

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

**Syndrom vyhoření a duševní hygiena  
v manažerské praxi**

**Ludmila Volfová**

**© 2021 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ludmila Volfová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Jičín

Název práce

**Syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi**

Název anglicky

**Burn – out and mental hygiene in managerial practice**

---

### **Cíle práce**

Cílem bakalářské práce bude přiblížení problematiky stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny. Záměrem práce bude hodnocení manažerů ve vybrané společnosti z pohledu výskytu stresu, syndromu vyhoření a faktorů majících na syndrom vyhoření vliv. Dále budou u těchto pracovníků popsány a analyzovány využívané techniky duševní hygieny.

### **Metodika**

V teoretické části bude využita technika sekundární analýzy dat odborné literatury. V praktické části bude proveden výzkum založený na datech získaných z dotazníkového šetření zaměřeného na výskyt stresu, syndrom vyhoření a využívání metod duševní hygieny u sledované skupiny respondentů. Získaná data budou zpracována příslušnými statistickými metodami a na základě výstupů budou v závěru práce navrženy konkrétní rady a doporučení pro zlepšení ve sledovaných oblastech.

**Doporučený rozsah práce**

50 – 60 str.

**Klíčová slova**

duševní hygiena, manažer, stres, stresory, syndrom vyhoření

---

**Doporučené zdroje informací**

BEDRNOVÁ, E. a kol. Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a malé manažery. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6

BEDRNOVÁ, E. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.

GEISSELHART, R.R., HOFMAN-BURKART, Ch. Zvítězit nad stresem. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1518-X.

KALLWASS, A. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.

KŘIVOHLAVÝ, J., ZEWDIEOVÁ, M. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra psychologie

---

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 09. 02. 2021

---

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 03. 2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

# Syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi

## Abstrakt

Tématem předkládané bakalářské práce je syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi. Práce je orientována na pracovníky managementu ve firmě ŠKODA AUTO a.s.

V teoretické části je realizována literární rešerše týkající se problematiky stresu, přiblížení příčin stresu a toho, jaké důsledky mohou nastat, pokud se péče o duševní zdraví zanedbá. Dále je zde charakterizován syndrom vyhoření a jeho vliv na výkon v zaměstnání, především v případě manažerských pracovních pozic.

První díl praktické části představuje projekty, kterými se ŠA snaží pečovat o duševní zdraví svých zaměstnanců. Další díl praktické části analyzuje výsledky vlastního dotazníkového šetření, zejména pak odpovědi na otázky týkající se duševního zdraví manažerů. Dále odráží zjištěný výskyt příznaků syndromu vyhoření u zkoumaného vzorků respondentů.

Poslední část empirického výzkumu se věnuje testování hypotéz vlivu pohlaví a věku manažerů na tlak uspět, míru fyzického a emočního vyčerpání, míru pocitu marného pracovního úsilí a vlivu délky působení na manažerské pozici vs. negativní pocity a frustrace týkající se zaměstnání. Další hypotézy zkoumají vliv opomíjení duševní hygieny na míru stavu možného syndromu vyhoření a dále analyzují protikladnost výsledků odpovědí manažerů na možný výskyt příznaků syndromu vyhoření z jejich pohledu a skutečně vyhodnocenými výsledky, které potvrdily, že si většina manažerů syndrom vyhoření nepřipouští, ale trpí jimi. Část diskuze shrnuje výsledky průzkumu zejména z pohledu dostatečné informovanosti o preventivních programech ŠA a poukazuje na možnou nevhodnou komunikační strategii či její špatné cílení. Jsou zde uvedena doporučení ke zlepšení zahrnují jak návrhy alternativních marketingových a medializačních postupů, tak konkrétní programy, které by mohly zaměstnance zaujmout a díky nim začít více pečovat o své zdraví.

V závěru jsou popsána nejdůležitější zjištění vlastního výzkumu, ekonomické dopady zanedbání péče o duševní zdraví a vypsána konkrétní doporučení nejen pro manažerské pozice v ŠA.

**Klíčová slova:** duševní hygiena, manažer, stres; stresory, syndrom vyhoření

# Burn-out and mental hygiene in managerial practice

## Abstract

The focus of this bachelor thesis is burn-out syndrome and mental hygiene in managerial practice. It focuses on the management staff at the company ŠKODA AUTO a.s.

The theoretical section analyses issues such as stress, the causes of stress, and what consequences can occur if mental health care is neglected. It also characterizes burnout syndrome, and its impact on job performance, especially in the case of management positions.

The first part of the practical chapter presents projects which ŠKODA AUTO a.s. has undertaken to improve the mental health of its employees. The next section of the practical part analyses the results of their own project evaluation survey, focusing on the answers to questions concerning the mental health of managers. It also reflects the detected occurrence of symptoms of burnout syndrome in the examined samples of respondents.

The last part of the empirical research is devoted to testing the influence of the managers' gender and age on the pressure to succeed, the degree of physical and emotional exhaustion, the degree of feeling futile, and the effect of length of action on managerial position vs. negative feelings and frustrations about the job. Other hypotheses examine the effect of mental health neglect on the rate of burnout, and further analyse the contrast between the results of managers' responses to the possible occurrence of burnout symptoms and their actual, evaluated results. These confirmed that most managers do not admit to burnout but suffer from it. Part of discussion summarizes the results of the survey, especially in terms of sufficient information about preventive programs in the ŠKODA AUTO a.s., and points to a possible inappropriate communication strategy or poor targeting. The conclusion of the thesis presents recommendations for improvement, including suggestions for alternative marketing and media practices for the mental health improvement projects, as well as specific programs that could engage employees and start caring for their health.

At the end of the thesis, the most important findings of own research, economic impacts of neglect of mental health care are described and specific recommendations are listed not only for managerial positions in ŠKODA AUTO a.s.

**Keywords:** mental hygiene, manager, stress, stressors, burn-out syndrome

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Stres.....	15
3.1.1 Druhy stresu .....	15
3.1.2 Příčiny stresu.....	17
3.1.3 Fáze stresu.....	18
3.1.4 Stres v manažerském prostředí .....	19
3.2 Manažerská psychologie .....	21
3.2.1 Charakteristické rysy a obsah manažerské práce .....	21
3.2.2 Požadavky na manažery .....	22
3.2.3 Manažerský stres.....	22
3.3 Syndrom vyhoření .....	22
3.3.1 Příčiny vyhoření.....	23
3.3.2 Příznaky vyhoření .....	23
3.3.3 Syndrom vyhoření u manažerů .....	24
3.4 Duševní hygiena .....	25
3.4.1 Duševní zdraví .....	26
3.4.2 Zásady pro duševní zdraví .....	26
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>28</b>
4.1 Stručný popis zkoumaného podniku .....	28
4.2 Podpora duševního zdraví v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	28
4.2.1 Projekt "Na duši záleží" .....	28
4.2.2 Projekt "Dny zdraví" .....	30
4.2.3 Projekt "Škoda stresu" .....	30
4.2.4 Projekt "Hlas lesa" .....	31
4.3 Podpora fyzických aktivit a zdravého životního stylu .....	32
4.4 Dotazníkové šetření.....	33
4.4.1 Struktura dotazníku .....	33
4.4.2 Výběr respondentů – cílení dotazníkového řešení .....	33
4.4.3 Popis respondentů .....	34
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>36</b>
5.1 Výsledky první části vlastního dotazníkového šetření.....	36



5.2	Výsledky druhé části vlastního dotazníkového šetření .....	39
5.3	Testování hypotéz .....	42
5.3.1	1H0: Mezi ženami a muži není rozdíl ve vnímání pocitu nepříjemného tlaku uspět .....	43
5.3.2	2H0: Věk nemá vliv na míru fyzického a emočního vyčerpání .....	43
5.3.3	3H0: Mezi ženami a muži není rozdíl ve vnímání pocitu marného úsilí (úsilí neodpovídá očekávaným výsledkům) .....	44
5.3.4	4H0: Délka působení na manažerské pozici nemá vliv na negativní pocity týkající se zaměstnání .....	45
5.3.5	5H0: Délka působení v ŠA nemá vliv na to, zda se manažer cítí prací frustrován .....	45
5.3.6	6H0: Opomíjení duševní hygieny nemá na míru stavu syndromu vyhoření vliv .....	46
5.4	Diskuze .....	48
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
<b>Přílohy .....</b>		<b>57</b>
7.1	Příloha 1 – Škála životních událostí a posouzení míry jejich stresovosti dle Holmese a Raheho .....	57
7.2	Příloha 2 – Dotazník pro vlastní dotazníkové šetření .....	58
7.3	Příloha 3 – Interpretace výsledků dotazníku (Jak zvládat stres) .....	65
7.4	Příloha 4 – Témata a otázky polostrukturovaného rozhovoru .....	66
7.5	Příloha 5 – Doplnující grafická znázornění a tabulky .....	67

## Seznam obrázků a grafů

1	– Vzorce pro výpočet síly závislosti, zdroj: Svatošová, Kába (2017), s. 36 .....	14
2	– Obecný adaptační syndrom (Atkinson, 2003, s. 497) .....	18
3	– Graf: Respondenti a jejich znalosti webu skodastresu.cz, zdroj: vlastní zpracování ....	31
4	– Ukázka webového rozhraní "Hlas lesa", zdroj: www.hlaslesa.cz .....	32
5	– Graf: Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku, zdroj: vlastní zpracování .....	34
6	– Graf: Rozdělení respondentů dle rodinného stavu, zdroj: vlastní zpracování .....	34
7	– Graf: Porovnání délky působení na manažerské pozici a délky zaměstnání v ŠA, zdroj: vlastní zpracování .....	35
8	– Graf: Respondenti vs. práce přesčas, zdroj: vlastní zpracování .....	36
9	– Graf: Respondenti a jejich největší obavy/strach/stres, zdroj: vlastní zpracování .....	37
10	– Graf: Respondenti a jejich preventivní činnosti, zdroj: vlastní zpracování .....	38
11	– Graf: Respondenti a jejich metody duševní hygieny (protistresové techniky), zdroj: vlastní zpracování .....	38
12	– Graf: Respondenti a jejich nepochopení a neocenění spolupracovníky, zdroj: vlastní zpracování .....	39
13	– Graf: Respondenti a jejich pocit osamocení, zdroj: vlastní zpracování .....	39

14 – Graf: Procentuální grafické znázornění výsledku testu syndromu vyhoření, zdroj: vlastní zpracování .....	41
15 – Škála životních událostí podle Holmese a Raheho, zdroj: <a href="https://www.vitalia.cz/clanky/psychickou-zatezi-jsou-tragedie-ale-i-uspechy/">https://www.vitalia.cz/clanky/psychickou-zatezi-jsou-tragedie-ale-i-uspechy/</a> .....	57
16 – Názorná ukázka komunikační strategie pro zaměstnance společnosti, zdroj: <a href="https://poliklinika.skoda-auto.cz/prevence/na-dusi-zalezi">https://poliklinika.skoda-auto.cz/prevence/na-dusi-zalezi</a> .....	67
17 – Včasná intervence a prevence chronických obtíží, zdroj: interní materiály ŠA .....	67
18 – Dny zdraví pořádané ŠKODA AUTO a.s. , zdroj: interní materiály ŠA .....	68
19 – Psychologické konzultace pro zaměstnance jak v ČR, tak i zahraničí, zdroj: interní materiály ŠA .....	68
20 – Webové rozhraní ŠKODA STRESU, zdroj: Škoda stresu (skodastresu.cz) .....	69

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Celkové vyhodnocení druhé části dotazníku, zdroj: vlastní zpracování .....	40
Tabulka 2 – Výsledky porovnání odpovědí na otázku č. 12, tj. zda se respondenti domnívají, že trpí příznaky stresu, s jejich skutečnými odpověďmi, zdroj: vlastní zpracování .....	42
Tabulka 3 – Ověřování hypotézy vlivu pohlaví manažera na pocit nepříjemného tlaku uspět, zdroj: vlastní zpracování .....	43
Tabulka 4 – Ověřování hypotézy vlivu věku manažera na míru fyzického a emočního vyčerpání, zdroj: vlastní zpracování .....	44
Tabulka 5 – Ověřování hypotézy vlivu pohlaví manažera na pocit marného úsilí, zdroj: vlastní zpracování .....	44
Tabulka 6 – Ověřování hypotézy vlivu délky působení manažera na své pozici na negativní pocity týkající se zaměstnání, zdroj: vlastní zpracování .....	45
Tabulka 7 – Ověřování hypotézy vlivu délky působení manažera v ŠA na pocit frustrace, zdroj: vlastní zpracování .....	46
Tabulka 8 – Výsledky otestování vlivu opomíjení duševní hygieny na míru stavu syndromu vyhoření, zdroj: vlastní zpracování .....	47
Tabulka 9 – Respondenti vs. cynismus, zdroj: vlastní zpracování .....	69
Tabulka 10 – Respondenti vs. pocit osamocení, zdroj: vlastní zpracování .....	69
Tabulka 11 – Respondenti vs. pocit nepochopení spolupracovníky, zdroj: vlastní zpracování .....	70
Tabulka 12 – Respondenti vs. jejich příznaky syndromu vyhoření, zdroj: vlastní zpracování .....	70
Tabulka 13 - Teoretické četnosti k hypotézám 1 - 5 .....	70

# 1 Úvod

*"Pokud zapálíte oba konce svíčky, získáte tím dvakrát více světla. Svíčka však zároveň dvakrát rychleji vyhoří"* (Rush, 2003, s.123).

Je velmi těžké si vzpomenout, kdy lidé začali mít pořád shon. Většina jedinců si na sebe nakládá stále více práce a povinností, pracovní doba se prodlužuje a lidé se pak musejí snažit vypořádat s vyšší úrovní stresu. Téměř každý dospělý člověk má dnes povolání, které se stalo nedílnou součástí jeho života. Práce mu určuje životní podmínky a pohled nejen na život, ale i na sebe samého. Pokud však člověk pracuje přes míru či ho práce dlouhodobě neuspokojuje, může dojít k tzv. vyhoření, které danému jedinci naruší nejen fyzické, ale také mentální zdraví (Maroon, 2012). Syndrom vyhoření je pak vážným důsledkem takového rušného života pro lidské fyzické i duševní zdraví. Tento syndrom se projevuje na jedinci únavou, ztrácí se radost ze života i z práce. Neexistuje univerzální odpověď, jak tento syndrom zvládnout, ale dá se mu předejít.

Tato práce sleduje možný výskyt syndromu vyhoření a jeho řešení u manažerských pozic ve ŠKODA AUTO a.s. Role manažerů v této firmě patří po psychické a emociální stránce mezi ty velmi náročné. Duševní stav se pak navíc odráží i na tělesné stránce jedince. Tito pracovníci, kteří čelí dennímu stresu z pracovního prostředí, patří do první linie k postihnutí syndromu vyhoření. Manažeři jsou (právem) na svou vydobytou pracovní pozici velmi hrdí a často si nechtějí připustit, že se může blížit nějaká psychická katastrofa. Je třeba se tomuto problému tedy věnovat dříve, než člověku zasáhne do pracovního i osobního života. Manažeři by měli průběžně vyhodnocovat vlastní příznaky stresu, symptomy syndromu vyhoření a srovnávat je s vlastními osobními potřebami. Zejména v této době je tlak na pracovní pozice ještě vyšší, proto je tato problematika snad ještě více aktuální.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je přiblížit problematiku stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny na základě odborné literatury a kritické literární rešerše. Získané vědomosti poslouží k vypracování praktické části bakalářské práce – konkrétně sestavení a zanalyzování dotazníkového šetření na téma Syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi ve vybrané společnosti. Dále bude u těchto pracovníků rozebrána péče o jejich zdraví a způsoby duševní hygieny používané touto skupinou osob.

Výsledky dotazníkového šetření poslouží pro ověření následujících hypotéz:

- 1H0: Mezi ženami a muži není rozdíl ve vnímání pocitu nepříjemného tlaku uspět
- 2H0: Věk nemá vliv na míru fyzického a emočního vyčerpání
- 3H0: Mezi ženami a muži není rozdíl ve vnímání pocitu marného úsilí (úsilí neodpovídá očekávaným výsledkům)
- 4H0: Délka působení na manažerské pozici nemá vliv na negativní pocity týkající se zaměstnání
- 5H0: Délka působení v ŠA nemá vliv na to, zda se manažer cítí prací frustrován
- 6H0: Opomíjení duševní hygieny nemá na míru stavu syndromu vyhoření vliv

Dílčím záměrem práce je rozbor nástrojů péče ŠKODA AUTO a.s. o duševní hygienu a fyzické zdraví v dané společnosti, hodnocení jejich využití zaměstnanci společnosti a návrh případných doporučení ke zlepšení.

### 2.2 Metodika

Práce je metodicky rozdělena do dvou vzájemně provázaných částí, teoretickou a prakticko-analytickou.

V teoretické části je v rámci sekundárního výzkumu informací využito zejména rešerší odborné literatury, článků a předpisů týkající se zdraví a problematiky syndromu vyhoření.

Mimo vlastního studia interních dokumentů a webových stránek zkoumané společnosti byla dále pro praktickou část využita metoda **polostrukturovaného rozhovoru** s příslušnými pracovníky závodu, kteří se starají o zdraví zaměstnanců. Rozhovor přináší dle Hendla (1999) informace zpravidla zprostředkované, protože respondent v sobě skrývá určité záměry a neřekne na rovinu vždy to, co si skutečně myslí. Zprostředkovanost dále závisí i na jazykových schopnostech dotazovaného a slovní zásobě.

Potřebné informace byly získány formou **interview**, kdy hlavní tok informací a komunikace směřuje v podobě odpovědí od dotazovaného k tazateli, jenž se z nich snaží vytěžit maximum. Jak uvádí Ferjenčík (2000, s. 174): "*Jedná se tedy o poznávací rozhovor s asymetrickou výměnou informací a jasnou převahou řeči interviewovaného.*" Aby bylo z interview vytěženo co nejvíce, byla ještě před jeho započítím vytvořena osnova několika základních zjišťujících otázek (viz [Příloha 4](#)), kterých bylo nutné se držet. Cílem dotazování bylo zejména zjištění a popis konkrétních opatření ŠA, směřující k zabránění vzniku poruch duševního zdraví zaměstnanců, především manažerů. Délka odpovědi byla ponechána na volbě dotazovaného.

Stěžejní pro praktickou část této bakalářské práce je využití jedné z kvantitativních metod a tou je anonymní **dotazníkové šetření** realizované přes aplikaci Google Forms. Pro sestavení dotazníkových otázek bylo využito znalostí a dovedností získané studiem příslušné literatury. Odkaz se žádostí o vyplnění formuláře byl pomocí e-mailu rozeslán více než 200 manažerům ve ŠKODA AUTO a.s., přičemž minimální požadovaná hranice počtu respondentů byla stanovena na číslo 100. Tato metoda psychologického výzkumu byla vybrána z důvodu možnosti rozšíření v elektronické formě, úspory času a snazšího sběru odpovědí. Dotazníkové šetření bylo polostandardizované a poměrně rozsáhlé. Obsahovalo seznam otázek, na které respondenti měli možnost odpovídat pevně danými možnostmi, ale i otevřené otázky pro vlastní odpovědi účastníků šetření. Získaná data posloužila ke statistickému vyhodnocení a k ověření předem stanovených základních hypotéz, které jsou "*specifickým předpokladem, konkrétním tvrzením, které logicky vyplývá z nějakého všeobecného tvrzení*" (Ferjenčík, 2000, s. 32).

