing daily coping. In Zeidner, M. and Endler, N. (Eds.), *Handbook of Coping: Theory, Research, and Applications*. Oxford, UK.

Portwood, D. (1985). Careers and Redundancy. *The Sociological Review, 33*(3), 449–468. https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1985.tb02435.x

Powell, J. T., & Koelemay, M. J. W. (2022). Systematic Reviews of the Literature Are not Always either Useful or the Best Way to Add to Science. *EJVES Vascular Forum, 54*, 2–6. https://doi.org/10.1016/j.ejvsvf.2021.10.021

Prentice, C., & Thaichon, P. (2019). Revisiting the job performance - burnout relationship. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 28*(7), 807–832. https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568340

PricewaterhouseCoopers. (2005). Survey of Global HR Challenges: Yesterday, today and tomorrow. *World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).*

Pringle, J., Drummond, J., McLafferty, E., & Hendry, C. (2011). Interpretative phenomenological analysis: a discussion and critique. *Nurse researcher, 18*(3), 20–24. https://doi.org/10.7748/nr2011.04.18.3.20.c8459

Prouska, R., & Psychogios, A. (2019). Should I say something? A framework for understanding silence from a line manager's perspective during an economic crisis. *Economic and Industrial Democracy, 40*(3), 611–635. https://doi.org/10.1177/0143831X17752869

Pucik, V., Evans, P., Björkman, I., & Morris, S. (2017). *The global challenge: International human resource management.* Chicago Business Press.

Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development, 35*(10), 1255–1265. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138

Rahim, M. A. (1997). Relationships of stress, locus of control, and social support to psychiatric symptoms and propensity to leave a job: A field study with managers. *Journal of Business and Psychology, 12*(2), 159–174. https://doi.org/10.1023/A:1025018101302

Ransome, P. (2018). *Sociology and the Future of Work Contemporary discourses and debates.* Routledge. London, New York

Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*, 3254. https://doi.org/10.3390/ijerph18063254

Rechenberg, T., Nowikow, J., & Schomerus, G. (2020). "Nowadays, we wouldn't admit being depressed - Instead, we tend to call it burnout": Reporting on burnout in German print media. *Psychiatrische Praxis, 47*(8), 426–432. https://doi.org/10.1055/a-1142-9140

Recruiteze. (2023). 10 Major Challenges Facing HR in the Near Future. *Recruiteze*. https://recruiteze.com/challenges-facing-hr-in-the-near-future/

Rehman, S., & Azam Roomi, M. (2012). Gender and work-life balance: a phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 19*(2), 209–228. https://doi.org/10.1108/14626001211223865

Reynolds, B. W. (2022). FlexJobs, Mental Health America Survey: Mental Health in the Workplace. *Flexjobs*. https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-mha-mental-health-workplace-pandemic/

Richardson, A.M., & Burke, R.J. (1995). Models of burnout: Implications for interventions. *International Journal of Stress Management, 2*(1), 31–43. https://doi.org/10.1007/BF01701949

Riel, C. B. M., Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating strategically aligned behaviour among employees. *Journal of Management Studies, 46*, 1197–1226. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00837.x

Roberts, G. L (2019, July 30). Workplace Stress Is Costing European Businesses Billions. Entrepreneur Europe. https://www.entrepreneur.com/en-gb/living/workplace-stress-is-costing-european-businesses-billions/336011

Rolfe, B., Segal, S., & Cicmil, S. (2016). An existential hermeneutic philosophical approach to project management. *Project Management Journal, 47*(3), 48–62. https://doi.org/10.1177/875697281604700305

Rolfe, B., Segal, S., & Cicmil, S. (2017). The wisdom of conversations: Existential hermeneutic phenomenology (EHP) for project managers. *International Journal of Project Management, 35*(5), 739–748. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.002

Ronginska, T., & Dolinski, A. (2020). Strategies of coping with failure in the structure of managers' professional burnout syndrome. *Management – Poland, 24*(2), 94–106. https://doi.org/10.2478/manment-2019-0048

