

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Diplomová práce**

**Manažeri a syndrom vyhoření**

**Bc. Šárka Klejchová, Dis.**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Šárka Klejchova, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Šumperk

Název práce

**Manažerů a syndrom vyhoření**

Název anglicky

**Burnout Syndrome in Managers**

---

### Cíle práce

Cílem předkládané diplomové práce bude nalézt odpovědi na otázku, do jaké míry prožívají příznaky syndromu vyhoření manažeři na různých úrovních řízení ve vybraném podniku, s ohledem na jejich pracovní zařazení, pracovní zkušenost a další faktory, které mohou ovlivnit míru syndromu vyhoření u vedoucích zaměstnanců dané organizace. V teoretické části bude na základě informací z odborné literatury předložena informační platforma pro výzkumné šetření. V rámci vlastního výzkumu bude realizováno kvantitativní empirické šetření.

### Metodika

Prvním krokem při zpracování diplomové práce bude analýza dostupných informačních zdrojů s cílem vymezit a operacionalizovat jednotlivé proměnné, vztahy mezi kterými budou dále zkoumány v empirické části diplomové práce. Dalším krokem po vymezení a operacionalizaci proměnných bude volba výzkumného plánu, volba vhodných metod pro zkoumání daného problému a formulace hypotéz, které budou empiricky ověřovány. Při sběru dat se autorka přikloní k metodám ze spektra kvantitativní metodologie a empirické šetření realizuje v podobě strukturovaného dotazníku. Získaná data pak budou statisticky zpracována a jejich interpretace povede k formulování závěrů.

### **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

### **Klíčová slova**

coping, manažer, stres, stresory v pracovním prostředí, syndrom vyhoření

---

### **Doporučené zdroje informací**

- ARNOLD, J. – RANDALL, R. Work psychology : understanding human behaviour in the workplace. New York: Pearson Education, 2016. ISBN 9781292063409.
- BLAŽEJ, Adam. Psychologie koučování pro trenéry a manažery. Brno: Masarykova univerzita, 2018. ISBN 978-80-210-8971-6.
- FERJENČÍK, J. – BAKALÁŘ, P. Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.
- HOSKOVEC, J. – ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. Psychologie ve světě práce. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- KEBZA, V. – ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření : (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu). Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
- KŘIVOHLAVÝ, J. Hořet, ale nevyhořet. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195-573-3.
- PELCÁK, S. Stres a syndrom vyhoření. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9.
- PEŠEK, R. – PRAŠKO, J. Syndrom vyhoření : jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie. Praha: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.
- WAGNEROVÁ, I. Psychologie práce a organizace : nové poznatky. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažeri a syndrom vyhoření" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.03.2023

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní PhDr. Ludmile Natovové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky, cenné rady, vstřícnost a energii, kterou vynaložila při vypracovávání této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem pedagogům, které jsem měla příležitost potkat během celého studia a v neposlední řadě bych poděkovala všem, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření za jejich čas a ochotu.

# Manažeři a syndrom vyhoření

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá syndromem vyhoření u manažerů. Autorka diplomovou práci rozdělila na teoretickou a praktickou část. V teoretické části popisuje stres, stresové faktory a syndrom vyhoření na základě odborné literatury. V praktické části popisuje manažerskou pracovní pozici a vyhodnocuje dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je realizováno formou kvantitativního empirického šetření pomocí dotazníku, který je rozdělen na tři části. První část dotazníku je zkoumání geografických údajů respondentů, druhá část je tvořena dotazníkem MBI a poslední třetí část je tvořena otevřenými otázkami, které se zaměřují na ověření a vyhodnocení výzkumných otázek.

Cílem této diplomové práce je v teoretické části popsat syndrom vyhoření, stres a pracovní prostředí. V praktické části je cílem této diplomové práce ověření platnosti daných hypotéz, popsat výsledek jejich šetření a zjistit jaký vliv má manažerská pozice a pracovní prostředí na syndrom vyhoření.

**Klíčová slova:** coping, pracovní stres, manažer, stres, stresory v pracovním prostředí, syndrom vyhoření.

# **Burnout syndrome in Managers**

## **Abstract**

The thesis deals with burnout syndrome in managers. The author divided the thesis into theoretical and practical parts. In the theoretical part, she describes stress, stress factors and burnout syndrome based on the literature. In the practical part, she describes the managerial job position and evaluates the questionnaire survey. The questionnaire survey is conducted as a quantitative empirical investigation using a questionnaire that is divided into three parts. The first part of the questionnaire is to examine the geographical data of the respondents, the second part consists of the MBI questionnaire and the last third part consists of open-ended questions that focus on the validation and evaluation of the research questions.

The aim of this thesis is to describe burnout syndrome, stress and work environment in the theoretical part. In the practical part, the aim of this thesis is to test the validity of the given hypotheses, to describe the result of their investigation and to find out what effect the managerial position and the work environment have on burnout syndrome.

**Keywords:** burnout syndrome, coping, job stress, manager, stress, stressors in the work environment,

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Teoretická část .....</b>	<b>18</b>
3.1 Stres.....	18
3.2 Definice stresu.....	18
3.3 Stresory a projevy stresu.....	19
3.4 Stres v pracovním prostředí.....	22
3.5 Příčiny stresu v pracovním prostředí.....	23
3.5.1 Důsledky pracovního stresu.....	26
3.6 Manažerská pozice.....	26
3.7 Syndrom vyhoření.....	34
3.8 Definice syndromu vyhoření.....	34
3.9 Příčiny syndromu vyhoření.....	37
3.10 Příznaky a průběh syndromu vyhoření.....	39
3.11 Coping a prevence syndromu vyhoření.....	41
<b>4 Praktická část.....</b>	<b>44</b>
4.1 Vyhodnocení první části dotazníku.....	45
4.2 Vyhodnocení druhé části dotazníku.....	50
4.3 Vyhodnocení třetí části dotazníku.....	56
4.3.1 Testování hypotéz a jejich potvrzení.....	58
4.4 Výsledky šetření.....	61
<b>5 Diskuse.....</b>	<b>65</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam odborné literatury.....</b>	<b>70</b>
<b>Časopisy a internetové zdroje.....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>75</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Yerkes-Dodsonův zákon.....	23
Obrázek č. 2 Typy manažerů.....	28
Obrázek č. 3 Trojúhelník manažerského stresu.....	31
Obrázek č. 4 Postoje.....	32
Obrázek č. 5 Organizace času.....	32
Obrázek č. 6 Odpočinek po práci.....	33
Obrázek č. 7 Vnitřní a vnější faktory syndromu vyhoření.....	38
Obrázek č. 8 Cyklus vyhoření.....	41
Obrázek 10 Tabulka MBI.....	52

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Stupnice životních událostí podle HOLMES a RAHE.....	24
Tabulka č. 2 Klasifikace stresorů v podnikovém prostředí.....	25
Tabulka č.3 Pohlaví respondentů.....	45
Tabulka č.4 Věk respondentů.....	45
Tabulka č.5 Rodinný stav respondentů.....	46
Tabulka č.6 Vzdělání respondentů.....	47
Tabulka č.7 Velikost firmy, kde pracují.....	48
Tabulka č.8 Počet odpracovaných let na manažerské pozici.....	49

Tabulka č.9 Stupeň emocionálního vyčerpání EE.....	53
Tabulka č.10 Stupeň depersonalizace DP.....	54
Tabulka č.11 Stupeň osobního uspokojení PA.....	55
Tabulka č.12 Vyhodnocení třetí části dotazníku.....	56
Tabulka č. 13.....	58
Tabulka č. 14.....	58
Tabulka č. 15.....	59
Tabulka č. 16.....	59
Tabulka č. 17.....	59
Tabulka č. 18.....	60
Tabulka č. 19.....	60
Tabulka č.20.....	60

## **Seznam grafů**

Graf č.1 Věk respondentů.....	46
Graf č.2 Rodinný stav.....	47
Graf č.3 Vzdělání respondentů.....	48
Graf č.4 Velikost firmy.....	49
Graf č.5 Počet odpracovaných let na manažerské pozici.....	50

Graf č.6 Stupeň emocionálního vyčerpání EE.....	53
Graf č.7 Stupeň depersonalizace DP.....	54
Graf č.8 Stupeň osobního uspokojení PA.....	55
Graf č.9 Pracovní stres a míra syndromu vyhoření.....	61
Graf č.10 Somatické obtíže.....	62
Graf č.11 Pracovní neschopnost.....	63
Graf č.12 Pracovní prostředí.....	63

# 1 Úvod

Od narození člověka až po jeho ukončení života smrtí se člověk zmítá v nekonečném kolotoči povinností, očekávání a rozkazů. Už od útlého mládí plníme očekávání svých rodičů, poté se řídíme rozkazy od učitelů ve škole a nakonec se vrhneme do pracovního prostředí, které je kombinací očekávání, rozkazů i povinností.

Tyto skutečnosti sebou berou na člověka také pocity, jak dobré, tak i ty špatné. Každý jedinec určitě už v dospívání zažil nepříjemné pocity na těle, pokud se jednalo o nesplněné povinnosti ve škole, nelehkou situaci v rodině ale i mezi mezilidskými vztahy mezi přáteli.

Tyto situace a s nimi související špatné pocity mohou vyvolávat v jedinci tzv. stres, který se později může vyvinout v chronický stres a poté vygradovat až do podoby syndromu vyhoření.

Syndrom vyhoření je v dnešní době velmi atraktivním tématem a většina lidí zná někoho, kdo si tímto stavem prošel.

Tento stav u člověka není nic záviděníhodným a je důležité informovat o syndromu vyhoření už od mladického věku. Čím víc se informace o vzniku, prevenci a léčbě syndromu vyhoření vryje do podvědomí lidí, tím více budou lidé brát prevenci jako samozřejmost a v idylickém případě by syndrom vyhořením mohl vznikat jen výjimečně.

Přepracovanost, workoholismus, špatné sociální vazby, rodinné problémy i špatná životospráva mohou vést k syndromu vyhoření. Pokud člověk strádá v citové, materiální i mentální oblasti, vzniká stres, který opět může dlouhodobě vést k syndromu vyhoření. Je důležité si uvědomit, že naše tělo je jenom naše a máme za něj stoprocentní zodpovědnost. A ta zodpovědnost se netýká jen, že ho podporujeme pouze na fyzické úrovni ale také mentální, a každá tato část našeho těla potřebuje pravidelný odpočinek a relaxaci.

Bohužel nikdy není vše dokonalé, jak v práci, doma, tak ani mezi svou sociální komunitou, ale pokud se člověk zamyslí a začne věnovat svůj volný čas i sám sobě, předejde tím mnoha obtížím, jak zdravotním, tak i psychickým.

Autorka diplomové práce se kvůli tomu domnívá, že je důležité se této problematice věnovat, nebo alespoň na ni upozornit a pokusit se přiblížit tuto problematiku, protože lze říct, že syndrom vyhoření je velkým problémem v naší společnosti.

Předkládaná diplomová práce je autorkou strukturovaná do dvou základních částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou rozebrány poznatky z odborné literatury v rámci syndromu vyhoření a manažerské pracovní pozice. Empirická část je zaměřena na získání podkladů k vyhodnocení srovnání míry syndromu vyhoření u manažerských pracovních pozic na základě dotazníkové metody MBI (Maslach Burnout Inventory).

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část.

V teoretické části jsou rozebrány poznatky z odborné literatury zabývající se stresem a syndromem vyhoření. Empirická část je zaměřena na získání podkladů k vyhodnocení srovnání míry syndromu vyhoření u zaměstnanců v manažerských pozicích a jak hodně se syndrom vyhoření projevuje v jejich jak pracovním, tak i osobním životě. V diplomové práci jsou stanoveny hlavní a dílčí cíle.

Hlavním cílem je:

V teoretické části je hlavním cílem vymežit a definovat jednotlivé proměnné na základě odborné literatury, které se budou nadále zkoumány v praktické části.

Hlavní cíl je doplněn dílčím cílem:

V dílčím cíli je použito dotazníkové kvantitativní šetření, kde jsou zjišťována data o zaměstnancích na manažerském postu. Například: „Zda mohou delegovat práci na podřízené? Co by rádi v zaměstnání změnili? A jak si představují svůj volný čas?“. Na tomto základě jsou sděleny doporučení pro prevenci syndromu vyhoření pro pracovníky v manažerských pozicích jak pro jednotlivce, tak i pro zaměstnavatele.

## 2.2 Metodika

Teoretická část práce bude zpracována převážně metodou analýzy a syntézy informací z dostupné literatury.

Nadále bude využita logická operace indukce a dedukce. Zkoumány budou odborné texty v podobě monografií, syntéz, odborných článků a odborných sborníkových příspěvků.

Získané informace se budou pomocí této analýzy slučovány do podoby souvislého textu. Deduktivní metodou budeme z jednotlivých faktů odvozovat nové závěry, za pomoci indukce zase budeme stanovovat obecně platné informace (Disman, 2002; Ferjenčík, 2010).

Disman (2002) a Reichel (2009) říká, že kvantitativní výzkum dává přednost výběru a analýze pořadových, intervalových poměrových proměnných. V této diplomové práci se jedná o míru syndromu vyhoření u manažerů. Získaná data jsou použita pro testování hypotéz a výstupem je soubor přijatých nebo zamítnutých hypotéz.

Disman (2002) a Ferjenčík (2010) tvrdí že, vlastní výzkum je realizován v podobě empirického šetření, na jeho základě jsou výsledky statisticky zpracovány a interpretovány v diskuzi a v závěru diplomové práce.

Data jsou analyzována a uvedena s ohledem na míru přítomnosti syndromu vyhoření u dotazovaných respondentů neboli manažerů, ale také k možnosti přijetí preventivních opatření na straně jednotlivců a zaměstnavatele.

Reichl (2009) ve svém díle uvádí že, základem empirické části práce je verifikace hypotéz, kde je vycházeno z předpokladu měřitelných a tříditelných fenoménů.

Při výzkumném šetření je využito anonymního standardizovaného dotazníku MBI.

Dotazník MBI je doplněn vlastním strukturovaným dotazníkem, kde je kritériem výběr respondentů na manažerské pozici. Minimální počet respondentů je stanoven alespoň na 80.

Informace tříditelných a měřitelných fenoménů získaných kvantifikovaným postupem jsou následně analyzovány statistickými metodami z důvodu ověření platnosti výskytu zkoumaných fenoménů a jejich vzájemných vztahů.

Pro statistické zhodnocení a ověření platnosti hypotéz byl použit test nezávislosti chí-kvadrát. Test chí-kvadrát testuje závislost zvolených kvalitativních znaků. Nulová hypotéza  $H_0$  je ověřována testem chí-kvadrát, v případě že je zamítnuta se přijímá hypotéza  $H_1$ , která popírá hypotézu  $H_0$ .

Srnec (2006) a Reichel (2009) uvádí, že využití kvantitativní metodologie pro výzkumné šetření je výhodné, protože umožňuje rychlý sběr dat a využití širšího perimetru s eliminací časové náročnosti osobního kontaktu s respondenty, a umožňuje jejich následné statistické zpracování.

Reichel (2009) tvrdí, že využití anonymní dotazníkové formy je lepší pro zvýšení pravděpodobnosti návratnosti dotazníků a pro eliminaci použití lživých informací v odpovědích. Informace k popisu postupu výzkumu a popisu zkoumaného vzorku jsou uvedeny v samotné empirické části práce diplomové práce.

Závěrem jsou v práci na základě výzkumu navrženy doporučení pro praxi.

Křivohlavý (1998) ve svém díle píše, že pro stanovení míry syndromu vyhoření je možné použít standardizovaný dotazník MBI, který je doplněn vlastním strukturovaným dotazníkem.

Dotazníku MBI je využito pro jeho jednoduchost a srozumitelnost, ale také pro jeho přijatelnou výpovědní hodnotu.

Dotazník MBI je nejznámější dotazník používaný k syndromu vyhoření.

Dotazník se skládá ze tří faktorů, první dva faktory jsou udávány negativně emocionální vyčerpání a depersonalizace, třetí z faktorů je pak udán pozitivně, jako uspokojení z práce. Pocity respondentů se hodnotí na stupnici častosti a na stupnici síly a intenzity. Celkový skóre pro jednotlivé faktory se následně vyhodnocuje (Křivohlavý, 1998).

V této diplomové práci byly stanoveny pro účely výzkumného šetření následující otázky a hypotézy na základě statistické deskripce nezávislých (jako je délka praxe, vzdělání, pracovní pozice, čerpání pracovní neschopnosti, somatické obtíže, pracovní stres, aj.) a závislých proměnných (jako je míra vyhoření v závislosti na délce praxe, pracovní pozice v managementu respondent zaujímá, míra rozložení vzorku se somatickými obtížemi, aj.).



A také byla vyslovena otázka, zda syndrom vyhoření u manažerů vede ke zhoršení pracovních výkonů (dělání pracovních chyb, finanční ztráty organizace apod.).