S důrazem na splnění cílů praktické části byly stanoveny nulové hypotézy  $H_0$ , které potvrzují, že mezi sledovanými znaky neexistuje závislost. Alternativní hypotézy potvrzují opak. Pro vlastní testování byla dále zvolena hladina významnosti  $\alpha$  (alfa), která je dle

Řezankové (2007) nezbytná. Ačkoli se v některých případech používá hodnota  $\alpha = 0,01$ , zde pro výpočty byla použita nejčastěji stanovovaná pravděpodobnost chyby 0,05, což znamená, že při hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  se připouští maximálně 5% chyba při testování hypotéz.

Pro ověřování vztahu ve stanovených hypotézách byl použit **chí-kvadrátový test** nezávislosti ( $\chi^2$ - test). Vychází se z rozdílu zjištěných četností  $n_{ij}$  a teoretických (očekávaných) četností  $no_j$ . Teoretické četnosti se zjišťují jako součin marginálních (okrajových) četností v kontingenční tabulce a vydělením celkovým počtem četností.

Vypočítaná hodnota testového kritéria byla následně porovnána s kritickou hodnotou  $\chi^2_{\alpha(r-1)(s-1)}$ , kde  $r$  je počet řádků a  $s$  počet sloupců. Je-li  $\chi^2$  větší než  $\chi^2_{\alpha(r-1)(s-1)}$ , nulová hypotéza se zamítá. Zásadní podmínkou testu je, že podíl teoretických četností menších než 5 nesmí být větší než 20 % a žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1. Pokud tato možnost nastane, sloučily se tzv. slabé skupiny, a to buď řádky nebo sloupce (Kába & Svatošová, 2012). Po provedených úpravách se očekávané (teoretické) četnosti byly spočítány znovu.

V případě zamítnutí nulové hypotézy, bylo provedeno určení síly závislosti **Pearsonovým koeficientem kontingence C**, za pomoci normalizovaného koeficientu kontingence  $C_n$  a maximálního koeficientu  $C_{max}$ , kde  $r$  je menší z počtu obměn:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2+n}}; \quad C_n = \frac{C}{C_{max}}; \quad C_{max} = \sqrt{\frac{r-1}{r}}$$

*1 – Vzorce pro výpočet síly závislosti, zdroj: Svatošová, Kába (2017), s. 36*

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Stres

Moderní člověk neustále žije na pokraji stresu. Důvodem je mnoho faktorů, např. špatná ekologie, tvrdý rytmus městského života, agresivní sociální prostředí, politická nestabilita, finanční krize atd. Stres se nikomu nevyhne. V publikacích lze nalézt různé definice stresu, níže je popsáno několik z nich.

Slovo stres je v latinském světě odvozeno jako strigo, stringere, strinxi nebo strictum. Pokud se zabředne do slovníku latiny, tak to znamená "utahovati, stahovat nebo zadržovati", takže první definice dle Křivohlavého je, že člověk je většinou vystaven nejrůznějším tlakům a dostává se tím do tísně (Křivohlavý, 1994). Rita Atkinson vyjádřila, jaké spouštěče vyvolává stresové situace. "Stres se vyskytne tehdy, když se lidé setkají s událostmi, jež vnímají jako ohrožení své tělesné nebo duševní pohody. Tyto události se obvykle nazývají stresory a reakce lidí na stresory stresové reakce" (Atkinson, 2003). Za zmínku stojí ještě jedna definice od Hartla, který určil stres jako chorobu. "*Stres je tzv. choroba století; nadměrná zátěž neúnikového druhu vedoucí k trvalé stresové reakci, ústící ve tkáňové poškození, k poruše adrenokortikálních funkcí a psychosomatickým poruchám*" (Hartl, 1993, s. 200).

Dříve mezi profese nejčastěji působící stres patřily ty, ve kterých lidé musí být neustále v koncentrovaném napjatém stavu. Za nejstresovější byla považována např. práce záchranných služeb. Nyní se výhled na tyto věci poněkud změnil. Mezi nejvíce stresující profese patří práce učitelů, manažerů, zaměstnanců sektoru služeb, tj. v těch odvětvích, kde musíte komunikovat s ostatními lidmi. Zde se poměrně často se musí zaměstnanci vypořádat s nepřátelskými nekomunikativními lidmi, což samozřejmě vede ke stresu. Pro lidi těchto profesí se doporučuje absolvovat speciální kurzy, kde by se mohli učit různé komunikační techniky. Díky tomu lze nejen zlepšit profesionální dovednosti, ale také se vyhnout nežádoucím stresovým situacím, které se procesu komunikace při takové práci objevují (Balla, 2004).

#### 3.1.1 Druhy stresu

Stres můžeme dělit dle různých hledisek (například dle intenzity, délky trvání, dle působení na člověka) a je možné tento pojem různými způsoby klasifikovat a kategorizovat.

V odborné literatuře je nejčastěji používáno dělení stresu na "eustres" a "distres", mezi kterými jsou velmi výrazné rozdíly.

### 1. Působení na člověka

Není vždy nutností, aby stres byl škodlivý. Malá dávka je v životě člověka dokonce potřebná, protože jej může přimět ke zlepšení jeho výkonu a zintenzivnění jeho života. Pozitivní stres je nazýván jako **eustres**, což se projevuje jako radost z nějakého vítězství. Lidé ovšem vnímají stres ve většině případech negativně. U negativního stresu neboli **distresu**, převažuje pocit přetížení, bezmocnost a zoufalství (Křivohlavý, 1994). Přítomnost a dopad stresu můžeme vnímat jak v pracovní sféře, tak ve sféře osobní. V pracovní sféře jsou dopady kritičtější vzhledem k nutnosti dosáhnout optimálních pracovních výsledků pod tlakem vyšší úrovně řízení. V dnešní době je nutné ve firmách plnit stanovené plány na maximum ve srovnání s předchozími lety a cílem je spíše jejich překročení než splnění. Při dlouhodobě neměnném stavu se za těchto okolností člověk dostává do značného stresu, což vede ke vzniku zdravotních problémů.

### 2. Intenzita

Podle intenzity stres dělíme na **hyperstres**, který ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale i mezilidské vztahy. Takový stres bohužel může jedince dovést až k syndromu vyhoření nebo psychickému zhroucení. Protipólem je **hypostres**, který není tak intenzivní, ale pokud se stresové události nakumulují, tak může vést k vážným následkům (Křivohlavý, 1994).

### 3. Délka trvání

Z časového pohledu můžeme stres dále rozdělit na **akutní**, což znamená, že jedinec je vystaven náhlé zátěži. Často se s ním lze setkat např. u sportovců, kteří chtějí dosáhnout maximálního výkonu nebo u studentů, kteří se připravují na zkoušky. Intenzita akutního stresu je neobvyklá a reakce organismu může být až nepřiměřená. K **chronickému** stresu dochází v době, kdy jej člověk nemá pod kontrolou. Může se to projevovat v pracovním prostředí, kdy se jedná o ponižování nadřízeným, nebo různé neshody v osobním životě, potíže s financemi (Humpl, Prokop, Tobiášová, 2013).



### 3.1.2 Příčiny stresu

Stresové situace vyvolávají stresory. Vnější prostředí obvykle je zahlceno různými stresory, které mají výrazný na organismus a následně vyvolávají stresovou reakci. Takovýchto činitelů je nespočet a mezi nejvíce výrazné si lze představit například každodenní konflikty v soukromí, v práci a nepříjemný hluk z okolí, traumatické životní události a ve velmi ohrožených oblastech jsou jimi hlad a uvědomovaná bída (Hartl, 1993). Odborníci se domnívají, že jakákoli situace, na kterou člověk reaguje se silným emocionálním vzrušením, může způsobit stres. Je třeba mít na paměti, že stres může být způsoben jak pozitivními emocemi, jako je narození dítěte nebo svatba, tak negativními – ztráta práce, smrt blízkého. Situace, které vyvolávají stres, mohou být také nevýznamné, například dlouhé čekání v dopravní zácpě. Podle Irmiše (1996) se stresory dělí na:

- fyzikální (chlad, teplo, alkohol, kofein hluk),
- emocionální (vyvolání napětí, strachu, úzkosti a frustraci),
- sociální (hádky, nedorozumění),
- vnitřní (nemoc),
- materiální (nedostatek jídla).

Každý jedinec reaguje na stresory odlišně. Někteří snášejí stresové situace snadno nebo to nevnímají, jiní se stresují velmi snadno a nejsou tak odolní. Podle studie autorů Holmes-Rahe (1967), životní události podle tlaku vyvíjeného na psychiku se hodnotí na stupnici od 0 do 100 bodů (viz Příloha 1). Provedli mnoho rozhovorů, z kterých se snažili zjistit, jaké události jsou pro lidi stresující. Jedná se o vybrané kategorie stresorů. Ve skutečnosti jich je samozřejmě mnohem víc. Podstatou problému je, že se hromadí celkový indikátor závažnosti.

Podle tvůrců škály, kdy se například získá více než 300 bodů za rok, čelí člověk nebezpečí poměrně závažné reakce. Takže, pokud se člověku podaří dokončit studium, získat práci, oženit se, otěhotnět, porodit dítě, najít byt, pak tyto radostné události samy o sobě přinesou asi 200 bodů. Pokud v souvislosti s výše uvedenými příjemnými problémy rozpočet trpí, může se člověk přiblížit kritické hranici 300 bodů.

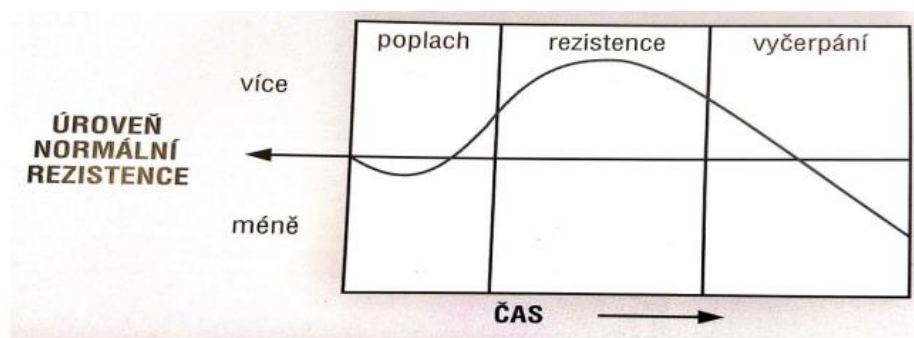
- 150–200 bodů – mírné ohrožení stresovými vlivy

- 200–300 bodů – ohrožení stresovými vlivy
- nad 300 bodů – výrazně riziková skupina.

Úhrnná hodnota 150 bodů udává 37% pravděpodobnost tělesného onemocnění. U 300 bodů je to již 80% pravděpodobnost (Atkinson, 2003).

### 3.1.3 Fáze stresu

Člověk potřebuje reagovat na výzvy, kterým čelí v každodenním životě. Buď tím, že úder vrátí nebo si zvolí, že ustoupí. Selye byl průkopníkem generalizovaného adaptačního syndromu (GAS), který představuje reakci na stresovou situaci (Fontana, 2016). Člověk prochází dle jeho modelu třemi fázemi:



2 – Obecný adaptační syndrom (Atkinson, 2003, s. 497)

#### 1. Poplachová reakce

První fází, kterou člověk prochází, je poplachová, která se vyznačuje šokem s nějakými chaotickými projevy. "Behaviorálním projevem je "útok, nebo útek" (*Fight or Flight*), emocionálně doprovázený hněvem, strachem, nebo úzkostí" (Paulík, 2010, s.108). V této fázi je možné situaci zvládnout, a popřípadě odvrátit.

#### 2. Rezistence

V druhé fázi je zjevné, že jedinec bojuje neúspěšně se stresem. V této fázi je pohlcen stresory a cítí se vnitřně ohrožen. Jeho reakce jsou nedostatečné z důvodu pocitu frustrace a postupné nadměrné ztráty energie i přes maximální snahu danou situaci optimálně vyřešit. Produktivita jedince rapidně klesá, jedinec podléhá vnitřnímu přesvědčení, že každá další námaha nepovede k úspěchu (Fontana, 2016).

### 3. Vyčerpání

Poslední fáze je nejtěžší a nejméně zvládnutelná. V této fázi jedinec vyčerpá své síly a začínají se u něj projevovat najednou či postupně známky únavy, stavu úzkosti a deprese. Proti únavě však nejde bojovat ani z pomoci dostatečného spánku, ba naopak, dostavuje se nespavost, protože jedinec cítí permanentně podrážděnost, nervozitu, napětí nebo zlost. Jedinec poznamenan stavem úzkosti i v okamžiku, který se v běžném rozpoložení nedostaví. Pesimistické pocity a myšlenky se prohlubují a jedinec celkově ztrácí motivaci k vyřešení stavu nouze (Fontana, 2016).

#### 3.1.4 Stres v manažerském prostředí

Práce je důležitou součástí v životě lidí. V pracovním kolektivu může být jedinec postaven před mnoho stresujících situací. Práce je samozřejmě stres. Obzvláště, když se pracuje na seriózním projektu a počítač se náhle vypne, nebo když zůstane na přesčas po pracovní době k dokončení práce za kolegy, kteří mají dovolenou. Ale ne všechny stresy jsou špatné. Pozitivní stres zvyšuje produktivitu. Stanovené termíny pro projekt jsou stimulující a organizační. Adrenalin, který vyniká před jednáním nebo prezentací, umožňuje mluvit emotivněji a zpravidla zní živěji. Pozitivní stres poskytuje pocit spokojenosti a dělá práci zábavnou. Naopak příliš mnoho stresu vede k únavě, depresi a snižuje produktivitu. Prvními alarmujícími příznaky přepracování v práci jsou bolesti hlavy, poruchy spánku, obtížné soustředění, náladovost, zažívací potíže, nespokojenost s prací.

Existuje několik pohledů na hlavní příčinu stresu. Pracovní zátěži v pracovním prostředí se dá minimálně předejít, když si člověk naplánuje pravidelné přestávky, jak je i ze zákona stanovené, zhruba v polovině pracovní doby. Pokud člověk pracuje s lidmi, tak je velmi důležité, aby si nastavil správnou organizaci práce a odpočinku v průběhu celého dne (Provazník, 2002). Zároveň je důležité, aby si člověk dokázal zvolit i typ odpočinku v době svého osobního volna a dostatečně relaxoval. Mírný pracovní stres je přirozený a normální, a může být i prospěšný. Jedinec je motivován dosahovat lepších výsledků a nechce být rozptylován a nechce odkládat své úkoly. Každá práce představuje stresující prvky. Stres může působit častěji i na základě zadaných úkolů, které jsou nad možnosti jedince. Tím snižuje výkonnost, zároveň se zvyšuje únava, a jedinec se dopouští častých chyb. Vyskytují se pracovní spory na pracovišti, a jedinec si tyto problémy odnáší i po skončení práce. V oblasti managementu, mezi negativní stresory na pracovišti patří:

- chaos v zadaných úkolech,
- špatná komunikace mezi spolupracovníky,
- špatné vztahy v týmu,
- vážné nedostatky v sociálních vztazích jako jsou pomluvy, intriky, různé podrazy nebo donášení (Štěpaník, 2008).

Mezi nejběžnější příčiny stresu v práci, které zohlednil David Fontana (2016), patří:

### **1. Organizační problémy**

Pokud je v práci špatná organizace a není jasné, kdo zodpovídá za rozhodnutí, tak se zbytečně prodlužuje doba k vyřešení daných problémů. Zároveň to této skupiny spadá i nedostatek financí na projekty a na vybavení k plnění úkolů.

### **2. Nedostatek zaměstnanců**

Pokud není dostatek pracovních sil, tak jedinci jsou nuceni plnit kromě svých povinností i povinnosti ostatních. To snižuje množství času potřebného k dokončení přímých povinností. Za těchto podmínek je buď práce prováděna špatně, protože se její objem výrazně zvyšuje, nebo se provádí ve vysoké kvalitě, ale tato kvalita je dána za příliš vysokou cenu, díky mimořádnému namáhání sil.

### **3. Pracovní doba**

Lidské tělo má přirozené, cyklické rytmy po celý den, týden, rok. To zahrnuje období spánku a aktivity. Když práce přeruší přirozený rytmus, zvyšuje se stres.

### **4. Pozice a status**

Mohou se vyskytnout problémy se statusem, což značí nízký plat nebo nedostatečné vyhlídky na kariérní postup. Pro většinu profesionálních manažerů se práce stává součástí jejich osobnosti.

### **5. Nejistota**

Může nastat nepředvídatelný vývoj událostí v organizaci. Nejistota vytrhává vůdce ze známého prostředí, ve kterém je dobře orientovaný a stabilní. Výsledkem je, že manažer nikdy přesně neví, co se děje a co se stane.

## 3.2 Manažerská psychologie

### 3.2.1 Charakteristické rysy a obsah manažerské práce

Management je neoddělitelně spjat s lidmi zapojenými do managementu. Povaha práce manažerů vychází z podstaty řízení jako činnosti zaměřené na stanovení cílů a sjednocení úsilí mnoha lidí o jejich včasné a efektivní dosažení. Při plnění těchto funkcí se manažeři neustále potýkají s problémy představujícími odchylku skutečného stavu organizace od stavu požadovaného. Často vyžadují okamžitý zásah, v jiných případech je jejich rozhodnutí spojeno s vývojem koncepce rozvoje organizace nebo s radikální restrukturalizací dříve přijaté politiky chování společnosti v rychle se měnícím prostředí. To znamená, že manažeři by měli nejen identifikovat problémy v průběhu času, ale také mít znalosti o tom, jak je řešit, a mít jasnou představu o tom, jaké přístupy by se měly použít v každém konkrétním případě (Blažek, 2014).

Pozici manažera lze vymezit jako souhrn práv a povinností pracovníka, které přísluší k danému místu v hierarchii řízení. Mnohé popisy práce byly především o tom, jaké má pravomoci a odpovědnosti, co vše má manažer dělat, komu "reportuje" a skládá účty, o čem rozhoduje. Autorita manažerů byla podporovaná spíše byrokratickým a autokratickým stylem řízení, nacházejícím uplatnění ve velkých organizacích se složitým systémem řízení.

Stále častěji se v posledních letech setkáváme s pojmem role manažera, kterou je možné definovat jako jednání manažera, které je od něj druhými očekáváno v pozici, kterou zastává (podřízenými, nadřízenými, klienty).

Lidé zpravidla neobsazují manažerské pozice ihned po dokončení vzdělání. Po absolvování škol se nejprve stávají odborníky v dané oblasti a postupují výše díky zvládnutí úkolů a odbornosti. Následně si takovýchto pracovníků nadřízení povšimnou a při vhodné příležitosti doporučí jejich postup na manažerskou pozici. V tento moment zde dochází k velké změně role, kterou ne všichni noví manažeři zvládnou. Jde zejména o pochopení toho, že přestávají být oceňováni především jako odborníci a že se zásadně změnilo postoje a očekávání kolegů. Manažer má vyhráno, pokud si uvědomí tuto zásadní změnu role a pokud nikoliv, je pro manažera nová vyšší pozice spíše zdrojem nespokojenosti a frustrace (Kabátek, 2021).

### 3.2.2 Požadavky na manažery

Být příkladem pro své zaměstnance, motivovat je k jejich lepším výkonům, a to vše silou neformální autority (Mikuláščík, 2015). Základem toho je úzký vztah v práci manažerů a specialistů v dalších oblastech činnosti, například ekonomů, technologů, psychologů, při využití svých odborných znalostí poskytují významnou pomoc při stanovování a zdůvodňování cílů organizace, jakož i ve vývoji metod pro jejich praktickou implementaci.