Rotenstein, L. S., Torre, M., Ramos, M. A., Rosales, R. C., Guille, C., Sen, S., & Mata, D. A. (2018). Prevalence of burnout among physicians: A systematic review. *JAMA-Journal of the American Medical Association, 320*(11), 1131–1150. https://doi.org/10.1001/jama.2018.12777

Sadílek, T., Kročil, O., & Müller, M. (2022). What motivates Czech social entrepreneurs? A qualitative study from an unfavorable social entrepreneurship environment. *Nonprofit Management and Leadership, 33*(2), 249–278. https://doi.org/10.1002/nml.21510

Sahadi, J. (2022, June 28). Managers have been living in a pressure cooker. Many have had it. *CNN Business*. https://edition.cnn.com/2022/06/28/success/managers-executives-ceos-under-pressure/index.html

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Sala, A., Punie Y., Garkov, V., & Cabrera, M. (2020). *LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence.* Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-76-19418-7. https://doi.org/0.2760/302967

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(1), 116–131. https://doi.org/10.1080/09585190701763982

Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2010). Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International*

Archives of Occupational and Environmental Health, 84(6), 635–645. https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3

Sampras, A. (2023, January 20). Top 10 Human Resource Challenges in 2023 & How to Solve Them? *HRMExam.* https://www.hrmexam.com/2023/01/20/top-10-human-resource-challenges-in-2023-how-to-solve-them/

Santos, M. M. D., Quel, L. F., Vieira, A. M., & Rosini, A. M. (2019). Performance indicators and professional engagement in innovative organizations. *Revista de Gestao e Secretariado-Gesec, 10*(1), 192–211. https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.874

Santos, M. V., & Garcia, M. T. (2006). Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models. *Journal of Change Management, 6*(3), 305–320. https://doi.org/10.1080/14697010600963084

Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The cornerstone of the learning organization.* Crown Business.

Schabracq, M. C. (2005). Well-being and health: What HRM can do about it. In Burke, J. R., & Cooper, C. L. (Eds.), *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions* (pp. 187-206). Routledge

Schaufeli & Bakker (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale.* Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B., and Leiter P. (Ed.). Work engagement: A handbook of essential theory and research, (pp. 10–24). Hove; New York: Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review, 57*(2), 173–203. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht work engagement scale.* Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.

Schaufeli, W., & De Witte, D. (2023). In C. U. Krägeloh et al. (Eds.*), International Handbook of Behavioral Health Assessment*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89738-3_54-1

Schaufeli, W.B. (2018). *Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture.* Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium.

Schaufeli. W., & Salanova, M. (2014). Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. In Peeters, M. C. W., de Jonge, J., Taris, T. W. (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 293-320). Wiley.

Schelenz, R. (2020, September 3). Job burnout is a billion-dollar problem. Can we fix it, despite COVID-19? *University of California*. https://www.universityofcalifornia.edu/news/job-burnout-billion-dollar-problem-can-we-fix-it-despite-covid-19

Schuster, N. (2010). Stress and Burnout in Bank Managers. *Verhaltenstherapie, 20*(4), 259–264. https://doi.org/10.1159/000322002

Segal, S. (2010). A Heideggerian approach to practice-based reflexivity. *Management Learning, 41*(4), 379–389. https://doi.org/10.1177/1350507609346367

Segal, S. (2014). *Business Feel: Leading Paradigm Shifts in Organisations.* Palgrave Macmillan.

Segal, S. (2017). The existential dimensions of the paradox of becoming in the process turn in organisation studies. *Management Learning, 48*(4), 471–486. https://doi.org/10.1177/1350507617692509

Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research.* Teachers College, Columbia University.

