

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Diplomová práce**

**Syndrom vyhoření**

**Bc. Šárka Příbylová**

**© 2015 ČZU v Praze**

**Rozsah textové části**

Rozsah cca 70 - 80 stran.

**Klíčová slova**

Syndrom vyhoření, stres, relaxace, narativní rozhovor, zdraví a výkon, manažer

**Doporučené zdroje informací**

Seznam základní použité literatury:

1. Legislativa EU a ČR k tématu (např. pracovně-právní)
2. Stock, Ch.: Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Grada. 2010. 112 s. ISBN: 978-80-247-3553-5
3. Kallwas, A.: Syndrom vyhoření v práci a osobním životě. Portál. 2007. 144 s. ISBN: 978-80-7367-299-7
4. Křivohlavý, J.: Hořet, ale nevyhořet. Karmelitánské nakladatelství. 2012. 175 s. ISBN: 978-80-7195-573-3
5. Kebza, V., Šolcová, I.: Syndrom vyhoření. Státní zdravotní ústav. Praha. 2003. 2., rozšířené a doplněné vydání. 26 s. ISBN 80 - 7071 - 231 - 7
6. KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. 3.vyd. Praha: Portál, 1999. 147 s. ISBN 80-7178-318-8
7. KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. 192 s. ISBN 80-7169-121-6

**Vedoucí práce**

Kolman Luděk, doc. PhDr., CSc.

**Termín odevzdání**

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 20.10.2014

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20.10.2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan fakulty

---

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Příbylová Šárka

Veřejná správa a regionální rozvoj Jičín

Název práce

**Syndrom vyhoření**

Anglický název

**Burn-out syndromme**

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je prostřednictvím náhodně vybrané skupiny manažerů a ředitelů organizací ve školství, zdravotnictví, průmyslu, sociálních službách zmapovat problematiku syndromu vyhoření ve firmách a organizacích z Libereckého kraje.

Data budou shromážděna prostřednictvím narativního rozhovoru s 10-12 manažery či řediteli (cílová skupina) dle sestavy otázek, dle odsouhlasení vedoucího práce.

### Metodika

Metodika: Pro vlastní výzkum je integrovaná výzkumná strategie. Pracováno bude se získanými údaji, pojmy, fakty, hypotézami, jevy a tvrdými daty a subjektivními názory tázaných osob. K výzkumu bude použit Narativní rozhovor dle osnovy otázek odsouhlasených vedoucím práce.

Použité techniky (metody):

- Analýza legislativy, odborné literatury a skutečných událostí mající vztah k tématu.
- Narativní rozhovor s manažery a řediteli firem a organizací z Libereckého kraje.

### Harmonogram zpracování

Harmonogram vyplývá z plnění povinností uvedených níže jako podmínky získání zápočtu.

Předpokládá se, že první zápočet student získá do konce června prvního roku, zápočet za praxi do konce října a druhý zápočet do konce listopadu.

Zápočet za BP a DP praxi : Bude udělen za splnění povinností:

sebraná data do empirické části práce

Zápočet za BP2, DP2: Bude udělen za splnění povinností:

statisticky zpracovaná data práce, okomentované výstupy

Zápočet za BP3, DP3: Bude udělen za splnění povinností:

svázaná a odevzdaná práce na sekretariátě katedry

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "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 literatury 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 28. března 2015

---

## **Poděkování**

Děkuji své rodině a svým blízkým za pochopení, podporu, péči a obětavost, kterou mi po celou dobu mého studia poskytovali.

Velké poděkování a uznání si zaslouží vedoucí diplomové práce pan doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc. za účinnou pomoc, podporu a cenné rady a zejména za svatou trpělivost, kterou se mnou v průběhu zpracování mé diplomové práce měl a byl ochoten se podílet na diskusích o syndromu vyhoření a zároveň mi předával své zkušenosti s danou problematikou.

Děkuji rovněž všem manažerům firem, kteří se aktivně zapojili do mého výzkumu a poskytli mi cenné informace, bez kterých by diplomová práce nemohla vzniknout.

# Syndrom vyhoření

---

## Burnout Syndrome

### Souhrn

Diplomová práce se zabývá analýzou novodobého jevu nazývaného „syndrom vyhoření“ v moderní průmyslové společnosti (civilizaci) a jeho případným dopadem na manažery.

Je sestavena z několika částí - cíl práce a metodika, legislativa k tématu, analýza vybrané odborné literatury, prevence a relaxace, empirická část, vyhodnocení a doporučení a závěr. Cílem práce je prozkoumání vlivu syndromu vyhoření na oslovené manažery vybraných firem působících v Libereckém kraji. K naplnění daného cíle je vhodně zvolená metodika formou narativních rozhovorů, jež je nezbytná k odvození závěru průzkumu.

### Summary

The thesis analyzes the modern phenomenon called "burnout syndrome" in a modern industrial society (civilization) and its potential impact on managers.

It is composed of several parts - objective and methodology of work, legislation on the subject, analysis of selected scientific literature, prevention and relaxation, empirical, evaluation and recommendation and conclusion. The aim is to investigate the influence of burnout addressed to managers of selected companies operating in the Liberec district. To achieve that objective is suitably chosen methodology through narrative interviews, which is necessary to derive the conclusion of the survey.

**Klíčová slova:** syndrom vyhoření, riziko, prevence, relaxace, manažer, firma, stres, vztahy, prostředí

**Keywords:** burnout syndrome, risk, prevention, relaxation, manager, company, stress, relationships, environment

## **Obsah**

<b>1 Úvod</b>	str. 8
<b>2 Cíl práce a metodika</b>	str. 11
<b>3 Přehled řešené problematiky</b>	str. 12
<b>3.1</b> Historie syndromu vyhoření	str. 12
<b>3.2</b> Definice syndromu vyhoření dle různých autorů	str. 12
<b>3.3</b> Příznaky, příčiny, ohrožené skupiny, vývoj, léčba	str. 14
<b>3.4</b> Vliv syndromu vyhoření na chování člověka v krizové situaci	str. 25
<b>3.5</b> Syndrom vyhoření z hlediska zaměstnavatelů a firemní kultury	str. 26
<b>3.6</b> Výběr z legislativy ČR a EU k problematice tématu (pracovně-právní, sociální, zdravotnické)	str. 29
<b>3.7</b> Prevence syndromu vyhoření (pracovní prostředí a vztahy, řízené změny, relaxace)	str. 35
<b>4 Shrnutí teoretické části</b>	str. 39
<b>5 Analytická část</b>	str. 41
<b>5.1</b> Podrobnější definice problému	str. 40
<b>5.2</b> Získané údaje a jejich hodnocení	str. 42
<b>6 Zhodnocení výsledků a doporučení</b>	str. 69
<b>7 Závěr</b>	str. 77
<b>8 Seznam použitých zdrojů</b>	str. 80
<b>Seznam tabulek</b>	str. 83
<b>Seznam použitých zkratk a symbolů</b>	str. 84
<b>9 Přílohy</b>	str. 85

## 1 Úvod

Průzkum společnosti Engage Hill mezi více než 8 000 zaměstnanci českých firem realizovaný v letech 2010–2013, prokázal, že čeští zaměstnanci nyní zažívají o třetinu více stresových situací než před čtyřmi lety. Zejména projevy stresu vůči kolegům i nadřízeným.

Firmy, české i ty zahraniční, jsou nastaveny na nejvyšší kvalitu odvedené práce a nejvyšší výkonnost, což je stále náročnější. Zaměstnanci zažívají hodně stresových situací a zároveň je prožívají intenzivněji. Firemní klima je kvůli uvedeným požadavkům na kvalitu a výkon více a více náročnější. Je časté přetěžování zaměstnanců - přesčasy a práce o svátcích bývá běžně vyžadováno i od řadových zaměstnanců, od vrcholových manažerů i celých týmů.

Probíhající ekonomické krize mají na vzrůstu stresu také významný podíl. Z průzkumu také vyplynulo několik důležitých poznatků, které zdůrazňují důležitost osobnosti manažera jako celku, neboť se jeho jednání přenáší do firemní kultury, ekonomických výsledků, motivace zaměstnanců a v podstatě se jeho osobní problémy promítají do chodu celé firmy. Pokud není manažer v optimální rovnováze, mohou se mu jeho problémy vracet zpětnou vazbou, např. od zaměstnanců nebo špatnými výsledky v chodu firmy. Manažeři by ve svém týmu měli budovat větší pocit bezpečí a důvěry tak, aby zaměstnanec věděl, že za kvalitní práci bude oceněn a že při případné reorganizaci nebude první na ráně. Šéfové by měli se svými podřízenými mluvit a zajímat se o ně. Nikdy nebylo důležitější vysvětlit zaměstnancům smysl práce a změn než je tomu dnes. Pokud se ke svým podřízeným budou chovat jako k lidem, a ne jako k lidským zdrojům, a budou naslouchat alespoň z části jejich nápadům a návrhům, nepotřebují jako manažeři žádné speciální nástroje pro jejich motivaci.

Výše uvedené řádky se týkají firem, organizací, manažerů a zaměstnanců. Život však není pouze práce a pracovní prostředí. Významnou oblastí lidského života je ovšem také rodinná a společenská část. Rovněž zde jsou zdroje stresu, případně se do nich promítá stresové prostředí ze zaměstnání. Běžný stres prožívaný ve více oblastech se stává chronickým. A neřešený chronický stres je spouštěcím mechanismem syndromu vyhoření. Současný svět není rájem, má rovněž mnoho temných zákoutí a úskalí. Lidé často neumí nebo ani nemohou „vypnout“. Pokud mají problémy v zaměstnání, v rodině, se spánkem,



projeví se to dříve či později na jejich výkonu, zdraví nebo na poškození sociálních a rodinných vazeb. Což situaci ještě zhorší. Manažeři, ale i zaměstnanci pracují více hodin, než je nutné (zajištění finančních prostředků pro sebe nebo pro rodinu), ale s rodinou tráví čím dál méně času. Většinou mají i zhoršený spánek, který je významný pro regeneraci organismu.

Tato diplomová práce nahlíží do problematiky stresu, syndromu vyhoření, možností relaxace a dalších aspektů tzv. „moderní průmyslové společnosti (civilizace)“. Problematika je aktuální a dle výzkumem zjištěného vývoje bude její aktuálnost narůstat. Syndromem vyhoření a jeho následky prošla také autorka práce. Čtenáři diplomové práce tak je přiblížen tento nebezpečný a nepříjemný společenský jev i z pohledu pracovníka tímto syndromem zasaženého.

Někteří zaměstnavatelé se zajímají o potřeby svých zaměstnanců a snaží se předcházet problémům, které jsou vlivem syndromu vyhoření velkou zátěží, a to nejen pro dotyčného člověka, ale i pro jeho okolí. Nejen že ovlivní mezilidské vztahy na pracovišti, ale i kvalitu práce.

Bohužel někteří zaměstnavatelé vidí řešení v dané situaci, že propustí „vyhořelé“ a zaměstnají nové pracovníky. Není to nejlepší řešení, neboť je třeba zaškolení, zapracování, zvykání si na zaměstnance, který musí nabýt určitých pracovních zkušeností, a to bývá nákladné. Také zde zaměstnavatel nemá jistotu, že nový zaměstnanec po určité době neodejde <sup>1</sup>.