### 3.2.3 Manažerský stres

Stres vůdce je jednou z forem nevyhnutelné odplaty za posun žebříčku kariéry vedoucí k moci a bohatství. Čím vyšší člověk stoupá, tím větší břemeno odpovědnosti tlačí na jeho ramena, čím více podřízených musí zvládnout, tím více faktů a jevů musí mít pod kontrolou. Pokud je daný jedinec dlouhodobě zatížen, zhoršuje se mu jeho pracovní výkonnost (Mayerová, 1997). Tato situace je spojena s nedostatkem dovedností ohledně duševní hygieny. *"Dlouhodobý stres vyvolává duševní únavu chronického charakteru. Vyskytuje se velmi často u začínajících manažerů, kteří pracují více než 12 hodin denně a stávají se často i workoholiky. Podobný způsob života vedou i lidé s náročnou duševní činností, kteří se nedovedou odpoutat od nedořešených úkolů."* (Běťáková 2011, s.21).

## 3.3 Syndrom vyhoření

Jsou různé pohledy, jak definovat syndrom vyhoření. Úplně poprvé byl definován H. Freudenbergerem. Burnout syndrom (syndrom vyhasnutí, vyhoření) byl spojen s pracujícími lidmi a najednou je postihla bezmoc a zoufalství z práce a jejich života. Syndrom vyhoření je druh stresu, kdy je jedinec emociálně unaven a vyčerpán a může dosáhnout úplné ztráty motivace a energie (Freudenberger, 1974). Dle výzkumu M. Rushe mají sklon k vyhoření lidé, kteří se pohybují v oblasti zdravotnictví, školství nebo sociální. Dle definice doktorky Christine Maslach je syndrom vyhoření *"psychologický syndrom, který se objevuje jako dlouhodobá reakce na chronické interpersonální stresory v práci"* (Maroon 2012, s.152). Tento syndrom způsobuje obrovské vyčerpání, člověk má pocity cynismu a neúčinnosti, které vyústí v nedostatečných výsledcích. Rozdíl mezi stresem a syndromem vyhoření popsala doktorka Sharmila Dissanaik. *"Člověk ve stresu, je ten, který vypadá trochu bláznivě. Na konci týdne po práci se objeví s ostatními, natáhnou se a povídají si. Ale vyhořelý člověk, je ten, který se ani neobtěžuje ukázat."* (Maroon, 2012, s.152).

### 3.3.1 Příčiny vyhoření

Syndrom vyhoření se dostavuje z pocitu nějaké pracovní zátěže. Vyskytují se určité rizikové faktory působící na jedince a dovádí ho k nedostatku samostatnosti a pocitu neuznání. Všeobecně je známo, že pokud jedinci pocítí nejistotu na pracovním prostředí, která může být spojena s nestabilním trhem práce a jejich obavou, že ztratí místo. Každá firma má své požadavky, co se týká pracovního nasazení, například může nastat krácení dovolené, nebo potřeba přesčasů, smlouva na dobu určitou a další. Dle Křivohlavého (2009), tyto aspekty mohou právě vést k růstu stresu.

- Zvýšená pracovní zátěž – Stres nastává, pokud jedinec překročí míru svých vlastních nároků o dost více, než dokáže pojmout. Je-li dlouhodobě nadměrně přetížen, vede to k vyčerpání, a to má za následek syndrom vyhoření.
- Působení rušivých vlivů – Pokud je jedinec pracovním schopný a snadno zvládá veškeré úkoly, tak může nastat situace, kdy bývá neustále rušen svými kolegy a vedoucími, a přerušují stávající úkol, aby se mohl plnit další a další. Jedinec tedy může ztratit soustředění na jednu věc a není mu umožněno ji ukončit.
- Nedostatek samostatnosti – V každé firmě je nutné dodržovat pracovní pravidla. Další je neustálá kontrola nadřízených, a to vyústí v nedostatek rozhodování. Jedinec má poté málo prostoru něco ovlivnit a má omezené i pravomoci v rozhodování.
- Nedostatek uznání – Každý jedinec očekává být dostatečně odměněn za svůj pracovní výkon. Pokud není potřebná motivace ohledně ocenění, tak jedinec má pocit, že není uznáván a jeho práce a úsilí se stává zátěží a zažívá pocit zklamání, a to přispívá k jeho nespokojenosti.
- Špatný kolektiv – V pracovním prostředí se tráví spousta času a je nutné, aby byla nastavena ta správná atmosféra. Pokud není v kolektivu dostatek kolegiality, nastává pocit ohrožení a vzniká stresová situace ze závisti a neúcty.

### 3.3.2 Příznaky vyhoření

MUDr. Demlová (2011) definovala tři základní příznaky, které se vyskytují u vyhoření.

Vyčerpání se projevuje po emoční stránce pocitem prázdnoty a strachu. Tito jedinci cítí úplnou bezmoc. Po fyzické stránce pociťují chronickou únavu, svalové napětí a bolesti.

Může se dostavit i nedostatek spánku a poruchy pozornosti. Člověk, který cítí odcizení, zaujímá lhostejný postoj ke své práci. Ztrácí také svou cílevědomost a zájem. Se svými spolupracovníky se nechce bavit. Dostává se do určité frustrace, a to začíná zasahovat i do osobního života, a zaujímá ke všemu negativní postoj. Při poklesu výkonnosti, člověk ztrácí důvěru sám v sebe a svých schopností. Snižuje se mu produktivita a potřebují více a více času a energie k dokončení svých závazků. Úplnému vyhoření předchází dlouhodobý proces, kdy jedinec může procházet různými fázemi syndromu.

- Líbánky – v této fázi je pracující jedinec nadšen svou prací i úkoly. Přibývajícím stresem ho pomalu toto nadšení i energie opouští.
- Nedostatek paliva – pracující jedinec ztrácí zájem o práci, pociťuje únavu a jeho produktivita mizí.
- Chronické příznaky – pracující jedinec pracuje bez odpočinku, je tzv. "workoholikiem", a nedostatek odpočinku ho vede k vyčerpání, častějším nemocem, podrážděnosti, depresím. V této fázi trpí pocitem nedostatku času, což je u manažerů velmi typické.
- Krize – tato fáze přináší vysoký pocit nespokojenosti s vlastní efektivitou a kvalitou práce, a může nastat i ztráty pracovní kapacity.
- Proražení zdi – akutní forma vyhoření a možných chronických chorob, které mohou ohrozit již lidský život. (Greenberg, 2016)

### 3.3.3 Syndrom vyhoření u manažerů

V moderní struktuře ekonomických vztahů jsou činnosti manažera složité a mnohostranné. Činnost manažera se vyznačuje vysokou intenzitou, častým zásahem vnějších faktorů, širokou sítí kontaktů na různých úrovních, výskytem přímé verbální komunikace s ostatními lidmi. Hlavní funkce manažerů zahrnují plánování, předpovídání, organizace a koordinace interakce podřízených, rozhodování, kontrola. Prvním faktorem, který snižuje pravděpodobnost syndromu vyhoření je orientace na spolupráci a kompromis, vysoká motivace k osobnímu rozvoji a profesnímu růstu, kreativní přístup k řešení profesních problémů, vysoká úroveň komunikačních dovedností. Druhým faktorem je nízká sebevědomí, emoční nestabilita, nízká aktivita a neschopnost sjednotit tým a tendence vyhnout se obtížným komunikačním situacím. Třetím faktorem duševního vyhoření je "rozmazání" osobních cílů



a hodnot, nízká úroveň manažerských dovedností, nedostatečná sebevědomí a charakteristiky ukazatele "konzervatismus – radikalismus". Syndrom vyhoření se projevuje ve formě rostoucí lhostejnosti k jejich pracovním povinnostem, dehumanizaci ve formě rostoucí negativity vůči pacientům nebo klientům a zaměstnancům, pocitu profesního selhání, pocitu nespokojenosti s prací, jevů depersonalizace, a nakonec v prudkém zhoršení kvality života (Bedrnová, 2015).

### 3.4 Duševní hygiena

Lidé trpící různými druhy stresu nebo depresemi si nemusí uvědomovat rizika a můžou se i za své problémy stydět. Nalhávají si, že to přejde samo, a nesnaží se vyhledat žádnou pomoc. Neuvědomují si, že tím ohrožují své duševní zdraví. Na udržení duševního zdraví existuje věda, kterou definoval německý psychiatr Robert Sommer, a nazývá se dušení hygiena (Míček, 1984). Duševní zdraví znamená stav úplného klidu mysli, schopnosti ovládat sebe, schopnost rychle se přizpůsobit obtížným situacím a překonat je a obnovit klid mysli v krátkém čase. Má především za cíl upevňovat, chránit a podporovat duševní zdraví zvláště u psychicky zdravých jedinců (Křivohlavý, 2009). Jedinec, který je duševně vyrovnaný a zdravý, tak přináší pozitivní naladění svému okolí. Na druhou stranu jedinec, který je nespokojený a nevyrovnaný, prožívá stresové napětí sám se sebou a neumí žít naplno. Tyto faktory mu brání dosahovat radost a spokojenost v jeho životě a i okolí. Je mnoho doporučení na prevenci syndromu. Hlavní je aktivní přístup k tomuto syndromu. Syndrom vyhoření je možné také léčit psychoterapeutickou pomocí, aby jedinec mohl opět najít smysl své existence. Jak naopak definoval Freudenberg (1974, s.159), tak neangažovanost a držet vzdálenost od problémů neboli dělání mrtvého brouka, vůbec nepomáhá. *"Nechme procitnout dítě v nás a zase si hrát, přát si něco jiného než být pilným udřeným vzorňákem, o němž si ostatní myslí, že je primadona a nikdo se s ním nechce bavit, přestože to by bylo jediné, co by mu pomohlo."* Tato definice doporučuje, aby lidé našli porozumění mezi sebou. Jako děti lidé mají své touhy a radosti, ale také i strach a smutek. V pracovním prostředí to může ovlivňovat jeho koncentraci a výkon na práci. Proto je důležitá prevence a dodržování základních lidských zásad jako je spánek, správná výživa, pohyb, a i dostatek odpočinku. Bez těchto zásad by tělo jedince nemohlo fungovat a při jakémkoliv nedostatku se narušuje duševní zdraví jedince.

### 3.4.1 Duševní zdraví

Zdraví je Světovou zdravotnickou organizací definováno jako stav plné tělesné, duševní a sociální pohody a nikoli jen jako nepřítomnost nemoci či vady (WHO, 1946). V dnešní uspěchané době se spíše zaměřujeme na svou tělesnou (fyzickou) stránku a na duševní oblast zapomínáme, nicméně duševní zdraví je nedílnou součástí našeho zdravotního stavu. Duševní zdraví je stav, který umožňuje lidem prožívat smysluplný život, štěstí a naplňující vztahy, uvědomovat si a realizovat vlastní potenciál, vypořádat se s normální životní stresovou zátěží, produktivně pracovat a přispívat k blahobytu společnosti. Duševní zdraví není pouze absence duševního onemocnění, ale základní komponenta zdraví, tj. stavu fyzické, mentální a sociální pohody (WHO, 2014).

### 3.4.2 Zásady pro duševní zdraví

K nastavení rovnováhy při vysoké stresu je třeba dobrý spánek, vyrovnaná strava, dostatečný pohyb a zasloužený odpočinek.

- Spánek – Každý jedinec by měl mít kvalitní spánek. Ten nejhlubší se zažívá v prvních třech hodinách po usnutí. Vše, co se prožije přes den, se promítá ve spánku, proto je důležité se nerozčilovat (Borzová, 2009).
- Strava – Dbání na správnou výživu může upevnit, ale i prodloužit život. Dle Kunové (2011) jsou tři základní skupiny spotřebitelů. Ti, co nakupují levně, ti co nehlídají cenu a ti co sledují veškeré živiny v potravinách. Je velmi důležité mít vyváženou stravu se všemi potřebnými živinami.
- Pohyb – Má být přirozenou součástí života jedince, ale v dnešní době se toho pohybu tolik nedostává vzhledem k pracovní vytíženosti. Každý jedinec si dávku svých aktivit naordinuje sám, protože každý má rád něco jiného. Díky aktivitám se lépe zvládá stres, případné deprese i úzkosti, ale i sebedůvěra (Pastucha, 2011).
- Odpočinek – Se stává nedílnou součástí života každého jedince. Je velmi důležitý, hlavně v době, kdy jedinci nezvládají odpočívat, protože mají spoustu úkolů. Ale odpočinek je právě na dobytí baterií, aby jedinec měl sílu dát čelit novým výzvám. Při odpočinku by měl člověk úplně vypnout, na nic nemyslet a nestresovat se a hlavně si dopřávat odpočinek na velmi klidném a tichém místě.

Být v jakékoliv manažerské pozici je náročné a je velmi důležité si vybudovat ty správné návyky duševní hygieny. Je potřeba mít i pozitivní přístup, aby se předcházelo psychickým nástrahám.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Stručný popis zkoumaného podniku**

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi patří mezi největší a nejvýznamnější průmyslové podniky v České republice a je součástí německého koncernu Volkswagen Group (interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.). Jedná se o jednu z nejstarších automobilek na světě. Vznikla roku 1895, kdy Václav Klement a Václav Laurin vytvořili podnik, který započal výrobu českých automobilů, společnost má tedy více než stoletou tradici. V současnosti zaměstnává kolem 32.000 zaměstnanců. Pozici nejúspěšnějšího zaměstnavatele roku a své významné místo na trhu obhájí již mnoho let. Produkce automobilů je v největším výrobním závodě v sídle společnosti a dále v závodech ve Vrchlabí a v Kvasinách.

### **4.2 Podpora duševního zdraví v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

#### **4.2.1 Projekt "Na duši záleží"**

Projekt "Na duši záleží" je zaměřen na podporu duševního zdraví, na prevenci stresu a snižování psychické zátěže ve ŠKODA AUTO, který byl v červenci 2017 zařazen jako strategický projekt oblasti "S" do strategie 2020-2025. Jelikož je to Duševní zdraví, tento projekt jako vedoucí útvar má na starosti oddělení "SG/3 - Ergonomie a fyziologie práce" v úzké spolupráci s oddělením "Vzdělávání" (oddělení SE/2 - Rozvoj kompetencí a manažerské programy).

Do návrhu novelizace zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v roce 2017 zákonodárci chtěli vložit větu: "Zaměstnavatel musí předcházet vzniku stresu na pracovišti". Zmínovaná novelizace schválením sice neprošla, přesto tento návrh pomohl iniciovat vznik projektu "Na duši záleží" s tím, že do budoucna ŠA bude na tuto případnou změnu v legislativě připravená a že to bude pro zmíněnou společnost prospěšné.

Projekt se v České republice opírá zejména o legislativu zákona o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb., konkrétně § 37 a dále o vyhlášku č. 432/2003 Sb., kategorizace prací – povinnost zaměstnavatele NV 361/2007, kterou se stanoví podmínky ochrany zdraví při

práci a provádí se hodnocení psychické zátěže dle níže uvedených kategorií podle § 31, odst. 1. Práci s psychickou zátěží se rozumí práce (a) spojená s monotonií, (b) ve vnuceném pracovním tempu, (c) v třisměnném nebo nepřetržitém pracovním režimu, (d) vykonávaná pouze v noční době. Práce v závodech ŠA splňuje všechny podmínky, je tedy nasnadě, že ŠA o zdraví svých zaměstnanců pečuje a přichází s nabídkami pomoci v rámci různých situací života svých zaměstnanců. Projekt "Na duši záleží" je rozdělen do 3 hlavních pilířů.

### **1. pilíř**

Prvním pilířem je "Zmapování pracovních pozic z hlediska psychické zátěže". Na zmapování pozic oddělení "SG/3 - Ergonomie a fyziologie práce" stále usilovně pracuje a nastavuje metodiku, která je v rámci České republiky průkopnická, a tedy velmi náročná. Metodika by měla pomoci vytipovat náročné pracovní pozice nejen dle dikce zákona, ale také z hlediska soft skills dovedností jako jsou koncentrace či práce pod časovým tlakem. ŠA v tomto nechce čekat na zákonnou legislativu a připravuje se s předstihem s cílem nezanedbat duševní zdraví zaměstnanců a předcházet vážným zdravotním problémům.

### **2. pilíř**

Druhý pilířem projektu je "Komunikační strategie". Tento projekt se snaží zejména destigmatizovat duševní zdraví, a to například s pomocí článků v časopise Škoda Mobil, ve Škodováckém odboráři plus na webových stránkách "Škoda stresu".

V rámci tohoto pilíře se pořádá mnoho akcí. Jednou z největších jsou od roku 2018 "Dny zdraví" a projekt "Škoda stresu", kterým jsou věnovány samostatné níže uvedené kapitoly. V roce 2018 dále proběhla akce "Týden duševní pohody", na který v roce 2019 navázal celý "Festival pohody" zaměřený kompletně na duševní zdraví. Zajímavou akcí byl i Den s jógou v psychiatrické nemocnici v Kosmonosech. V roce 2020 kvůli situaci s koronavirem bohužel nebyly pořádány žádné veřejné akce.

### **3. pilíř**

Třetím pilířem je "Včasná intervence a prevence chronických obtíží". Tyto psychologické konzultace využívají zaměstnanci napříč úseky závodů ŠA, tj. jak dělníci, tak THZ (technickohospodářské pracovníci) i management všech úrovní.

Z důvodu zachování anonymity a lékařského tajemství tyto konzultace zajišťuje externí dodavatel. Zodpovědné oddělení "SG/3 - Ergonomie a fyziologie práce" má mimo počtu provedených konzultací a fakturačních dat navíc přehled i tom, jakých konkrétních problémů se konzultace týkají a jaký je podíl mezi osobními a pracovními problémy. Tato agregovaná data poté využívá pro směřování komunikační strategie. Velkou výhodou těchto poskytovaných konzultací je jejich plošné zajišťování ve všech 3 závodech a zejména pak jejich včasné a rychlé dosažitelnost. Na termín konzultace se čeká průměrně 14 dnů, což je oproti termínům všeobecného zdravotnictví doba až čtvrtinová. V případech náhlé krize je navíc příslušné oddělení SG/3 schopné zajistit krizovou intervenci okamžitě či do druhého dne.

V rámci tohoto pilíře také funguje telefonická podpora, kde linku obsluhují lidé s psychologickým výcvikem. Dále jsou pro dlouhodobou prevenci zejména pro manažerské pozice pořádány speciální kurzy se zaměřením na rozpoznávání syndromů poruch duševní nerovnováhy nejen na jejich vlastní osobě, ale i u podřízených. Zároveň je na kurzech učí v takových případech adekvátně reagovat a situace řešit.

Dle rozhovoru se zaměstnankyní oddělení "SG/3" (viz Příloha 4), jsou pracovní neschopnosti s duševním onemocněním o hodně delší než problémy fyzického rázu (virózy, potíže s pohybovým aparátem apod.). V průměru se u duševních problémů jedná o 80 dní pracovní neschopnosti, což je záležitost velmi dlouhodobá a návrat do plného pracovního procesu náročný. Je jasné, že se ŠA vyplatí o své zaměstnance pečovat i v tomto ohledu.