### **VÝZKUMNÉ OTÁZKY:**

VO1 Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s pracovním stresem?

VO2: Existuje souvislost výskytu somatických obtíží s pracovní náplní zaměstnanců?

VO3: Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s častým čerpáním pracovním neschopnosti?

VO4: Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s pracovním prostředím?

### **HYPOTÉZA č. 1**

**H 1 A:** Pracovní stres souvisí se syndromem vyhoření.

**H 1 0:** Pracovní stres nesouvisí se syndromem vyhoření.

### **HYPOTÉZA č. 2**

**H 2 A:** Somatické obtíže souvisí s pracovní náplní zaměstnanců.

**H 2 0:** Somatické obtíže nesouvisí s pracovní náplní zaměstnanců

### **HYPOTÉZA č. 3**

**H 3 A:** Na časté čerpání pracovní neschopnosti má vliv syndrom vyhoření.

**H 3 0:** Na časté čerpání pracovní neschopnosti nemá vliv syndrom vyhoření.

### **HYPOTÉZA č. 4**

**H 4 A:** Pracovní prostředí souvisí se syndromem vyhoření.

**H 4 0:** Pracovní prostředí nesouvisí se syndromem vyhoření.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Stres

Kebza (2005) ve svém díle uvádí, že pojem stres je v dnešní době hojně využíván.

„*Jsem ve stresu.*“ Tuto větu zná určitě každý z nás. Samotným pojmem stres vyjadřujeme stav jedince, který se nachází v nekomfortní situaci, zažívá situaci, kdy je na ně vyvíjen tlak z okolí, a také samotný termín vyjadřuje mentální stav jedince, na kterého působí stresory. V odborné terminologii je termín stres považován za neodborný, špatně vymezený pojem a ne příliš chápající.

### 3.2 Definice stresu

Křivohlavý (1994) říká, že pojem stres je převzat z anglického termínu „stress“.

Anglický výraz stress je odvozen z latinského slovesa „*stringo, stringere, strinxi, strictum,*“ což znamená „*utahovati, stahovati, zadržovati - jako smyčku kolem krku odsouzence, kterého věší na šibenici*“ . (Křivohlavý, 1994, s. 7)

Odborná literatura dnešní doby nabízí mnoho definic pro výraz stres. Některé z nich si v této práci uvedeme:

„*Stres je stav projevující se ve formě specifického syndromu, který představuje souhrn všech nespecificky vyvolaných změn v rámci daného biologického systému.*“ (Selye, 1966, s. 82)

„*Stres je takový vliv na člověka, který vede k prodloužené hormonální reakci kůry nadledvin.*“ (Ganong, cit. dle Schreiber, 2000, s. 17)

„*Stresem označujeme takovou změnu v organismu, která v určitém stavu ohrožení může vyvolat vysoký stupeň napětí, rozvrátit zaběhaná schémata každodenního způsobu jednání, která oslabuje mentální výkonnost a vyvolává subjektivně nepříjemné stavy afektivního vyčerpání*“ . (I. L. Janis in Coelko, Hamburg, Adams, 1974; cit. dle Křivohlavý, 1994)

*„Stres je souhrnné, obecné označení pro skutečný či pomyslný rozpor mezi vnějšími požadavky a vnitřní způsobilostí jedince je řešit“.* (Čírtková, 2000, s. 127)

*„Stres je jakýkoliv vliv životního prostředí (fyzikální, chemický, sociální, psychologický, politický), který ohrožuje zdraví některých citlivých jedinců.“* (Schreiber, 2000, s. 17)

*„Stres je takový vliv na člověka, který vede k prodloužené hormonální reakci kůry nadledvin.“* (Ganong, cit. dle Schreiber, 2000, s. 17)

### **3.3 Stresory a projevy stresu**

Stresory rozdělujeme podle intenzity na mikrostressory a makrostressory (Křivohlavý 1994). Mikrostressory jako jsou např. krátkodobá frustrace, hluk, každodennost vyvolávají prvotně hypostres, který se při pravidelném nabalování může vyústit v stres samotný. Makrostressory jsou významnější. Jako makrostressory můžeme uvést úmrtí, rozvod, ztrátu zaměstnání. Tyto situace nastávají většinou spontánně a mohou mít pro člověka závažné důsledky (Křivohlavý, 1994 ; Mayerová, 1997).

Dále můžeme stresory rozdělit na tzv. vztahové stresory, pracovní a výkonové stresory, stresory související s životním stylem a na nemoci a handicap (Praško a Prašková, 2001).

Orel a Facová (2009) rozdělují stresory na reálné, potenciální, vnitřní a vnější. Reálné stresory působí na člověka v danou chvíli. Potenciální stresory vnímáme jako hrozby. Vnitřní stresory rozlišuje podle místa jejich vzniku a vnější stresory, které ovlivňují fyzikální, chemické, biologické, psychické, sociální, časové, ekonomické a politické faktory. Tyto stresory jsou:

- hluk, teplota, tlak.
- emocionální – obavy, strach, nejistota.
- biochemické – kofein, nikotin, alkohol.
- kognitivní – negativní myšlenky, očekávání, starosti.
- komplexní - časový nátlak, změna povolání, nemoc.

- Atkinsonová (2003) považuje za faktory, které způsobují stres závažné změny:
- změny ovlivňující mnoho lidí – válka, jaderná katastrofa, zemětřesení.
- závažné změny v životě jednotlivce – stěhování, změna zaměstnání, svatba, ztráta přítele, vážná nemoc.
- změny každodenní nepříjemnosti – ztráta peněženky, dopravní zácpa, spor s kolegou.
- konfliktní motivy nebo přání jedince.
- Náročné situace rozděluje Atkinsonová (2003) na traumatické a stresové.
- Traumatické situace jsou situace, které nejsou běžné a patří mezi nebezpečné pro jedince. Traumatické situace jsou přírodní katastrofy, katastrofy způsobené člověkem, katastrofické nehody a fyzické útoky. V životě se nejvíce potkáváme se stresovými situacemi, které Atkinsonová (2003) rozděluje na neovlivnitelnost, nepředvídatelnost a míra.

Dle Šnýdrové (2006) dělíme stresory do čtyř kategorií:

- stresory vztahové – zabývají se vztahy, rodinou.
- výkonové stresory – zabývají se pracovní oblastí a materiální jistotou.
- stresory zabývající se životním stylem – nedostatečné bydlení, stereotypní život, nedostatek koníčků a zájmů.
- stresory jako handicap a nemoci – fyzické či psychické onemocnění.

Fontana (2016) popisuje projevy stresu jako tzv. důsledky stresu. Tyto důsledky obsahují jednotlivé příznaky, díky kterým je stres u jedinců rozpoznatelný.

Důsledky dělíme na:

- Fyziologické důsledky – uvolnění adrenalinu a noradrenalinu z nadledvin, uvolnění dalších hormonů, uvolnění cholesterolu z jater do krve, odstavení trávicí soustavy, kožní reakce, roztažení průdušek v plicích apod.

- Psychologické důsledky – úbytek psychické energie, oslabení výkonu, vznik pocitu méněcennosti a nedocenění, podceňování, osobní cíle jsou vzdálené a nedosažitelné.
- Kognitivní dopady – snížená schopnost pozornosti, zvýšená podrážděnost u jedince, zhoršení krátkodobé a dlouhodobé paměti, zmatenost, chybovost.
- Emoční dopady – tělesné a duševní napětí, zhoršení projevu hypochondrie, změna osobnosti, objevují se pocity bezmoci a vzteku.
- Obecné dopady – prohlubující se obtíže v řeči a vyjadřování, zmírnění zájmů a nadšení o určité činnosti, závislost s užíváním drog a léků, narušení pravidelného spánku, objevují se změny chování.

### 3.4 Stres v pracovním prostředí

Definice stresu je velmi mnoho. Je na každém z nás, který popis komu vyhovuje a jak se s ním ztotožní. Jak bylo uvedeno, stres není jednoduchou záležitostí, která by se dala opominout, a je proto důležité vzhledem k dnešní hektické době se zabývat i stresem v pracovním prostředí.

Podle Ganster a Rosen (2013) na pracovní stres můžeme pohlížet z fyziologického pohledu, neboli na to, jak a co v nás pracovní stres vyvolává.

Ganster a Rosen (2013) definoval tři fáze, které se vyskytují napříč profesemi:

- první fáze – nárůst koncentrace stresových hormonů s přívalem pocitu úzkosti a tenze.
- druhá fáze – stres nepomíjí, přetrvává, zvyšuje se krevní tlak, hladina cholesterolu v krvi nebo body mass index.
- třetí fáze – objevují se nemoci na fyzické úrovni jako kardiovaskulární poruchy nebo depresivní poruchy.

Cox (2004) se zabývá otázkou, kdo je zodpovědný za stres v pracovním prostředí a kdo by se jím měl věnovat. Rozhoduje se mezi státem, obecnou společností či organizací, kde jedinec pracuje. Nedá se zcela jistě odvodit, kdo by mohl mít vliv na sledování a prevenci pracovního stresu. Dále říká, že od 90. let minulého století se pracovní stres stal jeden z rizikových faktorů udávaný v organizacích.

Michie (2002) udává, že pracovní stres je jak záležitost organizace, tak i jedince.

Ptáček (2013) tvrdí, že pracovní stres ovlivňuje pracovní výkon ale také vztahy se zaměstnavatelem, zákazníkem, klientem nebo pacientem.

Pro pracovní výkonnost, můžeme použít Yerkesova Dodsonova zákona (Obrázek 1). Tento zákon říká, že při lehčích úkolech je výhodnější mít vyšší úroveň činnosti, která

nás dovede k optimální úrovni bdělosti, a ta vede k vysokému výkonu. Na druhé straně při těžkých úkolech je lepší nižší aktivační činnost k dosáhnutí tížených výsledků.

Obrázek č. 1: Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: HARVANOVÁ, N.D

### 3.5 Příčiny stresu v pracovním prostředí

Štikar a kol. (2003) rozděluje kategorie, které vedou ke vzniku stresu v pracovním prostředí. Můžeme je rozdělit na:

- Proces práce – zaměření na pracovní úkol a jejich plnění, můžeme je rozdělit na množství, čas a charakteristika práce
- Podmínky fyzikálního a biologického charakteru – můžeme zde uvést pracovní úraze a vše co má vliv na naše zdraví
- Sociálně ekonomické podmínky – patří sem sociální vztahy a mezilidské soužití

Koncem 60. let minulého století vytvořili dva američtí vědci T. H. Holmes a R. H. Rahe, stupnici působnosti různých stresorů, kterou nazvali teorie životních událostí. Na této stupnici můžeme vidět pozitivní i negativní životní události i jejich bodové ohodnocení (Šnýdrová, 2006).

Tabulka č. 1: Stupnice životních událostí podle HOLMES a RAHE;

<b>Životní události</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
Úmrtí partnera-partnerky	100
Rozvod	73
Rozvrat manželství	65
Uvěznění	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 rodiny	39
Změna zaměstnání	39
Změna finančního stavu	38
Úmrtí blízkého přítele	37
Přeřazení na jinou práci	36
Závažné neshody s partnerem	35
Půjčka vyšší než je průměrný roční plat	31
Splatnost půjčky	30
Změna odpovědnosti v zaměstnání	29
Syn nebo dcera opouští domov	29
Konflikty s tchánem, tchýní, 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 a jeho projednávání	11

Zdroj: [online]. [cit. 2022-11-23]. Dostupné z :<https://www.linkos.cz/onkologicka-prevence/zasady-zdraveho-zivotniho-stylu/stres/mira-stresu-jednotlivych-zivotnich-udalosti/> ( upraveno)



V tabulce číslo 1 je vidět škála životních událostí, která má bodovou stupnici hodnocení. Při ročním překročení hranice 150 bodů je na 37% pravděpodobné, že se zhorší jedincům zdravotní stav. Velmi nepříznivé ovlivnění zdravotního stavu vzniká při překročení hranice 300 bodů (Šnýdrová, 2006).

Tabulka č. 2: Klasifikace stresoru v podnikovém prostředí

Skupina	Zdroj
Svalová zátěž	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stereotypnost pohybů</li> <li>2. Nutnost vysoké koordinace pohybů</li> <li>3. Velká přesnost pohybů</li> <li>4. Vysoká hmotnost břemen</li> <li>5. Nerovnoměrné rozložení pohybů</li> <li>6. Trvalé stání či trvalý sed</li> <li>7. Extrémní poloha</li> <li>8. Prostorová omezení</li> </ol>
Senzorická zátěž	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velký počet přímých zrakových informací</li> <li>2. Trvalé sledování jednoho místa</li> <li>3. Snížená viditelnost</li> <li>4. Velká náročnost zrakového či sluchového rozlišování</li> <li>5. Nedostatek zrakových či sluchových podnětů</li> <li>6. Vysoké nároky na přesnost čtení a rozlišování údajů</li> </ol>
Mentální zátěž	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jednotvárná a monotónní práce</li> <li>2. Vysoká náročnost přípravy</li> <li>3. Vysoká náročnost identifikace odchylek</li> <li>4. Vysoká náročnost řešení mimořádných situací</li> <li>5. Složité výpočty či kalkulace</li> </ol>
Hluk a vibrace	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nadměrná hlučnost</li> <li>2. Vysoké impulsy či tóny</li> <li>3. Nadměrné hodnoty vibrací</li> </ol>
Osvětlení	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nedostatečná intenzita</li> <li>2. Nerovnoměrné osvětlení</li> <li>3. Nevhodná barva světla</li> </ol>
Klimatické podmínky	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extrémní či vysoce proměnlivá teplota</li> <li>2. Nepřiměřené proudění větru</li> <li>3. Relativní vlhkost vzduchu</li> </ol>
Chemické látky	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtěžující plyny, výpary či zápach</li> <li>2. Zdraví škodlivé plyny a výpary</li> <li>3. Přímý kontakt s chemickými látkami</li> </ol>
Rizika pracovního úrazu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mechanické příčiny</li> <li>2. Elektrický proud či záření</li> <li>3. Exploze</li> <li>4. Nevyhovující osobní ochranné pomůcky</li> </ol>
Sociální faktory	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzavřený prostor</li> <li>2. Velký počet lidí</li> <li>3. Velké nároky na spolupráci a komunikaci</li> </ol>

Zdroj: ŠTIKAR, 2003, s. 81 (upraveno)

Klasifikace stresorů podle Štikar a kol. (2003) poukazuje na zátěže v pracovní oblasti, ve které se zaměstnanec nachází. Podle pracovního zařazení každý zaměstnanec vnímá jiný druh zátěže, od psychické až po fyzickou.

### **3.5.1 Důsledky pracovního stresu**

Každý člověk vnímá stres jinak. I když se jedná o pracovní stres, tak o stres v běžném životě. Nastavení prahu vnímavosti má každý odlišný, můžeme dát za příklad Štikar a kol. (2003), který popisuje hodnotící fáze stresu na pracovišti. Definuje je do tři fází v metodice hodnocení psychické pracovní zátěže:

- Fáze screeningová – v této fázi zjišťujeme, zda se jedná o zvýšenou psychickou pracovní zátěž či nikoliv
- Fáze cíleného šetření – v této fázi upřesňujeme povahu problému a klademe si tyto otázky: jaké je ergometrické hodnocení pracoviště? Jaká je náročnost povahy práce? Jaké je dlouhodobé hodnocení účinků zátěže?
- Fáze určení strategie prevence – zde je důležitá organizace pracovišť, ergometrické vybavení na pracovišti, zajištění bezpečnosti pracovišť aj.

Podle Křivohlavý (1994) stres na každého jedince působí jinak, a spolu s ním vyvolává v jedinci řadu obtíží, jako jsou somatické obtíže ( bušení srdce, sevření za hrudní kostí, nechutenství, bolesti hlavy, křeče v břišní oblasti, sexuální impotence, změna menstruačního cyklu u žen, svíravé pocity v krku), psychické obtíže mohou zahrnovat pocit únavy a vyčerpanosti, změny nálad, lhostejnost a nakonec změny v chování , kdy se může dostavit zvýšená nemocnost, přijímání tlumících prostředků nebo problémy se spánkem

### **3.6 Manažerská pozice**

Manažerskou pozici lze definovat mnoha způsoby, ale vždy z toho vyjde obecný pojem vedoucí pracovník. Tuto pracovní pozici může obsadit jedinec, který má nejen vrozené schopnosti, ale také získané zkušenosti studiem a letitou praxí.

„ Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich “. (Lojda, 2011, s.10)

Manažerské a interpersonální dovednosti:

- *„Stanovování cílů – schopnost stanovovat specifické, měřitelné cíle,*
- *Priority – schopnost rozlišovat priority a soustředit se na to, co je nejdůležitější.*
- *Time management – schopnost plánovat svůj čas a dodržovat časový plán.*
- *Organizování – schopnost zařídit si pracovní činnost a pracoviště tak, aby to optimalizovalo výkonnost.*
- *Management konfliktů – schopnost řešit konflikty na principu „výhra – výhra“ (win – win).*
- *Řešení problémů – schopnost identifikovat problém, nalézt kořenové příčiny, navrhnout možná řešení a zvolit nejlepší variantu.*
- *Realizační schopnost – schopnost uskutečňovat plány, záměry, rozhodnutí.*
- *Delegování – schopnost předávat úkoly pracovníkům.*
- *Schopnost říci „ne“ – schopnost vyhýbat se úkolům a závazkům, které nepatří k prioritám manažerské práce“ (THORNTON, 2004, s. 54).*

Každý manažer má jiné vlastnosti a povahové rysy a každý z nich používá jiné dovednosti k prosazování svých praktik. Dovednosti se podle Lojda (2011) dělí na tvrdé dovednosti (hard skills). Mezi takové zařazujeme podnikatelské znalosti, ekonomická teorie, jazykové schopnosti, vědomostní a technické dovednosti. Mimo těchto dovedností by měl manažer mít schopnost komunikace s lidmi. Mezi tyto schopnosti řadíme tzv. měkké dovednosti (soft skills). Do této kategorie řadíme komunikační dovednosti (verbální i neverbální), koncepční myšlení, odolnost vůči stresu, zdravé sebevědomí, toleranci, morální a etické hodnoty, zvládání emocí a mezilidských vztahů. Zralost a vyspělost manažera je velmi důležitá pro jeho pracovní výsledky. Tyto dovednosti manažer získává celý pracovní život, a je jeho povinností se neustále vzdělávat a zdokonalovat. Vrozené předpoklady pro výkon funkce

manažera, které můžeme uvést jsou inteligenci, představitost a fantazii, tvořivost, temperament, potřebu řídit aj. Na obrázku č. 2 můžeme vidět s jakými typy manažerů se můžeme setkat včetně jejich charakteristiky. (Lojda, 2011 ).

Obrázek č. 2: Typy manažerů

Typ	Charakteristika
<b>Teoretický</b>	Hledá pravdu, samostatně uvažuje, chová se racionálně, za nejvyšší hodnotu považuje <b>poznání</b> .
<b>Ekonomický</b>	Je orientován na prospěch, zajímá ho užitečnost, majetek, za nejvyšší hodnotu považuje <b>užitek</b> .
<b>Estetický</b>	Důležitý je soulad a forma, je individualista, pro kterého nejvyšší hodnotu představuje <b>krása</b> .
<b>Sociální</b>	Altruista, nesobecký člověk, který rád pomáhá ostatním, za nejlepší vztah považuje vztah <b>lásky</b> .
<b>Politický</b>	Tento typ vyhledává příležitost ovládat druhé, trvale s někým soutěží, za nejvyšší hodnotu považuje <b>moc</b> .
<b>Náboženský</b>	Vyhledává absolutní hodnoty, tíhne k náboženství a mystice, nejvyšší hodnotou je pro něj <b>jednota</b> .
<b>Technický</b>	Důvěřuje logice a mechanickým řešením, vše řeší rozumově, za nejvyšší hodnotu považuje <b>obsah práce</b> .
<b>Sportovní</b>	Vytrvalost a disciplína patří mezi základní charakteristiky tohoto typu, dbá o svou kondici, za nejvyšší hodnotu považuje <b>zdraví</b> .

Zdroj: LOJDA, 2011, s. 24

Dobrý manažer má schopnosti nejen vrozené, ale také získané, jednak studiem ale také dlouholetou praxí.

Bachmann (2011) rozděluje manažery na liniové, střední a vrcholové.

- Liniový manažer se nachází na nejnižší úrovni manažerské pozice. Jeho úkolem je řídit každodenní provoz svého svěřeného úseku – oddělení. Řeší problémy svého úseku, například docházka zaměstnanců, zajišťování chodu oddělení, plnění úkolů a plánů. Provádí základní kontroly dané pozice. Mezi liniové manažery patří vedoucí oddělení, výrobní mistři nebo staniční sestry.
- Střední manažer stojí mezi liniovým a vrcholovým managementem. Má na starosti liniové manažery i další řádové pracovníky a zodpovídá za jejich plnění svěřených úkolů. Na tuto pozici můžeme zařadit stavbyvedoucí, primáři jednotlivých oddělení, vedoucí provozu nebo vrchní sestry.
- Vrcholový manažer nebo také TOP – management. Tato pozice v manažerské hierarchii je nejméně zastoupena. Je to nejvyšší pozice s největší zodpovědností.

Zaměstnanci na této pozici mají na starosti celé organizace a jejich prosperitu. Můžeme zda zařadit ředitele škol, nemocnic a firem atd.

Mintzberg (1973) popsal ve své knize „The Nature of Managerial Work“ pojem manažerské role. Dohromady popsal deset druhů rolí ve třech skupinách:

Interpersonální role:

- Reprezentant
- Vůdce/lídr
- Spojovací článek

Informační role:

- Sběrač podnětů
- Šířitel podnětů
- Mluvčí

Rozhodovací role:

- Podnikatel/tvůrce změn
- Řešitel poruch
- Přidělovatel zdrojů
- Vyjednávač

(Manažerské role-ManagementMania.com [online]. Copyright © 2011 [cit. 06.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>).

Hálek (2017) říká, že každý manažer smí uplatňovat různé styly vedení.

Nejnámějšími styly vedení jsou:

- autokratický
- demokratický
- liberální

Autokratický styl řízení je charakterizováno tím, že vedoucí pracovník má rozhodovací slovo. Od svých podřízených pracovníků očekává poslušnost, loajalitu

v názorech a minimální odpor. Tento styl řízení je dobrý v situacích, kdy je potřeba se rychle rozhodovat a jednat.

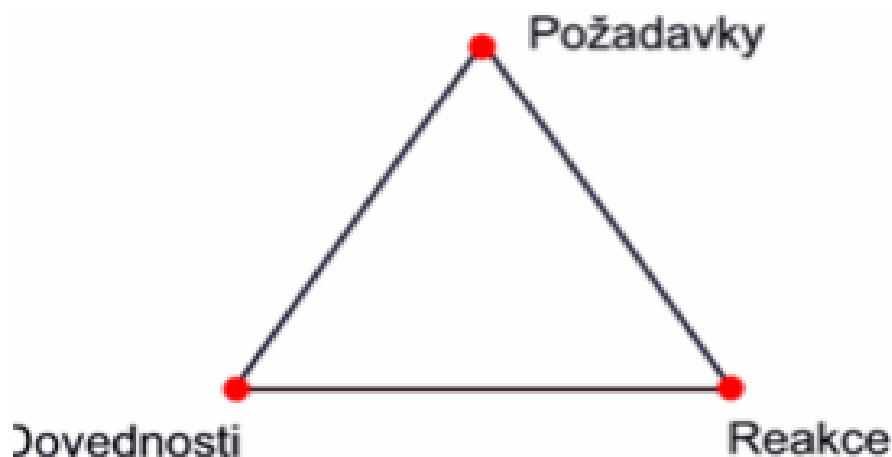
Demokratický styl řízení je opakem autokratického. Podřízení pracovníci se podílejí na rozhodování, vyjadřují své názory a nápady vedoucímu. Tento styl řízení je dobrý pro atmosféru na pracovišti, vytváření důvěry a přátelského prostředí.

Liberální styl řízení je takový styl, který se snaží o bezkonfliktní pracovní prostředí. Vedoucí pracovník se snaží vycházet podřízeným vstříc, nezachází do konfliktu, řízení práce nechává na podřízených.

Pracovní pozice manažera je psychicky i fyzicky velmi náročná. Proto při přijímání nového pracovníka do této pracovní pozice je uchazeč vystaven zkoušení, testům, modelovým situacím. Při výkonu této funkce odborníci rozlišují tři vrcholy trojúhelníku manažerského stresu, které vyjadřují vzájemnou interakci mezi jednotlivými prvky manažerského zvládnání stresu (Thornton, 2004):

- Požadavky – Požadavky se zabývají stresovou zátěží, která je na manažery kladena. Dále je dělíme na pracovní, rodinné a osobní požadavky. Zahrnují stresovou zátěž, která je na zaměstnance v manažerských či vedoucích pozicích kladena a členíme je dále na pracovní, rodinné a osobní požadavky.
  
- Dovednosti – dovednosti rozdělujeme na techniky a dovednosti, které pomáhají ke zvládnání manažerského stresu.
  
- Reakce – reakce jsou výsledkem manažera na stres v dané situaci. Promítají se v nich četnosti, prudkosti a naléhavosti na jednotlivé požadavky, které jsou na něho kladeny. Reakce jsou schopnosti, jak manažer díky svým zkušenostem zvládá svůj stres v dané organizaci.

Obrázek č. 3: Trojúhelník manažerského stresu



Zdroj: THORNTON, 2004, s. 53

Manažerská pozice sebou nese nejenom styl řízení a manažerské dovednosti ale také rozhodovací funkci, umění plánovat, ovlivňovat i například kreativně myslet. Správný manažer, který chce svou práci vykonávat dobře a dbá i na své duševní i fyzické zdraví, umí správně delegovat práci.

Pešek a Praško (2016) ve své knize uvádí, že pokud správně rozdělíme úkoly mezi ostatní zaměstnance, vypořádáme se lépe s pracovní zátěží. Důležité je svěřit zodpovědnost na plnění úkolu osobě, která je schopna tento úkol zvládnout. Úkol manažera je pověřenou osobu podporovat, vést jí k cíli a v případě výskytu problémů, pověřeného zaměstnance správně nasměrovat a pomoci.

Postoje, které mohou ovlivnit delegování úkolů na ostatní můžeme vidět na následujícím obrázku:

Obrázek č. 4: Postoje

<b>Nepřiměřené postoje</b>
Bude jednodušší a rychlejší, když si to udělám sám/sama.
Nemám čas nikomu vysvětlovat, jak se to dělá.
Pokud chci, aby se to udělalo pořádně, musím si to udělat sám/sama.
Koneckonců měl bych to udělat sám, protože jsem za to zodpovědný.
Určitě má sám dost práce, neměl bych ho zatěžovat ještě něčím dalším.
Bude se na mě zlobit, že mu přidávám práci.
Sám je dost inteligentní na to, aby věděl, že to má udělat.
<b>Vyváženější postoje</b>
Nemusím ani nemohu všechno dělat sám.
Vysvětlování musím věnovat nějaký čas, ale potom mnohonásobně času ušetřím, protože mě nebudou zatěžovat úkoly, které už budou dělat jiní.
Kolegové mají své povinnosti, které mají v náplni práce a za které jsou placeni.
Lidé by se měli učit zvládat některé věci sami, protože jim to může do budoucnosti prospět.
Předání práce může být pro druhé i formou ocenění, protože se jim tím prokazuje důvěra, že jsou něco schopni zvládnout sami.
Delegovanou práci má právo každý odmítnout a domluvit se na kompromisu.

Zdroj: PEŠEK A PRAŠKO, 2016

Vedoucí pracovníci se snaží správně vymezit čas, kdy se má pracovat a kdy odpočívat.

Každý člověk potřebuje určitý prostor, ve kterém si zařídí svůj pracovní čas.

Pešek a Praško (2016) doporučují ve své knize následující body k organizaci času:

Obrázek č. 5: Organizace času

<b>DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI ČASU V ZAMĚSTNÁNÍ</b>
Plánujte si jen 60 % pracovní doby.
Váš pracovní program by měl být pestrý.
Systematicky se věnujte důležitým a nenaléhavým činnostem.
Předem si rámcově plánujte pracovní týden a každý pracovní den.
Soustřeďte se vždy jen na jeden úkol, eliminujte rušivé podněty.
Neulpívejte na detailech, dělejte si pauzy.
Moc nepracujte v noci.

Zdroj: PEŠEK A PRAŠKO, 2016



Odpočinek je jak pro manažery tak i pro zaměstnance velmi důležitý. Pokud manažer umí správně delegovat svou práci i si zorganizovat svůj čas, tak by měl i umět odpočívat. Pracovníci, kteří neumějí odpočívat mají sklony k vynoření nebo psychosomatickým onemocněním (Pešek a Praško, 2016).

Pokud člověk zažívá stresové situace, trápí se s tím i po pracovní době, kdy nad problémy přemýšlí a neustále to řeší. V tomto případě je velmi důležité, aby člověk uměl po práci správně využít čas a uměl si odpočinout (Pešek a Praško, 2016).

Obrázek č. 6: Odpočinek po práci

<b>DOPORUČENÍ PRO ODPOČINEK PO PRÁCI</b>
Pasivní odpočinek z nás často vysává životní energii a my „dementníme“.
Nejvíce „občerstvující“ volnočasové aktivity jsou ty, do kterých musíme vložit určité úsilí a můžeme v nich uplatnit své dovednosti a tvůrčího ducha.
Existují aktivity, např. sport, hraní na hudební nástroj, komunikace s dětmi, pomocí kterých se můžeme rychle přeladit do odpočinkového modu „bytí“.
Alkohol a jiné drogy jsou jako prostředek relaxace rizikové.
Trvalejší a vydatnější relaxace organismu nastupuje obvykle po více dnech, kdy opustíme prostředí, které máme spojené se stresem.
Odpočinkové aktivity je třeba si předem plánovat a pravidelně je zařazovat do každého dne, týdne a roku.
Relaxační aktivity můžeme rozdělit na „potěšení“ a „uspokojení“.
Odpočinku mohou bránit postoje typu „musím pořád pracovat, jinak se flákám“.

Zdroj: PEŠEK A PRAŠKO, 2016

Pešek a Praško (2016) tvrdí, že pracovní podmínky jsou důležité pro pracovní pohodu. Případný syndrom vyhoření může vzniknout, když se zaměstnanec pohybuje ve špatných pracovních podmínkách. Snížením stresu na pracovišti, se sníží i případné případy zaměstnanců se syndromem vyhoření.

Mezi stresové faktory můžeme zařadit například nedostatek materiálu, který potřebujeme k výkonu práce, hluk, škodlivé látky, teplotu místnosti aj.

### 3.7 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je v dnešní době velmi rozvinutý stav u jedinců, který jsou vystavováni větší míře rizikovým faktorům a stresu. Proto je velmi důležité o tomto tématu co nejvíce mluvit a dozvídat se.

### 3.8 Definice syndromu vyhoření

Freudenberger použil výraz „burnout“ v jeho práci, která byla publikovaná v časopise „Journal of Social Issues“ v roce 1974. Po publikování v časopisu se „burnout“ začal využívat i v literatuře, a strhl na sebe vlnu zájmu. 70. a 80. léta 20. století vzrostl zájem o syndrom vyhoření u profesí, u kterých lze tento syndrom očekávat (Kebza a Šolcová, 2003). O syndromu vyhoření můžeme mluvit jako o problému celé společnosti, nemůžeme ho aplikovat pouze na jedince. Zaměstnanec, který má syndrom vyhoření, není pracovně aktivní a produktivní. Takový jedinec je velmi zranitelný v jakékoliv pracovní oblasti, proto je velmi důležité se touto problematikou zabývat (Ptáček, Raboch, Kebza, 2013).

Pro syndrom vyhoření, nemůžeme vybrat jednoznačnou definici. Proto v této práci budu citovat odborníky, kteří se touto problematikou zabývají:

*„Syndrom vyhoření je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji nastolena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy“.* (Křivohlavý, 2012, s. 58)

*„Syndrom vyhoření lze popsat jako duševní stav objevující se často u lidí, kteří pracují s jinými lidmi a jejichž profese je na mezilidské komunikaci závislá. Tento stav ohlašuje celá řada příznaků: člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený. Má pocity bezmoci a beznaděje, nemá chuť do práce ani radost ze života“.* (Tošner, Tošnerová, 2002, s. 4)

Vojtíšková definuje syndrom vyhoření takto: „*Syndrom vyhoření je v podstatě stav chronického stresu. Ten vede k fyzickému a emocionálnímu vyčerpání, cynismu a odloučení, dokonce i pocitům méněcennosti a nedostatku úspěchu. Když se syndrom vyhořené blíží, už nejste schopni účinně fungovat na osobní ani profesní úrovni. Vyhoření však nenastane náhle. Neprobudíte se a nezjistíte, že máte syndrom vyhoření. Jeho povaha je mnohem zákeřnější, syndrom vyhoření se plíží velice pomalu, což je mnohem těžší rozpoznat. Přesto nám naše tělo a mysl dávají varování a pokud víte co hledat, můžete syndrom rozpoznat dříve, než bude pozdě.*“ (Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [online]. ZZMV: ©2013 [cit. 30.01.2023]. Dostupné z: <https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni>)

Z uvedených definic je patrné, že ačkoliv se odlišují, jsou si velmi podobné. Syndrom vyhoření podle těchto definic nevzniká okamžitě ale postupně při pravidelném stresovém náporu na jedince.