Zcela jistě se vyplatí, aby zaměstnavatel zvážil prevenci či řešil problémy na pracovišti, včetně syndromu vyhoření. Jedná se zejména o:

- vytváření a udržování kvalitních mezilidských vztahů
- dobrou pracovní dobu, která pomáhá předcházet profesionálnímu stresu a syndromu vyhoření
- spravedlivé ohodnocení zaměstnanců nejen finančně, nýbrž i verbálně a se zájmem (nikoliv pouze naučenou a stále stejně se opakující frází); vhodné je i poděkování za kvalitně odvedenou práci
- po zaměstnancích požadovat pouze způsob a množství práce, které jsou v jejich možnostech. Nelze s nimi manipulovat a vydírat je. V případě, že je třeba zvýšit

---

<sup>1</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-zamestnavatele>

výkon, je nutné záležitost řádně vysvětlit a zaměstnance slušně požádat, neboť zde může vzniknout pocit, že jsou pouze stroje na práci.

- pamatovat na to, že zaměstnanecký vztah je smluvní vztah, ve kterém si nikdo nemůže měnit podmínky, bez souhlasu obou stran; pracovní zařazení i náplň by měly být písemně stanoveny
- zaměstnanec by měl mít možnost otevřeně sdělit nespokojenost či případný návrh na řešení, např. na společných poradách
- stmelování kolektivu společnými mimopracovními akcemi, setkáními, výlety, lze i nabídnout zaměstnancům zvýhodněné možnosti volnočasových aktivit (fitness, plavání, fotbal, masážní služby apod.)

Nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec by měl předcházet syndromu vyhoření:

- mít na sebe realistické nároky a dávat si dosažitelné cíle
- určit si co nejpevnější hranici mezi soukromím a zaměstnáním
- věnovat se zájmům a zálibám, které nesouvisejí se zaměstnáním
- umět zvládnout negativní emoce
- dobré vnímání sebe sama na tělesné i duševní úrovni včetně kladného postoje k sobě samému
- vhodné tělesné cvičení včetně dalších relaxačních technik
- optimalizovat svůj životní styl
- snížení spotřeby alkoholu, tabáku, kofeinu.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je prostřednictvím náhodně vybrané skupiny manažerů a ředitelů zjistit některé z aspektů problematiky syndromu vyhoření v různých firmách a organizacích v Libereckém kraji. Zjistit, zda manažeři či ředitelé někdy pocítili negativní dopady stresu na sobě či kolezích. Jak situaci řešili - osobně nebo v rámci firmy či kolektivu. Zda měli v životě období, kdy nebyli spokojeni sami se sebou nebo se svou prací. Jaké je ve firmě klima – pracovní prostředí. Jedna z otázek se týká i práce přesčas. Poskytuje firma či organizace manažerům benefity a pokud ano, jak jsou využívány. Jakému druhu relaxace dávají manažeři přednost a zda vůbec.

Data jsou shromážděna prostřednictvím narativního rozhovoru s 12 manažery či řediteli (cílová skupina) formou předem připravených otázek. Narativní rozhovory byly nahrávány na audio záznamové zařízení a přepsány v části 4. Data jsou poté vypálena na CD, které je přílohou diplomové práce

Metodika: Pro vlastní výzkum je integrovaná výzkumná strategie. Pracováno bude se získanými údaji, pojmy, fakty, jevy a tvrdými daty a subjektivními názory tázaných osob. K výzkumu bude použit Narativní rozhovor dle osnovy otázek odsouhlasených vedoucím práce.

Nosnou výzkumnou metodou je Metoda teoreticko-empirická. Výběr metody je daný schématem diplomové práce, která obsahuje jak analýzu legislativy a odborné literatury, tzn. část teoretickou, tak i část empirickou – narativní rozhovor. S ohledem na možný větší rozsah informací je diplomová práce zpracována metodou zhuštěného popisu.

Použité techniky (metody):

- analýza legislativy, odborné literatury a skutečných událostí mající vztah k tématu
- narativní rozhovor s manažery a řediteli firem a organizací z Libereckého kraje.

### 3 Přehled řešené problematiky

#### 3.1 Historie syndromu vyhoření <sup>2</sup>

Do povědomí lidí vstoupil pojem „syndrom vyhoření“ až v druhé polovině 20. století. V té době ho takto nazýval a popsal americký psychoanalytik H.J. Freudenberger v roce 1975 v článku „Staff burnout“ v časopise Journal of Social Issues. Prvotně byl uvedený výraz spojen s alkoholiky, kteří ztratili zájem o cokoliv jiného. Poté se ale rozšířil i na drogově závislé a do dalších oblastí. Ale příznaky tohoto syndromu jsou známé již dávno před tím.

Výše uvedený výraz lze rozdělit do dvou slov:

- syndrom – skupina jakýchsi příznaků
- vyhoření – zpuštění, zničení, vypálení.

#### 3.2 Definice syndromu vyhoření dle různých autorů

##### Syndrom vyhoření podle Kebzy a Šolcové

*„Vyčerpání, pasivita a zklamání ve smyslu burnout syndromu se dostavuje jako reakce na převážně pracovní stres. Jako burnout („vyhoření“, či „vyhasnutí“) bývá popisován stav emocionálního vyčerpání vzniklý v důsledku nadměrných psychických a emocionálních nároků.“* <sup>3</sup>. Nejdříve byl zjištěn u zaměstnaneckých kategorií, které pracují s jinými lidmi (např. lékaři, zdravotní sestry, učitelé, policisté - profese, na něž byl od počátku zaměřen zájem psychologů). O něco později se zjistilo, že burnout syndrom se objevuje i v dalších profesích - advokáti, pojišťovací agenti, poštovní úředníci, sociální pracovníci...) a dokonce bylo zjištěno, že je i v kategorii nezaměstnané <sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni>

<sup>3</sup> KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*, s. 7

<sup>4</sup> ONDRIOVÁ, I. a SLANINKOVÁ, J. *Prevence syndromu vyhoření u zdravotníků při ošetřování terminálně nemocných*, s.2

## **Syndrom vyhoření podle Karla Kopřivy**

Ve své publikaci *Lidský vztah jako součást profese* líčí Karel Kopřiva <sup>5</sup> „syndrom vyhoření jako stav dlouhodobé záporné energetické bilance, stav, kdy člověk nemá zdroje radosti, kdy není dobře zakotvený ve vlastním těle.“ Výše uvedený autor charakterizuje tři typy, jež vedou k vyhoření:

**„1. Ztráta ideálů:** Kdo hoří, může vyhořet. Každou novou cestu doprovází nadšení, radost z nové práce. Přizpůsobí se pracovnímu režimu, je plný elánu, pracuje i přesčas. Práce ho těší, vidí v ní smysl. Postupně se objevují problémy. Povolání ztratilo smysl.

**2. Pojem workoholismus:** Chápeme ho jako závislost na práci. Člověk má neustálou chuť pracovat intenzivněji, s ještě větším nasazením, bez odpočinku.

**3. Teror příležitostí:** Každá nová práce přináší nové pracovní příležitosti. Práce s sebou nese i nové problémy, úskalí, ubírá z volného času. Jedinec nemá čas na běžné věci, aktivity.“

## **Syndrom vyhoření podle MUDr. Zbyňka Mlčocha**

„Syndrom vyhoření lze popsat jako duševní stav, jenž často postihuje ty, kteří profesně neustále přicházejí do styku s lidmi, například zdravotníci, sociální pracovníci, poradci, učitelé apod. Je charakteristický tím, že se dotyčný celkově necítí dobře a je emocionálně, duševně i tělesně vyčerpaný.“ <sup>6</sup>

## **Definice syndromu vyhoření „Burnout“ podle projektu Moje lékárna**

„Ačkoliv se v dnešní době syndrom vyhoření „Burnout“ vyskytuje stále častěji, dosud neexistuje jednotná definice. Popisuje stav emocionálního vyčerpání a snížené pracovní pohotovosti. Průběh začíná pomalým klesáním z vysoké pracovní pohotovosti až po neúčinnou každodenní práci. Syndrom vyhoření je v první řadě charakterizován těmito rysy:

- skleslost
- deprese

---

<sup>5</sup> KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*, s. 39

<sup>6</sup> MLČOCH, Z. *Syndrom vyhoření – definice, příznaky a projevy, léčba*, s. 5

- vnitřní neklid
- vyčerpání.“<sup>7</sup>

### **Syndrom vyhoření podle materiálů Hestia**

*„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.“<sup>8</sup>*

Zde je uvedena část definic Syndromu vyhoření, která byla získána studiem výše zmíněné odborné literatury. Na internetových stránkách nebo v odborných publikacích byla použita jak od poradců a praktiků, tak i odborníků a laiků.

O syndromu vyhoření je možné psát jak několika větami, tak i celými odbornými odstavci. Výše uvedené definice byly porovnány a bylo zjištěno, že v podstatě jádrem všech je: Syndrom vyhoření je nepříjemný psychosomatický a psychický stav osoby, která vlivem nepříznivého pracovního prostředí, různých osobních, zdravotních, profesních i jiných problémů a nepřiměřených nároků reaguje také nepřiměřeně. Laicky by se tedy dalo říct, že jde o řadu příznaků, které naznačují, že se osobnost člověka hroutí a kousek po kousku ztrácí.

Lze konstatovat, že bez pomoci odborníka není možné vzniklou situaci vyřešit.

### **3.3 Příznaky, příčiny, ohrožené skupiny, vývoj, léčba**

#### **Příznaky<sup>9</sup>**

U syndromu vyhoření existuje celá řada příznaků zasahujících do osobnosti a chování člověka. Vzhledem k tomu, že se většinou týká pracovního procesu, pravděpodobně jde o narušení vlastních představ o seberealizaci a schopnosti vykonávat některé činnosti.

---

<sup>7</sup> [www.mojelekarna.cz](http://www.mojelekarna.cz), s. 5

<sup>8</sup> Hestia, o.s., s. 3

<sup>9</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-jeho-prijznaky>

To vše narušuje vlastní sebevědomí a má vliv na chování daného jedince, jeho pracovních výkony, zdraví i na jeho vztahy.