#### **4.2.2 Projekt "Dny zdraví"**

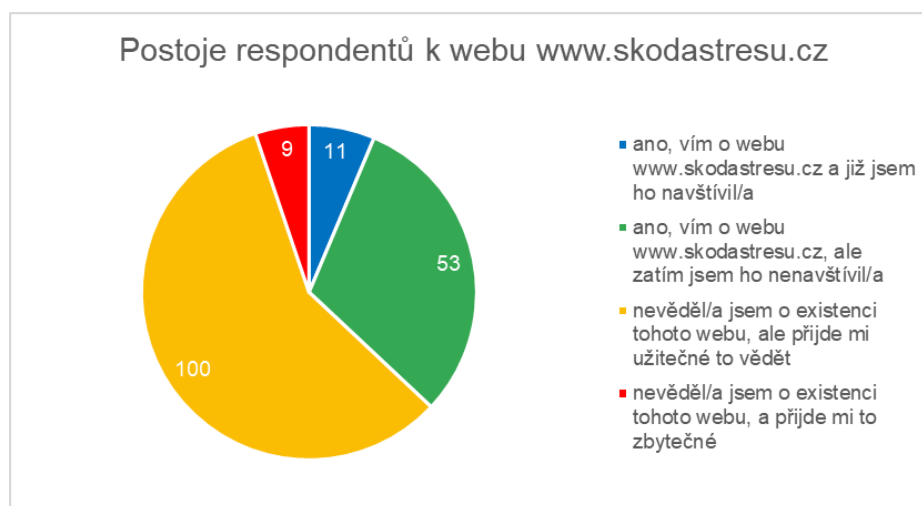
ŠA pořádá v rámci projektu "Na duši záleží" Dny zdraví, kde je problematika vyhoření a duševní hygieny prezentována, a to včetně informací, kde zaměstnanci najdou pomoc. Tyto dny jsou k dispozici široké veřejnosti. Svým zaměstnancům, ale i jejich rodinám, tak ŠA poskytuje prevenci jejich psychických potíží. Mezi stěžejní intervenci patří psychologické konzultace, které jsou nabízeny zaměstnancům závodů ve všech (i zahr.) lokacích.

#### **4.2.3 Projekt "Škoda stresu"**

V roce 2019 na den duševního zdraví, který připadá na 10. října, byly spuštěny webové stránky "Škoda stresu" (<https://www.skodastresu.cz/?locale=cz>), kde naleznou praktické informace nejen zaměstnanci ŠA, ale také jejich rodiny. V sekci kontakty naleznou

psychologické a psychiatrické ambulance rozčleněné na regiony Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí a Praha. Projekt zdaleka není v konečné fázi, dle rozhovoru se zaměstnankyní ŠA, části SG/3, která má tento projekt na starosti, je na něm stále hodně práce. Aktuálně se zaměřují na pomoc zaměstnancům v nelehké koronavirové situaci.

V návaznosti na tento projekt byla do dotazníku zařazena otázka č. 21, která zjišťovala, zda respondenti mají povědomí o možnosti využití firemních webových stránek [www.skodastresu.cz](http://www.skodastresu.cz), kde ŠKODA AUTO a.s. pravidelně publikuje články, ve kterých je možné se dozvědět více o psychohygieně, jak si počínat v náročných životních situacích a kde vyhledat odbornou pomoc. Výsledky jsou vidět níže.



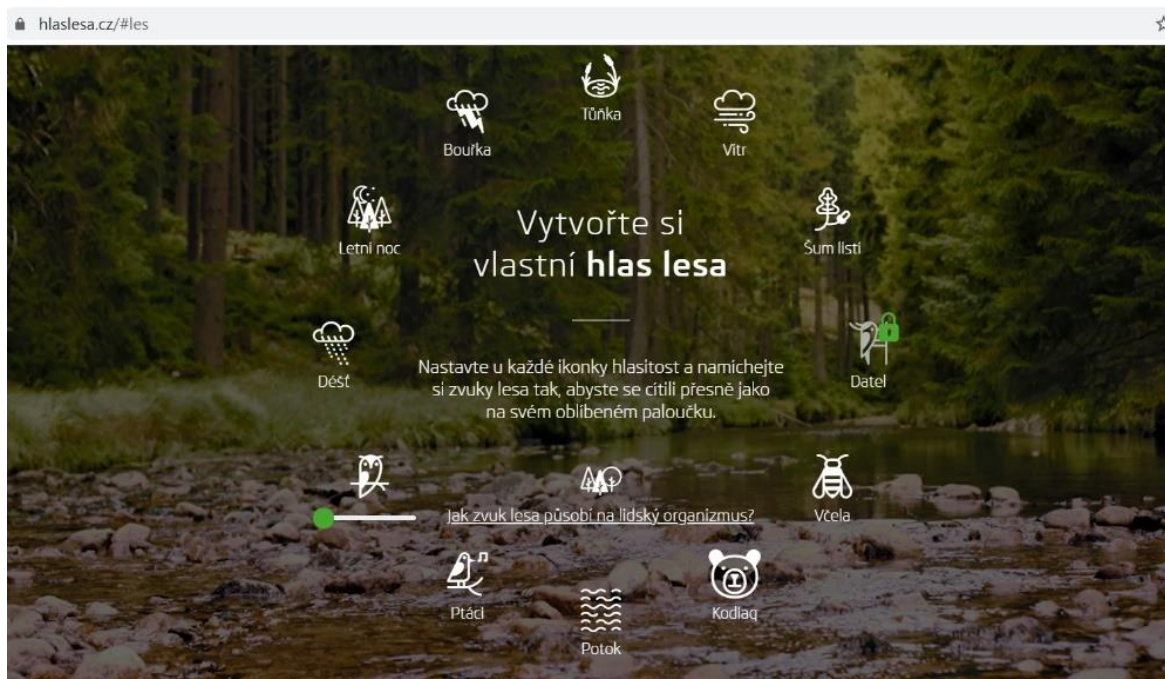
3 – Graf: Respondenti a jejich znalosti webu [skodastresu.cz](http://www.skodastresu.cz), zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.4 Projekt "Hlas lesa"

Dalším ze ŠA realizovaných projektů je "Hlas lesa". Příznivé vlivy stromů na lidský organismus jsou dávno známé. Je prokázáno, že množství stromů v okolí má blahodárny vliv nejen na dýchání a funkci srdce, ale zlepšuje i zotavování po operacích a zvyšuje bezproblémovost těhotenství. Relaxační zvuky také dokážou snížit nervozitu až o třetinu.

Více než deset let obohacuje ŠA českou krajinu o nové stromy. Na oslavu vysazení půlmiliontého stromu se společnost rozhodla v roce 2017 přinést les přímo k lidem pomocí instalace Hlas lesa. Tvůrci se vydali do českých hor, aby zachytili jemné zvuky přírody, které následně poskládali do tematických symfonií. Tyto lesní "orchestry" streamují za použití Direct Sound technologie. Společnost ŠKODA AUTO a.s. se rozhodla přinést les přímo ke

svým zaměstnancům pomocí instalace Hlas lesa a přišla se skvělou nabídkou "Vytvořte si vlastní hlas lesa". U každé ikonky lze nastavit hlasitost a namíchat si zvuky lesa tak, abyste se cítili přesně jako na svém oblíbeném paloučku. Tato služba je přístupná i široké veřejnosti na odkaze: <http://bit.ly/HlasLesa>. Zaměstnanci jsou za pomoci této instalace okamžitě přeneseni k zurčícímu potůčku uprostřed rozkvetlé lesní louky a můžou si dopřát trochu klidu a pohody v rámci běžné pracovní doby (interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.)



4 – Ukázka webového rozhraní "Hlas lesa", zdroj: [www.hlaslesa.cz](http://www.hlaslesa.cz)

### 4.3 Podpora fyzických aktivit a zdravého životního stylu

Co se týče podpory fyzických aktivit, ŠKODA AUTO a.s. nabízí členství v týmu ŠKOFIT, které je určeno pro všechny interní i externí zaměstnance ŠKODA AUTO a nově od roku 2020 i pro širokou veřejnost. Pokud se zaměstnanec stane členem ŠKOFIT týmu, získává automaticky informace o zdravém životním stylu (články, pozvánky na konference) a může se přihlásit na tréninky či fitness lekce organizované ŠKOFIT týmem (např. v minulosti organizovaný "Běh pro neběžce", "Den s jógou", přednáška o "Otužování" aj.).



## **4.4 Dotazníkové šetření**

### **4.4.1 Struktura dotazníku**

Dotazník byl zpracován pomocí aplikace Google Forms (viz Příloha 2). První část byla zaměřena na zjištění základních údajů o dotazovaném, pracovní náplni, problematiku syndromu vyhoření a prevence. Druhá část dotazníku se soustředí na pocity dotazovaných ke konkrétním příznakům syndromu vyhoření.

Otázky 1 až 4 se týkají zjištění pohlaví, rodinného stavu, věku a vzdělání. Otázky 5 až 9 se soustředí na pracovní záměry jako je pracovní postavení, délku pracovního úvazku, velikost vedeného týmu a odvětví. Otázky 10 až 16 se zaměřují na syndrom vyhoření a zbývající otázky 17 až 23 jsou zaměřeny na prevenci a opatření. Druhá část obsahuje 15 otázek zaměřené na syndrom vyhoření.

Získaná data posloužila pro určení ne/závislosti jednotlivých faktorů a případě, že závislost existuje, tak její sílu.

### **4.4.2 Výběr respondentů – cílení dotazníkového řešení**

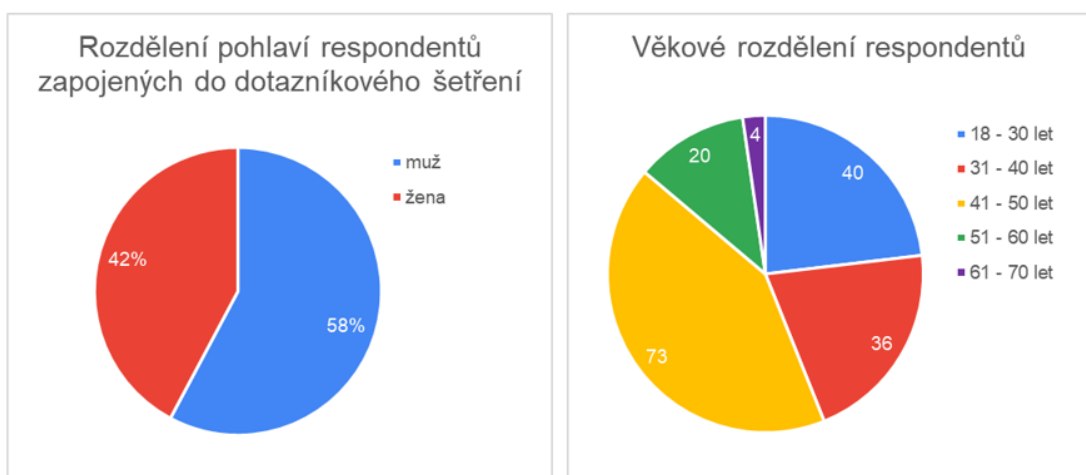
Jestli výše uvedená podpora zaměstnancům v jejich práci pomáhá a dostačuje, bylo zjišťováno na manažerských postech. Práce na manažerské pozici přináší do života jedince značnou míru stresu. Proto bylo výzkumné šetření prováděno na pozicích top managementu, středního, nižšího managementu a projektových manažerů. Snahou bylo zjistit, zda na manažerských pozicích ve společnosti zaměstnanci vykazují příznaky syndromu vyhoření na základě jednoduchých otázek. Dále byly zjišťovány stresory působící na zaměstnance a zkoumán jejich vliv na duševní zdraví, metody duševní hygieny a znalost prevence.

Vytvořený dotazník byl rozeslán v elektronické podobě pracovníkům závodu na manažerských pozicích v různých odvětvích, jako je marketing, nákup, náborové centrum, výroba, vývoj, kvalita a finanční oddělení. Sběr dat byl proveden v říjnu a listopadu 2020. Vyplněných dotazníků se vrátilo 173. Všechny dotazníky obsahovaly vyplněné úplné údaje. V kapitolách 4.6 a 4.7 "Výsledky vlastního dotazníkového šetření" jsou podrobněji roze-psány některé odpovědi na otevřené otázky.

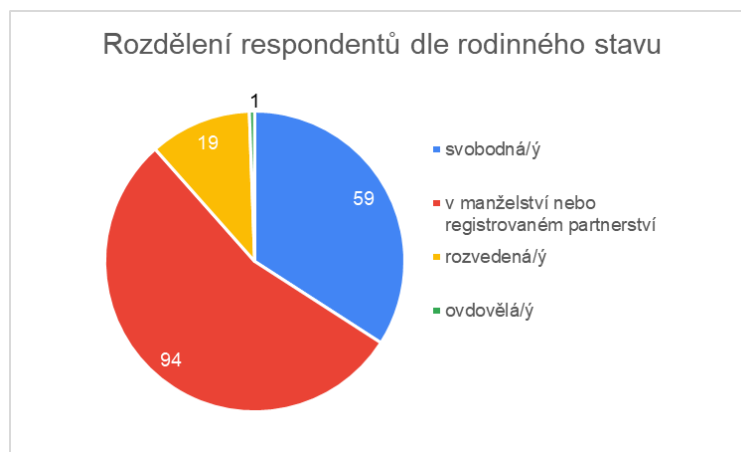
### 4.4.3 Popis respondentů

Výzkumné kvantitativní šetření bylo v rámci bakalářské praxe prováděno ve ŠA na manažerských pozicích v různých odvětvích. Identifikační otázky umístěné na začátku dotazníku umožnily popsat výzkumný soubor.

Statisticky zkoumaný soubor obsahoval 173 anonymních respondentů, z nichž 100 dotázaných byli muži a 73 ženy. 5 také charakterizuje výzkumný soubor z hlediska věku respondentů. Z něj vyplývá, že v souboru byli zastoupeni respondenti všech dotazovaných věkových kategorií. Největší zastoupení ve zkoumaném souboru zaujímají manažeři ve věkovém rozmezí 41 až 50 let (42 %). Druhé největší zastoupení patří věkové kategorii 18 až 30 let (23 %). Třetí skupina, 31 a 40 rokem měla 20 %. Čtvrtá skupina, mezi 51 a 60 rokem, dosáhla 11 %. Poslední skupina, mezi 61 a 70 rokem měla 2 % respondentů.



5 – Graf: Rozdělení respondentů dle pohlaví a věku, zdroj: vlastní zpracování



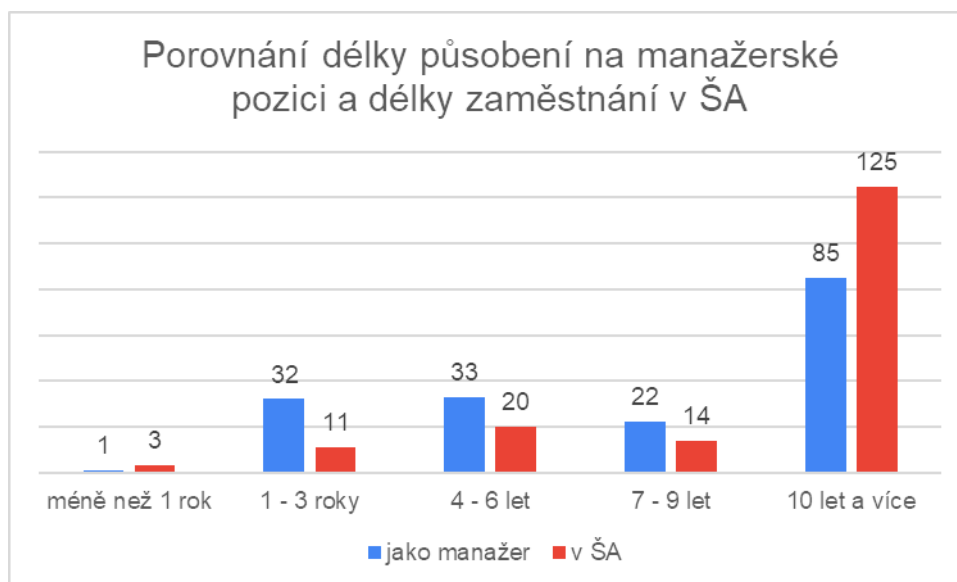
6 – Graf: Rozdělení respondentů dle rodinného stavu, zdroj: vlastní zpracování

Sledován byl i rodinný stav respondentů. Na zkoušku bylo testováno několik alternativních hypotéz zahrnující možný vliv rodinného stavu dotázaných (např. na to, zda některá ze skupin více inklinuje zůstat v práci přesčas), avšak žádná z teorií se nepotvrdila.

Dále byla zjišťována nejvyšší úroveň vzdělání jednotlivých respondentů. Nejpočetnější skupinu tvoří s 46 % respondenti, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání (tj. titul Ing. či Mgr.). Na druhém místě se řadí s 33 % respondenti s bakalářským titulem. Poslední skupinu zahrnují respondenti s nižším vzděláním.

Co se oblasti působení týče, nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří pracují v pracovní oblasti Finance, následují Výroba a logistika a Prodej a marketing.

Graf, který porovnává délku působení respondentů na manažerské pozici a jejich celkovou dobu zaměstnání ve ŠA, ukazuje zajímavou skutečnost. Vzhledem k tomu, že ve 3 středních kategoriích délky působení respondentů je počet pracujících na pozici manažera vyšší než jejich celkové působení ve ŠA, znamená to, že společnost ŠKODA AUTO láká pracovníky do svých řad z jiných podniků, kde nabírají své zkušenosti. ŠA tak vlastně těží z lektorské práce jiných firem.



7 – Graf: Porovnání délky působení na manažerské pozici a délky zaměstnání v ŠA, zdroj: vlastní zpracování

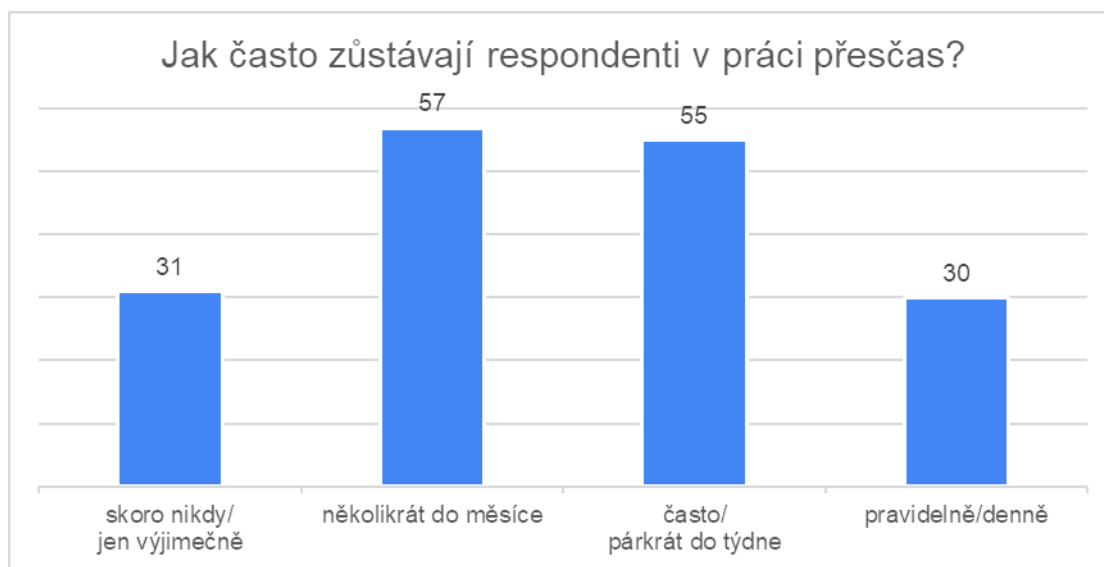
## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Výsledky první části vlastního dotazníkového šetření

V této kapitole budou rozebírány otázky, které slouží k podložení hypotéz. Mimo jiné jsou zde zobrazeny další zajímavé otázky, na které se podařilo získat odpovědi respondentů.