Podle Kebza a Šolcová (2003, s.11-12) můžeme syndrom vyhoření rozdělovat na dvě úrovně, psychickou a fyzickou. Na psychické úrovni dominuje pocit, že i když jedinec vynaloží namáhavé úsilí, které trvá nadměrně dlouho, tak efektivita tohoto snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná. Vzniká zde velmi výrazný pocit celkového duševního vyčerpání. V duševní oblasti je pak prožíváno především vyčerpání emocionální, dále pak vyčerpání v oblasti kognitivní spolu s výrazným poklesem až se vznikem ztráty motivace. Únava je v tomto případě popsána výrazy námi známými jako například („mám toho po krk“, „jsem už úplně na dně“, „jsem k smrti unaven“, „cítím se jako vyždímaný“), což je v rozporu s celkovým utlumením a oploštěním emocionality. Dále dochází k utlumení celkové aktivity, ale i kreativity, nadšení pro věc. Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje. Jedinec je přesvědčen o vlastní postradatelnosti až bezcennosti. Projevuje se negativismus, cynismus ve vztahu k osobám, jež jsou součástí profesionální práce s lidmi (pacientům, klientům, zákazníkům). Klesá zájem o témata související s profesí, často také negativní hodnocení instituce, v níž byla profese až dosud vykonávána.

Na úrovni fyzické můžeme u jedince pozorovat tyto změny:

- Celková únava organismu, apatie, ochablost.
- Rychle nastávající únava, dostavující se po krátkých etapách relativního zotavení.
- Vegetativní obtíže: bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže dýchací obtíže a poruchy (nemožnost se dostatečně nadechnout, „lapání po dechu“, atd.).
- Bolesti hlavy, často nespecifikované.
- Poruchy krevního tlaku.
- Poruchy spánku.
- Bolesti ve svalech.
- Přetrvávající celková tenze.
- Zvýšené riziko vzniku závislostí všeho druhu.
- Zásahy do rytmu, frekvence a intenzity tělesné aktivity.

Křivohlavý (2012) rozlišuje syndrom vyhoření na následující etapy:

- etapa idealistického nadšení a přetěžování,
- etapa emocionálního a fyzického vyčerpání,
- etapa dehumanizace ostatních lidí jako ochrana před burnoutem,
- etapa stavění se proti všemu a všem.

### 3.9 Příčiny syndromu vyhoření

Mezi hlavní příčiny, které vedou u jedince k syndromu vyhoření lze považovat stres, respektive dlouhodobě přetrvávající chronický stres. Chronický stres se vyvíjí z prvotního stresu, který na jedince nepůsobí a nevede přímo k syndromu vyhoření. (Kebza a Šolcová, 2003).

Základní rozdělení stresorů a jedno z nejpoužívanější je dle Stocka (2010) rozděleno na tři různé skupiny.

- První stresory se zaměřují se na fyzickou stránku. Patří sem např. hluk, bolest nebo také velká intenzita podnětů.
- Druhé stresory se zaměřují na psychickou stránku člověka. Můžeme sem zařadit časové vypětí, podceňování, změny v jeho okolí.
- Třetí stresory se zaměřují na sociální oblast. Příkladem zde může být konflikty s kolegy, konflikty v rodině či mezi přáteli, odcizení se od osob.

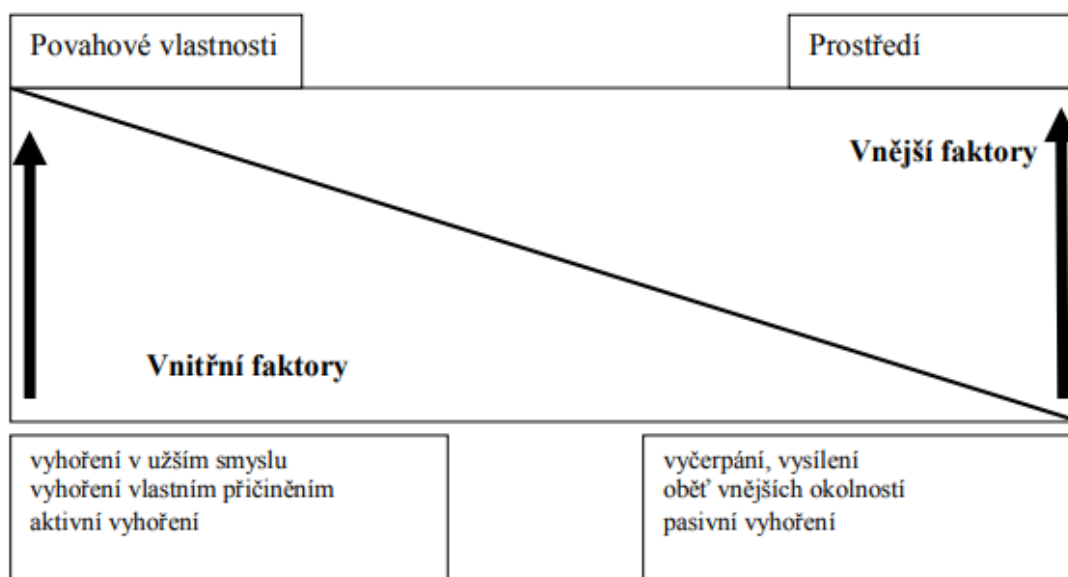
Uvedené stresory a samozřejmě i neuvedené vedou ke vzniku stresu. Ten zapříčiní první fázi vzniku syndromu vyhoření tzv. fázi akutního stresu. Pokud tato fáze nabírá na intenzitě, může se rozvinout v tzv. chronický stres, a nakonec pokud je chronický stres dlouhodobí a jedinec s danou situací nic nedělá se dostaví syndrom vyhoření neboli Burn-out.

Stock (2010) krom stresorů, které vedou k syndromu vyhoření uvádí i rizikové faktory. Rizikové faktory dělí na vnitřní a vnější. Krom rizikových faktorů, které jedince ohrožují a mohou vést ke vzniku syndromu vyhoření existují tzv. protektivní faktory tzv. salutory, které naopak podporují zdraví a snaží se zmírnit vzniku syndromu vyhoření. Mezi těmito dvěma faktory působí faktory neutrální, u nichž nebylo prozatím zjištěno, zda jejich působení ohrožuje zdraví osoby či nikoliv. Mezi tyto faktory můžeme zařadit vnější vlivy (podmínky), charakterové vlastnosti jedinců (vnitřní vlivy, podmínky).

Obrázek č.7 vysvětluje vznik syndromu vyhoření, kdy záleží na charakterových vlastnostech jedince a vnějších podmínkách, kde se jedinec vyskytuje.

Na každého jedince působí faktory jinak. Jedni lidé snášejí působící faktory pasivně jiní je zase mohou vnímat velmi intenzivně. Většina lidí patří ke smíšenému typu, který se nachází uprostřed grafu (Stock, 2010).

Obrázek č. 7: Vnitřní a vnější faktory syndromu vyhoření



Zdroj: STOCK ,2010, s.25

Chronický stres je jedním z hlavních příčin syndromu vyhoření ale uvedeme si zde i další rizikové faktory, které přispívají k vzniku syndromu vyhoření. Samotným faktorem působícím na jedince může být jeho profese, kterou vykonává. Dle Kebzy a Šolcové (2003, s. 8) jsou ohroženy zvláště tyto profese:

- lékaři
- zdravotní sestry
- další zdravotničtí pracovníci (ošetřovatelky, laborantky, technici apod.)
- psychologové a psychoterapeuti
- sociální pracovníci a pracovnice ve všech oborech
- učitelé na všech stupních škol
- pracovníci pošt všeho druhu, pracovníci u přepážek a poštovní doručovatelé
- dispečeri a dispečerky (záchranné služby, dopravy atd.)

- policisté, nejvíce v přímém výkonu služby, kriminalisté a členové posádek motorizovaných hlídek
- právníci, advokáti
- pracovníci věznic (dozorci, ale i další zaměstnanci)
- profesionální funkcionáři, politici, manažeři
- poradci a informátoři
- úředníci v bankách a úřadech, orgánech státní správy
- za určitých okolností (především podle celkové prestiže státu, jeho postavení z hlediska mezinárodního srovnání, prosperity, stavu ekonomiky) příslušníci ozbrojených sil
- duchovní a řádové sestry
- někdy se burnout syndrom projevuje i u nezaměstnaneckých kategorií, pokaždé však u osob, které jsou v kontaktu s druhými lidmi, jsou závislé na jejich hodnocení a mohou být vystaveny působení chronického stresu např. u výkonných umělců, sportovců, ale také u osob samostatně výdělečně činných.

Mezi obecné faktory, které se nijak nerozdělují, patří dle Kebzy a Šolcové (2006) např. vysoká empatie nebo obětavost, vyšší míra citlivosti, neschopnost odpočinku, úzkostné a podobné rysy, pravidelný výskyt časového tlaku, vysoká kontrola, mizivá míra sebepojetí a sebehodnocení nebo třeba i prožitek syndromu „hopelessness-helplessness“, což je syndrom typický prožíváním pocitu bezmoci a beznaděje.

### **3.10 Příznaky a průběh syndromu vyhoření**

Kebza a Šolcová (2006) definují syndrom vyhoření na třech různých úrovních.

První úroveň je psychická, v této úrovni můžeme pozorovat jedince, který sice vynakládá velké množství energie na určitou činnost, ale výsledek je nepatrný. Jedinec má pocit vyčerpání, ztrácí motivaci k dané činnosti. U relativně pozitivního člověka se začínají objevovat pocity méněcennosti, frustrace, beznaděje, člověk nevidí smysl ve svém životě.

V zaměstnání jedinec ztrácí smysl pro danou práci, vztahy s okolím se pro něho stávají bezvýznamné, k problémům svých pacientů, klientů, kolegů ale i rodiny se staví s cynismem a lhostejností. Vážným příznakem je pro jedince denní rutina.

Na fyzické úrovni můžeme vnímat příznaky např. unavený organismus, i při odpočinku se vrací pocit neustálé únavy. Vyskytují se problémy s trávicím traktem, dýchací obtíže, bolest hlavy, poruchy spánku, bolesti svalů. Jedinec se může postupem stát závislým na jakékoliv návykové látce. Poslední úroveň je úroveň sociální. V tomto případě se bavíme o celkovém útlumu sociability jedince, redukce kontaktů s okolím, nechť do dané práce, zhoršení vztahů na pracovišti. Dále můžeme uvést nízkou empatii, vzrůstání konfliktů, lhostejnost k okolí.

Pokud se rozhodneme popsat průběh syndromu vyhoření podle stadií, můžeme se v odborné literatuře vybrat z mnoha autorů. V této práci popíšeme 12- stupňovou cestu od H. Freudembergera. Všechny průběhy se velmi podobají, tento výběr je uveden kvůli své rozsáhlosti popisu. Cyklus vyhoření (Obrázek č. 8) se skládá z 12. stadií. Shrnutí jednotlivých stadií: 1. a 2. se zaměřuje na prosezení jedince a jeho nadšení pro věc.

3. a 4. stádium, jedinec začíná zapomínat na vlastní potřeby. V 5. stádiu jedinec hledá sám sebe, své hodnoty. V 6. stádiu se u jedince opakují problémy podobné jako v 3.a 4. fázi, ale jsou intenzivnější. V 7. stádiu se jedinec začne uzavírat sám do sebe což se vyvine ke stádiu 8. V tomto stádiu jsou u jedince patrné změny v chování. Ve stádiu 9. se jedinec straní okolí i sám sebe. V 10 stádiu má jedinec pocit prázdnoty. Tento pocit vede k depresím, stádium č. 11 a poté k celkovému vyčerpání a syndromu vyhoření, stádium č. 12 (Poschkamp, 2013).



Obrázek č. 8: Cyklus vyhoření



Zdroj: POSCHKAM, 2013

### 3.11 Coping a prevence syndromu vyhoření

Coping neboli zvládání stresové situace je pro každého z nás velmi důležitou schopností. Většina jedinců se v dnešní době setkala se situací, při které byla vystavena stresu, nelibých pocitů a nervozity. Schopnost tyto stavy zvládat je proto velmi žádané.

Pearlin, a Schooler (1978) tvrdí, že coping jsou činnosti na vědomé úrovni, a lidé je dělají proto, aby se psychicky odreagovali od každodenních činností, které v nich

vyvolávají stres. Coping je vědomí, čímž se liší od obranných mechanismů ega, které jsou nevědomé.

Mareš (2001) ve svém díle uvádí, že průběh copingu můžeme popsat dvěma typy-moderátory a mediátory.

Moderátory jsou stabilní v čase a nejsou závislé na působícím stresoru nebo chování jedince. Souvisí s jedincem a jeho predispozicemi např. o věk, pohlaví, socializaci, zkušenost, temperament i sociální oporu. Mediátory potom vidíme jako nezávislé, které závisí na zátěžových situacích. Jedná se o zhodnocení situace, umění posoudit vlastní zkušenosti a schopnosti.

Urbanovská (2010) nabízí situace, kde je zvýšená pravděpodobnost použití copingové strategie. Tvrdí, že pokud jedinec pochopí danou situaci, na kterou může mít vliv, vybere si aktivní strategii zaměřenou na daný problém. Pokud danou situaci jedinec nemůže ovlivnit, vybere si strategii zaměřenou na emoce. Pokud vzniká možnost ohrožení kontroly nad danou situací, reaguje jedinec aktivně, pokud vyhodnotí situaci jako ztrátu kontroly, dostaví se zpravidla rezignace.

Lazarus (1984 in Křivohlavý, 1994) v copingu klade důraz na jeho čtyři aspekty:

- Zvládání je dynamický proces, který se neustále opakuje.
- Zvládání není automatické.
- Zvládání vyžaduje, aby byl jedinec uvědomělý a měl snahu.
- Zvládání je snahou ovlivňovat dění

Prevence, aby nevznikl syndrom vyhoření by měla být součástí každé organizace, které klade důraz na výkon zaměstnanců, ale také každý jedinec by se měl v určitých chvílích svého života pozastavit a zhodnotit, zda je vše v pořádku a nevystavuje se stresu a situacím, které mohou špatně ovlivňovat jeho život.

Hartl a Hartlová (2010) popisuje prevenci syndromu vyhoření jako předcházení, předejití nežádoucím vlivům, kterým je vhodné se vyhnout.

Pokud mluvíme o prevenci syndromu vyhoření, můžeme mluvit o tzv. protektivních faktorech. Tyto faktory můžeme chápat jako nerizikové faktory. Funkcí protektivních faktorů je snížit riziko vzniku syndromu vyhoření. Pomáhají tedy navozovat zdravou

duševní rovnováhu, aby jedinec zvládal stresové situace (Raudenská, Javůrková, 2011).

Dle Kebzy, a Šolcové (2003) řadíme mezi protektivní faktory zejména chování osobnosti typu B. Osobnost typu B se vyznačuje asertivitou, schopností odpočinku a relaxace, efektivním time-management, pracovní nezávislostí a různorodou náplní práce. Tento typ osobnosti také potřebuje mít pocit dostatku vlastních schopností zvládat situace, pocit adekvátního společenského a ekonomického uznání a hodnocení, sociální oporu a pocit osobní pohody.

Stručně a výstižně lze napsat, že jednostranný výklad prevence proti syndromu vyhoření neexistuje.

Křivohlavý (2012) říká, že lidé s pozitivním přístupem k životu a pozitivním myšlením jsou vůči syndromu vyhoření odolnější, a naopak pokud je něco takového potká berou to jako výzvu k něčemu novému a k posílení vlastní osobnosti

Maroon (2012) uvádí ve své knize postup, který se dá použít při terapii syndromu vyhoření tak i při jeho prevenci:

- Přiznání si problému.
- Zodpovědnost k danému problému.
- Rozvoj porozumění a jasného uvažování.
- Přijmutí nových prostředků ke zvládnání a zlepšení existujících strategií.
- Změna vztahu k pracovnímu prostředí.

Mít kolem sebe lidi, kteří nám poskytnou v danou chvíli potřebnou pomoc je pro každého jedince důležitá sociální opora, kterou každý potřebuje. Sociální oporu nám poskytují naši bližní (rodina, přátelé apod.), kteří nás vyslechnou, pomohou nám, spolupracují s námi, pochválí nás, poskytují nám uznání, zpětnou vazbu a budují s námi rovnocenný vztah. (Jeklová, Reitmayerová, 2006).

## 4 Praktická část

V první části diplomové práce se věnuji stresu, syndromu vyhoření a manažerské pozici. V praktické části této práce se věnuji vyhodnocení dotazníkového šetření.

Pro snadnější a méně náročné zpracování a vyhodnocení získaných informací jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Vzor dotazníku je součástí příloh diplomové práce. Pro tuto diplomovou práci jsem zvolila kvantitativní metodu a díky ní se snažím vyhodnotit míru syndromu vyhoření na pracovišti.

K dotazníkovému šetření byl použit MBI dotazník s 22 položkami. Tento dotazník byl doplněn o demografické otázky jako jsou věk, rodinný stav nebo třeba ukončené vzdělání. Poslední část dotazníku je rozšířena o otevřené otázky, vztahující se k výzkumnému cíli této diplomové práce.