Sengupta, A., Mittal, S., & Sanchita, K. (2022). How do mid-level managers experience data science disruptions? An in-depth inquiry through interpretative phenomenological analysis (IPA). *Management Decision, 60*(2), 320–343. https://doi.org/10.1108/MD-01-2020-0099

Seppälä, E., & Cameron, K. (2015, December 1). Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive

Shafique, O. (2012). Recruitment in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4*(2), 887–901. https://ssrn.com/abstract=2325900

Sharma, A. (2018, August 16). How AI reinvented hiring practice at L'Oréal. *People Matters.* https://www.peoplematters.in/article/techhr-2018/how-the-worlds-largest-cosmetic-company-transformed-its-hiring-practice-with-ai-19006

Sharma, G., & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 49*(1), 95–122. https://doi.org/10.1177/0021886312471375

Sharma, P. K., Misra, R. K., & Mishra, P. (2017). Job Satisfaction Scale: Adaptation and Validation Among Indian IT (Information Technology) Employees. *Global Business Review, 18*(3), 703–718. https://doi.org/10.1177/0972150917692186

Shelton, C. D., Hein, S., & Phipps, K. A. (2020). Resilience and spirituality: A mixed methods exploration of executive stress. *International Journal of Organizational Analysis, 28*(2), 399–416. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1848

Shi, X. (Crystal), & Gordon, S. (2019). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management,* 102374. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374

Shin, Y., Hur, W.-M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How Managers' Job Crafting Reduces Turnover Intention: The Mediating Roles of Role Ambiguity and Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(11), 3972. https://doi.org/10.3390/ijerph17113972

Shipton, H., Zhou, Q., & Mooi, E. (2013). Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(12), 2278–2298. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781431

Shreeve-Fawkes, S., Butterflield, L., Borgen, W., & Amundson, N. (2016). Middle Managers Who are doing well with Change: Helping and hindering factors. *Canadian Journal of Career Development, 15*(1), 42–52. https://cjcd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjcd/article/view/161

Silbiger, A., Berger, R., Barnes, B. R., & Renwick, D. W. S. (2017). Improving Expatriation Success: The Roles of Regulatory Focus and Burnout. *British Journal of Management, 28*(2), 231–247. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12187

Sims, D. (2003). Between the Millstones: A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers' Storying. *Human Relations, 56*(10), 1195–1211. https://doi.org/10.1177/00187267035610002

Sinclair, V. G., & Wallston, K. A. (2004). The development and psychometric evaluation of the Brief Resilient Coping Scale. *Assessment, 11*(1), 94–101. https://doi.org/10.1177/1073191103258144

Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J. A. Smith (Ed.), Qualitative psychology: A practical guide to research methods. London: Sage.

Smith, J. A., Flowers, P., a Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. SAGE.

Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T., & Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management, 60*(7), 688–708. https://doi.org/10.1108/17410401111167780

Soderfeldt, M., Soderfeldt, B., & Warg, L. E. (1995). Burnout in social work. S*ocial Work, 40*(5), 638–646. https://doi.org/10.1093/SW/40.5.638

Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal on Business and Management, 4*(18), 164–173.

Song, Z., Boezeman, E. J., Nieuwenhuijsen, K., Li, X., & G. E. M. de Boer, A. (2020). The association of subjective fit perceptions, distress, emotional exhaustion, and work engagement, with work functioning problems: A cross-sectional study conducted among young construction project management professionals. *Journal of Occupational Health, 62*(1), e12174. https://doi.org/10.1002/1348-9585.12174

Srivastava, S., Dayal, M., & Madan, P. (2016). An empirical study on managers with relation to emotional intelligence and job burnout: Impact of demographic variables. *SMART-Journal of Business Management Studies, 12*(1), 80–94. https://doi.org/10.5958/2321-2012.2016.00007.5

Statista. (2021). Share of people who experienced or felt on the verge of burnout Europe in 2021. *Statista*. https://www.statista.com/statistics/1249649/experiences-of-burnout-in-europe/

Steptoe, A. (1989). An abbreviated version of the Miller Behavioral Style Scale. *British Journal of Clinical Psychology, 28*(2), 183–184. https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1989.tb00830.x

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2020). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice.* Wiley.

Stone, D. L., & Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25*(2), 139–145. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003

Storey, J. (2007). Human resource management today: An assessment. In J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text, 3rd edition* (pp. 3–20). Thomson Learning.

Strauss, A., & Corbin, J. (1991*). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology: An Overview. In N. Denzin and Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Sage.