Z grafu níže (8) lze jasně vyčíst, že jsou na manažerské pozici časté přesčas. S tímto přímo souvisí i míra přepracovanosti, přičemž náplň práce u manažerů zatěžuje především psychickou stránku jedince. Byť fyzická stránka jedince nepodléhá přímo nadměrnému zatížení, je přesto vlivem psychického tlaku jejich vyčerpání znatelné. Takto zatížení jedinci mohou vykazovat různé příznaky stresového zatížení a vzniku syndromu vyhoření.

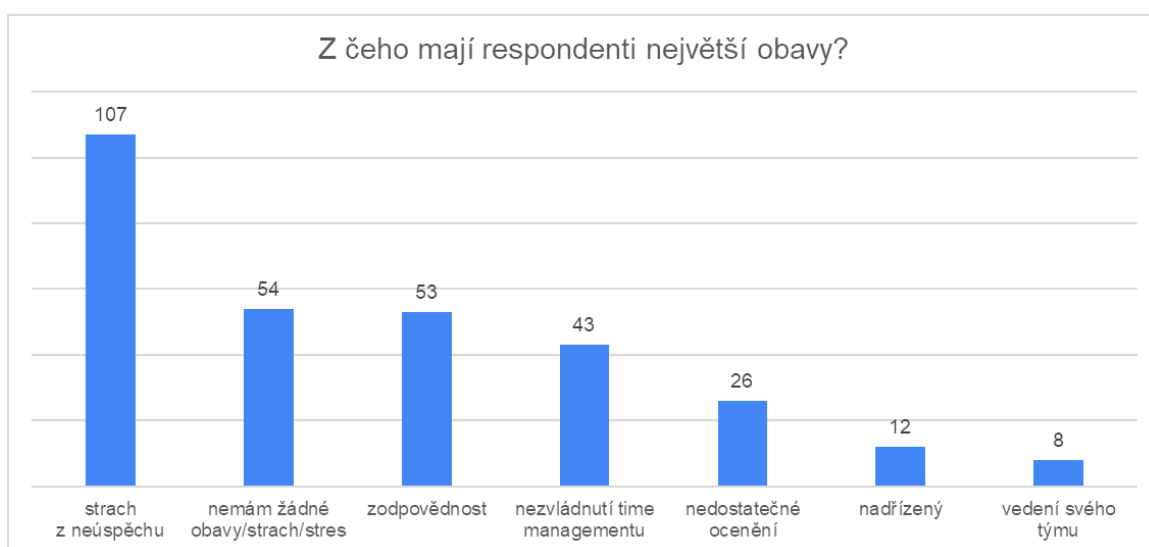
Více než třetina respondentů (33 %) odpověděla, že několikrát do měsíce pracují přesčas a 32 % respondentů zvolilo odpověď, že mají přesčas často / párkrát do týdne.



8 – Graf: Respondenti vs. práce přesčas, zdroj: vlastní zpracování

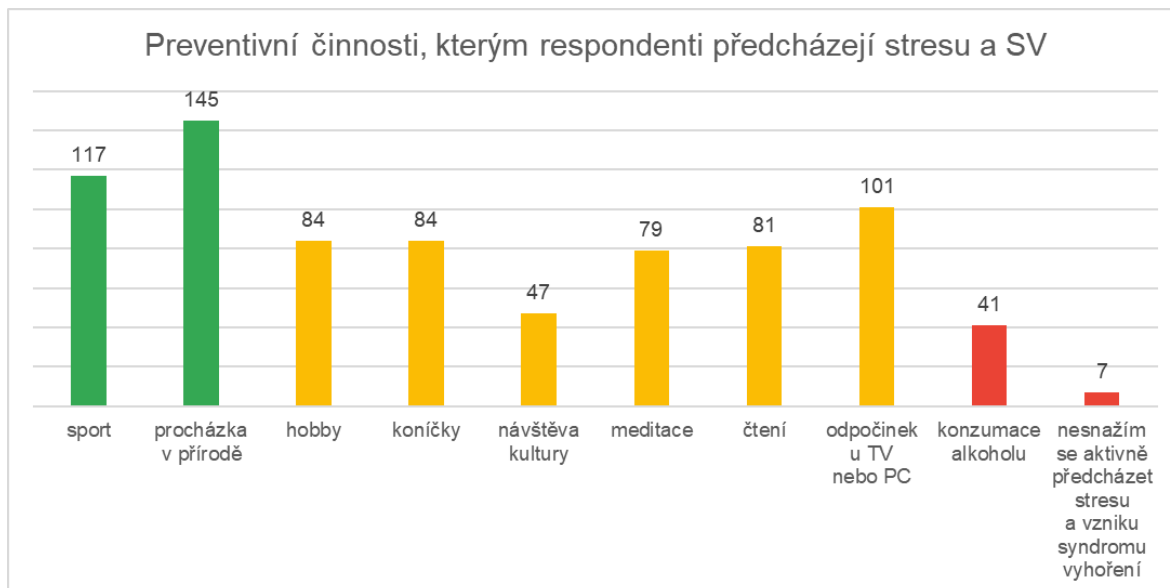
Tlak na výkon a úspěch je v dnešní době obrovský, a ne každý má sílu a odvalu se tomuto tlaku vzepřít. Toto názorně ukazuje i další níže uvedený graf, kde zdaleka nejčastější odpovědí manažerů na otázku, co je nejvíce stresuje, je právě strach z neúspěchu (35 %). Naopak poslední příčku obsadila odpověď "vedení svého týmu" (3 %), což značí, že si jsou manažeři ve svých personálních a komunikačních dovednostech poměrně jistí.

Vést druhé lidi vyžaduje úplně jiné dovednosti a jiný způsob uvažování, než jaké mají individuální hráči. V řadách ŠA je takových kompetentních osob zřejmě dostatek, protože pouhá necelá 4 % manažerů má obavy ze svých nadřízených.



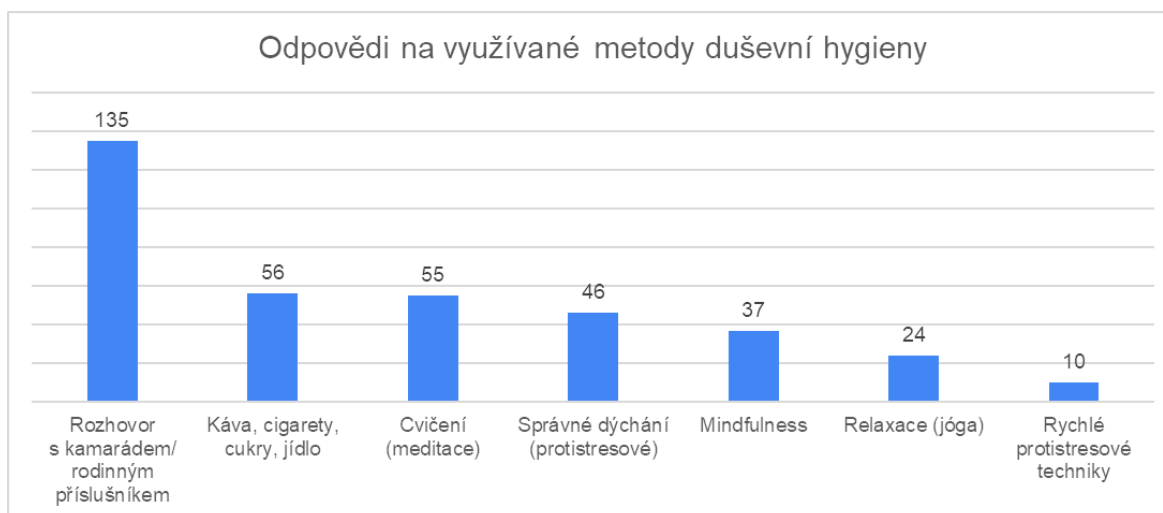
9 – Graf: Respondenti a jejich největší obavy/strach/stres, zdroj: vlastní zpracování

Přehled odpovědí na otázku č. 18 "Používáte některé z následujících činností, díky kterým předcházíte preventivně stresu a vzniku syndromu vyhoření ve svém osobním životě?" podává 10, v němž si lze povšimnout, že respondenti nejvíce pozornosti věnují aktivnímu činnostem (zelené sloupce), tj. sportu a procházkám v přírodě. V kategorii méně fyzicky náročných aktivit (žluté sloupce) se pak vidí zdaleka nejvíce respondentů. Alarmující jsou ovšem "preventivní" aktivity pod červenými sloupci, které za prostředek proti předcházení stresu považuje téměř 30 % respondentů. Útěchou může být, že málokdy tito respondenti uvedli tyto aktivity jako jediné, spíše se objevovaly v kombinaci alespoň se středně fyzicky náročnými aktivitami.



10 – Graf: Respondenti a jejich preventivní činnosti, zdroj: vlastní zpracování

A jak to dopadlo v případě, že předchozí činnosti nebyly ve své prevenci stresu úplně 100procentní? Jako nejčastější metodu duševní hygieny dotazovaní uvedli rozhovor s blízkou osobou. Další nejčastěji uváděnou byla ovšem ne již tak pozitivní odpověď, a to zahájení stresu závislostí na kouření, konzumaci kávy a přemíře jídla a cukrů. Používání rychlých protistresových technik, mezi které patří např. dechová cvičení, technika "luk a šíp" (jejíž cílem je co nejrychleji dostat ze svého těla nepříjemný pocit či vnitřní napětí), relaxace podle Bensona, Schulzův autogenní trénink nebo technika rychlého uzemnění (která pomáhá k uvědomění si sám sebe), označilo pouze 10 respondentů.

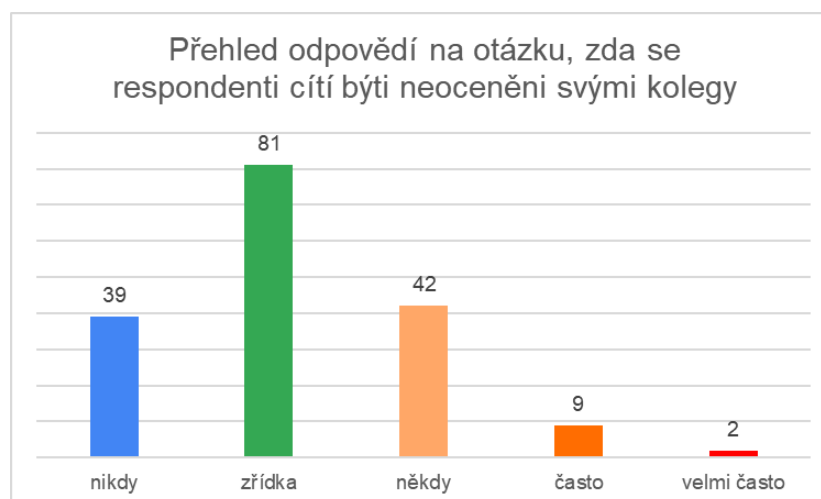


11 – Graf: Respondenti a jejich metody duševní hygieny (protistresové techniky), zdroj: vlastní zpracování

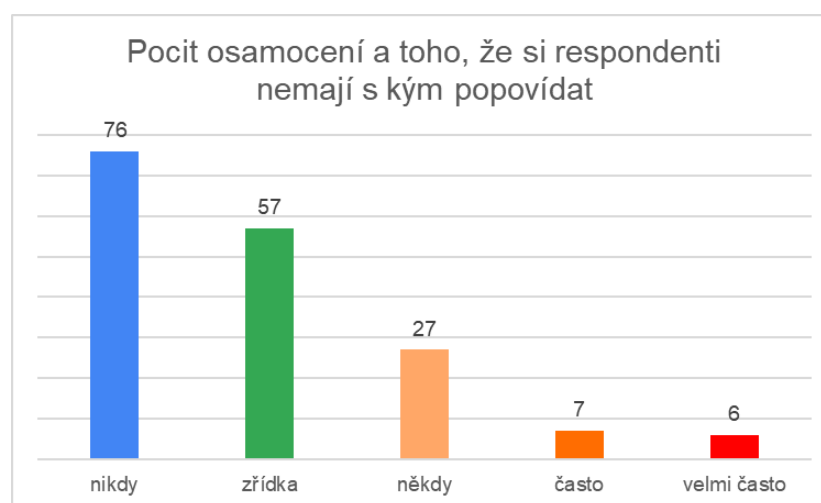
## 5.2 Výsledky druhé části vlastního dotazníkového šetření

Druhá část dotazníku se zaměřovala na otázky směřující k syndromu vyhoření. Odpovědi na ně byly poté převedeny na číselné ekvivalenty, jejichž součet zařadil dotyčného do příslušné kategorie míry vykazování SV. Celkové výsledky sledované skupiny jsou sintetizovány do Tabulka 1 – Celkové vyhodnocení druhé části dotazníku na konci této kapitoly.

Protože je pro pohodu důležitá celková atmosféra v kolektivu, byly předmětem zájmu také odpovědi na otázku, zda se respondenti cítí být svými kolegy nedocenení. Převážná většina záporných odpovědí (tj. odpovědi nikdy a zřídka) zde svědčí o tom, že v kolektivech panují dobré vztahy. S těmito daty korespondují i odpovědi na dotaz, zda si dotyční připadají osamocení a nemají si s kým popovídat.



12 – Graf: Respondenti a jejich nepochopení a neocenění spolupracovníky, zdroj: vlastní zpracování



13 – Graf: Respondenti a jejich pocit osamocení, zdroj: vlastní zpracování

A jak zaměstnanci na manažerské pozici dopadli v komplexním hodnocení? Na základě získaných odpovědí je dále níže v Tabulka 1 vyhodnocen experiment na základě dotazníku (Jak zvládat stres), který tvořil druhou část dotazníku.

Pohodová atmosféra bohužel na pracovišti výsledky příliš neovlivnila. Nejvíce respondentů spadají do skupiny "Jste ve vážném ohrožení" což potvrzuje mínění na základě vlastního pozorování a interakce s kolegy autorky, že vedoucí pracovníci ŠA jsou rizikovou skupinou z hlediska syndromu vyhoření.

Řeči čísel byla u pracovníků ŠKODA AUTO a.s. prokázána přítomnost některých známek syndromu vyhoření u 1,16 %. Přes 39 % respondentů je ve vážném ohrožení vyhořením, u 50 % respondentů je možné považovat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou. Ve velmi vysokém riziku ohrožení vyhořením je 9 % respondentů, kteří by se měli neodkladně se obrátit na nejbližšího klinického psychologa či psychoterapeuta.

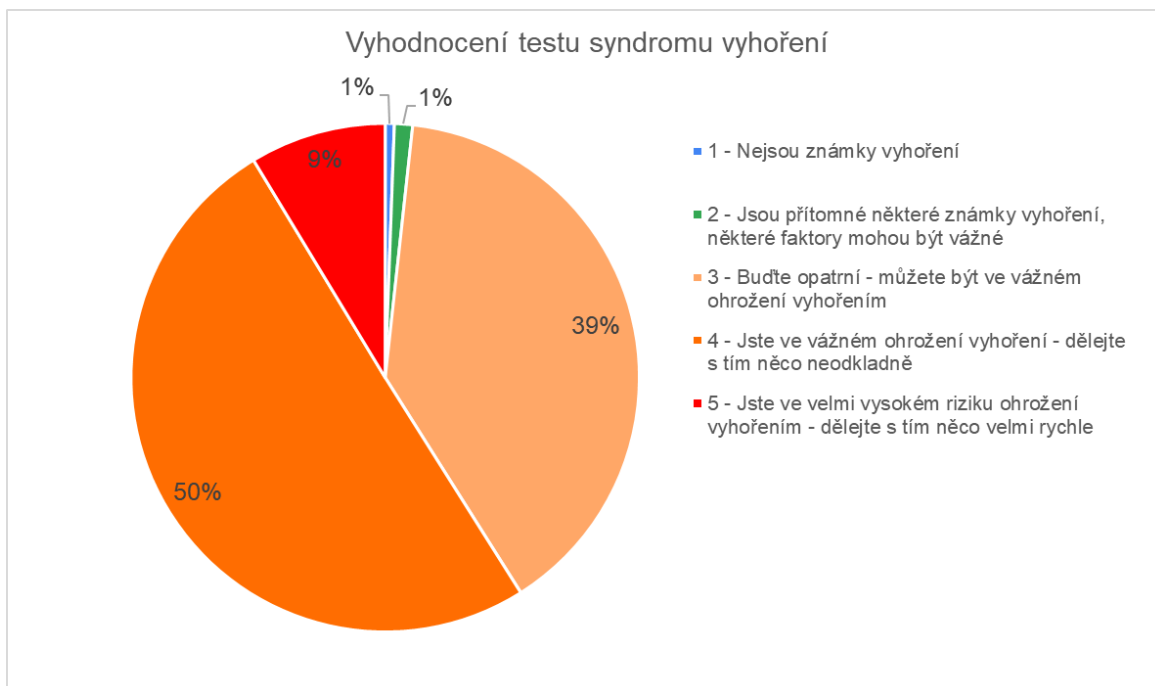
Možnost otestování na přítomnost příznaků syndromu vyhoření byla nabídnuta všem respondentům dotazníku, a v případě, že měli o vyhodnocení zájem a napsali na sebe kontakt (přesto, že dotazník byl anonymní), jejich odpovědi byli vyhodnocené a zaslané na uvedené e-mailové adresy.

Konkrétní doporučení na základě výsledků testu je uvedeno v Příloze 3.

*Tabulka 1 – Celkové vyhodnocení druhé části dotazníku, zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení</b>	<b>Počet respondentů spadajících do jednotlivých kategorií</b>
1 - Nejsou známky vyhoření	1
2 - Jsou přítomné některé známky vyhoření, některé faktory mohou být vážné	2
3 - Buďte opatrní – můžete být ve vážném ohrožení vyhořením	68
4 - Jste ve vážném ohrožení vyhoření – dělejte s tím něco neodkladně	87
5 - Jste ve velmi vysokém riziku ohrožení vyhořením – dělejte s tím něco velmi rychle	15
<b>Celkový součet</b>	<b>173</b>





14 – Graf: Procentuální grafické znázornění výsledku testu syndromu vyhoření, zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s druhou částí dotazníkového šetření byla vysledována další zajímavá data. Při porovnání odpovědí na otázku č. 12 první části dotazníku, tedy zda se respondenti domnívají, že trpí příznaky stresu, a jejich skutečnými vyhodnocenými výsledky dle odpovědí na otázky ve druhé části dotazníku, naprostá většina odpovídajících si znaky vyhoření a stresu nepřipouštěla. Přesto je, dle svých vlastních odpovědí, vykazují.

Ze sebraných dat dále vyplynulo, že nejvíce jsou zasaženi zaměstnanci, kteří pracují v sektoru financí, dále výroby a logistiky, v těsném závěsu prodeje a marketingu srovnatelně s oddělením nákupu.