Křivohlavý (2012) ve svém díle píše, že dotazník MBI má dobré výsledky a míru shody s jinými dalšími psychologickými vyšetřeními. Dotazník MBI řeší míru spokojenosti v práci, s vlastním životem, sám se sebou, čím je hodnota BM vyšší tím je nespokojenost horší.

Vyšší míra nespokojenosti znamená i vyšší snahu změnit zaměstnání, také sem můžeme zařadit zvýšené fyzické problémy jako např. bolest hlavy, břicha, pocit vyčerpanosti.

Respondenti v druhé části dotazníku odpovídají na otázky podle svých pocitů, na škále od 1-7.

Výsledná hodnota je hodnotou psychického vyhoření.

Výsledná hodnota MBI:

- Výsledek je menší nebo rovný 2 – výsledná hodnota je dobrá
- Výsledek je od 2 do 3 – výsledná hodnota je uspokojivá
- Výsledek je od 3 do 4 – doporučuje se srovnat si smysl dosavadního života, nastolit v něm pořádek a řád a zamyslet se nad důležitostí svých potřeb a tyto myšlenky uvést do praktického života.
  
- Výsledek je od 4 do 5 – syndrom vyhoření je zde prokázán
- Výsledek je vyšší než 5, tento stav u jedince je kritický.

## 4.1 Vyhodnocení první části dotazníku

V této části diplomové práce vyhodnocuji první dotazníkovou část, která se týká demografických údajů. Celkový počet dotazníků, které jsem rozeslala je 100 ks.

Počet dotazníků, které se mi vrátily vyplněné je 89 ks. Počet rozeslaných dotazníků jsem volila kvůli krátkému času na zpracování. Dotazník jsem rozesílala během měsíce ledna e-mailem nebo osobně po domluvě s respondenty. Firmy a respondenty jsem si domlouvala od podzimu roku 2022, většina firem byla z blízkého okolí mého bydliště, neziskové organizace jsem oslovila přes blízkou přítelkyni a rodinného příslušníka. Respondenty, kteří pracují ve státní sféře jsem oslovila sama na základě svého zaměstnání a přes svého bratra, který je také státním zaměstnancem. Díky této spolupráci všech, se mi vyplněné dotazníky vracely velmi v krátkém časovém rozpětí a mohla jsem je zpracovat.

Tabulka č.3: Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů	ni	%
Žena	41	46,0
Muž	48	54,0
Celkem	89	100

Zdroj: vlastní

V tabulce číslo tři můžeme vidět celkový počet tázaných respondentů. Z celkového počtu respondentů 89 je 48 tázaných mužů a 41 tázaných žen.

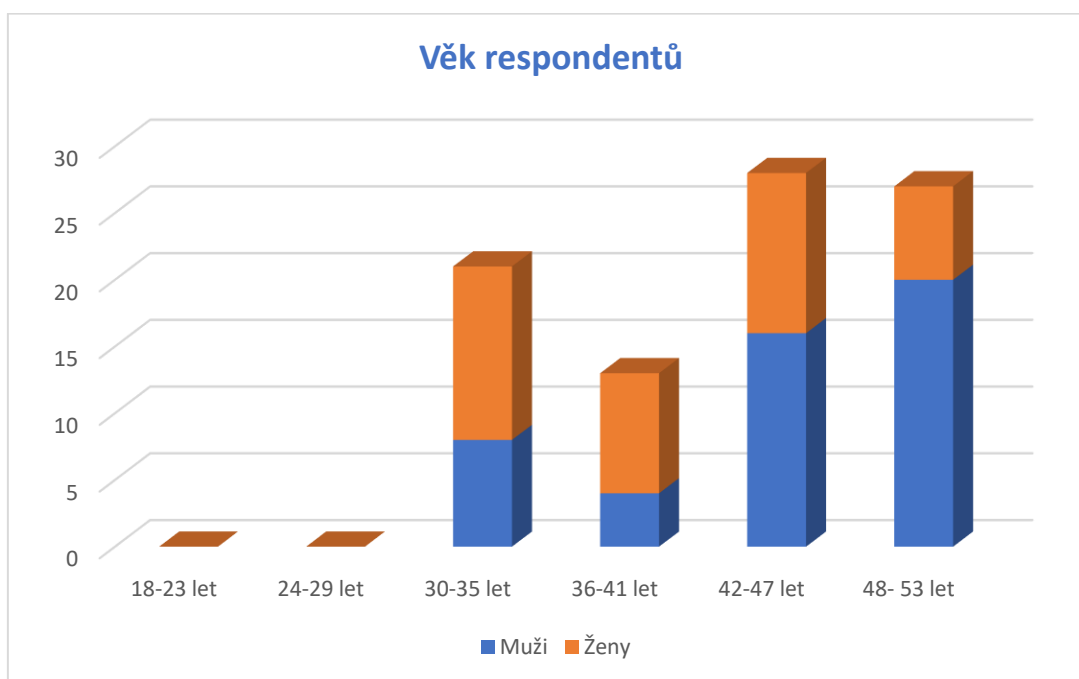
Není to nijak vysoký rozdíl, ale je patrné, že z počtu tázaných respondentů je vyšší podíl mužů, zastoupených na manažerských pozicích.

Tabulka č.4: Věk respondentů

Věk respondentů	ni	%
18-23 let	0	0
24-29 let	0	0
30-35 let	21	23,59
36-41 let	13	14,60
42-47 let	28	31,46
48-53 let	27	30,33
Celkem	89	100,00

Zdroj: vlastní

V tabulce číslo čtyři, jsem se tázala na věk respondentů. Tázaní respondenti byli věkově rozčleněni od 30 let do 53 let. Největší podíl odpovědí bylo od respondentů ve věkové kategorii 42-47 let. Druhou pozici obsadili respondenti z věkové kategorie od 48-53 let, na třetí pozici, byla věková kategorie 30-35 let. Jako poslední zastoupenou věkovou kategorií uvádím 36-41 let. Je tedy velmi dobře vidět, že nejvíce z tázaných respondentů působící na manažerské pozici jsou lidé od věku 42 do 53 let. Můžeme to přisoudit nejen věku ale i pracovním zkušenostem, popřípadě vzděláním.



Graf č.1: Věk respondentů, Zdroj: vlastní

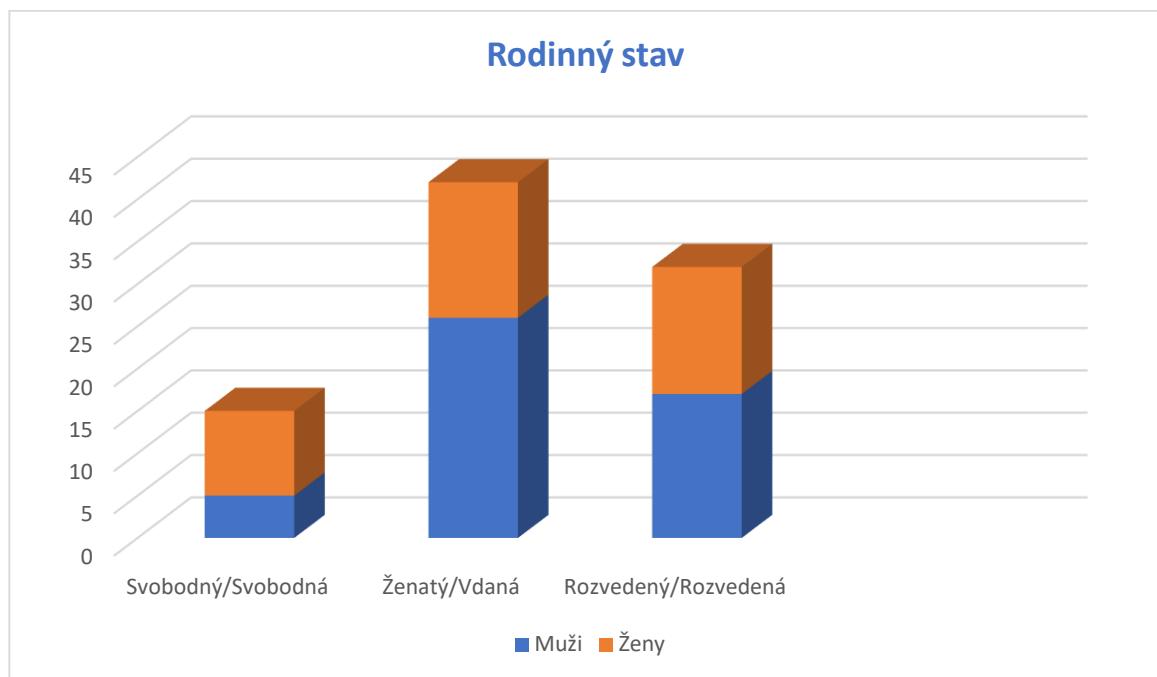
Tabulka č.5: Rodinný stav respondentů

Rodinný stav	ni	%
<b>Svobodný/Svobodná</b>	15	16,85
<b>Ženatý/ Vdaná</b>	52	47,19
<b>Rozvedený/Rozvedená</b>	32	35,95
<b>Celkem</b>	89	100,00

Zdroj: vlastní

V tabulce číslo pět jsem se respondentů ptala na jejich rodinný stav. Myslím si že je velmi pozitivní, že z 89 tázaných respondentů 47,19 % odpovědělo, že jsou ženatý/vdaná.

Na druhém místě s 35,95 % se umístili respondenti, kteří uvedli, že jsou rozvedeni a na poslední pozici s 16,85 % jsou respondenti, kteří jsou svobodní. Myslím si, že výsledek, kdy je nejvíce respondentů v manželském svazku je více než pozitivní.



Graf č.2: Rodinný stav, Zdroj: vlastní

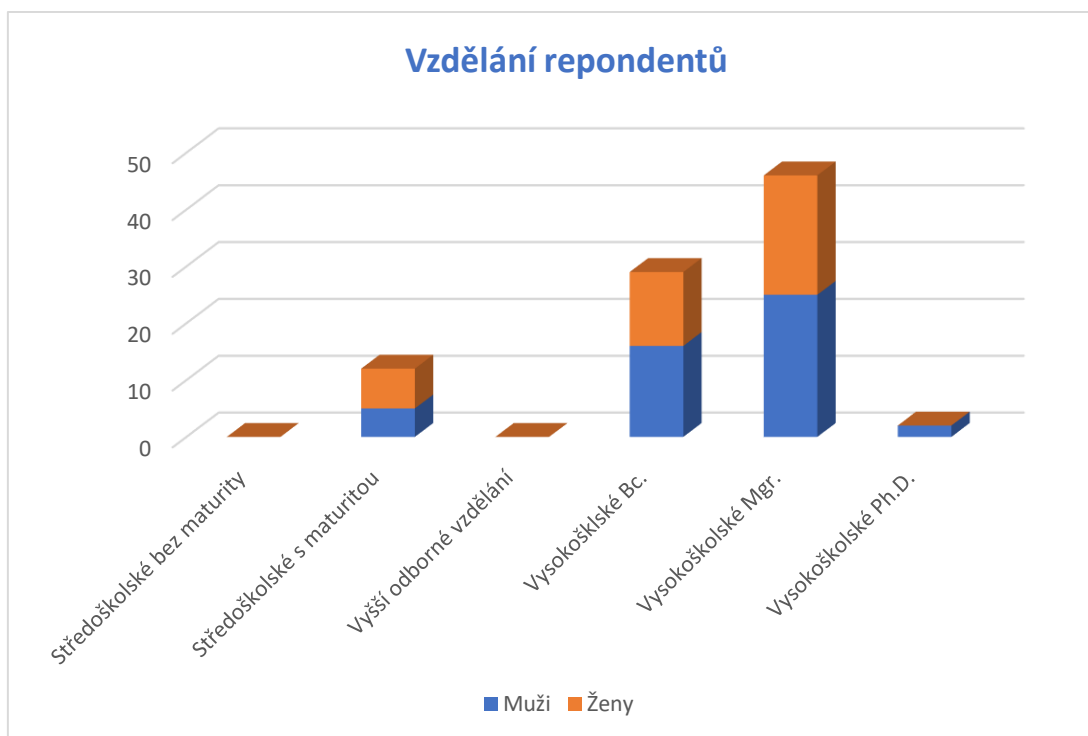
Tabulka č.6: Vzdělání respondentů

Vzdělání respondentů	ni	%
Středoškolské bez maturity	0	0
Středoškolské s maturitou	12	13,48
Vyšší odborné vzdělání	0	0
Vysokoškolské Bc.	29	32,58
Vysokoškolské Mgr.	46	51,68
Vysokoškolské Ph.D.	2	2,24
<b>Celkem</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: vlastní

V tabulce číslo šest jsem se tázala na vzdělání respondentů. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti s magisterským vysokoškolským vzděláním. Na druhé

příčce jsou respondenti s bakalářským vysokoškolským vzděláním, následují respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou a na posledním místě jsou vysokoškolsky vzdělaní respondenti se titulem Ph.D. Z této tabulky je tedy patrné, že tázání manažeři jsou z více jak 80 % vysokoškolsky vzdělaní lidé.



Graf č.3: Vzdělání respondentů, Zdroj: vlastní

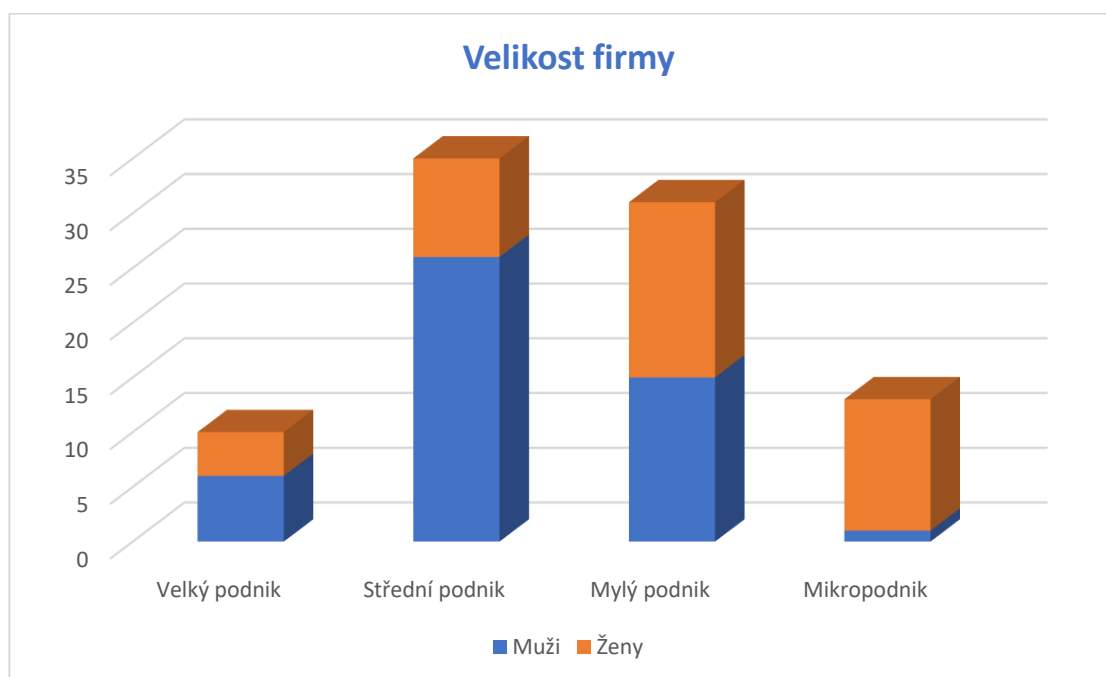
Tabulka č.7 :Velikost firmy, kde pracují

Velikost firmy	ni	%
Velký podnik	10	11,23
Střední podnik	35	39,32
Malý podnik	31	34,83
Mikropodnik	13	14,60
<b>Celkem</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: vlastní



V tabulce číslo sedm jsem se ptala tázaných respondentů na velikost firmy, ve které pracují. Jak je z tabulky patrné nejvíce respondentů pracuje ve středně velkých podnicích, poté v malých podnicích, mikropodnicích a v nejméně zastoupeny jsou velké podniky. Jak je v tabulce vidět, ve středním podniku jsou více obsazeni muži, v mikropodniku jsou muži a ženy zhruba nastojeno, zatímco v mikropodnicích jsou více zastoupeny ženy. Zastoupení ve velkých podnicích bych zhodnotila podobně jako malé podniky, zastoupení zde je velmi podobné.