Styhre, A., & Josephson, P. E. (2006). Revisiting Site Manager Work: Stuck in the Middle? *Construction Management and Economics, 24*(5), 521–528. https://doi.org/10.1080/01446190600658743

Sukoco, B. M., Adna, B. E., Musthofa, Z., Nasution, R. A., & Ratmawati, D. (2022). Middle Managers' Cognitive Styles, Capacity for Change, and Organizational Performance. *Sage Open, 12*(1). https://doi.org/10.1177/21582440221081132

Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). Organizational justice work environment and motivation. *International Journal of Business and Society, 19*(2), 313–322.

Thakur, M. (1998). Involving Middle Managers in Strategy Making. *Long Range Planning, 31*(5), 732–741. https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)00078-8

Thompson, K, & Mathys, N. (2008). The Aligned Balanced Scorecard. *Organizational Dynamics, 37*, 378–393. https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2008.07.006

Thompson, S. (2011). The Organization-Worker Relationship. In Editors of Salam Press (Eds.), *The social organization of work* (pp. 76-86). Salam Press. Pasadena, Hackensack.

Threlkeld, K. (2021). Employee Burnout Report: COVID-19's Impact and 3 Strategies to Curb It. *Indeed*. https://www.indeed.com/lead/preventing-employee-burnout-report

Tijani, B., Jin, X. H., & Osei-Kyei, R. (2022). PESTEL analysis of mental health management of project management practitioners (PMPs) in architecture, engineering and construction

(AEC) project organization. *Smart and Sustainable Built Environment. Advance online publication*. https://doi.org/10.1108/SASBE-04-2022-0074

Tims M., & Bakker A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–9. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Todorov, G. (2022). Important Burnout Stats, Trends & Facts 2022. *Business Health Institute: Wellbeing at Work.* https://businesshealthinstitute.co.uk/important-burnout-stats-trends-and-facts-2022/

Tomkins, L., & Eatough, V. (2014). Stop 'helping' me! Identity, recognition and agency in the nexus of work and care. *Organization, 21*(1), 3–21. https://doi.org/10.1177/1350508412461293

Torres, O., & Benzari, A. (2021). Lockdown and risk of burnout in SME owners-managers: The impediment exhaustion syndrome. *Revue Internationale PME, 34*(2), 62–80.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). Human resource management. 11th edition. Pearson.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management, 14*(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Travelperk. (2022). Surprising Remote Work Burnout Statistics in 2023. https://www.travelperk.com/blog/remote-work-burnout-statistics/

Turner, T. S. (2004). *Behavioral interviewing guide*. Trafford.

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, January–February, 124–134.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). Role call. *People Management, 11*(12), 24–28.

UpGrad. (2022, October 12). Top 6 Challenges in HRM You Should Know. *UpGrad.* https://www.upgrad.com/blog/top-challenges-in-hrm/

Valadez-Torres, S. G., Maldonado-Macias, A. A., Garcia-Alcaraz, J. L., del Rocio Camacho-Alamilla, M., Avelar-Sosa, L., & Balderrama-Armendariz, C. O. (2017). Analysis of burnout syndrome, musculoskeletal complaints, and job content in middle and senior managers: Case study of manufacturing industries in Ciudad Juarez, Mexico. *Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 58*(4), 549–565. https://doi.org/10.3233/WOR-172642

Van der Wal, Z. (2020). Being a Public Manager in Times of Crisis: The Art of Managing Stakeholders, Political Masters, and Collaborative Networks. *Public Administration Review, 80*(5), 759–764. https://doi.org/10.1111/puar.13245

Van Tulder, R. (2010). Leadership in times of crisis: New demands for leaders. *RSM Insights Management Knowledge, 2010*(3). Rotterdam School of Management, Erasmus University.

Villanova University. (2023, February 20). Human Resource Management Challenges. *Villanova University.* https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resource-management-challenges/

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies, 25*, 305–317. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE.

Westerbeek, H., & Smith, A. (2005). *Business Leadership and the Lessons from Sport*. Palgrave Macmillan.