Tabulka 2 – Výsledky porovnání odpovědí na otázku č. 12, tj. zda se respondenti domnívají, že trpí příznaky stresu, s jejich skutečnými odpověďmi, zdroj: vlastní zpracování

Varianty odpovědí respondentů na otázku, zda se domnívají, že mají příznaky stresu	1 - Nejsou známky vyhoření	2 - Jsou přítomné některé známky vyhoření, některé faktory mohou být vážné	3 - Buďte opatrní - můžete být ve vážném ohrožení vyhořením	4 - Jste ve vážném ohrožení vyhoření - dělejte s tím něco neodkladně	5 - Jste ve velmi vysokém riziku ohrožení vyhořením - dělejte s tím něco velmi rychle	Celkový součet
ne	1	2	36	17	0	<b>56</b>
spíše ne	0	0	30	35	1	<b>66</b>
spíše ano	0	0	2	31	8	<b>41</b>
ano	0	0	0	4	6	<b>10</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>68</b>	<b>87</b>	<b>15</b>	<b>173</b>

### 5.3 Testování hypotéz

Pro testování bylo využito statistické metody posouzení závislosti pomocí kontingenčních tabulek a dále analýzy a syntézy získaných dat. Ve všech případech využití kontingenčních tabulek bylo použití chí kvadrátového testu vhodné, obě podmínky (žádná z teoretických četností nesmí být menší než 1 a podíl teoretických četností menších než 5 nesmí překročit 20 %) byly splněny. Vzorce pro výpočet  $\chi^2$  a teoretických četností  $noj$  níže. Testování hypotéz proběhlo na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  (5 %), tedy s 95 % spolehlivostí testu. Pro testování byla stavena nulová hypotéza  $H_0$  proti alternativní hypotéze  $H_A$ .

Obecně platí, že pokud se přijme  $H_0$ , tak mezi zvolenými znaky neexistuje žádný vztah/rozdíl (Reichl, 2009, str. 163).

Data z dotazníků posloužila ke zjištění a případnému otestování hypotéz související s tím, jak blízko je možné mít syndrom vyhoření v korporátní firmě, jak je využívána prevence, jestli tito pracovníci spadají do rizikové skupiny syndromu vyhoření a případně do jaké míry. Mezi porovnávací faktory, které mohou mít na předmět sledování vliv, je věk, pohlaví, rodinný stav, délka vykonávané funkce ad.

### 5.3.1 1H0: Mezi ženami a muži není rozdíl ve vnímání pocitu nepříjemného tlaku uspět

Jedním z typických genderových problémů je rozdílnost míry jakési nutné snahy uspět mezi pohlavími. Na ženy bývá často pohled mnohem přísnější. Zda to tak vnímají i zaměstnanci ŠA, bylo předmětem této testované hypotézy. Ze zjištění vyplynulo, že ve vnímání mezi pohlavími existuje rozdíl, zde naopak oproti předpokladům ženy přiznaly častý až velmi častý tlak v o polovinu méně případech (poměr 0,05 ku 0,01).

Varianty "často" a "velmi často" byly pro potřeby výpočtů sloučeny do logických kategorií.

*Tabulka 3 – Ověřování hypotézy vlivu pohlaví manažera na pocit nepříjemného tlaku uspět, zdroj: vlastní zpracování*

#### SKUTEČNÉ ČETNOSTI

Pohlaví/Připadáte si pod tlakem? >	nikdy	zřídka	někdy	často + velmi často	celkem (ni)
muž	29	33	28	10	<b>100</b>
žena	20	38	11	4	<b>73</b>
<b>celkem (nj)</b>	<b>49</b>	<b>71</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>173</b>

Výsledek:  $7,967 > \chi^2_{0,05} (3) 7,815$

Závěr: hypotézu H0 můžeme zamítnout, mezi uvedenými znaky JE shledána závislost.

K výpočtu síly závislosti byl použit Pearsonův koeficient s výsledkem  $C_n = 0,29$ , značící ovšem jen SLABOU ZÁVISLOST pohlaví na pocitu tlaku okolí uspět.

### 5.3.2 2H0: Věk nemá vliv na míru fyzického a emočního vyčerpání

Prvotním obecným předpokladem byla závislost věku na míře fyzického a emočního vyčerpání. Dnešní doba však ukazuje, že vyčerpání mohou být i mladí lidé, na které je kladen společností obrovský tlak uspět. Toto se ukázalo i u zaměstnanců ŠA, kde závislost věku na pocitu fyzického a emočního vyčerpání nebyla prokázána.

Varianty "nikdy" a "zřídka" a z druhé strany spektra "často" a "velmi často" byly pro potřeby výpočtů sloučeny do logických kategorií.

Tabulka 4 – Ověřování hypotézy vlivu věku manažera na míru fyzického a emočního vyčerpání, zdroj: vlastní zpracování

SKUTEČNÉ ČETNOSTI					
Pocit vyčerpání/Věk >	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	nad 50 let	celkem (ni)
nikdy + zřídka	16	7	29	9	<b>61</b>
někdy	18	20	31	14	<b>83</b>
často + velmi často	6	9	13	1	<b>29</b>
<b>celkem (nj)</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>73</b>	<b>24</b>	<b>173</b>

Výsledek:  $8,61 < \chi^2_{0,05}^{(6)} 12,59$

Závěr: hypotézu  $H_0$  nemůžeme zamítnout, mezi uvedenými znaky není shledána významná závislost.

### 5.3.3 $3H_0$ : Mezi ženami a muži není rozdíl ve vnímání pocitu marného úsilí (úsilí neodpovídá očekávaným výsledkům)

Z výsledků dat sebraných a využitých pro tuto hypotézu vyplynulo, že muži mnohonásobně častěji vnímají, že jejich úsilí se nepotkává s očekávanými výsledky. Závislost mezi pohlavím a pocitem marného úsilí se zde potvrdila, ačkoli byla vykázána jen jako slabá. Výsledky korelují se studií společnosti Personal Group (BusinessInfo.cz, 2019), které značí, že ženy bývají ve svém povolání šťastnější. Jedním z důvodů je to, že si ženy častěji vybírají zaměstnání, které je naplňuje.

Varianty "často" a "velmi často" byly pro potřeby výpočtů sloučeny do logických kategorií.

Tabulka 5 – Ověřování hypotézy vlivu pohlaví manažera na pocit marného úsilí, zdroj: vlastní zpracování

SKUTEČNÉ ČETNOSTI					
Pohlaví/Pocit marného úsilí >	nikdy	zřídka	někdy	často + velmi často	celkem (ni)
muž	20	39	20	21	<b>100</b>
žena	18	38	13	4	<b>73</b>
<b>celkem (nj)</b>	<b>38</b>	<b>77</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>173</b>

Výsledek:  $9,172 > \chi^2_{0,05}^{(3)} 7,815$

Závěr: hypotézu  $H_0$  můžeme zamítnout, mezi uvedenými znaky JE shledána závislost.

K výpočtu síly závislosti byl použit Pearsonův koeficient s výsledkem  $C_n = 0,317$ , značící ovšem jen SLABOU ZÁVISLOST mezi testovanými znaky.

### 5.3.4 4H0: Délka působení na manažerské pozici nemá vliv na negativní pocity týkající se zaměstnání

Na této testované hypotéze se ukázalo, že práce manažerů nemá jen negativní stránky, zejména ve své náročnosti, ale samotní manažeři jsou v ní evidentně spokojeni a vyhovuje jim i po mnoha letech manažerské praxe.

Varianty "spíše" byly pro potřeby výpočtů sloučeny do logických kategorií vždy ke své kategorii.

Tabulka 6 – Ověřování hypotézy vlivu délky působení manažera na své pozici na negativní pocity týkající se zaměstnání, zdroj: vlastní zpracování

SKUTEČNÉ ČETNOSTI					
Negativní emoce/Délka působení na MP	do 3 let	4 - 6 let	7 - 9 let	10 let a více	celkem (ni)
ano + spíše ano	10	4	6	23	43
ne + spíše ne	23	29	16	62	130
<b>celkem (nj)</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>85</b>	<b>173</b>

Výsledek:  $3,68 < \chi^2_{0,05}^{(3)} 7,81$

Závěr: hypotézu H0 nemůžeme zamítnout, mezi uvedenými znaky není shledána významná závislost.

### 5.3.5 5H0: Délka působení v ŠA nemá vliv na to, zda se manažer cítí prací frustrován

V minulosti lidé pracovali pro jednu firmu třeba i 40 let. Když člověk vydržel v jedné práci, znamenalo to, že je úspěšný. Dnes ale firmy chtějí pracovníky se zkušenostmi a dovednostmi získané během jedné dekády na jedné pozici mohou být značně omezené. I když lidé pracují v jedné firmě po delší čas, měl by být alespoň znatelný určitý kariérní posun. Zaměstnanci jinak na pozici stagnují a nevyvíjí se. Značně klesá jejich elán a zvyšuje se míra frustrace (Grófová, 2018).

Ačkoli jsou najdeme i studie, které souvislost mezi délkou praxe a vyhořením nedokládají (Mazidi, Khoshbakht, Alborzi, 2017), u zkoumaného vzorku se potvrdila hypotéza Grófové. Zaměstnanci, kteří působí v ŠA déle jak 7 let, se cítí často až velmi často svou prací frustrováni (23 ku 8).

Varianty "nikdy" a "zřídka" a z druhé strany spektra "často" a "velmi často" byly pro potřeby výpočtů sloučeny do logických kategorií.

Tabulka 7 – Ověřování hypotézy vlivu délky působení manažera v ŠA na pocit frustrace, zdroj: vlastní zpracování

SKUTEČNÉ ČETNOSTI				
Délka působení v ŠA/Míra frustrace >	nikdy + zřídka	někdy	často + velmi často	celkem (ní)
6 let a méně	8	18	8	34
7 let a více	74	42	23	139
<b>celkem (nj)</b>	<b>82</b>	<b>60</b>	<b>31</b>	<b>173</b>

Výsledek:  $9,9 > \chi^2_{0,05} (2) 5,99$

Závěr: hypotézu  $H_0$  můžeme zamítnout, mezi uvedenými znaky JE shledána závislost.

K výpočtu síly závislosti byl použit Pearsonův koeficient s výsledkem  $C_n = 0,33$ , který je na rozhraní mezi SLABOU a STŘEDNÍ ZÁVISLOSTÍ mezi testovanými znaky.

### 5.3.6 6H0: Opomíjení duševní hygieny nemá na míru stavu syndromu vyhoření vliv

Logickým předpokladem této hypotézy byla rovnice "zanedbání péče o duševní hygienu" = "vážnější ohrožení syndromem vyhoření". Pasivní odpočinek, natož konzumace alkoholu duševnímu zdraví nepřidá.

Podkladem pro otestování tohoto předpokladu byla analýza sebraných dat syntetizovaná do následující tabulky. Vyhodnocení bylo provedeno dle tabulky uvedené v Příloze 3. Hodnoty 3, 4, 5 vyhodnocené na škále od 1 do 5 (bez známek vyhoření až po velmi vysoké riziko ohrožení) značí, že ti, kteří péči o své zdraví příliš neholdují, vykazují vysoké znaky syndromu vyhoření a potvrzují tak, že správná péče o své zdraví je nezbytná.

V rámci dotazování bylo dále zjištěno, že více jak třetina respondentů spoléhá na nezdravé krátkodobé "protistresové techniky" ve formě konzumace kávy, cukrů a jídla spolu se závislostí na kouření, a jen stejné procento se věnuje cvičení. Bohužel to však odpovídá trendům dnešní doby, která přeje extrémům. Velká část lidí se nehýbe, druhá skupina má zase aktivit přespříliš, a bohužel i často pouze jednostranně zaměřených.

Tabulka 8 – Výsledky otestování vlivu opomíjení duševní hygieny na míru stavu syndromu vyhoření, zdroj: vlastní zpracování

<b>Pohlaví</b>	<b>Věk</b>	<b>Jak dlouho působíte na manažerské pozici?</b>	<b>Používáte některé z následujících činností, díky kterým předcházíte preventivně stresu a vzniku syndromu vyhoření ve svém osobním životě?</b>	<b>součet bodů za odpovědi dle druhé části dot.</b>	<b>vyhodnocení</b>
muž	31 - 40 let	10 let a více	nesnažím se aktivně předcházet stresu a vzniku syndromu vyhoření, ...	31	4
muž	51 - 60 let	10 let a více	nesnažím se aktivně předcházet stresu a vzniku syndromu vyhoření, ...	12	3
žena	18 - 30 let	1 - 3 roky	odpočinek u TV nebo PC, konzumace alkoholu, nesnažím se aktivně předcházet stresu a vzniku syndromu vyhoření	29	4
muž	61 - 70 let	10 let a více	odpočinek u TV nebo PC, nesnažím se aktivně předcházet stresu a vzniku syndromu vyhoření	6	3
muž	18 - 30 let	1 - 3 roky	odpočinek u TV nebo PC, konzumace alkoholu, nesnažím se aktivně předcházet stresu a vzniku syndromu vyhoření	8	3
muž	41 - 50 let	10 let a více	nesnažím se aktivně předcházet stresu a vzniku syndromu vyhoření	48	5

## 5.4 Diskuze

Ve výše popsaném výzkumu byla věnována pozornost výskytu syndromu vyhoření u manažerů ve ŠKODA AUTO a.s., byl sledován i jejich přístup k prevenci syndromu vyhoření, zejména v souvislosti s duševní hygienou. Dílčím záměrem této práce byl rozbor nástrojů péče ŠKODA AUTO a.s. o duševní hygienu a fyzické zdraví v dané společnosti, hodnocení jejich využití zaměstnanci společnosti a návrh případných doporučení ke zlepšení.

Přestože doposud velká část studií zaměřených na syndrom vyhoření orientovala hlavně na pomáhající profese (sociální pracovníky, lékaře, zdravotníky), je možné již od 70. let 20. století objevit řadu studií, věnujícím se problematice syndromu vyhoření v jiných profesích. V současnosti je syndrom vyhoření studován jako jev, objevující se napříč všemi profesemi (Johnson, Cooper, Cartwright, Donald, Taylor, Millet, 2005). Autoři Křivohlavý a Balla (2009, 2004) tvrdí, že syndromem vyhoření trpí nejvíce pomáhající profese a profese zaměřené na výkon, což jsou i jednoznačně zaměstnanci na manažerských pozicích. Tuto skutečnost ostatně potvrdily i výsledky dotazníkového šetření.

Z odborné literatury i realizovaného šetření tedy vyplývá, že i manažerské profese jsou významně ohroženy nadměrným stresem, který může mít negativní dopad nejen na manažera samotného a kvalitu výkonu jeho profese, ale i na výsledky jeho podřízených a celé organizace.

I přes rozdílnou definici různých autorů (Ptáček, Raboch, Kebza, 2013) se většina z nich shoduje na tom, že syndrom vyhoření je reagování na dlouhodobý stres, s následujícím stavem vyčerpání, projevujícím se na úrovni: kognitivní (problémy se soustředěním), fyzické (únava a vysílení), a emoční (neschopnost vcítění se). Primárním symptomem syndromu vyhoření, odlišujícím tuto kategorii od obyčejné únavy, se uvádí dlouhodobě zvýšený cynismus. Konkrétně jedna z nich říká, že syndrom vyhoření je prolongovanou odpovědí na chronické personální a emocionální stresory spojené s pracovní činností, charakteristické dimenzemi cynismu, vyčerpání a neefektivit (Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009).

Na otázku cynismu cílila otázka č. 3 druhé části dotazníku. Jen necelá jedna třetina dotazovaných zvolila odpověď "nikdy" na tuto otázku, a více jak jedna čtvrtina přiznala, že jsou (někdy-často-až velmi často) na své okolí tvrdší a méně soucitnější, než si zaslouží, což



potvrzuje výsledky celkového výzkumu této práce, tj. že u 50 % respondentů je možné považovat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou a faktor cynismu je rozhodně jedním z jeho projevů.

Z výsledků získaných z dotazníkového šetření (viz Tabulka 12) dále vyplynulo, že symptomy, které respondenti u sebe pozorují, jako jsou psychosomatické a fyziologické obtíže (porucha soustředění, nechutenství, bolest končetin/klobouků/svalů, pocit nedostatku spánku, třes, panika, nevolnost, únava, podrážděnost), pocity fyzického a emočního vyčerpání, depresivní nebo úzkostné stavy, problematické vztahy nebo konflikty v blízkém okolí, se shodují s poznatky z odborné literatury, které byly popsány v teoretické části této práce (Křivohlavý, 2009; Maroon, 2012), a proto nebyly překvapující.

Nejčastěji jmenované spouštěče zkoumaného syndromu, které respondenti jmenovali jako něco, z čeho mají v práci největší obavy (strach/stres), jsou též shodné s informacemi z odborných knih (Atkinson, 2003; Kabátek, 2021; Blažek, 2014; Mikuláščík, 2015; Běťáková 2011). Patří mezi ně perfekcionismus, strach z neúspěchu, přílišné očekávání, tlak a stres, nedostatečné ohodnocení – viz Obrázek 8.

Rodina a dostatek volného času působí jako významná prevence proti negativním dopadům dlouhodobého stresu. Poukazuje to na důležitost, kterou hraje zázemí a sociální opora, také možnost odpočinku od pracovních povinností s pomocí volnočasových aktivit. To potvrzuje Vašina a Valošková (1998) s tím, že sociální podpora může být definována jako přístupnost nebo existence blízkých osob, které si cení jedince a mají k němu vztah, které mají ho rády a mají o něj starost. Tito členové sociální skupiny jedince mohou sdílet pracovní stresové situace, rozebírat je a pomáhat hledat jejich řešení (stres-sharing). Toto se vztahuje také na kolegy v práci, na lidi stejného pracovního zaměření, s obdobnými problémy, kteří s jedincem sdílejí a probírají jejich starosti i radosti. V případě, že vnější stresory se příliš nezmění a nevymizí, stejně je pozitivní to, že se změní v důsledku společného sdílení jejich hodnocení, vnímání a způsoby vyrovnávání se stresory, které se tím stanou méně stresujícími.

Na pocity osamění a pohodu v práci byly zaměřené otázky č. 5 a 6 druhé části dotazníku. Výsledky se ukázaly jako pozitivní, převážná většina respondentů netrpí pocity osamění (76,88 %) ani nepochopením spolupracovníků (69,36 %) – viz Tabulky 10 a 11.

V dalším kroku se analýza zaměřila na zmapování projevů syndromu vyhoření a životního stylu. Pravidelné dodržování zásad zdravého životního stylu se ukázalo být dalším protektivním faktorem. Respondenti, kteří jsou si vědomi principů zdravého životního stylu, duševní hygieny a dodržují je, mají nižší míru syndromu vyhoření. U zkoumané hypotézy zabývající se opomíjením duševní hygieny na míru stavu syndromu vyhoření se potvrdila hypotéza (viz Tabulka 8), že respondenti, co neholdují dodržování zdravého životního stylu a zanedbávají péči o duševní hygienu, jsou ve vážnějším ohrožení syndromem vyhoření. Tuto myšlenku potvrzuje ve své knize J. V. Musil (2010), který doporučuje dodržovat pravidla zdravé životosprávy, přijímat emocionální podporu, neidentifikovat se s druhými, vyhýbat se frustracím, odmítat nepřiměřené požadavky, vytvořit si pořadí úkolů, otevřeně se vyjadřovat, neodmítat podporu, být pozitivní, snažit se předcházet problémům, být rozvážný, ale neztrácet sebedůvěru.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že část respondentů se věnuje pasivnímu odpočinku u TV a PC, a někteří respondenti potvrdili jako svoji metodu relaxace konzumaci alkoholu, která u těchto jedinců asociována s pocitem duševní pohody. Každodenní konzumace alkoholu přispívá k vyššímu vyhoření, a naopak abstinence se ukazuje být protektivním faktorem stejně jako věnování zdravému životnímu stylu, sportu a pohybovým aktivitám. Tento poznatek není jednoznačně v souladu s jinými studiemi, které poukazují na možnost, že mírné užívání alkoholu může mít v souvislosti s duševní pohodou určitý protektivní účinek (Budinský, 2010).