### 1. Chování:

- Uzavřenost, sklíčenost
- Nesnášenlivost (hádky, urážlivost)
- Lhostejnost, neochota
- Negativismus (nic se nedaří, vše je špatně)
- Vztek (utrhování se na druhé, vulgarita, agrese)
- Nerozhodnost a do značné míry i nerozumné nářky
- Sklon ke zvýšené osobní nehodovosti a nepozornému řízení auta
- Zvýšené množství vykouřených cigaret, vyšší konzumace alkoholických nápojů, větší závislost na tabletách na uklidnění a lécích na spaní

### 2. Pracovní výkon:

- Zhoršená kvalita práce, chaotické plnění úkolů, nesoustředěnost
- Zvětšující se četnost chyb
- Ztráta nadšení a schopnosti inovace, nižší produktivita práce
- Neschopnost organizace práce
- Vyhýbání se zodpovědnosti
- Snaha vyhnout se úkolům, výmluvy
- Nechuť k práci

### 3. Zdraví:

- Fyziologické příznaky
- Bušení srdce (palpitace)
- Bolest a sevření za hrudní kostí
- Potíže s dechem a srdeční arytmie
- Bolesti hlavy
- Stálá únava (vyčerpanost)
- Plynatost v břišní oblasti
- Nechuť k jídlu nebo přejídání
- Nekvalitní spánek a obtížné usínání

- Zvýšená nemocnost
- Pomalé uzdravování po nemoci, nehodách a úrazech
- Psychologické (emocionální) příznaky
- Prudké a výrazně rychlé změny nálady (od radosti ke smutku a naopak)
- Nadměrné trápení se s nedůležitými věcmi
- Citlivost až přecitlivělost, citová labilita
- Neschopnost reálného vnímání
- Ztráta sebedůvěry (pocit neuznání vlastní osoby)
- Deprese (někdy i myšlenky na sebevraždu)

#### 4. Vztahy:

- Úmyslné slovní ubližování, obviňování a jízlivost
- Naschvály, pomsty
- Omezení kontaktů s kolegy
- Vyhýbání se klientům či zákazníkům, lhostejný a neprofesionální, cynický či neosobní přístup k nim.
- Mechanické vykonávání práce
- Spory nejen v zaměstnání, ale i v soukromí
- Nenávist k určitým lidem z malicherného důvodu

Neléčený syndrom vyhoření může mít i velmi nepříjemné a dlouhodobé zdravotní následky:

- ischemická choroba srdeční, infarkt myokardu
- hypertenze
- ekzémy a jiná kožní onemocnění
- migréna, tenzní bolesti hlavy
- dráždivý tračník
- impotence
- vředující choroba žaludku a dvanáctníku
- časté nucení na močení
- bolesti v zádech
- astma, hyperventilace



- alergie
- rakovina
- bolesti způsobené nedostatkem pohybu
- mozková mrtvice
- problémy s pamětí
- diabetes mellitus
- menstruační problémy, amenorea
- sexuální problémy
- problémy s otěhotněním
- deprese, úzkost, neurózy
- rychlejší stárnutí a opotřebování organismu

Syndrom vyhoření je dlouhodobý proces, který se rozvíjí a sílí. Některé jeho projevy však mohou být shodné i s přechodným stresem, zvýšenou únavou nebo obtížemi jiného druhu. Slovo stres pochází z angličtiny a znamená zátěž. Používá se pro označení reakce organismu na stresový podnět (stresor).

Podle povahy rozlišujeme stresory:

- Biologické
- Fyzikální
- Psychologické
- Sociální

Z kvantitativního hlediska rozlišujeme:

- Mikrostressory
- Makrostressory

Podle délky působení stresory dělíme na:

- Krátkodobé
- Dlouhodobé

Podle zdroje působení dělíme stresory na:

- Vnitřní
- Vnější

Stres lze také rozdělit na:

- Hyperstres - stres překračující hranice adaptability,
- Hypostres - stres, který ještě nedosáhl obvyklých tolerancí (např. u ministresorů, plíživých negativních vlivů monotónnosti, nudy, frustrace)
- Distres - stres negativní (obavy, vztek, úzkost apod.)
- Eustres - kladně působící stres, například je-li člověk v očekávání něčeho příjemného, např. příchod milované osoby.
- Prestres - má pozitivní adaptační úlohu vedoucí k větší odolnosti vůči závažnějšímu stresu.

Typické pro profesní syndrom vyhoření je, že se váže na určité prostředí nebo výkon práce. Může být propojen i do osobního života, někdy na určitou dobu i po odchodu ze zaměstnání (negativní sny o práci). Ze začátku problémy většinou odezní s odchodem z práce domů, později s rozvázáním pracovního poměru.

Pokud se syndrom vyhoření zaznamená včas, lze dosáhnout zlepšení i bez odchodu ze zaměstnání.

### **Příčiny<sup>10</sup>**

Otázka příčin rozvinutí syndromu vyhoření je neméně složitá jako jeho projevy. Lze hovořit o vnitřních a vnějších příčinách.

#### 1) Vnitřní příčiny:

- Přehnaný požadavek na vlastní perfekcionalismus
- Přílišná kritičnost, snížená schopnost odpouštět
- Pedantství
- Neschopnost vyrovnat se s vlastními chybami
- Přecitlivělost, vztahovačnost k vlastní osobě

---

<sup>10</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-jeho-priciny>

- Nadprůměrné pracovní nasazení, workoholismus
- Nereálné představy a vize o práci
- Přehnané nadšení při nástupu do práce

## 2) Vnější příčiny:

- Ignorace a potlačování osobních potřeb (mnohdy i základních)
- Nerelaxace a čas pro osobní zájmy, koníčky a odpočinek
- Závist kolegů a podkopávání autority
- Osamocení v plnění úkolů, kolektiv nedrží pohromadě, např. z důvodů rozdílnosti názorů a představ
- Narůstající problémy, které se nestíhají řešit
- Špatná organizace práce
- Nutnost naplňování potřeb druhých na úkor svých
- Nízké ohodnocení schopností (nejen finanční)
- Despotismus ze strany vedení
- Manipulace od nadřízeného
- Neustálé přidávání práce (tzv. teror příležitosti)
- Změny pracovní náplně bez souhlasu dotyčného
- Nedostatek finančních prostředků nebo i času k realizaci cíle

Mezi další vlivy okolí lze začlenit i velmi výrazné změny v osobním životě:

- Rodinná tragédie (havárie)
- Úmrtí někoho blízkého
- Rozvod
- Rodinné a finanční problémy
- Vězení či jiné odsouzení
- Úraz nebo vážné onemocnění apod.

Dopad na emocionální stabilitu jedince mohou mít i jiné vnitřní vlivy:

- období přechodu
- těhotenství
- odchod do důchodu

- sexuální potíže
- sňatek
- ztráta zaměstnání

Z výše uvedených důvodů jsou více ohroženi lidé, kteří jsou schopní, ochotní, pracovití a kteří nastupují do práce s nadšením. Věří ve své hodnoty, ale i v hodnoty ostatních, jež je budou schopni nejen pochopit, ale také je spravedlivě za jejich pracovní výkon a nasazení finančně ohodnotit. K tomu lze jen dodat, že je to sice ideální představa, bohužel však ve většině případů nereálná.

Z toho i vyplývá, že čím je větší rozdíl mezi vlastní představou a realitou, tím jsou důsledky syndromu vyhoření horší.

### **Ohrožené skupiny<sup>11</sup>**

Syndromem vyhoření může trpět kdokoliv. Přesto bývají ohroženi nejvíce ti, kteří pracují s druhými lidmi. Mezi skupiny lidí ohrožené syndromem vyhoření patří všichni, kteří vykonávají tzv. „pomáhající profese“:

- Zdravotnický personál včetně pečovatelů, ošetřovatelů a osobních asistentů
- Sociální pracovníci, psychologové, terapeuti
- Učitelé, vychovatelé
- Policisté, právníci.

Dalšími ohroženými skupinami jsou ti, jejichž práce je založena na časté komunikaci s lidmi:

- Zaměstnanci infolinek a telefonisté
- Manažeři, novináři, reportéři
- Zaměstnanci služeb (prodavači, číšníci)

Syndrom vyhoření se však může rozvinout i u lidí vykonávajících stereotypní práci:

- Zaměstnanci továren na tzv. linkách (šičky...)
- Řidiči městské hromadné dopravy

---

<sup>11</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-ohrozene-skupiny-lidi>

Lze to vyjádřit tak, že to, co je po čase velmi náročné v jejich práci, je zodpovědnost a požadavek na profesionální výkon. Při takovém tlaku na lidskou psychiku již není pro onoho jedince práce příjemnou a naplňující, nýbrž obtížnou a posléze nesnesitelnou. Zcela jistě se to projeví na jeho chování, výkonech, zdraví apod. Své začínající i rozvíjející se problémy ventiluje na okolí, které má jeho podvědomí za viníky celé situace.

Syndromem vyhoření nemusí trpět pouze pracující lidé. Velmi často se týká i lidí a vztahů v osobním životě. Může jít jak o matky pečující o malé děti, tak i o lidi, kteří se starají o nemohoucí a nemocné příbuzné. Nevyhýbá se ale ani těm, kteří žijí ve stereotypním a dlouhodobém vztahu.

## Vývoj<sup>12</sup>

Syndrom vyhoření je dlouhodobý proces, jež souvisí s frustrací některých potřeb. Nelze tedy říci, že jde o náhlý problém. Dle statistik ho lze rozdělit do několika fází:

- Nadšení – první stádium při nástupu do zaměstnání či vztahu. Období lze přirovnat k termínu „růžové brýle“. Je to v souvislosti se vzletnými sliby ze strany zaměstnavatele, ale i s vlastní, většinou nereálnou představou o nadcházející pracovní činnosti a jejímu vykonávání. Jedná se o období horečnaté činnosti a ochoty. V tomto období osoba chápe všechny potřeby zaměstnavatele, často pracuje nad své síly, dělá přesčasy a potlačuje vlastní potřeby.
- Stagnace – fáze relativního klidu. Období, kdy se osoba již zařadila do své pracovní profese a automaticky ji vykonává. Začíná se vytrácet nadšení z vykonané práce, která ho přestává naplňovat, objevují se první překážky k jeho cíli. Osoba si začíná uvědomovat i jiné prioritní hodnoty včetně vlastních i rodinných potřeb. Také začíná hledat něco, čím by ve svém volném čase zaplnil prázdnotu, kterou začíná pociťovat. Hledá cosi podobného euforické počínající fázi nadšení.
- Frustrace – období, kdy se prohlubují problémy jednak s plněním pracovních povinností, jednak s naplňováním vlastních potřeb. Jde o smysl práce a seberealizace, který se vytratil. Množí se konflikty s klienty, spolupracovníky i nadřízenými. Práce začíná být nad síly dotyčného, který často svaluje vinu na

---

<sup>12</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-jeho-vyvoj>

různé překážky. Neustále přemýšlí o vlastních křivdách, které se mu na pracovišti stávají. V tomto stadiu začínají emocionální zvraty a počáteční fyzické potíže.

- Apatie – objevuje se velmi plíživě a často následuje po delší frustraci. Dotyčný je přesvědčen, že do zaměstnání musí chodit hlavně z důvodu získání finančních prostředků. Připadá si jako stroj na vydělávání peněz. Motivace a nadšení jsou pryč. Při odchodu do práce zažívá pocit odporu, zhnusení, ale i strachu. Po příchodu do zaměstnání je jeho práce stereotypní, nechce žádné změny a odmítá přesčasy. Zdůrazňuje, že i tak dělá maximum. Na zákazníky bývá někdy nepříjemný, vnímá je jako obtěžující.
- Vyhoření – zde je stádium konečnou etapou syndromu a projevují se naplno všechny důsledky. Naprosto se vytrácí smysl práce, velmi často i smysl života a vlastní důležitosti. Dotyčný působí velmi unaveně, často je nemocný a je plný negací. Nutnost zaměstnání z důvodu vydělávání peněz a k tomu stále více se rozvíjející alergie na činnost či prostředí ho tlačí do neřešitelného kruhu. V případě fungujícího pudu sebezáchovy ukončí své zaměstnání rozvázáním pracovního poměru, nebo změnou práce.

Někteří lidé se však nového zaměstnání bojí, nevěří si a mají obavy, že se vše bude opakovat. V tomto případě je třeba vyhledat odbornou pomoc, neboť je velmi pravděpodobné, že k syndromu vyhoření budou mít mnohem větší dispozice.