Graf č.4: Velikost firmy, kde pracují, Zdroj: vlastní

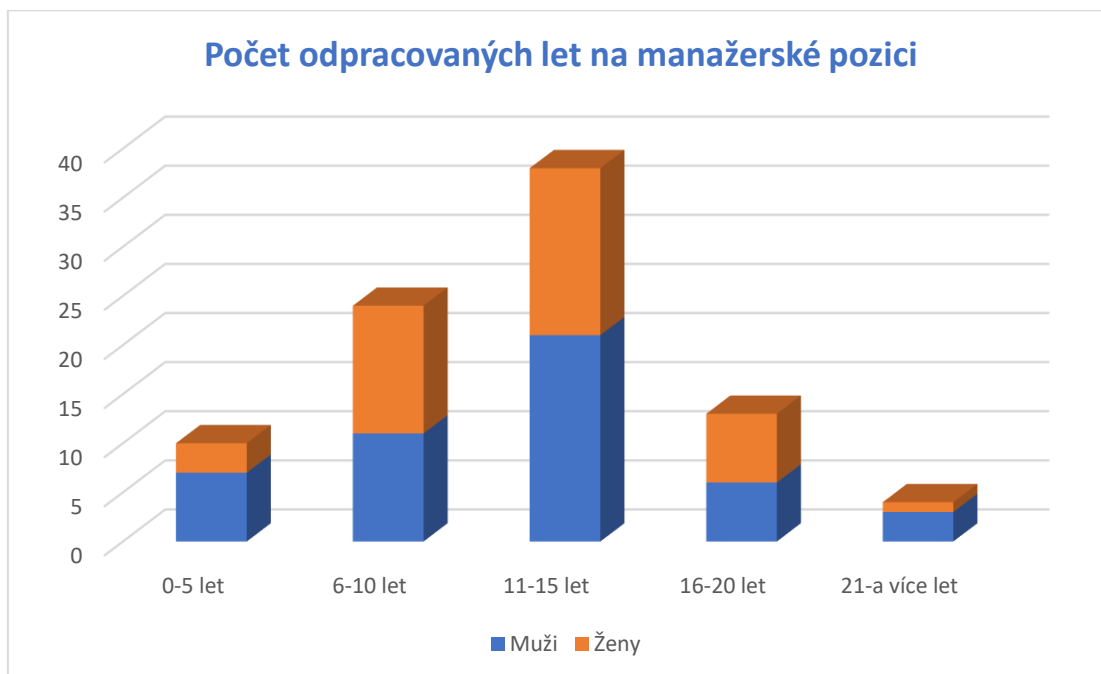
Tabulka č.8: Počet odpracovaných let na manažerské pozici

Počet odpracovaných let na manažerské pozici	ni	%
0-5 let	10	11,23
6-10 let	24	26,96
11-15 let	38	42,69
16- 20 let	13	14,60
21- a více let	4	4,49
<b>Celkem</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní

V tabulce číslo osm jsem se ptala na počet odpracovaných let na manažerské pozici. Nejvíce odpovědí bylo na 11-15 let, tento počet let byl zastoupen na 42,69 %.

Jako další bychom mohli uvést praxi na této pozici 6-10 let, na tuto dobu se zařadilo 26,96 % tázaných respondentů. Nejméně respondentů bylo na letech praxe od 21 a více.



Graf č.5: Počet odpracovaných let na manažerské pozici, Zdroj: vlastní

## 4.2 Vyhodnocení druhé části dotazníku

Maslachová a Jacksonová (1981) ve svém díle vytvořily dotazník MBI. Tento dotazník je standardizovaný a zjišťuje tři faktory, které ovlivňují snížení pracovní činnosti.

1.stupeň EE – emocionální vyčerpání, 2. stupeň DP – depersonalizace, 3.stupeň PA – stupeň osobního uspokojení vedoucí k snížení výkonnosti.

Tento dotazník obsahuje 22 otázek, z toho 9 otázek je obsahově zaměřeno na EE, 5 otázek je zaměřeno na DP a zbylých 8 otázek je zaměřeno na PA.

Tento dotazník je zaměřen na stupeň vyhoření pracovníků. Respondenti odpovídali vy hodnotící škále 0-7.

Venglářová (2011) dotazník MBI se hodnotí tímto způsobem:

Stupeň emocionálního vyčerpání – EE

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

#### Stupeň depersonalizace – DP

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

#### Stupeň osobního uspokojení – PA

- Nízký 31–0
- Mírný 32–38
- Vysoký 39 a více

Při vyhodnocení této části dotazníku, bylo prvotně důležité rozdělit jednotlivé odpovědi u otázek, které patří k EE, DP, a PA.

Do stupně emocionálního vyčerpání patří otázky číslo 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 a 20.

Do stupně depersonalizace patří otázky číslo 5, 10, 11, 15 a 22.

Do stupně osobního uspokojení patří otázky číslo 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 a 21.

Obrázek č. 9: Tabulka MBI

MBI

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

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

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

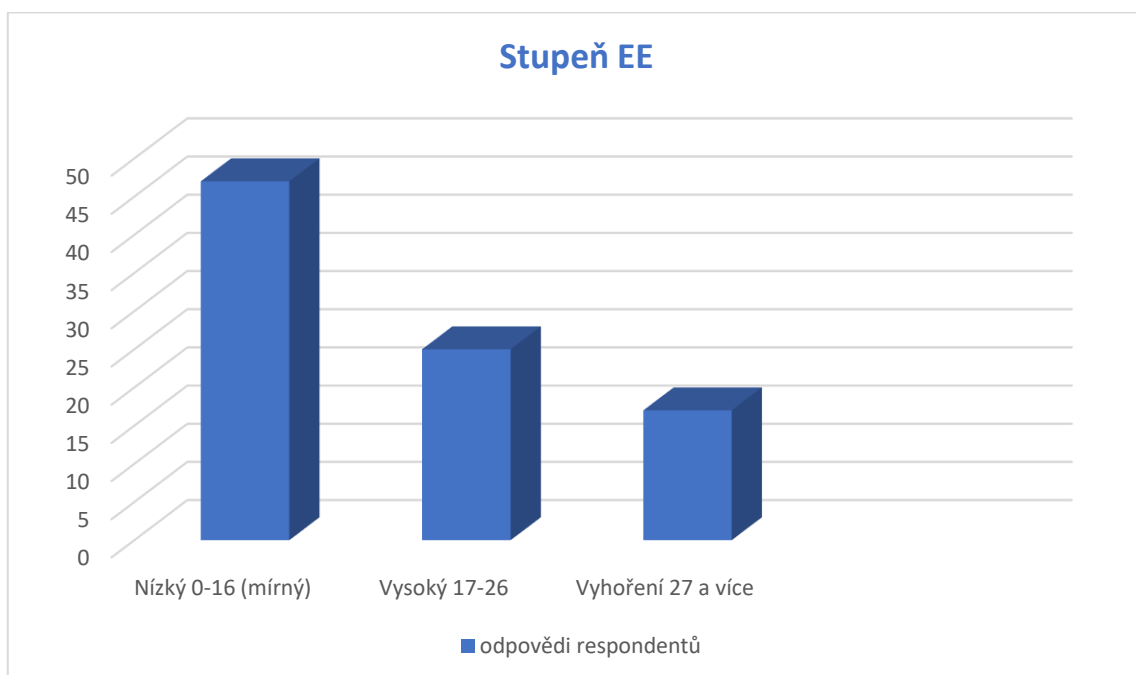
Zdroj: ŽIDKOVÁ, 2013

Tabulka č.9: Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Stupeň emocionálního vyčerpání – EE	ni	%
Nízký 0-16 Mírný	47	52,80
17–26 Vysoký	25	28,08
27 a více Vyhoření	17	19,10
<b>Celkem</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: vlastní

Stupeň emocionálního vyčerpání u tázaných respondentů je v 52,80 % mírný. Podle mého názoru je to velmi pozitivní, když vezmeme v potaz, že se jedná o zaměstnance ve vedoucích pozicích. Vysoký stupeň emocionálního vyčerpání mělo 28,08 % tázaných respondentů a 19,10 % respondentů odpovědělo na otázky tak, že to může zapsat jako vyhoření.



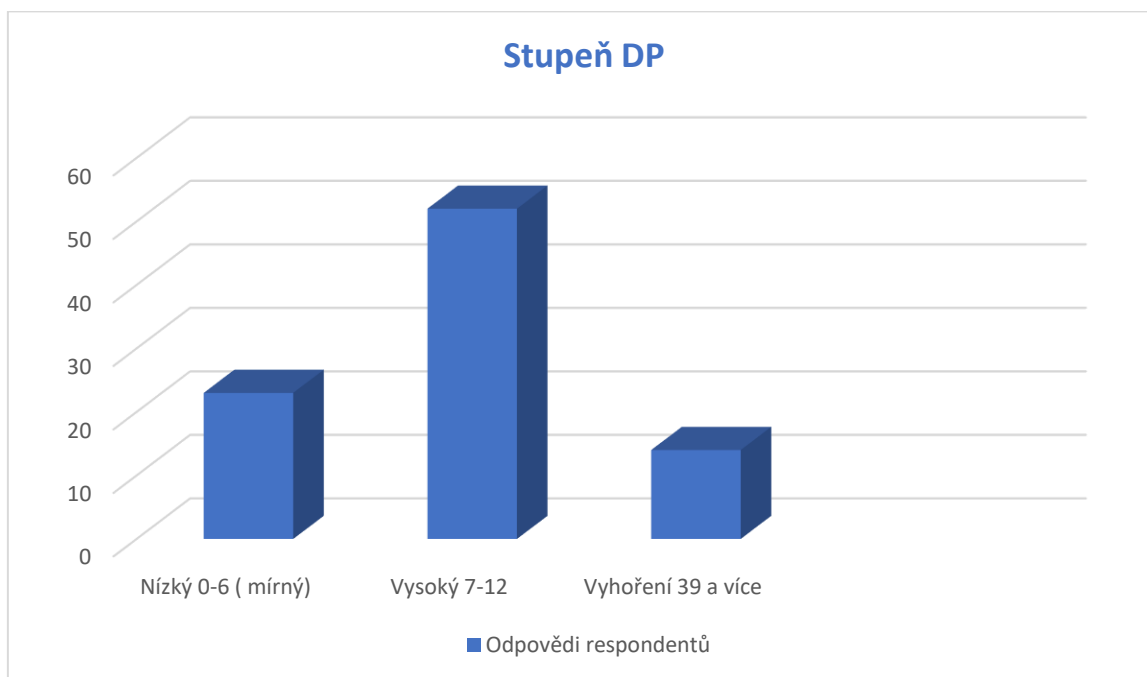
Graf č.6: Stupeň emocionálního vyčerpání EE, Zdroj: vlastní

Tabulka č.10: Stupeň depersonalizace DP

Stupeň depersonalizace- DP	ni	%
Nízký 0–6 Mírný	23	24,12
7–12 Vysoký	52	58,42
Vyhoření 39 a více	14	15,73
<b>Celkem</b>	89	100,00

Zdroj: vlastní

Stupeň depersonalizace u tázaných respondentů můžeme v uvedené tabulce nebo grafu. Jak je vidět 58,42 % respondentů je zařazeno mezi vysokou míru depersonalizace. Jak je vidět, jejich pracovní zařazení se odráží na jejich chování vůči okolí. Celkové vyhoření poté prožívá 15,73 % z tázaných respondentů a 24,12 % respondentů patří do kategorie mírné depersonalizace.



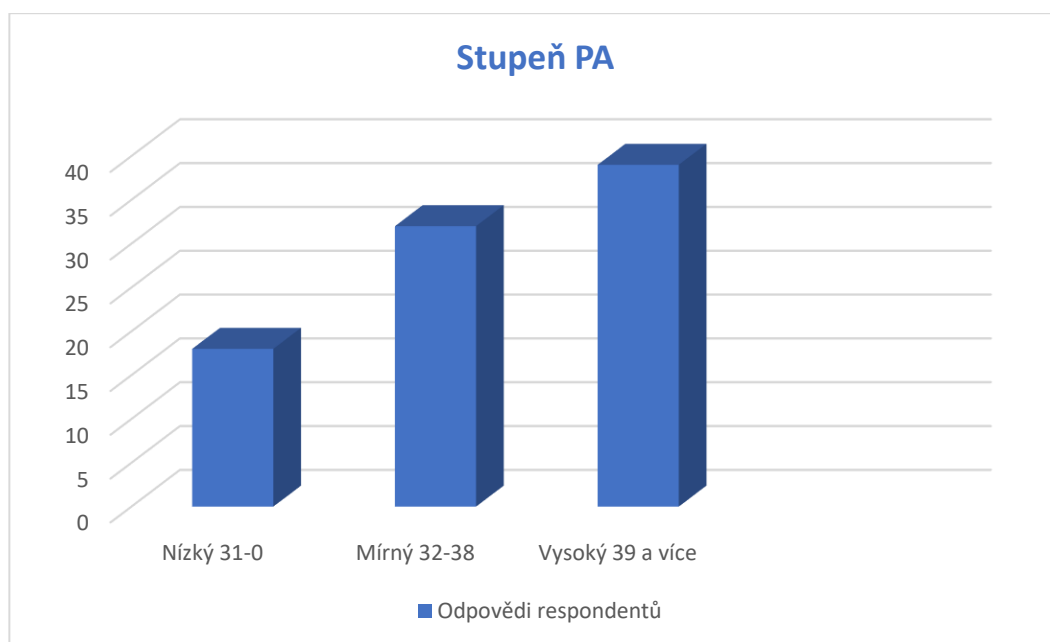
Graf č.7: Stupeň depersonalizace DP, Zdroj: vlastní

Tabulka č. 11: Stupeň osobního uspokojení PA

Stupeň osobního uspokojení PA	ni	%
Nízký 31–0	18	20,22
Mírný 32–38	32	35,95
Vysoký 39 a více	39	43,82
Celkem	89	100,00

Zdroj: vlastní

Stupeň osobního uspokojení mezi tázanými respondenty v kategorii mírný a vysoký poměrně vyrovnaný. V kategorii vysoký odpovědi respondentů byly na 43,82 %. V kategorii mírný respondenti odpověděli respondenti na 35,95 %. Nízká kategorie dostala na odpovědích 20,22 %. Dá se podle těchto výsledků říci, že respondenti jsou přes 50 % osobně uspokojeni



Graf č.8: Stupeň osobního uspokojení PA, Zdroj: vlastní

### 4.3 Vyhodnocení třetí části dotazníku

V třetí části dotazníku se věnuji otevřeným otázkám k syndromu vyhoření na pracovišti. Tato část tvoří devět otevřených otázek, kdy respondenti pokud odpovědí Ne, nemusí se k té otázce nadále vyjadřovat a mohou pokračovat na další otázku. V případě odpovědi ANO, respondenti mohou svou odpověď rozvést na jednotlivých příkladech.

Tabulka č.12: Vyhodnocení třetí části dotazníku,

Otázky z dotazníku:	Ano Ženy	ANO Muži	Ne Ženy	NE Muži	VOLNÁ ODPOVĚĎ
Setkal/a jste se na stávajícím pracovišti se stresem ?	41	48		0	Nátlak vedení na výkon. Plnění plánů. Nedostatek personálu. Nedostatečné mzdové ohodnocení.
Myslíte si, že pracovní stres má vliv na zaměstnance a případný stav syndromu vyhoření?:	41	48	0	0	
Míváte nějaké somatické obtíže, které by souvisely s náplní Vaší práce?	38	22	3	26	Bolest hlavy. Bolest břicha. Nevolnost. Chvějící se ruce.
Myslíte si, že syndrom vyhoření má vliv na nemocnost zaměstnanců ve Vaší organizaci?	21	13	20	35	2-3* do roka
Může vzniknout syndrom vyhoření kvůli vlivu pracovnímu prostředí?	41	42		6	
Navrhli byste sami nějaké další preventivní opatření nebo doporučení pro zaměstnavatele proti syndromu vyhoření?	41	48			Více volného času, Home office,
<b>V jakém pracovním sektoru působíte?</b>	Neziskový: Ženy: 12 Muži: 0 Komerční: Ženy: 18 Muži: 28 Státní správa: Ženy: 11 Muži: 20				
<b>Na jaké manažerské pozici působíte?</b>	Nejnižší management: Ženy: 27 Muži: 16 Střední management: Ženy: 12 Muži: 26 Vrcholový management: Ženy: 2 Muži: 6				

Zdroj: vlastní



Výsledek třetí části dotazníkového šetření jsem dala do tabulky číslo 12. Je v ní přehledně vidět odpovědi respondentů. Na první otázku, zda se respondenti setkali v práci setkali se stresem odpovědělo všech 89 respondentů, že ano. Ve volné části odpovědi otázky bylo nejvíce odpovědí, že prožívají nátlak ze strany vedení, nedostatek personálu na pracovišti nebo nedostatečné mzdové ohodnocení. Další otázka byla položena na stres a syndrom vyhoření, zda si respondenti myslí, že má případný stres vliv na syndrom vyhoření. Opět všech 89 respondentů uvedlo, jak ženy tak muži, že ANO.

Třetí otázka byla položena na somatické obtíže, které by souvisely s náplní jejich práce. Na tuto otázku odpověděli opět všichni respondenti. Ženy odpověděly ANO v 38 případech, NE ve 3. Muži odpověděli ANO v 22 případech, NE v 26.