Westergaard, J., Noble, I., & Walker, A. (1989). *After Redundancy: The Experience of Economic Insecurity.* Cambridge: Polity Press.

WHO. (2022a), WHO and ILO call for new measures to tackle mental health issues at work. https://www.who.int/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work

WHO, & ILO. (2022). Mental health at work: Policy brief. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_856976.pdf

WHO. (2022b). WHO guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052

WHO. (2022c). World mental health report: transforming mental health for all. Geneva: World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338

Wigert, B., & Agrawal, S. (2018). Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes. Gallup. https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx

Wilkinson, A., Redman, T., & Dundon, T. (2017). Human resource management: A contemporary perspective. In Dundon, T., Redman, T., Wilkinson, A. (Eds.), *Contemporary human resource management: Text and cases* (pp. 4–33). Pearson.

Williams, H. C., Pritchard, K., Miller, M. C., & Reed, C. (2021). Climbing to freedom on an impossible staircase: Exploring the emancipatory potential of becoming an entrepreneur-

employer. *International Small Business Journal, 39*(5), 424–449. https://doi.org/10.1177/0266242620967613

Williams, J. A. (2005). An in-depth comparative review of burnout, plateau, and derailment: Concepts that threaten the success of hospitality industry managers. In J. S. Chen (Ed.), *Advances in hospitality and leisure* (Vol. 1, pp. 59–70). https://doi.org/10.1016/S1745-3542(04)01004-5

Williams, P. (2019). Reflections and conclusion. In *Middle Managers as Agents of Collaboration* (pp. 183-198). Bristol University Press. https://doi.org/10.46692/9781447343028.008

Willig, C. (2001). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Open University Press.

Wise, A. J., & Millward, L. J. (2005). The experiences of voluntary career change in 30-somethings and implications for guidance. *Career Development International, 10*(5), 400–417. https://doi.org/10.1108/13620430510615328

World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020.

World Economic Forum. (2021). Building a Common Language for Skills at Work: A Global Taxonomy. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Skills_Taxonomy_2021.pdf

World Trade Organization (2017). Investing in Skills for Inclusive Trade. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/investinsskills_e.pdf

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior, 18*(5), 491–499. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I

Wu G, Wu Y, Li H, & Dan C. (2018). Job Burnout, Work-Family Conflict and Project Performance for Construction Professionals: The Moderating Role of Organizational Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*(12), 2869. https://doi.org/10.3390/ijerph15122869

Wu, Y. Y., Ma, Z. Z., & Wang, M. S. (2018). Developing new capability: middle managers' role in corporate entrepreneurship. *European Business Review, 30*(4), 470–493. https://doi.org/10.1108/EBR-08-2016-0104

Xia, N., Ding, S., & Yuan, J. (2022). The impact of a challenging work environment: Do job stressors benefit citizenship behavior of project managers? *International Journal of Project Management, 40*(3), 205–217. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.01.007

Yang, F., Li, X. D., Song, Z. Y., Li, Y. L., & Zhu, Y. M. (2018). Job burnout of construction project managers: Considering the role of organizational justice. *Journal of Construction*

Engineering and Management, 144(11), 04018103. https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001567

Yang, J., Zhang, Z.-X., & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies, 47*(4), 654–678. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00902.x

Yao, Y., Zhang. L. (2020). Emotional Labor and Job Burnout of the Construction Project Managers: The Mediating Effect of Work-to-Family Conflict. *Construction Research Congress 2020*. https://doi.org/0.1061/9780784482872.039

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review, 12*(2), 237–268. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7

Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 3–11. https://doi.org/10.1080/09585190210158484

Zerfass, A., Hagelstein, J., & Tench, R. (2020). Artificial intelligence in communication management: A cross-national study on adoption and knowledge, impact, challenges and risks. *Journal of Communication Management, 24*(4), 377–389. https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2019-0137

Zhang, L. Y., Yao, Y. Y., & Yiu, T. W. (2020). Job Burnout of Construction Project Managers: Exploring the Consequences of Regulating Emotions in Workplace. *Journal of Construction Engineering and Management, 146*(10). https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001913