*"Alkohol současně působí jako přirozené hypnotikum a lék proti špatné náladě a nepatologické mírné depresi a úzkosti... Pivo či dva decilitry vína dokáží v mnoha případech zmírnit úzkost či rozladění."* (Budinský, 2010, s. 39).

Vzhledem k zaměření této práce ovšem nebylo cílem určit, zda konzumace alkoholu způsobuje vyšší vyhoření, nebo zda naopak vyšší vyhoření vede k tomu, že manažeři více konzumují alkohol. Tedy, že manažeři, kteří vykazují vyšší míru vyhoření, se uchylují k pití alkoholu jako k nefunkční copingové strategii (jak se vyrovnat s psychickou zátěží).

Získaná data pouze poukazují na skutečnost, že životní styl významným způsobem ovlivňuje to, jakým způsobem jedinci schopni zvládat pracovní nároky spojené s výkonem náročných profesí.

Z odborné literatury i realizovaného dotazníkového šetření vyplývá, že i manažerské profese jsou významně ohroženy nadměrným stresem, který může mít negativní dopad nejen na manažera samotného a kvalitu výkonu jeho profese, ale i na výsledky jeho podřízených a celé organizace. Syndrom vyhoření na manažerských pozicích je tedy vyloženě systémový problém, kterému je nutné věnovat odpovídající pozornost a je tedy ve vlastním zájmu zaměstnavatele ŠKODA AUTO a.s., aby jejich zaměstnanci na manažerských pozicích fungovali v co nejvyšší možné míře duševní pohody, protože to nebude mít dopad pouze na manažery samotné, ale také na jejich podřízené, což se v neposlední řadě projeví na pracovních výsledcích celé organizace. To, co zaměstnavatel může začít dělat, není ani příliš složité. Zavádění systémů průběžného sledování únavy a spokojenosti manažerů může být doprovázeno základní edukací o zdravém životním stylu, psychohygieně a prevenci negativních důsledků dlouhodobého stresu a syndromu vyhoření. Podpora zaměstnanců na manažerských pozicích v získávání jejich profesních kompetencí a alespoň určitý kariérní posun může významně přispět ke zlepšení celkového pracovního procesu i spokojenosti manažerů.

Ze zjištění vyplynulo, že ŠA rozhodně neopomíjí duševní zdraví svých zaměstnanců. Je si vědoma možných následků zanedbání této stránky zdraví člověka a snaží se problémům předcházet různými programy a akcemi, zaměřenými na zdraví svých mnoha tisíců pracovníků. Otázkou však je, jestli o této snaze její zaměstnanci vědí a využívají ji?

Na dotaz, zda je prevence ŠA proti vzniku syndromu vyhoření dostatečná, skoro polovina respondentů (43 %) odpověděla záporně. Z průzkumu dále vyplynulo, že projekt "Na duši záleží" nezná více jak 35 % zaměstnanců a firemní webové stránky [www.skodastresu.cz](http://www.skodastresu.cz) neznají skoro dvě třetiny všech dotázaných (57,8 %). Tito manažeři se přitom sami zařadili do skupiny, pro které jsou tyto informace užitečné vědět. Skutečně využilo pozitiv takového zaměstnaneckých benefitů pouze 5 % zaměstnanců. Nabízí se tedy logický závěr, že ačkoli ŠA na své zaměstnance v tomto ohledu nezapomíná, nevolí vhodnou komunikační strategii, případně ji špatně cílí. Doporučením je zaměstnat nebo najmout odborníky z řad marketingu, kteří by připravili podrobný, konkrétně cílený průzkum, a na základě výsledků zajistili správnou medializaci programů na podporu zdraví zaměstnanců ŠA.

## 6 Závěr

Čas, strávený manažerem v práci, je často mnohem delší, než by si sám přál. Pracovní tlak, každodenní emoce, prostředí, ve kterém vykonává svou každodenní práci, hodně souvisí s psychickým zdravím jedince. Pokud si manažer nenastaví vlastní hranice důležitosti, dává přednost pracovnímu životu na úkor osobnímu a nevnímá si varovných signálů svého těla, může ve výsledku dojít až k nenávratným onemocněním jak ze strany fyzického, tak i psychického zdraví.

Z části věnované ověřování stanovených hypotéz bylo zjištěno, že tlak na úspěch vnímají zástupci obou pohlaví rozdílně. Ve větším presu se cítí muži, svou roli zde patrně stále hraje patriarchální vnímání rolí. Muži jsou pořád poněkud zatíženi vžitou tradicí muže jakožto živitele rodiny, takže si mnohdy vybírají lépe finančně ohodnocenou práci, a příliš nehledí na to, jaký k ní mají osobní vztah a jestli se střetává s jejich zájmy a hodnotami. Ženy, přestože stále pobírají výrazně nižší mzdu, jsou ve svém povolání šťastnější a nevnímají tolik pocit marného úsilí.

Co se týče vlivu věku na míru fyzického a emočního vyčerpání, potvrdil se trend poslední doby, kdy je i na mladé lidi kladen velký tlak uspět. Toto se ukázalo i u zaměstnanců ŠA, kde závislost věku na pocitu fyzického a emočního vyčerpání nebyla prokázána a vyčerpání se cítí i lidé mladšího věku. Jako pozitivní se naopak ukázal fakt, že práce manažerů nemá jen negativní stránky, ale spousta z nich své povolání vykonává rádo. Přesto je třeba se mít na pozoru, výsledky naznačily, že zaměstnanci, kteří působí v ŠA déle jak 7 let, se cítí často až velmi často svou prací frustrováni. Svoji roli v tom jistě hraje i další fakt – potvrdila se hypotéza, že ti, co se svému zdraví nevěnují, jsou k syndromu vyhoření velmi náchylní.

Lze konstatovat, že pravidelné dodržování zásad zdravého životního stylu se ukázalo být dalším protektivním faktorem pro tuto rizikovou skupinu zaměstnanců na syndrom vyhoření. Bylo zde potvrzeno, že respondenti, kteří jsou si vědomi principů zdravého životního stylu, duševní hygieny a dodržují je, mají nižší míru syndromu vyhoření. Stejně pozitivní účinek, který byl potvrzen výsledky práce a zkoumáním vědeckých prací, má fungující rodina a dostatek volného času. Dobré zázemí a sociální opora, možnost odpočinku od pracovních povinností s pomocí volnočasových aktivit je významnou prevencí proti negativním

dopadům dlouhodobého stresu pro všechny lidi pracující na manažerské pozici. Manažerům ve všech firmách lze jednoznačně doporučit, aby si na duševní hygienu, popř. na své volnočasové aktivity, našli alespoň 15 minut každý den. V případě, že se již některé z výše popsaných symptomů syndromu vyhoření ukázaly, je nutné začít řešit problémy včas a nebát se vyhledat odbornou pomoc v dané oblasti.

Vzhledem k tomu, že se burn-out syndrom promítá do postojů a způsobů chování souvisejících s výkonem pracovní činnosti – stres vede k fluktuaci, zvýšené nemocnosti, redukci pracovního výkonu, nízké produktivitě práce, nespokojenosti a stížnostem, následně absencím v zaměstnání, sníženému pracovní úsilí, snížené pracovní spokojenosti ad. – má i ekonomické důsledky. Zjištění Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, která vycházejí z údajů získaných ve vybraných evropských zemích, ukazují, že každé 1 euro výdajů na programy podpory a prevence generuje v ročním období čisté ekonomické přínosy ve výši až 13,62 EUR (Hassard, 2014). Je tedy v zájmu všech zaměstnavatelů, aby se prevencí syndromu vyhoření zabýval a investoval do kondičních programů, které prokazatelně snižují fyzický i psychický stres, a tím i náklady na nemocenské dávky a fluktuaci pracovníků.

V této práci byla podrobně popsána problematika stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny. Z výsledků provedeného šetření výskytu syndromů vyhoření na vzorku manažerů v závodě ŠA vyllynuly konkrétní závěry a doporučení, které však lze aplikovat nejen na zaměstnance ŠA.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

1. ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3
2. BALLA, Olga. *Metamorfozy stresu*. Znanije sila, 2004.
3. BEDRNOVÁ, Eva, 1999. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna. ISBN 80-716-8681-6.
4. BĚŤÁKOVÁ, A. *Stres manažera*. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Olomouc: Bakalářská práce, 2011.
5. BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
6. BORZOVÁ, Claudia, 2009. *Nespavost a jiné poruchy spánku: pro nelékařské zdravotnické obory*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-2978-7.
7. BUDINSKÝ, Václav, c2010. *Ať žije alkohol, aneb, Přítel a lék*. Praha: Agentura Lucie, 143 s. ISBN 978-80-87138-24-3.
8. DEMLOVÁ, Barbora. *Syndrom vyhoření*. Ostrava 2011. registrační číslo CZ.1.07/2.2.00/07.0355
9. FERJENČÍK, Ján, 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8367-6.
10. FONTANA, David, 2016. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1033-7.
11. FREUDENBERGER, Herbert J. *Staff Burn-Out*. Journal of Social Issues. Volume 30, Issue 1. 1974.
12. GREENBERG, Jerrold S., [2017]. *Comprehensive stress management*. Fourteenth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0078028663.
13. HARTL, Pavel, 1993. *Psychologický slovník*. Praha: Jiří Budka. Slovník. ISBN 80-901-5490-5.
14. HOLMES. T.H., RAHE, R.H.: *The Social Readjustment Rating Scale*. Journal of psychosomatic Research, roč. 11, 1967
15. HUMPL, Lukáš, Jiří PROKOP a Alena TOBIÁŠOVÁ, 2013. *První psychická pomoc ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-562-4.
16. IRMIŠ, Felix, c1996. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa. ISBN 80-859-9302-3.

17. JOHNSON, Cooper C., CARTWRIGHT S., DONALD I., TAYLOR P, MILLET C. *The experience of work-related stress across occupations. Journal of Managerial Psychology* 2005; 20 (2): 178–187
18. KÁBA, Bohumil a Libuše SVATOŠOVÁ, 2012. *Statistické nástroje ekonomického výzkumu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-359-9.
19. KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2001. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8551-2.
20. KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1994. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada. Pro vaše zdraví. ISBN 80-716-9121-6.
21. KUNOVÁ, Václava, 2005. *Zdravá výživa a hubnutí v otázkách a odpovědích*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1050-1.
22. MAROON, Istifan, 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, ka-  
zuistiky*. Praha: Portál. ISBN 978-802-6201-809.
23. MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9425-8.
24. MAZIDI M, KHOSHBAKHT F, ALBORZI M. *A Study of the Relationship Between Demographic Factors and Elementary School Teacher Burnout: The Iranian Case. Educational Research Quarterly*, 2017; 41 (1): 3.
25. MÍČEK, Libor, 1986. *Duševní hygiena*. 2. vydání. Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 14-400-84.
26. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
27. MUSIL, Jiří V., 2010. *Stres, syndrom vyhoření a mentálně hygienická optima v dynamice lidského sociálního chování*. Olomouc: Jiří Musil - Psychologická a výchovná poradna. ISBN ISBN978-80-903449-9-0.
28. PASTUCHA, Dalibor, 2011. *Pohyb v terapii a prevenci dětské obezity*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4065-2.
29. PAULÍK, Karel, 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.
30. PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2593-2.
31. PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

32. RUSH, Myron D., 2003. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů. Moudrost do kapsy. ISBN 80-725-5074-8.
33. ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. (Čtvrté přepracované vydání). [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.
34. SELYE, Hans, [2016]. *Stres života*. Hodkovičky: Pragma. ISBN 978-80-7349-392-9.
35. ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2008. *Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8.
36. VAŠINA, Bohumil a Marcela VALOŠKOVÁ. *Učitel – pracovní zátěž - zdraví: Učitelé a zdraví*. Č.1: Brno, Psychologický ústav AV ČR 1998. S.7-25: Tab. Brno: Psychologický ústav AV ČR.
37. VODOPYANOVA N. E., STARCHENKOVA E. S. *Syndrom vyhoření: diagnostika a prevence*. Petrohrad: Piter, 2008.

### **Internetové zdroje**

1. KABÁTEK, Aleš. *Co je podstatou pozice a role manažera?* [online]. Praha: SMARTER Training & Consulting [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.smarter.cz/co-je-podstatou-pozice-a-role-manazera>
2. GRÓFOVÁ, Dana, 2018. *Posun v kariéře: Po jak dlouhé době měníme zaměstnání* [online]. Praha: VimVic.cz [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/kariera-po-jake-dobe-menime-zamestnani>.
3. ŠKODA STRESU. [Www.skodastresu.cz](http://www.skodastresu.cz) [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://skodastresu.cz/homepage/page/2?locale=cz>
4. NA DUŠI ZÁLEŽÍ. [Www.poliklinika.skoda-auto.cz](http://www.poliklinika.skoda-auto.cz) [online]. ©ŠKODA AUTO a.s. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://poliklinika.skoda-auto.cz/prevence/na-dusi-zalezi>
5. WWW.BUSINESSINFO.CZ, 2019. *Ženy jsou v práci spokojenější než muži. Častěji si vybírají zaměstnání, které je naplňuje* [online]. © 1997-2021 CzechTrade [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: [www.businessinfo.cz/clanky/zeny-jsou-v-praci-spokojenejsi-nez-muzi-casteji-si-vybiraji-zamestnani-ktere-je-naplnuje/](http://www.businessinfo.cz/clanky/zeny-jsou-v-praci-spokojenejsi-nez-muzi-casteji-si-vybiraji-zamestnani-ktere-je-naplnuje/)
6. WWW.CESKYFOCALPOINT.CZ. *Výpočet nákladů spojených se stresem a psychosociálními riziky při práci: Evropské observatorium rizik, Přezkum literatury* [online]. 2014 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <http://www.ceskyfocalpoint.cz/wp-content/uploads/2016/02/597-calculating-the-cost-of-work-related-stress-CS.pdf>



## Přílohy

### 7.1 Příloha 1 – Škála životních událostí a posouzení míry jejich stresovosti dle Holmesa a Raheho

Úmrtí partnera-partnerky	100
Rozvod	73
Rozvrat manželství	65
Uvznění	63
Úmrtí blízkého člena rodiny	63
Úraz nebo vážné onemocnění	53
Sňatek	50
Ztráta zaměstnání	47
Usmíření a přebudování manželství	45
Odchod do důchodu	45
Změna zdravotního stavu člena rodiny	44
Těhotenství	40
Sexuální obtíže	39
Přírůstek nového člena do rodiny	39
Změna zaměstnání	39
Změna finančního stavu	38
Úmrtí blízkého přítele	37
Přefazení na jinou práci	36
Závažné neshody s partnerem	35
Půjčka vyšší než jeden průměrný roční plat	31
Splatnost půjčky	30
Změna odpovědnosti v zaměstnání	29
Syn nebo dcera opouští domov	29
Konflikty s tchánem, tchyní, zetěm, snachou	29
Mimořádný osobní čin nebo výkon	28
Manžel-manželka nastupuje či končí zaměstnání	26
Vstup do školy nebo její ukončení	26
Změna životních podmínek	25
Změna životních zvyklostí	24
Problémy a konflikty se šéfem	23
Změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	20
Změna bydliště	20
Změna školy	20
Změna rekreačních aktivit	19
Změna církve nebo politické strany	19
Změna sociálních aktivit	18
Půjčka menší než průměrný roční plat	17
Změna spánkových zvyklostí a režimu	16
Změny v širší rodině (úmrtí, sňatky)	15
Dovolená	13
Vánoce	12
Přestupek (např. dopravní) a jeho projednávání	11

15 – Škála životních událostí podle Holmesa a Raheho, zdroj: <https://www.vitalia.cz/clanky/psychickou-zatezi-jsou-tragedie-ale-i-uspechy/>

## 7.2 Příloha 2 – Dotazník pro vlastní dotazníkové šetření



Sekce 1 z 4

### Syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi

Vážené kolegyně, vážení kolegové, přátelé,  
v rámci své bakalářské práce bych ráda zjistila více o syndromu vyhoření okolo mě. Obrátila jsem se proto na Vás touto cestou, a prosím Vás o vyplnění následujících otázek. Veškeré údaje, které se mnou budete sdílet, jsou zcela anonymní a budou využity pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.  
Předem Vám srdečně děkuji za Vaši ochotu (a asi 5 minut Vašeho vzácného času :))  
Ludmila Volfová

Formulář budu uzavírat: 17. 11. 2020.

### Sekce 2 z 4

Něco o Vás a Vaší práci...

#### 1. Pohlaví

žena

muž

Jiná...

#### 2. Váš věk:

18 - 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

61 - 70 let

#### 3. Rodinný stav:

svobodná/ý

v manželství nebo registrovaném partnerství

rozvedená/ý

ovdovělá/ý

**4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

středoškolské bez maturity  
středoškolské s maturitou  
vysokoškolské bakalářské  
vysokoškolské magisterské  
Jiná...

**5. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti? (např. koordinátor, vedoucí odd.)**

.....

**6. V jaké oblasti společnosti pracujete?**

výroba a logistika  
technický vývoj  
finance  
HR - lidské zdroje  
prodej a marketing  
nákup  
Jiná...

**7. Kolika členný tým vedete?**

méně než 5 lidí  
6 - 10 lidí  
11 - 20 lidí  
21 a více lidí

**8. Vaše délka působení ve ŠKODA AUTO a.s.:**

méně než 1 rok  
1 - 3 roky  
4 - 6 let  
7 - 9 let  
10 let a více

**9. Jak dlouho působíte na manažerské pozici?**

méně než 1 rok  
1 - 3 roky  
4 - 6 let  
7 - 9 let  
10 let a více

**10. Kolik hodin denně (v průměru) pracujete?**

méně než 8 hodin  
8 - 9 hodin  
10 hodin a více

**11. Jak často zůstáváte v práci přesčas?**

pravidelně/denně  
často/párkrát do týdne  
několikrát do měsíce  
skoro nikdy/jen výjimečně

**12. Domníváte se, že trpíte příznaky syndromu vyhoření nebo nějakého stresu?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**13. Máte před zahájením pracovního dne negativní emoce? Např. nervozita, obavy, lhostejnost, znechucení, stres, vyčerpanost?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**14. Prožíváte před zahájením pracovního dne pozitivní emoce? Např. radost, hrdost, optimismus, chuť do práce?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**15. Objevily se u Vás během poslední doby některé z těchto příznaků? Porucha soustředění, nechutenství, bolest končetin/klobou/svalů, pocit nedostatku spánku, třes, panika, nevolnost, únava, podrážděnost?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**16. Z čeho máte v práci největší obavy/strach/stres?**

- zodpovědnost
- nezvládnutí time managementu
- nadřízený
- vedení svého týmu
- strach z neúspěchu
- nedostatečné ocenění
- nemám žádné obavy/strach/stres

**17. Znáte některá preventivní opatření proti vzniku syndromu vyhoření?**

- ano
- nejsem si jist/á
- ne

**18. Používáte některé z následujících činností, díky kterým předcházíte preventivně stresu a vzniku syndromu vyhoření ve svém osobním životě?**

- sport
- procházka v přírodě
- čtení
- odpočinek u TV nebo PC
- konzumace alkoholu
- hobby, koníčky

kulturní vyžití  
meditace, jóga  
nesnažím se aktivně předcházet stresu a vzniku syndromu vyhoření  
Jiná...