### **Léčba<sup>13</sup>**

Syndrom vyhoření se nepovažuje za nemoc, nýbrž spíše za poruchu ve vztazích. Přesto z něho vyplývá spousta zdravotních problémů, kde je nutná nejen zdravotní péče, ale i řešení primární příčiny. Přetrvává-li syndrom vyhoření, zdravotní problémy se stále vrací a více prohlubují. Může se jednat o deprese, fobie či o časté bolení hlavy, zad nebo žaludku, které zdánlivě nemají žádný původ či příčinu.

Zde se nabízí otázka, jak lze řešit syndrom vyhoření?

- Rozpoznání. Důležité je pravdivě zhodnotit situaci. V případě výše zmíněného syndromu je to víc než velmi těžké, neboť je to dlouhodobý a plíživý proces. Zároveň je velmi důležité, aby si člověk přiznal, že s ním není něco v pořádku a že

---

<sup>13</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-jeho-lecba>

se mění jeho vztah k práci, k ostatním lidem a mění se hlavně jeho vlastní chování. Čím dřív si to přizná, tím lépe pro něj i jeho okolí. Zvětšuje se tím i jeho šance na změnu k lepšímu. Vyžaduje to ale analytický pohled na své vlastní já, prostý velkých emocí. Hodně lidí to ale nedovede a z toho důvodu je lepší svěřit se do rukou odborníka, např. psychologa. Jeho vlastní ego musí jít stranou a sdělit mu pravdivé informace.

- Informace. Pokud dotyčný člověk netuší, že syndrom vyhoření existuje, je jeho situace mnohem těžší. Z tohoto důvodu je velmi důležitou prevencí přístup k základním informacím, týkající se tohoto problému. Tyto informace by měl sdělovat rozumný zaměstnavatel, především u ohrožených profesí. V dnešní době je na internetových stránkách zcela volný přístup k informacím uvedené problematiky. Pokud již dotyčný člověk zjistil, že se s ním něco děje a chce s tímto něco dělat, bylo by vhodné si problematiku syndromu vyhoření prostudovat více do hloubky, aby byl schopen poznat, ve které fázi se nachází, a jaké řešení by bylo v dané situaci nejvhodnější.
- Plán. V této etapě je třeba si ujasnit celou záležitost, týkající se syndromu vyhoření. Je i vhodné vše si napsat na papír a rozdělit si problémy. Jednak na ty, které si zavinil sám a potom na ty, které mají příčinu jinde (zaměstnavatel, spolupracovníci, rodina, jiné okolnosti). Poté jít systematicky bod po bodu a snažit se najít řešení. Ač se to zdá jednoduché, není tomu tak. Je třeba mít velkou trpělivost a myslet na to, že řešení je již nablízku. Lze si to představit jako bludný kruh či jako klubíčko, kde je nalezen jeho konec, který ho umožní rozmotat. Sice to nějakou chvíli trvá, někdy se to i zasekne, ale ve finále se to podaří.

### **Orientační body ke stanovení plánu**

- Je třeba si rozdělit nejen svůj čas, ale i síly. Nelze plnit jen pracovní a mimopracovní povinnosti.
- Věnovat se i relaxaci a volnočasovým aktivitám (různé druhy sportu, masáže, setkání s přáteli, kosmetické služby, výlety, dovolená ...). Mělo by se to dodržet i v případě nějaké náhlé povinnosti (např. uklízení domácnosti, přesčasu). Někdy nelze upřednostnit svůj relax, ale přesto je potřeba být zásadový ve svém

rozhodnutí, někdy i proti své vůli, neboť tyto aktivity jsou stejně důležité jako práce.

- Ve svém pracovním i osobním životě si upřednostnit reálné cíle a představy a po jejich zvládnutí sám sebe pochválit a ocenit. Nelze očekávat ocenění od druhých, lepší je s tím nepočítat. Pokud se tak stane, budeme z toho mít mnohem větší radost. Není to z důvodu, že by ostatní nechtěli pochválit, ale spíše z důvodu, že si nevšimnou, např. pro mnoho vlastní práce a starostí, anebo to prostě neumí vyjádřit.
- Další z možností je své okolí požádat o pomoc a zároveň i shovívavost. Není na tom nic špatného říct lidem ve svém okolí o svých problémech. Velkým přínosem v nastalé situaci je naučit se i na negativních věcech najít něco pozitivního, neboť dnes to, co vypadá negativně, se později může proměnit v pozitivní.
- Do pomyslného žebříčku si seřadit priority. Nenechat se ovlivnit prioritami jiných lidí a své zanedbávat. Práce je sice důležitá, ale důležitý je i osobní život, vztahy a především zdraví.
- Zkusit se „přeprogramovat“ po odchodu z práce domů. Nemyslet na pracovní věci a utápět se v křivdách. Pokud je třeba přece jen něco vyřešit, tak to provést rychle a konstruktivně. Je nesmysl do pracovních povinností vtahovat partnera či zbytek rodiny a negativně tak ovlivňovat rodinné vztahy svojí náladou a problémy.
- Základem je zvolit nějaký kompromis, ve kterém nelze ani jednostranně těžit, ale ani ustupovat. Je třeba věřit ve své vlastní schopnosti. Stanovení plánu je vždy individuální, záleží na profesi, na stádiu syndromu vyhoření a dalších podmínkách.

### **Syndrom vyhoření a odborná péče**

Jak již bylo výše uvedeno, lidé, kteří trpí syndromem vyhoření, by měli vyhledat odbornou péči vyškolených psychoanalytiků, terapeutů, v některých případech i psychiatrů. K nejúspěšnějším metodám patří tzv. „kognitivně – behaviorální“ terapie, jež se zabývá chováním, komunikací a vztahy mezi lidmi.



### 3.4 Vliv syndromu vyhoření na chování člověka v krizové situaci

Každý jedinec má celou řadu potřeb na úrovni jak psychické, tak i tělesné a spirituální, které se vzájemně prolínají.<sup>14</sup>

V případě, že jsou některé potřeby přetěžovány nebo naopak dlouhodobě opomíjeny, začne se to projevovat nejen na chování, ale i zdraví člověka.

Dalo by se říci, že je lidský jedinec klasifikován svými projevy, které jsou podmíněny plněním jeho potřeb. Je jich velmi mnoho. Lze je znázornit fikcí domu, jehož základ tvoří velmi důležité a podmiňující život animální potřeby. Zpravidla jde o fyzické potřeby, které jsou třeba k přežití:

- Správné dýchání
- Pravidelné pití
- Jídlo
- Odpočinek a spánek
- Termoregulace
- Potřeba vylučování
- Zdravý pohyb
- Rozmnožování

Pokud si člověk přeje, aby jeho „dům“ stál na pevných základech, je třeba, aby dbal na správné plnění výše uvedených potřeb. Tímto ale nelze ohraničit celý jeho život. Pomyslný „dům života“ plněním citovaných základních potřeb nekončí.

K dalším velmi důležitým potřebám patří:

- Pocit bezpečí a jistoty
- Seberealizace (včetně plánování + budování cílů)
- Sociální jistoty (zajištění sama sebe i rodiny)
- Spolehnutí se na blízké osoby
- Úcta nejen k sobě, ale i k druhým
- Přátelství a láska
- Společenský život (setkávání s jinými lidmi)

---

<sup>14</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-osobnost-cloveka>

- Potřeba osobní svobody (každý z nás potřebuje mít možnost se o určitých věcech rozhodnout svobodně, jak v osobním, tak i společenském a pracovním životě)
- Potřeba autonomie (ochrana svých práv včetně intimity)
- Víra v určité lidské hodnoty (upřímnost, spravedlnost)

Těchto potřeb je podstatně víc a především jsou individuální. Jejich důležitost bývá ovlivňována více faktory, např. výchovou, genetikou, emocionalitou, inteligencí, věkem. Odpovědí na otázku smyslu plnohodnotného života je harmonické plnění lidských potřeb, které je vymezeno dvěma pojmy

- frustrace – nenaplněné potřeby (z určitého důvodu opomíjené)
- saturace – naplněné potřeby.

Pokud frustrace trvá dlouho, způsobuje téměř vždy disharmonii, poté stres, následuje deprese a poruchy, týkající se zdraví, zasahující do celé osobnosti lidského jedince. Mezi projevy dlouhodobé frustrace patří i syndrom vyhoření.

Základní lidské potřeby definoval ve své pyramidě hierarchie lidských potřeb americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle uvedené teorie má člověk pět základních potřeb:

1. fyziologické potřeby
2. potřeba bezpečí, jistoty
3. potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti
4. potřeba uznání, úcty
5. potřeba seberealizace.

### **3.5 Syndrom vyhoření z hlediska zaměstnavatelů a firemní kultury**

Mezi nejsilnější stresory patří interpersonální vztahy. Příčiny mohou být různých důvodů - jednání s kolegy, klienty i s nadřízenými. K velmi náročným patří jednání s lidmi, kde dochází ke konfliktním situacím a negativním reakcím.

Mezi časté příčiny vzniku stresu patří nevhodný výběr osob na vedoucí pozice. Ke stresu významnou měrou přispívá i neschopnost nadřízených ve směru stanovení svých priorit včetně rozdělení úkolů, rychlého rozhodování, motivace a hodnocení zaměstnanců. Vše má

souvislost se způsobem komunikace, stylem řízení, schopností řešit konflikty a organizace práce zaměstnanců.

Zdrojem stresu bývají i kolegové. Nejen, že nespolupracují, kritizují a šíří pomluvy, ale i jinak znepríjemňují pracovní prostředí a také život. Z toho vzniká napětí, podrážděnost, obavy a bohužel i deprese. Mezi velmi závažné pracovní stresy patří šikana. Může se jí dopouštět jak nadřízený (bossing), tak i kolega (mobbing). Oběť šikany má psychické a psychosomatické potíže, které ovlivňují jedince natolik, že to má negativní vliv nejen na jeho pracovišti, ale i na fungování celé firmy.

Mobbing a bossing jsou projevem lidské necitlivosti a bezohlednosti, nepředvídatosti a hlouposti. Poškozují zdraví a snižují sebeúctu druhého člověka, minimalizují motivaci a chuť do práce a v neposlední řadě mají vliv na pracovní a zejména vztahové klima na pracovišti.

Oboustranně otevřená komunikace a zpětná vazba jsou důležitými dovednostmi každého dobrého manažera, neboť jsou základním předpokladem pro vytváření důvěry a zdravých vztahů na pracovišti. Autorita by měla jít ruku v ruce s profesionalitou a dobře motivovaný zaměstnanec je schopen vyššího pracovního výkonu. Pokud jsou však nastaveny špatné mezilidské vztahy, přicházejí emoce a posléze křivdy, jež vytváří hluboké jizvy, od nichž je pro zaměstnance těžké se oprostit.

Nejvíce zatěžující jsou úkoly, které mají vyšší míru osobní zodpovědnosti. Významný vliv na stres jedince má řešení náhlých či krátkodobých úkolů, které mají být splněny v nějakém termínu<sup>15</sup>. Velkým stresorem je „časový stres“, který vnímáme při náročnějších termínovaných úkolech.