Zhao, H. Y., Weng, Q. X., Li, J. Y., & Gao, W. Y. (2022). Linking Career Adaptability to Entrepreneurial Burnout: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development.* https://doi.org/0.1177/08948453221124888

Zhao, Y., Gao, Y., Hao, X., & Ren, F. (2023). Do inconsistent mental models impact performance? Moderating effects of managerial interpretation and practice sets. *Frontiers in Psychology, 14*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1110785

Zunz, S. J. (1998). Resiliency and burnout: Protective factors for human service managers. *Administration in Social Work, 22*(3), 39–54. https://doi.org/10.1300/J147v22n03_03

Profil autora disertační práce

Michal Müller působí jako odborný asistent na Katedře ekonomických a manažerských studií Univerzity Palackého v Olomouci. V roce 2018 obhájil disertační práci zaměřenou na filozofii ekonomie. Mezi jeho badatelské zájmy patří management, sociální podnikání a epistemologie rizika a nejistoty. Výsledky svého výzkumu publikoval v řadě prestižních časopisů jako jsou *Project Management Journal* (Sage), *Nonprofit Management & Leadership* (Wiley), *Philosophy of Management* (Springer), *Qualitative Research in Organizations and Management* (Emerald), *Integrative Psychological and Behavioral Science* (Springer), *Social Enterprise Journal* (Emerald), *Humanistic Management Journal* (Springer), *Journal of Small Business and Enterprise Development* (Emerald). Od roku 2023 je členem redakční rady časopisu *Journal of Management Development* (Emerald). Během svého akademického působení byl členem týmu řady vědecko-výzkumných projektů, v rámci kterých podnikl badatelské cesty do Polska, Francie, Rakouska, Německa či Hongkongu.

Publikace autora disertační práce (2020–2024)

Knihy

1. Kročil O., Müller M., Kubátová J., & Dopita M. (2022). *Krizové řízení v sociálních podnicích*. Wolters Kluwer.

Výzkumné zprávy

1. Kubátová, J., Kosina, D., Kročil, O., Müller, M., & Slavíčková, P. (2023*). Soft skills for the 21st century taxonomy and model*. MEGASKILLS deliverable.
2. Kubátová, J., Kosina, D., Kročil, O., Müller, M., & Slavíčková, P. (2023). *Soft skills for the 21st century – academic, institutional, professional and practical approaches. In-depth analysis and comparison. Research report.* MEGASKILLS deliverable.
3. Kročil O., Müller M., Kubátová J., & Dopita M. *Sociální podnikání v ČR v době pandemie COVID-19 a po ní: Rozvoj a implementace krizového řízení. Souhrnná výzkumná zpráva z expertního hodnocení. 2021.*
4. Kročil O., Müller M., Kubátová J., & Dopita M. *Sociální podnikání v ČR v době pandemie COVID-19 a po ní: Rozvoj a implementace krizového řízení. Souhrnná výzkumná zpráva z kvalitativního výzkumu. 2021.*
5. Kročil O., Müller M., Schlossarek M., Kubátová J., & Dopita M. *Sociální podnikání v ČR v době pandemie COVID-19 a po ní: Rozvoj a implementace krizového řízení. Souhrnná výzkumná zpráva z kvantitativního výzkumu. 2021.*