**19. Využili jste někdy odbornou pomoc nebo poradenství v oblasti duševního zdraví (psycholog, psychiatr, příp. odborné telefonní linky)?**

ano, v minulosti jsem využil/a odborné pomoci  
ano, stále navštěvuji psychologa/psychiatra nebo využívám jiné pomoci  
ne, ale uvažoval/a jsem o tom  
ne, ani jsem o tom neuvažoval/a

**20. Víte o možnosti využití pomoci firemního psychologa v rámci programu "Na duši záleží" ve ŠKODA AUTO a.s.?**

ano, a využil/a jsem této možnosti  
ano, ale nevyužil/a jsem této možnosti  
ne, ale přijde mi užitečné to vědět  
ne, a přijde mi to zbytečné

**21. Víte o možnosti využití firemních webových stránek [www.skodastresu.cz](http://www.skodastresu.cz) kde ŠKODA AUTO a.s. pravidelně publikuje články, ve kterých se dozvíte více o psychohygieně, jak si počínat v náročných životních situacích a kde vyhledat odbornou pomoc?**

ano, vím o možnosti využití firemních webových stránek [www.skodastresu.cz](http://www.skodastresu.cz) a již jsem navštívil/a tyto webové stránky  
ano, vím o možnosti využití firemních webových stránek [www.skodastresu.cz](http://www.skodastresu.cz), ale zatím jsem ještě nenavštívil/a tyto webové stránky  
nevěděl/a jsem o existenci tohoto webu, ale přijde mi užitečné to vědět  
nevěděl/a jsem o existenci tohoto webu, a přijde mi to zbytečné

**22. Domníváte se, že je prevence proti vzniku syndromu vyhoření ze strany zaměstnavatele dostatečná?**

ano  
ne

**23. Používáte nějaké metody duševní hygieny (protistresové techniky)?**

cvičení (meditace)  
káva, cigarety, cukry, jídlo  
mindfulness (všímavost, sebepoznání)  
správné dýchání (protistresové)  
rozhovor s kamarády či jinými blízkými osobami  
relaxace (jóga)  
rychlé protistresové techniky  
Jiná...

### Sekce 3 z 4

#### Test - syndrom vyhoření

Zdroj: školení firmy TCC – Jak zvládat stres, lektor MUDr. Martin Holý

Dotazník je anonymní. Pokud byste ale chtěli vědět, jak na tom se syndromem vyhoření jste, do poslední části dotazníku vložte svůj mail a já Vám Vaše výsledky poté zašlu.

#### 1. Cítíte se fyzicky a emočně vyčerpan/a?

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

#### 2. Všiml/a jste si, že jste náchylná/ý k negativnímu uvažování o své práci?

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

#### 3. Všiml/a jste si, že jste tvrdší a méně soucitná/ý s lidmi než si "zaslouží"?

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

#### 4. Všiml/a jste si, že se rychleji rozčílíte malými problémy nebo členy týmu či spolupracovníky?

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

#### 5. Cítíte se nepochopeni a neocení Vašimi spolupracovníky?

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

#### 6. Cítíte se osamoceni a že si nemáte s kým popovídat?

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

**7. Cítíte, že Vaše úsilí či pracovní nasazení neodpovídá výsledkům?**

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

**8. Cítíte se pod nepříjemným tlakem uspět?**

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

**9. Cítíte, že nedostáváte od svojí práce to, co byste chtěli?**

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

**10. Cítíte, že jste ve špatné organizaci nebo špatné profesi?**

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

**11. Jste frustrován/a některými složkami Vaší práce?**

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

**12. Cítíte, že systém řízení organizace nebo byrokracie frustruje Vaši schopnost dělat dobrou práci?**

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

**13. Cítíte, že máte více práce než jste schopni zvládnout?**

nikdy  
zřídka  
někdy  
často  
velmi často

**14. Cítíte, že nemáte čas na to udělat velké množství důležitých úkolů?**

nikdy

zřídka

někdy

často

velmi často

**15. Cítíte, že nemáte dostatek času k plánování činnosti?**

nikdy

zřídka

někdy

často

velmi často

**Sekce 4 z 4**

Sdělení pro mě, případně prostor pro zadání Vašeho mailu pro vyhodnocení testu na syndrom vyhoření...

Využití tohoto prostoru je nepovinné.

...



### 7.3 Příloha 3 – Interpretace výsledků dotazníku (Jak zvládat stres)

#### Vzor hodnotící tabulky – ekvivalenty slovních odpovědí

#### HODNOCENÍ

ODPOVĚĎ	počet	váha	součet
NIKDY		0	
ZŘÍDKA		1	
NĚKDY		2	
ČASTO		3	
VELMI ČASTO		4	

#### Interpretace výsledků

**Výsledek = 0,0 – 1,0** znamená uspokojivý výsledek "Nejsou známky vyhoření"

**Výsledek = 2,0 – 5,0** "Jsou přítomné některé známky vyhoření, některé faktory však můžou být vážné" - při těchto hodnotách se doporučuje zamyslet se nad životem a prací, především nad stylem a smysluplností vlastního života.

**Výsledek = 6,0 – 18,0** "Buďte opatrní – můžete být ve vážném ohrožení vyhořením" - při těchto hodnotách se doporučuje se ujasnit si žebříček hodnot, tj. to, oč nám v životě jde, co klademe na první, druhé atd. místo ve smyslu životních cílů, a to nejen teoreticky, ale i zcela prakticky. Např. při přidělování času (to z tohoto hlediska ukazuje, co považujeme za důležitější a co za ne tak důležité).

**Výsledek = 6,0 – 18,0** "Jste ve vážném ohrožení vyhoření – dělejte něco neodkladně, je možné považovat přítomnost syndromu vyhoření za prokázanou". V tomto případě, je nutné začít něco pro to udělat. Je vhodné obrátit se na psychologické středisko či na příslušného psychologa.

**Výsledek = 36,0 – 45,0** "Jste ve velmi vysokém riziku ohrožení vyhořením – dělejte něco rychle" - je to třeba považovat za havarijní signál. Je třeba neotálet a jednat. Znamená to okamžitě se obrátit na nejbližšího klinického psychologa či psychoterapeuta (toho najdete např. v nemocnici, případně v manželské a předmanželské poradně nebo ve středisku psychoterapeutů).

## 7.4 Příloha 4 – Témata a otázky polostrukturovaného rozhovoru

Rozhovor proběhl přes aplikaci Skype dne 14. 08. 2020 s pracovnící oddělení SG/3 závodu ŠKODA AUTO a.s.

### Syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi

1. Jaké projekty nebo činnosti ŠKODA AUTO a.s. jako zaměstnavatel realizuje pro duševní zdraví svých zaměstnanců, především manažerů?
2. Můžete mi poskytnout víc informace o projektu "Na duši záleží"? Z jakého důvodu a v jakém roce vzniknul tento projekt a co jsou jeho 3 hlavní pilíře?
3. Můžete mi prosím víc přiblížit první pilíř projektu "Na duši záleží", konkrétně "Zmapování pracovních pozic z hlediska psychické zátěže"?
4. Můžete mi prosím víc přiblížit druhý pilíř projektu a to "Komunikační strategie" a poskytnout informace o webových stránkách "Škoda stresu"?
5. Můžete mi povědět o třetím pilíři, konkrétně "Včasná intervence a prevence chronických obtíží"?
6. Poskytuje ŠKODA AUTO a.s. možnost bezplatné psychologické konzultace pro své zaměstnance? Jestli ano, tak jen v Mladé Boleslavi anebo ve všech závodech a v zahraničí?
7. Můžete mi říci, proč je pro zaměstnavatele ŠKODA AUTO a.s. důležité se o duševní zdraví svých zaměstnanců starat?

# 7.5 Příloha 5 – Doplňující grafická zázornění a tabulky

## Projekt "Na duši záleží"

**NA DUŠI ZÁLEŽÍ**  
DOKUJE SI BATERIE

Mladá žena sedí na trávě pod stromem, obklopená květinami. Text: Mladá žena sedí na trávě pod stromem, obklopená květinami. Text: Mladá žena sedí na trávě pod stromem, obklopená květinami.

**NA STRES NEJSTE SAMI**

Od 24. května nabízí ŠKODA AUTO možnost psychologických konzultací v oblasti prevence a zvládnutí stresu při řešení náročných osobních i pracovních situací všem zaměstnancům. Konzultace provádí externí psycholog se specializací Centrum dobrot, PhDr. Tomáš Mertin, který má dlouhodobé zkušenosti a poskytl kvalitní psychologické služby a dobře zná prostředí ŠKODA AUTO. Služby mohou využít všichni, kteří si chtějí ujasnit, jak se zachovat a postupovat v náročných osobních, rodinných či pracovních situacích, případně jak předejít možným problémům. POLIKLINIKA ŠKODA AUTO, PSYCHOLOGICKÁ KONZULTACE, PHDR. TOMÁŠ MERTIN, SETKÁNÍ SI DOMLUVTE NA ČÍSLE +420 734 666 369

**VYHNĚTE SE ZBYTEČNÉ ZÁTĚŽI**  
PRAKTICKÉ RADY, JAK SE „VYZBOJIT“ A LIDŘET V PSYCHICKÉ POHODĚ

Praktické rady, jak se vypořádat s nadměrnou zátěží. Text: Praktické rady, jak se vypořádat s nadměrnou zátěží.

**ŠKODOVÁČKÉ DESATERO**  
aneb jak zvládnout stres a být spokojenější nejen v práci

Desatero tipů, jak zvládnout stres. Text: Desatero tipů, jak zvládnout stres.

**Na duši záleží i ve firmě ŠKODA**

Na duši záleží i ve firmě ŠKODA. Text: Na duši záleží i ve firmě ŠKODA.

16 – Náznorná ukázka komunikační strategie pro zaměstnance společnosti, zdroj: <https://poliklinika.skoda-auto.cz/prevence/na-dusi-zalezi>

### III. Včasná intervence a prevence chronických obtíží

- **Psychologické konzultace**
  - externí dodavatel
  - anonymní služba
  - termín do 14 dnů
  - ve všech závodech
    - Mladá Boleslav
    - Kvasiny
    - Vrchlabí
  - telefonicky pro zaměstnance v zahraničí
    - Německo
    - Rusko
    - Indie
    - Čína

**PSYCHOLOGICKÉ KONZULTACE**

Na duši záleží. Děkujeme si baterie. Text: Na duši záleží. Děkujeme si baterie.

- Nacházíte se v náročné osobní nebo pracovní situaci?
- Cítíte zátěž, o které byste se rádi pobavili s odborníkem?
- Chtěli byste znát možnosti prevence stresu a způsoby podpory při zvládnutí osobních, vztahových i pracovních témat ve svém životě?

ŠKODA AUTO, a.s. vám v rámci projektu „Děkujte si baterie“ nabízí možnost bezplatné výuky.

**PSYCHOLOGICKÉ KONZULTACE** v oblasti prevence a zvládnutí stresu a řešení náročných osobních i pracovních situací.

- Psycholog podporuje klienty v náročných situacích, poskytuje vnější pohled na pracovní i osobní problémy a pomáhá namířovat energii klientů ke konstruktivnější řešení situace. Konzultace jsou důvěrné a poskytují mlčenlivost.
- Konzultace poskytují externí psycholog ze společnosti Centrum dobrot, s.r.o., PhDr. Tomáš Mertin, který má dlouhodobou zkušenost s poskytováním psychologických služeb a dobře zná prostředí ŠKODA AUTO, a. s.

**KDO MŮŽE VYUŽÍT PSYCHOLOGICKÉ KONZULTACE?**

- Psychologické konzultace jsou určeny všem zaměstnancům ŠKODA AUTO, a. s.
- Službu mohou využít všichni, kdo si chtějí ujasnit, jak postupovat v náročných osobních, rodinných či pracovních situacích, případně chtějí předjet možným problémům.

Setkání si domluvíte na čísle +420 734 666 369 (půjčka Centrum dobrot, s.r.o.), samotná konzultace probíhá v prostorách polikliniky ŠKODA.

17 – Včasná intervence a prevence chronických obtíží, zdroj: interní materiály ŠA

## Projekt "Dny zdraví"



18 – Dny zdraví pořádané ŠKODA AUTO a.s., zdroj: interní materiály ŠA

**PSYCHOLOGICKÉ KONZULTACE**

**ŠKODA**  
SIMPLY CLEVER

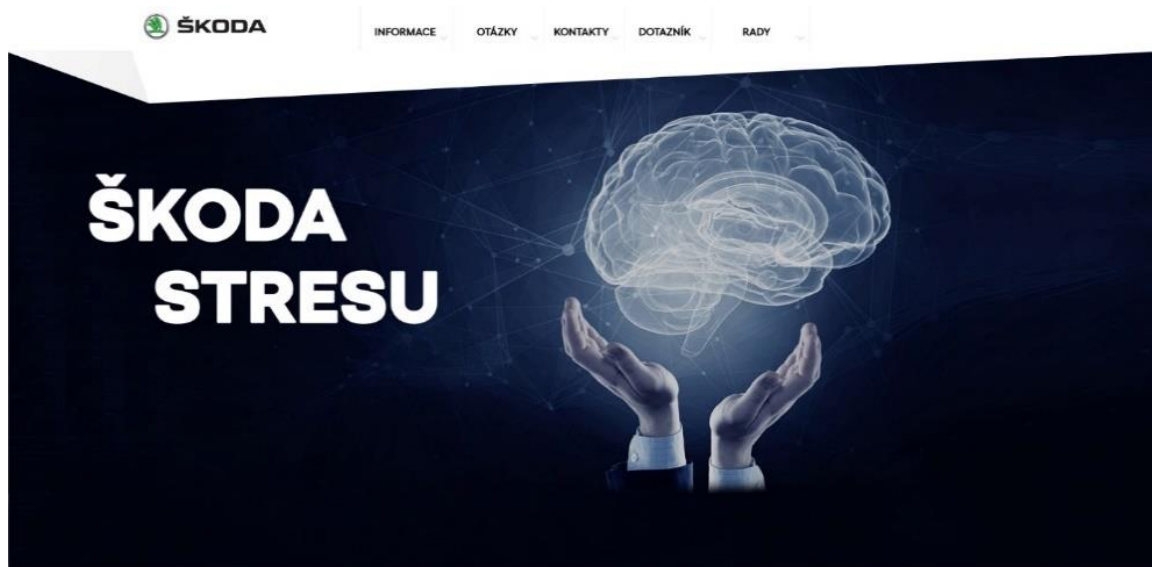
**NA DUŠI ZÁLEŽÍ**  
Dobijte si baterky

- Nacházíte se v náročné osobní nebo pracovní situaci?
- Citíte zátěž, o které byste se rádi pobavili s odborníkem?
- Chtěli byste znát možnosti prevence stresu a způsoby podpory při zvládnání osobních, vztahových i pracovních témat ve svém životě?

ŠKODA AUTO, a.s. vám v rámci projektu „Dobijte si baterky“ nabízí možnost bezplatně využít

19 – Psychologické konzultace pro zaměstnance jak v ČR, tak i zahraničí, zdroj: interní materiály ŠA

## Projekt "Škoda stresu"



20 – Webové rozhraní ŠKODA STRESU, zdroj: [Škoda stresu \(skodastresu.cz\)](http://škodastresu.cz)

## Tabulky

Tabulka 9 – Respondenti vs. cynismus, zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na otázku: <input type="checkbox"/> Všiml/a jste si, že jste tvrdší a méně soucitná/ý s lidmi než si „zaslouží“?	
nikdy	28,90%
zřídka	44,51%
někdy	21,39%
často	4,62%
velmi často	0,58%
<b>Celkový součet</b>	<b>100,00%</b>

Tabulka 10 – Respondenti vs. pocit osamocení, zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na otázku: <input type="checkbox"/> Citíte se osamoceni a že si nemáte s kým popovídat?	
nikdy	43,93%
zřídka	32,95%
někdy	15,61%
často	4,05%
velmi často	3,47%
<b>Celkový součet</b>	<b>100,00%</b>

Tabulka 11 – Respondenti vs. pocit nepochopení spolupracovníky, zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na otázku: <input type="checkbox"/> Cítíte se nepochopení a neocenění Vašimi spolupracovníky?	
nikdy	22,54%
zřídka	46,82%
někdy	24,28%
často	5,20%
velmi často	1,16%
<b>Celkový součet</b>	<b>100,00%</b>

Tabulka 12 – Respondenti vs. jejich příznaky syndromu vyhoření, zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na otázku: <input type="checkbox"/> Objevily se u Vás během poslední doby některé z těchto příznaků? Porucha soustředění, nechutenství, bolest končetin/klobouků/svalů, pocit nedostatku spánku, třes, panika, nevolnost, únava, podrážděnost?	
ne	32,37%
spíše ne	27,75%
spíše ano	22,54%
ano	17,34%
<b>Celkový součet</b>	<b>100,00%</b>

Tabulka 13 - Teoretické četnosti k hypotézám 1 - 5

Teoretické četnosti k 1H0

TEORETICKÉ ČETNOSTI					
Pohlaví/Připadáte si pod tlakem? >	nikdy	zřídka	někdy	často + velmi často	celkem (ni)
muž	28,32	41,04	22,54	8,09	<b>100</b>
žena	20,68	29,96	16,46	5,91	<b>73</b>
<b>celkem (nj)</b>	<b>49</b>	<b>71</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>173</b>

Teoretické četnosti k 2H0

TEORETICKÉ ČETNOSTI					
Pocit vyčerpání/Věk >	18 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	nad 50 let	celkem (ni)
nikdy + zřídka	14,10	12,69	25,74	8,46	<b>61</b>
někdy	19,19	17,27	35,02	11,51	<b>83</b>
často + velmi často	6,71	6,03	12,24	4,02	<b>29</b>
<b>celkem (nj)</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>73</b>	<b>24</b>	<b>173</b>

Teoretické četnosti k 3H0

TEORETICKÉ ČETNOSTI					
Pohlaví/Pocit marného úsilí >	nikdy	zřídka	někdy	často + velmi často	celkem (ni)
muž	21,97	44,51	19,08	14,45	<b>100</b>
žena	16,03	32,49	13,92	10,55	<b>73</b>
<b>celkem (nj)</b>	<b>38</b>	<b>77</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>173</b>

## Teoretické četnosti k 4H0

<b>TEORETICKÉ ČETNOSTI</b>					
<b>Negativní emoce/Délka působení na MP</b>	<b>do 3 let</b>	<b>4 - 6 let</b>	<b>7 - 9 let</b>	<b>10 let a více</b>	<b>celkem (ni)</b>
ano + spíše ano	8,20	8,20	5,47	21,13	<b>43</b>
ne + spíše ne	24,80	24,80	16,53	63,87	<b>130</b>
<b>celkem (nj)</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>85</b>	<b>173</b>

## Teoretické četnosti k 5H0

<b>TEORETICKÉ ČETNOSTI</b>				
<b>Délka působení v ŠA/Míra frustrace &gt;</b>	<b>nikdy + zřídka</b>	<b>někdy</b>	<b>často + velmi často</b>	<b>celkem (ni)</b>
6 let a méně	16,12	11,79	6,09	<b>34</b>
7 let a více	65,88	48,21	24,91	<b>139</b>
<b>celkem (nj)</b>	<b>82</b>	<b>60</b>	<b>31</b>	<b>173</b>