K závažným stresorům patří práce:

- pod časovým tlakem
- ve třísměnném a nepřetržitém režimu
- ve vnuceném tempu
- noční a monotónní práce

Za jednu z nejvíce zatěžujících činností pro lidský organismus se považuje práce proti biologickému rytmu, neboť v momentě, kdy se organismus brání proti spánku a únavě, tak

---

<sup>15</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese.*, s. 349

v těle vzniká napětí, jenž se projeví neurotickými příznaky, např. ztrátou zájmu o práci, nespokojeností, agresí a mnohokrát bývá i příčinou spousty onemocnění.

Neumíme-li si zorganizovat svoji práci a volný čas, neustále odkládáme důležitá rozhodnutí, přeceňujeme-li své schopnosti či vlastní síly nebo nepřikládáme důležitost vyváženému poměru mezi prací a odpočinkem, vzniká stres, tzv. "burn-out".

Zaměstnavatelé si čím dál více začínají uvědomovat, že je třeba udržet si své zaměstnance zdravé – a to z důvodu co nejvyšší produktivity a co nejnižší úrovně nemocnosti <sup>16</sup>. Někteří zaměstnavatelé z větších společností se svým zaměstnancům snaží pracovní podmínky ulehčit a nabízí jim možnosti, kde je lze stres určitým způsobem ventilovat – jedná se např. o fitness centra, kde s nimi mají dojednané zvýhodněné podmínky, např. jde o slevy ročních permanentek. Dále některé firmy poskytují úpravu pracovní doby z devíti na pět či šest hodin či nabízí jeden týden dovolené navíc atp.

### **Proti syndromu vyhoření se lze účinně bránit**

Pokud je lidský jedinec stále víc a víc vznětlivější, má chuť každé ráno zůstat v posteli a vůbec nejít do práce, ubývá mu duševní i fyzická energie, snižuje se mu sebedůvěra, má pocit, že nic nezvládá, ani jednoduché úkoly, rozčiluje ho jednání jiných lidí, které ho dříve nechávalo v klidu, je pravděpodobné, že trpí tzv. syndromem vyhoření – dle slov ředitele Fakultní nemocnice Olomouc Radomíra <sup>17</sup>.

Mezi nejvíce ohrožené patří i manažeři, kteří měli i mimo jiné v uplynulých letech nezáviděníhodnou pracovní povinnost a tou bylo propouštění podřízených. Těchto případů, kdy se jedná o syndrom vyhoření, je stále víc. Dle odborníků mohou být i důvodem neustále rostoucí nároky na zaměstnance, které plynou ze snižování počtu pracovníků. Ti „šťastnější“, kteří ve firmě zůstali, musí za stejných finančních podmínek udělat práci i za své propuštěné kolegy.

„Syndrom vyhoření je jeden z mnoha důsledků chronického stresu a velkého poklesu pracovní spokojenosti,“ sděluje psycholog se zaměřením na psychologii mimořádných událostí Štěpán Vymětal.

---

<sup>16</sup> SERVAN - SCHREIBER, D. *Uzdravení bez léků – Cesta ze stresu, úzkosti a deprese*, s. 168

<sup>17</sup> [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz), s. 1

Podle něho jsou tímto syndromem více ohroženi osoby se sklony k workoholismu či perfekcionismu, lidé, kteří žijí v soukromí zcela sami nebo mají rodinné potíže, dále osoby zatížené nemotivující prací anebo lidé, kteří mají problematické vztahy v pracovním kolektivu. Štěpán Vymětal zmiňuje, že syndrom vyhoření se týká více personalistů a středního managementu, kde negativní vliv hlavně působí dlouhodobě v určitém typu práce. Z tohoto důvodu může výše zmiňovaný syndrom postihnout i zaměstnance, kteří dlouhou dobu vykonávají nedostatečně motivující práci, která navíc neodpovídá jejich kvalifikaci.

### **3.6 Výběr z legislativy ČR a EU k problematice tématu (pracovně-právní, sociální, zdravotnické)**

Každé lidské společenství má od pravěku stanoveny systémy norem a pravidel pro běžný život. Ze zvyků, obyčejů a tabu se postupným vývojem společnosti (socializací) vyvinuly podrobněji rozpracované normy, které vymezují a usměrňují celospolečenský život. Jde zejména o zákony, vyhlášky, směrnice a přetrvávají i jasně definovaná tabu. Některé zákony a normy jsou v mnoha státech světa podobné, některé jsou specifické pro tu kterou oblast nebo náboženské tradice. Naše země je součástí Evropy a historicky sdílí mnohé základy společenských norem s tradičními demokratickými zeměmi západní Evropy.

Od 1. května 2004 je Česká republika členem Evropské Unie. Při vstupu se ČR zavázala dodržovat legislativu EU a dle harmonogramu ji implementovat do svého legislativního pořádku ve všech oblastech společenského života (zemědělství, obchod, pracovní trh, sociální zákony, obrana a ochrana, životní prostředí apod.). Zpracovávané téma se týká zejména oblasti pracovně-právních vztahů a norem. Ty nejdůležitější z nich jsou uvedeny níže.

#### **Mezinárodní smlouvy OSN**

##### **Všeobecná deklarace lidských práv**

Všeobecnou deklaraci lidských práv (dále jen Deklarace) přijalo Valné shromáždění OSN. Jejím smyslem bylo ustavit všeobecnou normu, jejíž dodržování by mělo být cílem pro všechny národy (Všeobecná deklarace lidských práv, 1984). Deklarace byla přijata

10. prosince 1948. Uvedený den je každoročně připomínán jako Mezinárodní den lidských práv. Ve třiceti člancích deklarace jsou vyjmenována základní občanská, politická, kulturní, ekonomická a sociální práva, která by měla platit pro všechny lidi ve všech zemích.

Deklarace je na úrovni zvykového mezinárodního práva, neboť je všeobecně respektována a považována za měřítko pro posuzování jednání jednotlivých států. Mnoho nových či nezávislých států citovalo nebo přímo zařadilo ustanovení Deklarace do svých základních zákonů či ústav.

Zpracovávaného tématu se týkají zejména články č. 23 a č. 24. Uvedené články vymezují a upřesňují pracovní podmínky, pracovně-právní vztahy a právo na odpočinek, placenou dovolenou a odpovídající odměnu za vykonanou práci.

### **Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech (dále Pakt)**

Uvedený Pakt byl přijat v New Yorku, dne 19. prosince 1966. Tématu diplomové práce se týká zejména část III., články č. 6 – 8. V člancích se upravují základní práva, jako např. právo na práci a její svobodnou volbu, právo na uspokojivé pracovní podmínky, spravedlivou mzdu, nediskriminaci pohlaví, rasy, náboženství, odpočinek, činnost odborových organizací apod. (Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, 1966, část III., čl. 6-8). Dále stanovuje zajištění těchto základních práv státy, které jsou smluvními stranami Paktu. Z výše uvedených mezinárodních smluv a paktů vychází i Evropská legislativa, která je dále zmíněna.

### **Mezinárodní smlouvy EU**

#### **Směrnice Evropského parlamentu a rady**

Legislativa Evropské Unie vychází z mezinárodních smluv a paktů, které implementovala do svých vlastních pravidel (Směrnice Evropského parlamentu a rady, 2003). Zároveň se v západní Evropě využilo dlouholetých zvyklostí a obyčejů rozvinuté kapitalistické společnosti. Státy východní části Evropy upravovaly svoji vlastní legislativu do souladu s Evropskou postupně tak, jak byly do EU přijímány. Mezi západní a východní (dříve socialistickou) Evropou byly značné rozdíly. Nejen ekonomické, ale také legislativní.

V podkapitole jsou zmíněny některé Směrnice EU, které se tohoto tématu nějakým způsobem dotýkají.

**Směrnice Evropského parlamentu a rady 2003/88/ES, ze dne 4. listopadu 2003, o některých aspektech úpravy pracovní doby (dále Směrnice)**

Směrnice a jiné navazující, podobně jako zmíněné mezinárodní smlouvy, rovněž řeší zlepšení bezpečnosti práce, pracovní hygieny a ochrany zdraví při práci (Směrnice Evropského parlamentu a rady 2003/88/ES, ze dne 4. listopadu 2003, o některých aspektech úpravy pracovní doby, 2003). Všichni pracovníci by měli mít dostatečnou dobu odpočinku. Pojem odpočinek musí být vyjádřen v jednotkách času, tj. ve dnech, hodinách nebo ve zlomcích uvedených jednotek. Pracovníkům ve Společenství musí být poskytnuty minimální denní, týdenní a roční doby odpočinku a přiměřené přestávky v práci. V uvedené souvislosti je rovněž nezbytné stanovit maximální délku týdenní pracovní doby. Při úpravách pracovní doby by mělo být přihlédnuto k zásadám Mezinárodní organizace práce, včetně těch, které se týkají noční práce. Výzkum prokázal, že lidský organismus je v noci citlivější na rušivé vnější vlivy a také na určité ztížené způsoby organizace práce a že dlouhá doba noční práce může škodit zdraví pracovníků a může ohrozit bezpečnost na pracovišti. Je nutné omezit délku noční práce, včetně přesčasové práce. Organizace práce podle určitého rozvrhu musí přihlížet k obecné zásadě, že práce musí být přizpůsobena člověku.

**Směrnice rady 2000/78/ES, ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání (dále Směrnice)**

*„V souladu s článkem 6 Smlouvy o Evropské unii je Evropská unie založena na zásadách svobody, demokracie, úcty k lidským právům a základním svobodám a zákonnosti, zásadách společných všem členským státům, a respektuje základní práva zaručená Evropskou úmluvou o ochraně lidských práv a základních svobod a vyplývající z ústavních tradic společných všem členským státům, jakožto obecných zásad práva Společenství. Při zavádění zásady rovného zacházení by Společenství mělo v souladu s čl. 3 odst. 2 Smlouvy o ES usilovat o odstranění nerovností a podporovat rovnost mezi muži a ženami, zejména z toho důvodu, že ženy jsou často obětí vícenásobné diskriminace. Právo všech osob na rovnost před zákonem a ochrana před diskriminací představují všeobecné právo uznané*

*Všeobecnou deklarací lidských práv. Charta základních sociálních práv pracovníků přijatá Společenstvím uznává důležitost boje proti všem formám diskriminace včetně potřeby uskutečňovat vhodné akce k sociální a hospodářské integraci starších osob a zdravotně postižených osob“<sup>18</sup>.*

## **Česká legislativa**

### **Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR a zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod (dále Ústava a LZPS)**

Ústava (zákon č. 1/1993 Sb., ústava České republiky) a LZPS (zákon č. 2/1993 Sb. o vyhlášení Listiny základních práv a svobod) jsou nejvyššími zákonnými normami v ČR. Byly přijaty po rozpadu ČSFR na dva samostatné státy Českou republiku a Slovenskou republiku. Všechny podřízené legislativní normy musí být s těmito dvěma nejvyššími zákony v souladu. V případě rozporů nebo nesrovnalostí posuzuje ústavnost nižších norem Ústavní soud se sídlem v Brně.

Jak Ústava, tak i LZPS jsou obsahově odvozeny z mezinárodních smluv a evropské legislativy, kterými je ČR vázána. Zvoleného tématu se dotýkají zejména články LZPS, sdružené v Hlavě čtvrté, která pojednává o hospodářských, sociálních a kulturních právech. Jako například: „Každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost; Každý má právo svobodně se sdružovat s jinými na ochranu svých hospodářských a sociálních zájmů; Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky“<sup>19</sup> a další ustanovení.