Aktuální články v recenzním řízení

1. Müller, M., Kubátová, J., & Pospíšil, R. Socio-Economic Consequences of Personal Crisis and Associated Mental Health Problems in Managers: Towards a Sociology of Personal Crisis.
2. Müller, M., & Kubátová, J. "Knowledge Increases, Crisis Remains." A Systematic Review on Managerial Burnout and Personal Crisis.
3. Müller, M., & Kubátová, J. Personal Crisis as a Strategic Tool? The Role of Personal Crisis Analysis in Development of Human Resource Management
4. Kročil, O., Müller, M., & Schlossarek, M. Are social enterprises prepared for a crisis? And why should they be? A mixed-methods research.
5. Vaseková, V., Müller, M., & Kročil, O. "Society needs me to be a social entrepreneur!" The influence of social context on the motivation of social entrepreneurs: A qualitative comparison of Hong Kong and Germany
6. Vaseková, V., Müller, M., & Kročil, O. Acting like living in a panopticon? Hong Kong social entrepreneurs' perceptions of risks and vulnerabilities.
7. Ergensová, S., & Müller, M. How do managers evaluate the impact of the home office on motivation and work engagement? Implications for organization design
8. Müller, M., & Vaseková, V. Using Patočka's existential phenomenology to interpret the ethical belonging of social entrepreneurs.
9. Bubík, T., Popelka, S., Facevicova, K., Muczkova, M., Svobodnikova, N., Jedlickova, L., Byrtus, R., Hurtik, J., Vojtechovska, M., Müller, M. Out-Groups and Religiosity: A Study of the Influence of Religious Identity on Attitudes Toward Other Ethnic Groups
10. Shang, L., Müller, M., Vaseková, V. From Challenge to Change: Navigating Social Entrepreneurship with Bricolage in Turbulent Times.

Publikované články

1. Kotherová, S., Müller, M., Jedličková, L., Havlíček, J., Bubík T. (2024). "We Never Stop Singing": The Dynamics of the Mental and Physical Health of Czech Religious Pastors in the COVID-19 Pandemic. *Journal of Religion & Health.* https://doi.org/10.1007/s10943-023-01977-3 (WoS SSCI **IF=2.8** Q2 Public, Environmental and ***Occupational health***; Scopus Q1)
2. Kročil, O., Müller, M., & Kubátová, J. (2023). Vulnerable Social Enterprises: Sensemaking of the COVID-19 Crisis in the Czech Republic. *Social Enterprise Journal, 19*(2), 144-166. https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2022-0054 (WoS ESCI ***Business*** Q3, **IF=2.1**; Scopus Q1 ***Economics, Econometrics, Finance***, SJR 0.62)
3. Müller, M., Vaseková, V., & Kročil, O. (2023). Entrepreneurial solutions to social problems: Philosophy versus management as a guiding paradigm for social enterprise success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2023-0174 (WoS ESCI ***Business*** Q2, **IF=4.6**, Scopus Q1 ***Business, management & accounting***, SJR=0,7)
4. Müller, M., & Vaseková, V. (2023). The potential of combining existential hermeneutic phenomenology and Zen practice: Using Western and Eastern existential values to interpret managerial lived experience. *Humanistic Management Journal, 8*(1), 49-61. https://doi.org/10.1007/s41463-023-00143-x (Scopus Q2, ***Business and international management***, SJR=0.22)
5. Müller, M., Adámek, P., Kotherová, S., Petrů, M., Bubík, T., Daušová, A., & Pelišková, L. (2023). Conceptualisation of uncertainty in decision neuroscience research: Do we

really know what types of uncertainties the measured neural correlates relate to? *Integrative Psychological and Behavioral Science, 57*(1), 88-116. https://doi.org/10.1007/s12124-022-09719-y (WoS SSCI Q4 Psychology, biological, IF=1.2; Scopus Q1, cultural studies, SJR=0.34)