Jako obtíže ve většině odpovědí uvedli bolesti hlavy a nevolnost, nadále dva respondenti zmínili bolest břicha nebo chvějící se ruce.

Čtvrtá otázka byla položena, zda má syndrom vyhoření vliv na nemocnost v organizaci, kde respondenti pracují. Ženy na tuto otázku odpověděly ANO v 21 případech, NE ve 20 případech, naopak Muži odpověděli ANO pouze v 13 případech a NE v 35 případech.

Následující otázka byla kladena na pracovní prostředí, zda může způsobit syndrom vyhoření. 83 respondentů odpovědělo, že ANO, 6 respondentů odpovědělo NE. Z toho 41 respondentů byly ženy.

Další otázka byla na doporučení na preventivní opatření pro zaměstnavatele. Všech 89 respondentů uvedlo, že by preventivní opatření doporučilo. Ale ve volné možné odpovědi bylo uvedeno nejvíce pouze více volného času a homeoffice.

Předposlední otázka byla v jakém sektoru respondenti působí. Na neziskový sektor odpovědělo 12 respondentů, z toho byly všichni ženy, na komerční sektor odpovědělo 46 respondentů, z toho žen bylo 18 a mužů 28 a na státní správa odpovědělo 31 respondentů, z toho 11 bylo žen a 20 bylo mužů. Toto by se shrnout, že na tento dotazník nejvíce odpovědělo lidí z komerčního sektoru.

Poslední otázka směřovala na jaké pozici v managementu respondenti působí. Nejvíce respondentů čili 43 působí na nejnižší pozici managementu, nejvíce zastoupených v tomto managementu je žen v našem dotazníku a to 27, mužů odpovědělo na nejnižší management 16. Poté 38 respondentů působí na pozici středního managementu, z toho

12 žen a 26 mužů. Zde by se dalo říci, že čím vyšší management, tím víc je zastoupen muži. A v TOP managementu působí 8 respondentů, z toho 2 ženy a 6 mužů.

#### 4.3.1 Testování hypotéz

Aby byl splněn cíl práce, byly stanoveny výzkumné otázky. Na tyto otázky jsou stanoveny výzkumné hypotézy. Tyto hypotézy byly ověřovány pomocí testu nezávislosti chí-kvadrátu. Hladina významnosti testu byla zvolena na  $\alpha = 0,05$ .

**Výzkumná otázka číslo 1:** Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s pracovním stresem?

H1A existuje, H10 neexistuje

Tabulka č. 13

Pohlaví	Ano	Ne	Celkem
Ženy	41 ( 41)	0 (0)	41
Muži	48 (48)	0 (0)	48
<b>Celkem</b>	89	0	89

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 14

Test chí-kvadrát	x2	f	X2 0,05 (2)
	0	1	3,84

Zdroj: vlastní

$X^2_0 < 3,84$  (kritická hodnota hladiny významnosti při 1 stupni volnosti).

Hypotézu H1A zamítáme a Hypotézu H10 přijímáme.

Není žádný významný statistický rozdíl, mezi tím, jak odpovídali muži a jak ženy.

**Výzkumná otázka číslo 2.:** Existuje souvislost výskytu somatických obtíží s pracovní náplní zaměstnanců?

H2A existuje, H20 neexistuje

Tabulka č. 15

Pohlaví	Ano	Ne	Celkem
Ženy	38( 27,64)	3 (13,35)	41
Muži	22 (32,35)	26 (15,64)	48
<b>Celkem</b>	60	29	89

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 16

Test chí-kvadrát	x2	f	X2 0,05 (2)
	22,076	1	3,84

Zdroj: vlastní

$X^2 22,076 > 3,84$  (kritická hodnota hladiny významnosti při 1 stupni volnosti).

Hypotézu H2A přijímáme a Hypotézu H20 zamítáme.

Existuje významný statistický rozdíl mezi názory mužů a žen na somatické obtíže související s pracovní náplní.

Cramerovo v se rovná:  $\sqrt{(22,076 : 89)} = 0,497$

V tomto případě je slabá síla míry vztahu.

Vztah mezi muži a ženami není nijak významný.

**Výzkumná otázka číslo 3.:** Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s častým čerpáním pracovním neschopnosti?

H3A existuje, H30 neexistuje

Tabulka č. 17

Pohlaví	Ano	Ne	Celkem
Ženy	21( 15,66)	20 (25,33)	41
Muži	13 (18,33)	35 (29,66)	48
<b>Celkem</b>	34	55	89

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 18

Test chí-kvadrát	x <sup>2</sup>	f	X <sup>2</sup> 0,05 (2)
	5,442	1	3,84

Zdroj: vlastní

X<sup>2</sup> 5,442 > 3,84 (kritická hodnota hladiny významnosti při 1 stupni volnosti).

Hypotézu H3A přijímáme a Hypotézu H30 zamítáme. Existuje významný statistický rozdíl mezi názory mužů a žen na čerpání pracovní neschopnosti.

Cramerovo v se rovná:  $\sqrt{(5,442: 89)}=0,246$

V tomto případě je slabá síla míry vztahu.

Vztah mezi muži a ženami není nijak významný.

**Výzkumná otázka číslo 4.:** Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s pracovním prostředím?

H4A existuje, H40 neexistuje

Tabulka č. 19

Pohlaví	Ano	Ne	Celkem
Ženy	41(38,23 )	0(2,76)	41
Muži	42 (44,76)	6 (3,23)	48
<b>Celkem</b>	83	6	89

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 20

Test chí-kvadrát	x <sup>2</sup>	f	X <sup>2</sup> 0,05 (2)
	5,505	1	3,84

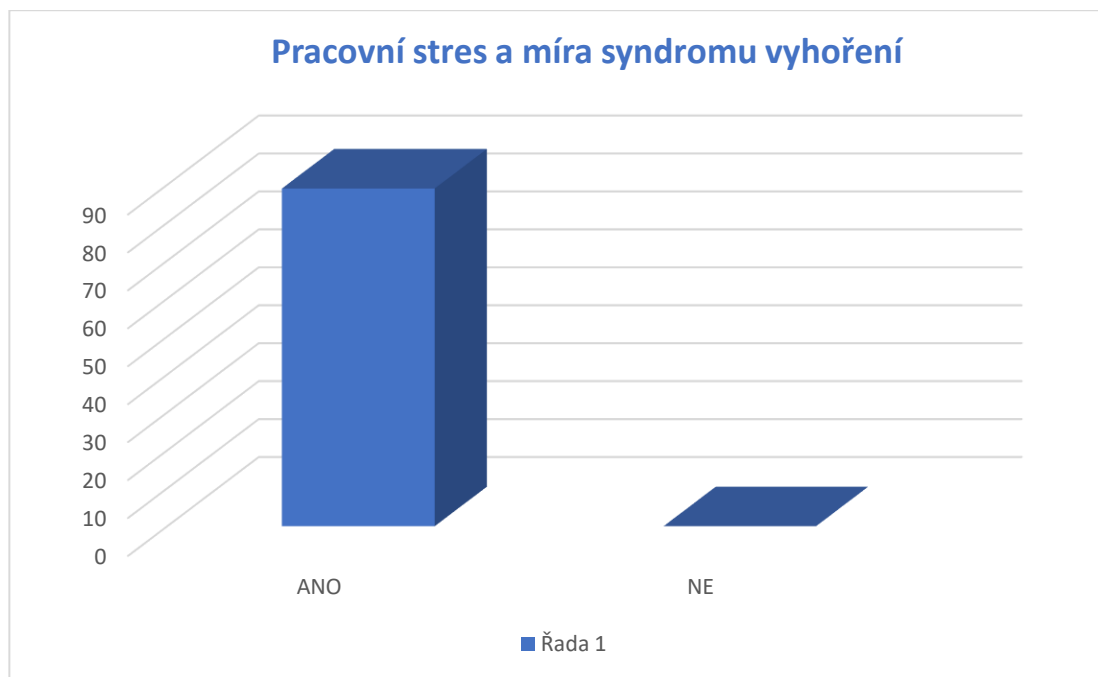
Zdroj: vlastní

X<sup>2</sup> 5,505 > 3,84 (kritická hodnota hladiny významnosti při 1 stupni volnosti).

Hypotézu H4A přijímáme a Hypotézu H40 zamítáme. Existuje významný statistický rozdíl na souvislost míry syndromu vyhoření s pracovním prostředím.

## 4.4 Výsledky šetření

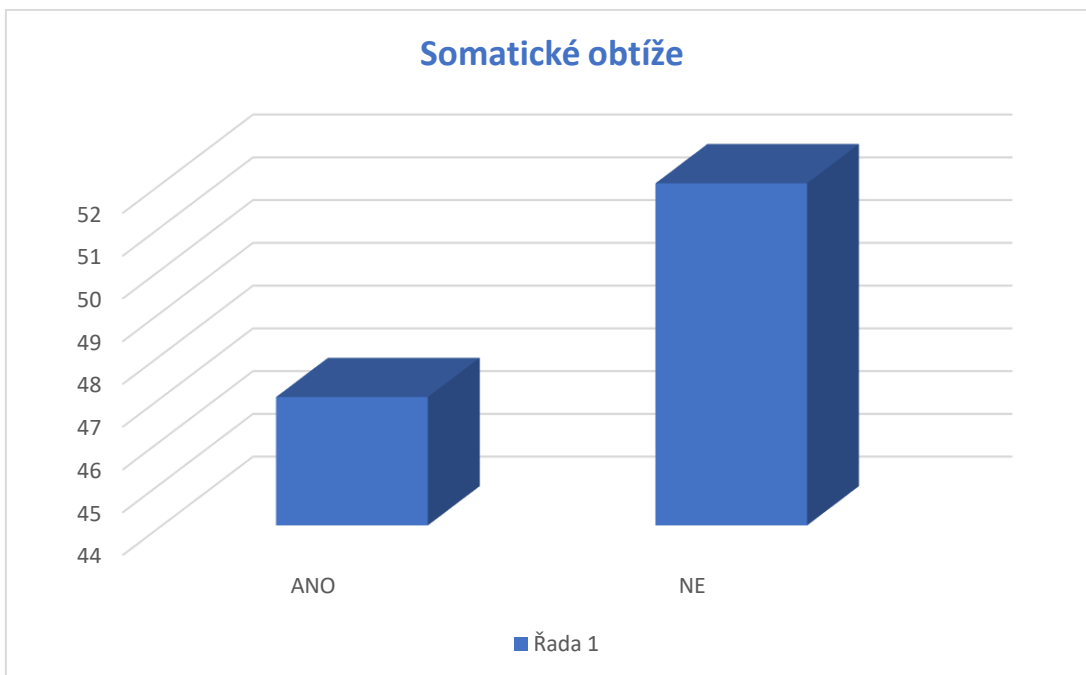
Na první otázku hypotézy: Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s pracovním stresem? Dostala autorka od respondentů jednoznačnou odpověď. Všechny 89 tázaných respondentů neboli 100 % jednohlasně odpovědělo, že ANO. Pracovní stres má vliv na syndrom vyhoření.



Graf č.9: Pracovní stres a míra syndromu vyhoření, Zdroj: vlastní

Druhá otázka hypotézy: Existuje souvislost výskytu somatických obtíží s pracovní náplní zaměstnanců?

Na tuto otázku odpověděli respondenti v podstatě vyrovnaně. Přes 50 % respondentů odpovědělo, že pracovní náplň nemá vliv na somatické problémy.

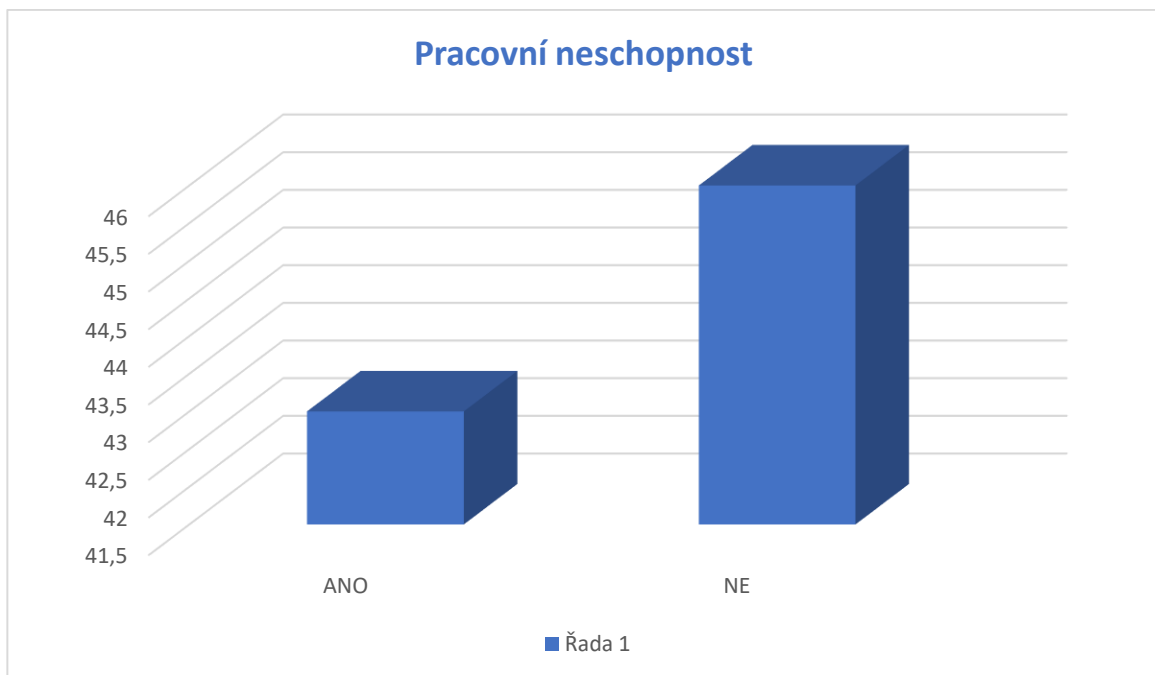


Graf č.10: Somatické obtíže, Zdroj: vlastní

Somatické problémy zaměstnanců na pracovišti mohou mít na svědomí syndrom vyhoření. Autoři Kebza a Šolcová, (2003) popisují ve své publikaci stav celkového vyčerpání organismu. Kdy ho popisují jako silnou únavu, slabost, ochablost. Mohou se přidávat vegetativní potíže jako jsou bolest kloubů, bušení srdce, třes, bolest hlavy a jiné.

Třetí otázka hypotézy: Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s častým čerpáním pracovním neschopnosti?

Třetí hypotézová otázka a její odpovědi na ni byly zase velmi vyrovnané. V tomto směru se respondenti názorově rozcházejí. Odpověď ANO zvolilo 43 respondentů, odpověď NE 46 respondentů. Odpověď NE, má vyšší počet odpovědí čili autorka může uvést, že tázaní respondenti si nemyslí, že syndrom vyhoření má vliv na čerpání pracovní neschopnosti.

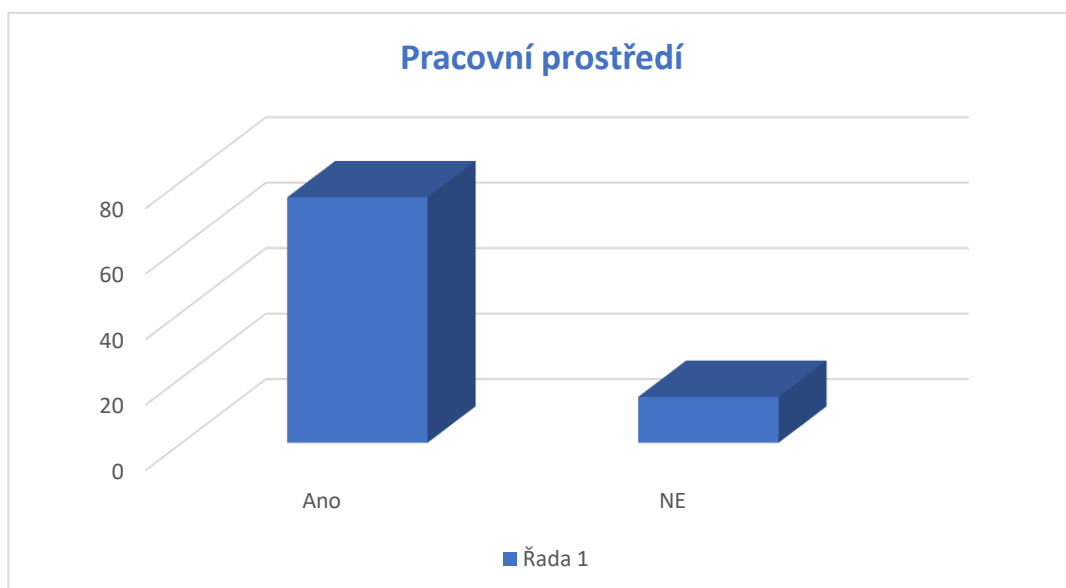


Graf č.11: Pracovní neschopnost, Zdroj: vlastní

Poslední otázka byla: Existuje souvislost míry syndromu vyhoření s pracovním prostředím?