### **Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů**

Zákoník práce mimo jiné upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, rovněž upravuje právní vztahy kolektivní povahy a zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství.

---

<sup>18</sup> Směrnice rady 2000/78/ES, 2000, čl. 6

<sup>19</sup> Listina základních práv a svobod, hlava čtvrtá, čl. 26, 1993



Zvoleného tématu se týká zejména část čtvrtá, která vystihuje podmínky - pracovní doby, doby odpočinku, obecná ustanovení o pracovní době a její délce, rozvržení pracovní doby, přestávky v práci a bezpečnostní přestávky, doby odpočinku a práce přesčas. Dále část devátá, která řeší podmínky dovolené a část desátá, týkající se péče o zaměstnance (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Všechna ustanovení Zákoníku práce odpovídají mezinárodní a evropské legislativě, pouze jsou rozpracovány na podmínky České republiky.

### **Zákony zdravotnicko-hygienické**

Výše uvedené normy řeší mimo jiné i pracovní podmínky zaměstnanců. Ty mohou v pozitivním, ale i v negativním směru ovlivnit nejen pracovní výkon, ale i míru stresu nebo dokonce ohrožení či poškození zdraví (nemoc z povolání). Jde například o světelné, hlukové, prostorové, hygienické (WC, umývárny) a jiné podmínky (zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ze dne 14. 7. 2000). Pracovní prostředí je velmi důležitý prvek při hodnocení pracovního uspokojení a psychohygieny.

### **Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ze dne 1. února 1991**

Zákon upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi, za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy.

### **Rada hospodářské a sociální dohody ČR (dále tripartita)**

Tripartita je třístranná dohoda. Vznikla v roce 1990 pro vedení sociálního dialogu mezi vládou, odbory a zaměstnavateli (Rada hospodářské a sociální dohody ČR).

Tripartita je dobrovolný, dohadovací a iniciativní orgán vlády, odborů a zaměstnavatelů pro vyjednávání. Sídli na Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR. Řeší zásadní otázky hospodářského a sociálního rozvoje. Je stabilním koordinačním, informačním a organizačně metodickým prvkem sociálního dialogu v ČR. Všichni tři sociální partneři jsou hlavními garanty aplikace principů a legislativy EU, zejména v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rovných příležitostí, práva na konzultace apod.

Tripartita je mezinárodně uznávanou institucí, která se snaží o dlouhodobé udržení sociálního smíru, což mělo a má, velký význam na stabilitu a rozvoj hospodářství v České republice.

Jsou zde stručně zmíněny nejdůležitější legislativní normy, které se týkají zvoleného tématu. Počínaje mezinárodními, přes evropské až po české. Obsahově na sebe navazují nebo řešenou problematiku upřesňují na konkrétní situaci státu.

Vybraná legislativa řeší mimo jiné pracovně právní vztahy, které mají zásadní vliv na atmosféru na pracovišti a v pracovním kolektivu. Legislativa tyto podmínky stanovuje a vymezuje, ovšem jejich dodržování již není často v její moci. Interpersonální vztahy jsou ovlivněny mnoha dalšími faktory. Nepříznivé klima na pracovišti se negativně projevuje na kvalitě výkonu pracovníků, zdravotním stavu, narušené komunikaci, vyšším podílu nekvalitních výrobků apod. Pozitivní klima se projevuje opačným trendem.

### **Zákon antidiskriminační**

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Uvedený zákon zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech

- a) práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání,
- b) přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti,
- c) pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování,
- d) členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují,
- e) členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují,
- f) sociálního zabezpečení,
- g) přiznání a poskytování sociálních výhod,
- h) přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování,
- i) přístupu ke vzdělání a jeho poskytování,

j) přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování.

Legislativní normy uvedené v kapitole 3. 6., byly zmíněny pro doložení faktu, že se nejen mezinárodní uskupení, ale i jednotlivé státy snaží svým způsobem nastavit standardní podmínky pro optimální chod společnosti, podniku, ale i ochranu zaměstnanců a manažerů.

### **3.7 Prevence syndromu vyhoření (pracovní prostředí a vztahy, řízené změny, relaxace)**

#### **Prevence syndromu vyhoření**

Pro udržení vnitřní rovnováhy, zdraví zaměstnanců a psychické pohody by zaměstnavatelé měli rozšířit možnost využít několika forem z pružných pracovních režimů. Jedná se o flexibilní pracovní dobu či zkrácené úvazky, práci z domova aj. Je zde klíčová role manažera, týkající se osobního přístupu k jednotlivým zaměstnancům. Do nástrojů prevence lze proto zařadit nejen rozvíjení individuálního přístupu ke každému zaměstnanci a jeho potřebám, ale i podporu leadershipu a práci s manažery. Zároveň je třeba:

- udržování kvalitních mezilidských vztahů
- sebeuvědomění na duševní i tělesné úrovni
- dávat si pouze dosažitelné cíle a mít na sebe jen realistické nároky
- stanovit si hranici mezi soukromím a zaměstnáním
- mít zájmy a záliby, nesouvisející se zaměstnáním
- umění zvládání negativních emocí
- psychoterapeutický výcvik
- snaha o snížení spotřeby kofeinu, tabáku a alkoholu
- přiměřené tělesné cvičení
- používání relaxačních technik
- zaujmout kladný postoj k sobě samému
- zvážit vhodnou pracovní dobu a tím předcházet syndromu vyhoření a profesionálnímu stresu.

### **Prevence - jak zvládat stres?**

- v zaměstnání si rozvrhnout povinnosti a prioritu plnění
- naučit se delegovat některé své povinnosti a pravomoci na podřízené
- větší problém raději rozdělit na více menších problémů a řešit je postupně
- snažit se řešit věci v klidu
- sportovat a dodržovat stravovací návyky včetně kvalitního spánku
- pozitivně myslet
- naučit se říkat „ne“; týká se to především náročných a obtížně splnitelných úkolů, tyto buď odmítnout, požádat o spolupráci kolegy nebo navrhnout jiné řešení.

### **Čtyři typy technik, se kterými lze efektivně kontrolovat stres:**

- techniky, u kterých ovlivňujeme příčiny a pracujeme se stresorem
- techniky, kde pracujeme na úrovni psychiky s kognicí (s poznávacími procesy)
- techniky, které jsou v kontaktu s fyzickou stránkou a zároveň s fyziologickou odpovědí těla na stres
- techniky hybridní, tzn., že se nějakým způsobem slučují výše citované techniky a dochází k využití více aspektů (relaxační metoda, hypnóza, jóga).

### **Prevence – jiné druhy relaxace:**

K jiným způsobům regenerace sil patří hlavně spánek a vhodná životospráva<sup>20</sup>. Je velmi důležité vrátit organismus do přirozeného stavu. Všechny pracovní neúspěchy a negativní stavy se promítají do kvality spánku, ta nazpět do pracovního výkonu a cyklus se stále opakuje. Zároveň má lidská psychika velký vliv na životosprávu, neboť je značný počet lidí s nadváhou, u kterých je obezita z důvodu stresu. Jde o to, že člověk, jež je delší dobu ve stresové situaci, tak může stres „řešit“ přejídáním.

Nespokojenost se svojí postavou se negativně promítne do psychiky člověka, v dalším procesu má nespokojenost negativní vliv nejen na pracovní výkon, ale i kvalitu společenského a soukromého života.

---

<sup>20</sup> DRAHOŠ, V. *Psychologie relaxace*, s. 12

**Fyzická aktivita těla:**

1. typ – velmi pozitivně působící aktivita je aktivita sexuální <sup>21</sup>
2. typ – je sportovní aktivita - posilovna, jízda na kole, tenis, běh, plavání, různé míčové hry
3. typ – relaxační techniky (Jacobsonova progresivní relaxace, Relaxačně aktivační metoda, Schultzův autogenní trénink)

**K dalším typům relaxace lze zařadit:**

- akupresuru
- akupunkturu
- aromaterapii
- biofeedback s AVS přístroji (psychowalkmanem)
- domácí zvířecí mazlíčky (dotečky, mazlení)
- erotiku
- chalupu + zahrádku
- masáže
- muzikoterapii
- posezení s přáteli
- různé druhy hobby a koníčků
- solné jeskyně
- tanec a hudba
- výlety + turistika
- wellness pobyty

a vše ostatní, co by nám mohlo přinést potěšení, radost, odpočinek a pohodu.

---

<sup>21</sup> DRAHOŠ, V., *Prezentace akreditovaného kurzu DVPP Prevence syndromu vyhoření: metodický materiál pro přednášky pro další vzdělávání pedagogických a sociálních pracovníků*, s. 18

**Relaxační přístroje a pomůcky:**

- psychowalkmany - AVS přístroje, které ve své praxi využívá i psychiatr MUDr. Jan Cimický
- biofeedback - přístroj k sledování změn teploty při relaxaci a měření kožního odporu
- různé varianty pásů, křesel a masážních přístrojů, jak vibračních elektrických, tak i mechanických.

#### 4 Shrnutí teoretické části

V přechozích kapitolách diplomové práce byly charakterizovány některé typy situací, které v reálném životě mohou ohrozit pracovníky syndromem vyhoření. Vzhledem k tomu, že žijeme v moderní době, má každá firma v jakémkoliv světadílu nebo státním zřízení prostřednictvím legislativy nastaveny podmínky pro své uplatnění. Stejně tak jsou legislativně nastaveny podmínky pro zaměstnance. Přesto existuje velké nebezpečí ohrožení syndromem vyhoření. Jde zejména o pomáhající profese a výkonné manažery nejen národních, ale i nadnárodních firem či obchodních řetězců<sup>22</sup>.

Velmi často se poslední dobou objevuje na sociálních sítích, internetu či v odborné literatuře čím dál víc případů, kde je syndrom vyhoření výsledkem neuspokojivého pracovního prostředí, nedostatečně zajištěných možností regenerace sil zaměstnanců či porušováním legislativy. Důvody mohou být různé – může jít o zamítnutí čerpání dovolené nebo porušení doby odpočinku mezi směnami.

Negativním dopadem na zdravotní a psychický stav zaměstnanců má i trend poslední doby – jedná se o dojíždění do zaměstnání. Je možno uvést i příklad - v Liberci jsou dvě průmyslové zóny, kde se nachází více podniků, které vyrábějí náhradní díly a součástky do automobilového průmyslu. Do těchto firem dojíždí pracovníci z Hrádku nad Nisou a Frýdlantu až 2 hodiny před začátkem jejich směny. To samé se týká i cesty ze zaměstnání. Pokud se vezme v úvahu osmihodinová pracovní směna a zároveň čtyř hodinová „okružní jízda okolními obcemi“ z důvodu dojíždění do a ze zaměstnání, je zaměstnanec často dvanáct hodin k dispozici zaměstnavateli.

Úspěch a výkon – to jsou priority současných společností, které sledují především obchodní obrát, obchodování na burze a další především ekonomické údaje. Zákony, které vymezují pracovně-právní vztahy, jsou často porušovány ve prospěch ekonomických ukazatelů.

Uvedená problematika bude podrobněji rozepsána v následující části diplomové práce, kde se připojí i narativní rozhovory s manažery významných firem a společností na liberecku.