6. Halová, D., Müller, M. (2023). Being an Employer of Choice: Attracting Generation Z to Work by Building Brand via Social Media. *Corporate Reputation Review*. https://doi.org/10.1057/s41299-023-00172-0 (WoS ESCI *Business* Q3 IF=1.9, Scopus Q2 *Strategy and management*, SJR=0.46)
7. Müller, M., (2023). Using existential phenomenology in qualitative management research: insights into being a manager. In *Sage Research Methods: Business*. SAGE Publications, Ltd., https://doi.org/10.4135/9781529668254
8. Müller, M., & Kubátová, J. (2022). Existential Values and Insights in Western and Eastern Management: Approaches to Managerial Self-Development. *Philosophy of Management 21*(2), 219–243. https://doi.org/10.1007/s40926-021-00184-y (WoS ESCI ***Management*** Q3, **IF=1.2**, Scopus Q3 ***Business and international management***, SJR=0.37)
9. Sadílek, T., Kročil, O., & Müller, M. (2022). What motivates Czech social entrepreneurs? A qualitative study from an unfavorable social entrepreneurship environment. *Nonprofit Management and Leadership, 33*(2), 249-278. https://doi.org/10.1002/nml.21510. (WoS SSCI *Management*, Q4, IF=2.8, Scopus Q1 *Strategic management*, SJR=0.91)
10. Jedličková, L., Müller, M., Halová, D., & Cserge, T. (2022). Combining interpretative phenomenological analysis and existential hermeneutic phenomenology to reveal critical moments of managerial lived experience: a methodological guide. *Qualitative Research in Organizations and Management, 17*(1), 84-102. https://doi.org/10.1108/QROM-09-2020-2024 (WoS ESCI Q4 ***Management***, **IF=1.5**, Scopus ***Q2 Business, management, accounting***, SJR=0.61)
11. Müller, M., Jedličková, L., & Halová, D. (2022). How Do Managers Make Sense of Their Crisis? Disrupted Relationships and Rediscovering Co-existence. *Human Arenas*. https://doi.org/10.1007/s42087-022-00272-z (WoS ESCI Q3 Psychology, multidisciplinary, IF=1.3; Scopus Q2 Social sciences, SJR=0.3)
12. Müller, M. (2021). A review of how behavioural insights have been applied to tax-related policy and field experiments in the European Union. *Ekonomski Pregled*, 72(6), 799–825. https://doi.org/10.32910/ep.72.6.1 (WoS ESCI Q4 *Economics*; Scopus Q4 *Economics, econometrics, finance*, SJR=0.17)
13. Müller, M., Halová, D., Jedličková, L., & Cserge, T. (2021). Existential Disruptions of Managers as a Collapse of Childhood Patterns: An Interpretative Phenomenological Investigation. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 56*, 779-800. https://doi.org/10.1007/s12124-021-09662-4 (WoS SSCI Q4 psychology, biological, IF=1.2; Scopus Q1, cultural studies, SJR=0.34)
14. Müller, M. (2021). Albert Camus and Management: Opening the Discussion on the Contributions of his Work. *Philosophy of Management, 20*, 441–456. https://doi.org/10.1007/s40926-021-00166-0 (WoS ESCI Q3 ***Management***; Scopus Q3 ***Business and international management***, SJR=0.37)
15. Müller, M. (2021). The Value of Work-Related Uncertainty: Changes from Demands on Certainty to Finding Ways of Living in Uncertainty. *Changing Societies and Personalities, 5*(3), 372–388. https://doi.org/10.15826/csp.2021.5.3.140 (WoS ESCI Q4 Sociology; Scopus Q2 Cultural studies, SJR=0.15)
16. Müller, M., & Jedličková, L. (2020). Several notes on the Existential Hermeneutic Phenomenology for project management and possibilities of its extension by other

existential concepts. *Project Management Journal, 51*(4), 452-463. https://doi.org/10.1177/8756972820910280 (WoS SSCI Q3 ***Management***, **IF=3.57**; Scopus Q1 ***Strategy management***)

Projekty

2/23-01/26 MEGASKILLS – MEthodology of Psycho-pedagogical, Big Data and Commercial Video GAmes procedures for the European SKILLS Agenda Implementation (HORIZON Europe, Project number: 101094275), člen týmu UPOL

10/20-09/22 Social entrepreneurship in the Czech Republic during and after the COVID-19 pandemic: Development and implementation of crisis management; project number: TL04000013 (Technological Agency of the Czech Republic), člen týmu

01/22–12/22 DSGC-2021-0042 (Ministry of Education, Youth and Sports, CZE), člen týmu

2017– Více než 10 univerzitních IGA projektů financovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (ČR) jako hlavní řešitel nebo člen týmu.

Editorská činnost

2023– *Journal of Management Development* (Emerald), associate editor

Recenzní činnost: *Humanistic Management Journal, Philosophy of Management, Asian Journal of Social Psychology, Heliyon, Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*