75 respondentů odpovědělo ANO, 14 respondentů odpovědělo NE.

Tato hypotéza se tedy přiklonila k tomu, že pracovní prostředí má vliv na syndrom vyhoření.



Graf č.12: Pracovní prostředí, Zdroj: vlastní

Na syndrom vyhoření má vliv jak pracovní prostředí, tak i správně strávený volný čas. Prevence proti syndromu vyhoření je velmi důležitá. Autorka ve své praktické části uvádí doporučení pro odpočinek po práci od Pešek a Praško. Jako dalším doporučením proti syndromu vyhoření můžeme uvést od autorů Kebza, a Šolcová (2003) sociální oporu, která má být nejen v rodině ale také u přítel, partnerů a celkově navazovat dobré sociální vazby.



## 5 Diskuse

Tato kapitola se zabývá shrnutím zjištěných výsledků diplomové práce, první část se věnuje shrnutí teoretické části diplomové práce, druhé část se zabývá praktickou částí diplomové práce.

Na úvod shrnutí teoretické části diplomové práce měla autorka problém s výběrem správné literatury. Protože v dnešní době je mnoho publikací vydaných na toto téma, bylo pro autorku obtížné vybrat nejvhodnější autory pro její diplomovou práci. V důsledku se pro autorku jeví jako zajímavý autoři Vladimír Kebza a Iva Šolcová, Roman Pešek a Ján Praško, Christian Stock nebo třeba Jan Křivohlavý. Tito uvedení autoři i další, které autorka použila ke zpracování této diplomové práce zpracovali své publikace velmi zdařile, jsou pro čtenáře pochopitelné a v neposlední řadě velmi užitečné. Na syndrom vyhoření tito autoři pohlížejí z různých úhlů pohledu, který ve finále tvoří jeho logický výklad.

V teoretické části se autorka věnovala syndromu vyhoření v obecném smyslu slova. Zaměřila se na stres a stresu v pracovním prostředí, zaměřuje se zde na popis manažerské a nakonec se v teoretické části věnovala syndromu vyhoření.

Syndrom vyhoření má velké množství definic, které nebyly doposud úplně sjednoceny. Můžeme zde uvést jako příklad Křivohlavý (2012, s. 58) „*Syndrom vyhoření je formálně definován a subjektivně prožíván jako stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost je nejčastěji nastolena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy*“.

Teoretická část této diplomové práce napojuje na praktickou část.

V praktické části se autorka dotazníkovému šetření, kde autorka zkoumá hypotézy z teoretické části. Autorka si vybrala dotazníkové kvantitativní šetření. Vytvořený dotazník byl rozdělen na tři části. V první části se autorka zabývá geografickými údaji respondentů, druhá část je udělaná dotazníkem MBI a poslední třetí část je tvořena otevřenými otázkami. Celý dotazník je koncipován anonymně a to z důvodu předpokládané větší návratnosti a pravdivých odpovědí. Autorka rozeslala 100 dotazníků. Z tohoto počtu se jí vrátilo 89 dotazníků, čili 89%. Autorka v této části diplomové práce vidí za problém neochotu zaměstnanců na vedoucích pozicích na tyto dotazníky

odpovídat. Tuto neochotu přikládá strachu ze strany zaměstnanců, aby jejich odpovědi nebyly použity jakýmkoliv způsobem proti nim. Ale jak bylo uvedeno dotazník byl zcela anonymní, a byl použit pouze pro potřeby této diplomové práce.

Jako pozitivní vidí autorka zhodnocení druhé části dotazníkového šetření, kde vyšlo najevo, že víc jak polovina dotazovaných respondentů netrpí emocionálním vyčerpáním. Negativní výsledek vidí autorka v části dotazníku MBI depersonalizaci. Nad poloviční procento tázaných respondentů trpí vysokou mírou depersonalizace. Poslední část MBI dotazníku je opět pozitivní. Respondenti ohodnotili osobní uspokojení jako vysoké v menším procentu mírné.

Na závěr diskuse autorka navrhuje na zmírnění výskytu syndromu vyhoření v zaměstnání jak u řadových zaměstnanců, tak i manažerů pro zaměstnavatele tato doporučení.

V první řadě by autorka této práce udělala cílené šetření na konkrétním pracovišti, kde se vyskytují zaměstnanci nejvíce ohrožení syndromem vyhoření. Toto šetření by se mělo týkat spokojenosti zaměstnanců, co by rádi na pracovišti zlepšili, z jakých podmětů jsou nejvíce ve stresu zaměřené na všechny zaměstnance s otázkami, čím jsou zaměstnanci stresováni, co by rádi změnili a zda vidí nějaké východisko ze stresových situacích, tak v tomto případě jaké.

Potom samozřejmě záleží na daném zaměstnavateli, jaké má možnosti k zavádění změn.

Nejvíce si respondenti ztěžovali na málo osobního volna a platové ohodnocení.

V tomto případě by autorka nechala na zvážení, zda si zaměstnavatelé mohou dovolit zvýšení platu nebo alespoň osobního ohodnocení u zaměstnanců. Pokud bychom se bavili o osobním volnu pro zaměstnance, mnoho firem už zavedlo tzv. sick day nebo například tzv. bridge day, ale je pochopitelném že tyto dny nemohou nahradit zaměstnancům plnohodnotnou dovolenou.

Autorka této diplomové práce jako prvotním doporučením proti vzniku syndromu vyhoření považuje dodržování správné duševní hygieny a dodržování správné životosprávy. Kratochvíl (2006) ve své knize popisuje duševní hygienu jako správné nastavení fungování jedince. U jedince je velmi důležité správné nastavení životních hodnot, jako jsou například majetky, povolání, nebo vztahy. Nadále je důležité, aby se jedinec uměl adoptovat na stresové situace, a aby byl v této oblasti aktivní a snažil se stresové situace vyřešit, minimalizovat a nebrat si je osobně.

V zásadách životosprávy Kratochvíl (2006, str. 128) doporučuje: „*Správná organizace dne, rozdělení času mezi práci, odpočinek, zábavu a spánek, význam denního odpočinku, využití neděle k odpočinku, vybírání si dovolené v celku ke skutečné rekreaci, význam*

*aktivního odpočinku, pravidelnost stravy, potřeba spánku souvislosti s věkem, tělesné cvičení a jeho stenizující vliv, organizace práce. Problém kouření, pití alkoholu, černé kávy, doping, návyku na léky.“*

## Závěr

Téma této diplomové práce je syndrom vyhoření u manažerů. Syndrom vyhoření u manažerů se vyznačuje pracovním psychickým a fyzickým vyčerpáním, které u jedince vzniklo v důsledku jeho pracovního zařazení. Jde o velmi závažný problém, který má na svědomí zhoršení kvality života jedince jak v oblasti pracovní, tak v osobní rovině. Syndrom vyhoření postihuje nejenom vztahy s kolegy na pracovišti ale také vztahy s okolím a vztah k sobě samému. Je velmi těžké pro postihnutého jedince tento syndrom sám zvládnout a je vždy velmi dobré vyhledat pomoc. Jako důležitým preventivním faktorem by mělo být pracovní prostředí takové, aby jedinec nebyl pravidelně vystavován stresu a stresovým situacím.

Je zřejmé, že každá práce sebou přináší určitý druh stresu, a hlavně když se jedná o manažerské pracovní pozice, ale i tak by člověk měl dbát na duševní hygienu a věnovat čas nejen své rodině ale v první řadě sám sobě.

Hlavními cíli této diplomové práce bylo v první řadě shrnutí informací z dostupné literatury na téma syndrom vyhoření, v druhé řadě bylo v této práci důležité popsat pracovní pozici manažerů a v poslední řadě bylo vytvoření dotazníku na dané výzkumné otázky.

Při zpracování teoretické části této diplomové práce jsem čerpala z dostupné odborné literatury, internetových zdrojů i odborných článků. Když bych měla zhodnotit dostupnost literatury na téma syndrom vyhoření, musím podotknout, že literatury je opravdu mnoho a bylo těžké vybrat nejvhodnější.

Celá teoretická část diplomové práce se zabývá nejenom syndromem vyhoření ale také stresem a jeho působením na jedince. V této části diplomové práci se můžete také setkat se stručným popisem manažerské pozice, která je více popsána v části praktické. Praktická část se tedy zajímá o manažerskou pozici a poté pokračuje zpracováním dat dotazníkového kvantitativního šetření.

Co se týče dotazníkového šetření setkala jsem se spíše s negativním postojem. Nikdo s tázaných si vyloženě nechtěl ztěžovat na zaměstnavatele a pracovní poměry na pracovišti. Což se ukázalo během zpracovávání dotazníku například na otázky zda pracovní prostředí může způsobit syndrom vyhoření, respondenti odpovídali ANO a na otázku zda práce způsobuje somatické obtíže odpovídali respondenti více NE.

V závěru bych toto dotazníkové šetření pokládala za pozitivní. Všichni respondenti, kteří se zúčastnili odpověděli na všechny otázky a i přes prvotní neochotu dotazník odevzdali. Tímto bych ráda poděkovala všem, kdo se na šetření podíleli a věnovali mu svůj čas i zkušenosti.

## Seznam odborné literatury

ATKINSONOVÁ, Rita L. *Psychologie*. Praha : Portál, 2003, 751s. ISBN 80-7178-640-3.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

COX, T. Work-related stress, risk management and Management Standards. *Work & Stress*. 2004, 18(2), 89–90. ISSN 1464-5335.

ČÍRTKOVÁ, Ludmila. *Policejní psychologie*. Praha: Portál, 2000, 254 s. ISBN 80-7178-475-3.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Třetí, nezměněné vydání. Praha: Karolinum, 2002, 374 s. ISBN 978-80-246-5053-1.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Přeložil Petr BAKALÁŘ. Praha: Portál, 2010, 255 s. ISBN 80-246-0139-7.

FONTANA, D. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál, s. r. o., 2016, 184 s. ISBN: 978-80-262-1033-7.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017, 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Portál, 2010, 774 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003, 23 s. ISBN 80-7071-231-7.

Kebza, V. (2005). *Psychosociální determinanty zdraví*. Vyd. Praha: Academia, 2005, 263 s. ISBN 80-200-1307-5.

KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*. 5., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2006, 394 s. ISBN 80-7367-122-0.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: 1. vyd. Grada Avicenum, 1994, 192 s. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. 1. vyd. Praha: Karmelitánské nakladatelství, 2012, 175 s. ISBN 978-80-7195-573-3.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAREŠ, J. a kol. *Sociální opora u dětí a dospívajících I*. Hradec Králové : Nucleus, 2001. 151 s. ISBN 80-86225-19-4.

MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012, 151 s. ISBN 978-80-262-0180-9.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

OREL, M. *Stres, zátěž a jeho zvládnání*. 1. vyd. Valašské Meziříčí: 2009, 46 s. ISBN 978-80-254-4204-3.

OREL, Miroslav a Věra FACOVÁ. *Člověk, jeho mozek a svět*. Praha: Grada, 2009, 256 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2617-5.

PEŠEK, Roman a PRAŠKO JÁN. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016, 180 s. ISBN 978-80-88163-00-8.

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

PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. *Proti stresu krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 187 s. ISBN 80-247-0068-9.

PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev: jak změnit své myšlení a život*. 3. vydání. Praha: Grada, 2013, 168 s. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6.

RAUDENSKÁ, Jaroslava a Alena JAVŮRKOVÁ. *Lékařská psychologie ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2011, 297 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2223-8.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, 184s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SELEY, Hans. *Život a stres*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1966, 453 s. ISBN 65-093-66.

SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. 2., upr. vyd. Ilustroval Jaroslav PLESL. Praha: Academia, 2000, 106 s. ISBN 80-200-0240-5.

STOCK, CH. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.



ŠNÝDROVÁ, I. Manažerka a stres. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 173 s. ISBN 80-247-1272-5.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. & HOSKOVEC, J. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, 462 s. ISBN 80-246-0448-5.

THORNTON, P. B.: Trojúhelník manažerského stresu. Moderní řízení, 2004, č. 7, s. 53-55.

VENGLÁŘOVÁ, M. Sestry v nouzi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3174-2.

URBANOVSKÁ, E. (2010), 159 s. *Škola, stres a adolescenti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta.

## Časopisy a internetové zdroje

CAUSES AND MANAGEMENT OF STRESS AT WORK | Occupational & Environmental Medicine. Homepage | Occupational and Environmental Medicine (OEM) [online]. Copyright © 2023 BMJ Publishing Group Ltd. All rights reserved. [cit. 06.02.2023]. Dostupné z: <https://oem.bmj.com/content/59/1/67>

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39, 1085-1122. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313475815>

Henry MINTZBERG, *The Nature of Managerial Work* (1973) & *Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better* (2013). Paperback: 298 pages Publisher: Harper & Row (1973) Language: English ISBN: 978-0060445560 Paperback: 216 pages Publisher: Berrett-Koehler (2013) Language: English ISBN: 978-1609949234 », *M@n@gement*, 2015/2 (Vol. 18), p. 186-188. DOI :

10.3917/mana.182.0186. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-2015-2-page-186.htm>

Manažerské role-ManagementMania.com [online]. Copyright © 2011 [cit. 06.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>

Metody : Zdeňka Židková PSVZ. Zdeňka Židková PSVZ [online]. Copyright © 2013 Všechna práva vyhrazena. [cit. 06.02.2023]. Dostupné z: <https://zdenka-zidkova-psvz.webnode.cz/metody/>

Syndrom vyhoření. Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra [online]. Copyright © [cit. 06.02.2023]. Dostupné z: <https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni>

TOŠNER, J. – TOŠNEROVÁ, T. Burn-Out Syndrom, Syndrom vyhoření. Praha: Hestia, 2002. [www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc](http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc) [on-line]

Úvod do studia psychologie Mgr. Jana Harvanová, Ph.D. - ppt stáhnout. SlidePlayer - Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace [online]. Copyright © 2023 SlidePlayer.cz Inc.[cit. 06.02.2023]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/11575650/>

## Seznam příloh

### Dotazník – Syndrom vyhoření

Vážení respondenti,

Jmenuji se Šárka Klejchová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru Veřejná správa a regionální rozvoj na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. V letošním školním roce píší závěrečnou diplomovou práci na téma „Syndrom vyhoření u manažerů“.

Z tohoto důvodu Vás chci poprosit o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Šetření je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro moji práci. Uvedený dotazník budu rozesílat e-mailem nebo osobně.

Prosím o pravdivé odpovědi a předem děkuji za spolupráci.

#### I. ČÁST – Osobní dotazník (své odpovědi, prosím, označte křížkem)

Pohlaví:  muž  žena

Věk:

- 18–23 let  24-29 let  30-35 let  36-41 let  
 42-47 let  48-53 let  54-59 let  60 a více let

Rodinný stav:

- svobodná / svobodný  
 vdaná / ženatý  
 rozvedená / rozvedený

Vzdělání: -  středoškolské bez maturity

- středoškolské s maturitou  
 vyšší odborné vzdělání  
 vysokoškolské Bc.  
 vysokoškolské Mgr.  
 vysokoškolské Ph.D.

Velikost firmy, pracoviště, kde jsem zaměstnaný:

- Velký podnik nad 250 zaměstnanců  
 Střední podnik < 250 zaměstnanců  
 Malý podnik < 50 zaměstnanců  
 Mikropodnik < 10 zaměstnanců

Kolik let máte odpracovaných v manažerské pozici: (zde napište počet let na manažerské pozici)

- 0-5 let  
 6-10 let  
 11-15 let  
 16- 20 let  
 21- a více let

## II. ČÁST – Dotazník MBI

### MBI

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

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

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

### III. ČÁST - Syndrom vyhoření na pracovišti

1.) Setkal/a jste se na stávajícím pracovišti se stresem?

ANO  NE

V případě odpovědi ANO, prosím uveďte při jaké situaci:

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

2.) Myslíte si, že pracovní stres má vliv na zaměstnance a případný stav syndromu vyhoření?:

ANO  NE

5.) Míváte nějaké somatické obtíže, které by souvisely s náplní Vaší práce?

ANO  NE

V případě odpovědi ANO, prosím uveďte kolikrát do roka?

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

3.) Myslíte si, že syndrom vyhoření má vliv na nemocnost zaměstnanců ve Vaší organizaci?

ANO  NE

4.) Jste často nemocný kvůli pocitu vyčerpanosti a stresu na pracovišti?:

ANO  NE

V případě odpovědi ANO, prosím uveďte kolikrát do roka?

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

6.) Navrhli byste sami nějaké další preventivní opatření nebo doporučení pro zaměstnavatele proti syndromu vyhoření?

ANO  NE

7.) Pokud jste odpověděl/a ANO, jaké by to byly?:

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

8.) V jakém pracovním sektoru působíte?

- neziskový
- komerčním
- státní správa

9.) Na jaké manažerské pozici působíte?

- nejnižší management
- střední management
- vrcholový (TOP) management