Syndrom vyhoření je proces, který zasahuje nejen do osobnosti daného jedince, ale i celého okolí. Jedná se o poměrně častý jev v různých firmách, společnostech a pracovištích. Přináší sebou vážné, nejen zdravotní komplikace, na které všichni doplácí.

---

<sup>22</sup> JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. *Syndrom vyhoření.*, s. 17

Začíná to od vyhořelého člověka, pokračuje přes kolektiv pracovníků, zaměstnavatele až po klienty či zákazníky. Nejlepším řešením je prevence, mezi kterou patří i požadavky, a reálné představy. Je třeba si uvědomit, že nic není tak horké, jak se zdá. Pokud se nám cokoli nevydaří dnes, tak to může dobře dopadnout zítra, neboť spokojenost, zdraví a pohoda umožní nejen lepší kvalitu, ale i produktivitu práce. Naopak problémy, špatné vztahy, popírání důležitých potřeb a nemocí, vedou ke komplikacím, zbytečnému zanedbávání práce, k opakované pracovní neschopnosti anebo k fluktuaci.<sup>23</sup>

Zaměstnanec i zaměstnavatel by vždy měli směřovat k jednomu cíli a k tomu společnými silami vytvořit optimální podmínky.

---

<sup>23</sup> <http://syndrom-vyhoreni.cz/shrnuti>



## **5 Analytická část**

### **5.1 Podrobnější definice problému**

Syndrom vyhoření je v posledních dvaceti letech jedním ze sledovaných a diskutovaných témat. Jeho dopady a následky se promítají nejen do osobního života člověka, ale má přímé dopady i na rodinnou, společenskou a ekonomickou oblast.

V posledních několika letech se klade zvýšený důraz na výkon či výkony nejen manažerů, ale i pracovníků, tak i celých podniků. Výsledná efektivita se měří zejména ekonomickými výsledky, obchodní bilancí, zisky, rozvojem podniku, finanční stability apod. Za těmito cíli nejsou vidět dopady na člověka, který tyto hodnoty vytváří. Uvedená situace je nejen celosvětová, ale týká se i menších regionů. Vlastní výzkum diplomové práce se jednoho z nich, Libereckého kraje, týká.

Existují i výjimky, kdy se podniky v ČR v rámci své podnikové kultury, o své zaměstnance příkladně starají, např. Škoda Auto a.s, ČEZ a.s., RWE Supply & Trading CZ, a.s., UNIPETROL, a.s. a další. Tyto firmy jsou trvale na prvních příčkách žebříčku hodnocení, kam by chtěli absolventi středních a vysokých škol nastoupit.

Vlastní výzkum je veden jako kvalitativní. U vybraných pracovníků v manažerských pozicích byla připravena sada 17 otázek, která byla jednotně každému z nich položena. Výsledkem bylo získání souboru dat, které jsou formou atribuční analýzy posuzovány.

Data byla získávána v průběhu druhého pololetí roku 2014 od vybraných manažerů z firem působících v rámci Libereckého kraje. Zpravidla se narativní rozhovor vedl v kancelářích manažerů, ale i za zvláštních okolností, např. v jedoucím automobilu nebo v domácnosti manažera. U každého narativního rozhovoru bylo zaznamenáno několik položek a to: iniciály, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a oblast pracovního zaměření. Tyto položky jsou uvedeny na počátku narativního rozhovoru, včetně jeho přepisu. Číslování respondentů nebylo prováděno.

Otázky byly kladeny a zaznamenány osobně, a ačkoliv byla snaha o zajištění klidné a harmonické atmosféry, ne vždy se to podařilo. Občas došlo k vyrušení asistentkou nebo telefonickým hovorem, který bylo nutné manažerem okamžitě vyřídit.

Manažeři, kterým byly pokládány položky, působili v podnicích či pobočkách firem dislokovaných v krajském městě Liberec. Všechny firmy měly celokrajskou působnost z různých oborů činnosti.

Liberecký kraj je průmyslovým krajem, v kterém je několik průmyslových zón, kde působí poměrně významné dodavatelské firmy, zejména pro automobilový průmysl. V krajském městě Liberec přímo sídlí Technická univerzita a zároveň jsou zde pobočky dalších českých univerzit. Technická univerzita a s ní spolupracující firmy jsou průkopníky rozvoje nových technologií (nanotechnologie, LED osvětlení). Z ekonomického i praktického hlediska má region významné postavení i relativně úspěšnou budoucnost.

## **5.2 Získané údaje a jejich hodnocení**

Zde je uveden přepis nahrávek narativního rozhovoru s vybranými manažery. Narativní rozhovor byl zaznamenán na diktafonu zn. Olympus a záznam je ve formátu WMA. Nejde však o doslovný přepis. V přepisu jsou uvedeny pouze relevantní odpovědi na položky. V průběhu narativního rozhovoru se občas stalo, že ne vždy se odpovědi vztahovaly ke konkrétně položené otázce. V záznamu na přiloženém CD jsou úplné rozhovory. Pro potřebu diplomové práce byly při přepisu vybrány pouze konkrétní části, týkající se vlastního výzkumu. Dále následují již konkretizované přepisy.

**Alice P., 38 let, středoškolské vzdělání s maturitou, manažerka holdingové společnosti v Praze – pobočka Liberec**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „V naší firmě je ve všech oblastech dodržován zákoník práce včetně dovolené a pracovní doby, přesčasy máme dle potřeby firmy. Výhodu máme v nadstandardním vzdělávání.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Mám standardní kancelář, v něm běžné vybavení, prostě klasické prostředí s klimatizací.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Z mého hlediska je vše na profesionální úrovni, vztahy jsou výborné jak ze strany nadřízených, tak i podřízených. Vše je založeno na důvěře a lidskosti.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Vzhledem k mému pracovnímu zařazení mám k dispozici referentský vůz i referentské telefonní číslo.“

**Jste ve svém postavení vystavena dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Vzhledem k tomu, že jsem nyní byla několik let na mateřské dovolené, tak jsem si trochu oddychla, ale bez stresu v uvedené pracovní pozici to prostě nejde. Víc jsem tímto stresem procházela před mojí mateřskou dovolenou.“

**Cítila jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „V určitém období, před mojí mateřskou dovolenou, cca po 10 letech mé intenzivní manažerské práce v holdingové společnosti se domnívám, že jsem na sobě příznaky syndromu vyhoření pocítila, neboť jsem byla velmi unavená, psychicky i fyzicky a často jsem neměla ani chuť do práce.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „V současné době to není až tolik intenzivní s touto činností, práci domů jsem si nosila spíše před mateřskou dovolenou. Nyní se snažím vše zvládnout a vyřešit v práci abych tím nenarušila již zaběhlý chod mé domácnosti a také neochuzovala moji rodinu o svůj čas.“

**Označila byste sama sebe za workoholika?** „Workoholik jsem byla, ale díky rodinným povinnostem jsem si stanovila priority, takže odlišuji pracovní záležitosti a rodinné povinnosti.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Ne, nevypínám, jen ztišuji zvuk.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Ano, určitě se bojím o práci, zvláště v dnešní době plné konkurence, ale snažím se svoji práci mít v pořádku, aby k tomu nebyl důvod.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Snažím se jednu až dvě hodiny týdně věnovat se svým koníčkům, jednak ve sportovní činnosti a jednak se učím hrát na klavír i se svými dcerami.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Vzhledem ke své náročné pracovní profesi spíše relaxuji a nabírám síly se svojí rodinou.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Ráda bych vám popřála úspěšné složení závěrečných zkoušek.“

**Miroslav B., 38 let, středoškolské vzdělání s maturitou, ředitel velkého potravinového řetězce v Liberci**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Myslím, že pracovní podmínky mám nastaveny velmi dobře, ale co se týče přesčasů tak nejsem placen hodinově, nýbrž smluvně, neboť jsem byl do své funkce jmenován, delegován a z toho důvodu záleží na mých marketingových a manažerských schopnostech jak to časově zvládnu.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Jak sama vidíte, kancelář mám s velkými okny, odkud jde dostatek světla, ale většinu času zde netrávím, neboť jsem velmi často na prodejní ploše mezi zaměstnanci, kterých mám přes šest set.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Tak vzhledem k tomu, že já jsem nejvyšší manažer a nadřízené mám v Praze, budeme hovořit o vztazích s podřízenými, kterých, jak jsem již zmínil je více než šest set. Přímých podřízených mám dvanáct. Jsou to lidé, kteří mají na starosti jednotlivé úseky v našem hypermarketu. S těmi vycházím bez problémů, znají své pracovní povinnosti, a pokud si je plní, tak žádné problémy nejsou. Co se týče zaměstnanců na prodejně, tak jsou to lidé více národností a jiných kultur. Z toho důvodu je třeba vyšší kontroly a proto i já nejsem jen ve své kanceláři, ale chodím na kontrolu i na prodejnu. Samozřejmě, že pro naše zaměstnance máme také benefity a 1x za rok vánoční raut, kde mě mohou lépe osobně poznat.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Zde ve firmě máte po odpracování pěti let nárok o pět dnů dovolené navíc. Dalším mým benefitem je firemní vůz, který mohu používat i k soukromým účelům. Také mám k dispozici firemní telefon, který mohu využívat i k soukromým hovorům.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Samozřejmě, že manažerská pozice sebou stres nese, ale záleží na tom, jak dobrý jsem šéf.“

**Cítil jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Samozřejmě, že pod takovým tlakem jako jsem já, si člověk často říká, zda na to má, zda to zvládá a dělá to dobře, ale také záleží na kultuře firmy a na kultuře zaměstnanců a zda máte podporu

zespoda nebo když vás ze shora pochválí. Pro mě osobně je pochvala velkou motivací a asi funkci vykonávám dobře, když jsem v ní již sedm let a nikdo mě dosud nevyměnil. Pro mě je motivace velmi důležitou složkou v mé pracovní pozici a jsem toho názoru, že když je člověk dobře motivován, tak u něho syndrom vyhoření nemá šanci. Alespoň u mne ne.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na váš rodinný život?** „Tak samozřejmě, že v mé pracovní pozici si dost často nosím práci domů, kde často večer sedím u počítače a připravuji si podklady na další den nebo jednání. Ale vzhledem k tomu, že se sám starám o čtyřletého syna, jehož matka je již rok v kómatu, snažím se práci věnovat, až když syn usne.“

**Označil byste sám sebe za workoholika?** „Když někoho jeho práce baví, tak nevím, zda je workoholik, ale pokud ano, tak tedy workoholik jsem.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Ne, nevypínám, neboť firma, ve které pracuji, má zaměstnance i přes noc, takže kdyby se cokoliv stalo, jako ředitel velké firmy musím být k dispozici.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Tak bojím se zdravě, což znamená, že nejsem unáhlený v některých rozhodnutích, jako např. hypotéky, nákupy, žít si nad poměry, ale je mi jasné, že v pracovní pozici nemusím setrvat celá léta, takže nehýřím, ale mám v hlavě, že mohu kdykoliv o práci přijít, ale na pracovním výsledku se snažím všem ukázat, že na to mám. Takže jak jsem již řekl na začátku vaší otázky – bojím se zdravě.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Vzhledem k tomu, že mám rád adrenalinové sporty, tak jsem ještě před rokem relaxoval tímto způsobem. Ale protože mám nyní již rok v péči svého syna, tak si občas jdu zahrát jen volejbal.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Do nedávna s přáteli, ale nyní vzhledem k mým pracovním povinnostem svůj volný čas věnuji jen svému synovi.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Myslím, že jsem k danému tématu řekl vše.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Milan B., 56 let, vysokoškolské vzdělání, spolumajitel středně velké firmy v Liberci, zabývající se návrhy, vývojem a výrobou elektronických měřících přístrojů**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Vzhledem k tomu, že jsem spolumajitel, tak jsem si nikdy na nic ve firmě nehrál a s kolegou jsme pracovali od začátku, jak bylo potřeba, ale většinou jsme v práci přesčas.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Mám příjemně zařízenou kancelář, ale bohužel chybí v ní klimatizace. Vzhledem k tomu, že je v podkrovní místnosti, někdy v létě to bývá obtížnější. Bohužel ani u mě, ani ve výrobě nemůžeme klimatizaci nainstalovat, neboť je to pro nás velice finančně nákladné a řešíme to větráky.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Já na rozdíl od druhého majitele firmy, který uplatňuje autoritu různějším způsobem, tak já s podřízenými jednám na rovinu, neformálně a přátelsky. Občas sice dojde mezi mnou a druhým společníkem k výměně názorů, ale i napjatá situace se vždy vyřeší v zájmu firmy.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Mám k dispozici stravenky a s druhým společníkem máme životní přípojištění. Dále mám k dispozici i firemní vůz a telefon.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Tak toto bývalo pravidlem v prvních deseti letech podnikání. Jak problémy finanční, tak i stres z hlediska pracovního nasazení, neboť bylo třeba pracovat i o víkendech. Ale to skončilo již před asi deseti lety, kdy se firma stabilizovala a získala určitý sériový výrobní program. Také jsem zjistil za ty roky, že není třeba se stresovat s určitými problémy, neboť některé se vyřeší samy, neboť jsou součástí mé práce a některé postupně systematicky časem a je to rozhodně lepší než se s tím stresovat. Práci o víkendech jsme naprosto zrušili, i když je hodně práce, neboť pro lidský organismus je třeba odpočinek a v pondělí zjistíte, že uděláte mnohem víc práce, když jste o víkendu nabral síly.“

**Cítil jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření? Např. jste bez motivace, emočně, duševně a tělesně unavený, nemáte chuť do práce, radost ze života, prostě jste „bez štávy.“** „No tak jak to říkáte, tak v takové životní fázi jsem dosud nebyl

a doufám, že nebudu. Pravda je, že v začátcích podnikání jsem byl někdy zoufalý, ale bylo to spíše z finančních důvodů. Třeba jsem špatně spal, ale stále jsem měl chuť do práce. Nikdy jsem neupadl do takového nevyrovnaného stavu, jak jste zmínila na začátku otázky. Ani tenkrát a ani v současné době.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „Kdepak, to už také skončilo. Opravdu to byla záležitost těch prvních deseti let, kdy firma potřebovala získat dobré jméno. Já jsem měl to štěstí, že se mně práce stala koníčkem a kdy jsem mohl po celou pracovní dobu dělat to, co jsem vlastně dělal ve volných chvílích doma. Z toho důvodu jsem si pak doma potřeboval od práce odpočinout a již jsem se k ní ve svém volném čase nevracel.“

**Označil byste sám sebe za workoholika?** „Do jisté míry ano, ale čím jsem starší, tak na to mám méně síly.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Vzhledem k tomu, že špatně slyším, tak mám vypnuté zvonění stále a protože to všichni vědí, tak mi nikdo nevolá, maximálně mi pošle textovou zprávu.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Člověk nemá nikdy nic jistého ani ve stavu konjunktury. Vzhledem k tomu, že v našem oboru je velmi silná konkurence, především z Asie, je zde velká cenová bitva, tak nehledě i na současnou krizi, je to zcela určitě nejistá situace.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Kromě oblíbeného lenošení rád pracuji na zahradě svého domu a také se snažím dát dohromady interiér svého bytu. V zimě rád jezdím na běžky a v létě buď na kole, nebo chodím fandit zápasům na fotbal.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Vzhledem k mému sluchovému deficitu nejvíce sám, občas s přáteli a někdy s rodinou.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Ne, děkuji.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**



**Martin D., 65 let, SOU, majitel středně velkého soukromého autoservisu v Liberci**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Vzhledem k tomu, že jsem majitel firmy, tak si podmínky určuji sám a také jsem již ve věku, že vím, kdy mám vypnout.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Pracoviště je vytápěné, klimatizované a dobře osvětlené. Hluk odpovídá pracovní činnosti. I já sám pracuji často v autodílně, např. když je hodně práce. Mám i kancelář, kde trávím část dne a jednám s klienty našeho autoservisu, ale účetnictví mi dělá firma.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Jako na každém pracovišti, tak i zde jsou občas nějaké rozepře, ale snažím se, aby se vše urovnalo a zaměstnanci si rozuměli. I při příjmu zaměstnanců na to беру ohled, aby se nový zaměstnanec uměl se svojí povahou začlenit do kolektivu.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Tak mám svůj vůz a firemní telefon.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Vzhledem k tomu, že firma je již zaběhlá, tak stres není takový, jako byl na počátku, když jsem začínal s podnikáním.“

**Cítil jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Určitě ne, neboť moje práce je můj koníček.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „Těžko si odvezu auto domů, maximálně když mi ho zákazník přiveze, tak ho druhý den odvezu do autodílny. Co se týče administrativy, tak si vše stihnu udělat v práci, a jak jsem již zmínil, na účetnictví mám specializovanou firmu.“

**Označil byste sám sebe za workoholika?** „To určitě ne, jak jsem již řekl – moje práce je můj koníček.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Protože mám ve svých propagačních materiálech uvedenu službu non-stop, telefon vypínat nemohu. Co kdyby bylo potřeba někoho odtáhnout nebo opravy na silnici, tak si to nemohu dovolit. Mám svoji klientelu a ti to vědí.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Tak vzhledem k tomu, že jsem v důchodovém věku, tak ani ne. Jsem finančně zajištěn, a kdybych firmu prodal, tak ani nepotřebuji pracovat.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Mám dva pejsky, se kterými chodím ven na dvě až tři hodiny na procházku, také mě zajímá výtvarné umění a hudba. Zároveň sportuji.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Někdy chci být sám a někdy jsem raději s rodinou.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Snad ani ne, vše jsem již řekl.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Hana Ch., 46 let, vysokoškolské vzdělání, provozně-obchodní ředitelka středně velké firmy v Liberci**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Podmínky se samozřejmě liší, pokud se jedná o mně nebo o pracovníky firmy. V mém případě je pracovní doba standardně osm hodin denně, ale existují přesčas, které se musí přizpůsobit potřebám trhu nebo jak je třeba zajistit výrobu. Těch přesčasů je určitě hodně tak, aby bylo zajištěno vše jak zajištěno být má. Co se týče dovolené, tak já jako manažerka mám týden navíc.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Tak moje pracovní prostředí není úplně ideální, je to spíše open space, je tam průchod z výroby, takže pokud jde o soustředění se na konkrétní práci, tak když je něco hodně důležitého, беру si práci domů nebo chodím ráno velmi časně či zůstávám do pozdních večerních hodin, aby se práce, která to vyžaduje, mohla udělat v klidu.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Tak obecně mohu říci, že co se týká vztahu mezi mými podřízenými, tak ty si reguluji já a fungují především na bázi důvěry. Tito lidé vědí, že pokud nějakou práci udělat musí, tak jsem v tomto nekompromisní, ale na druhou stranu vědí, že se na mě mohou spolehnout, takže jsou vztahy mezi námi více než výborné. Co se týče vztahu směrem nahoru, tak nade mnou je pouze majitel firmy se synem a tam již ty problémy jsou. Ovšem to je otázka dalších problémů v té firmě a řízení firmy.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Tak standardně telefon, stravenky a já mám dovolenou navíc. Navíc jako jediná z manažerů ve firmě mám důchodové připojištění.“

**Jste ve svém postavení vystavena dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Ano, jsem vystavena dlouhodobému a zároveň velkému stresu. Momentálně jsem v neschopnosti, neboť mám syndrom vyhoření.“

**Cítíte již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Ano, určitě. Člověk se necítí dobře, jak emocionálně, tak duševně i tělesně, je unavený, má pocit bezmoci, ale hlavně nemá chuť do práce a musím tedy říct, že v naší firmě je to právě způsobeno tak, jak jsme se bavily o těch vztazích, tak vztahy s tím majitelem, který má určitý komunikační problém a řekla bych, že už toho bylo hodně a u mě se to projevilo tím

syndromem vyhoření. Velký podíl na tom má množství práce, způsobem řešení, nejsou vymezeny kompetence, je toho hodně. Nicméně aktuální stav je takový, že jsem v neschopnosti.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „Ano, nosím si práci domů. Vzhledem k mojí pracovní pozici řeším přes den drobné problémy operativně a vše co je spojeno s výrobou nebo se zákazníky a tudíž nemám tolik času na vyřizování mailů a jiných záležitostí, které jak jsem již zmínila, řeším buď velmi ranním nástupem do firmy, nebo zůstáváním večer. Ale velmi často si práci vezmu domů, kde mám někdy i notebook v posteli a tam vše vyřizuji. Tím u mě vzniká časový stres a má to vliv na rodinu, takže se nemohu věnovat dětem tolik, jak bych si představovala.“

**Označila byste sama sebe za workoholika?** „To zcela určitě. Máme to v rodině. Otec je na tom stejně.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Rozhodně ne, protože pokud jsou problémy ve výrobě, tak se musí řešit hned a nelze čekat až bych si zapnula telefon.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Já se o práci určitě nebojím, protože se nebojím práce. Také si myslím, že práci bych si našla vždycky jakoukoliv. Navíc mám velkou podporu svých podřízených, ale upřímně řečeno - na jednu stranu je na mě tlak ze strany firmy na návrat, ale vzhledem k mé zdravotní situaci a syndromu vyhoření to není otázka dnů nebo týdnů, protože se jedná o věci, které se nastřádaly, nicméně obecně zvažuji jinou možnost a to začít podnikat sama na sebe.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Určitě sportem. Zvláště v posledních dnech s ohledem na vzniklou situaci z hlediska mého zdravotního stavu. Ráda chodím na procházky do přírody, kde nejsou lidi, a byla jsem jen v kontaktu s přírodou. Také mám velmi ráda umění.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Podle toho jak vyžaduje určitá aktivita nebo relaxace. Jógu absolvuji většinou sama, na jiné cvičení jdu s kamarádkou a do přírody se svými dětmi.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Ráda bych ještě sdělila, že celou situaci, i když vypadá negativně, tak já jí hodnotím pozitivně, neboť se jedná o přirozený vývoj a posouvá mě to někam do vyšších možností, které se mi otvírají, takže to rozhodně neberu negativně.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Jana P., 37 let, středoškolské vzdělání s maturitou, manažerka menšího obchodu v Liberci**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Klasicky osmihodinová pracovní doba, a pokud jsou přesčasy, neproplácí se, nýbrž si je můžeme vybrat formou náhradního volna.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Je zde klimatizace, osvětlení velmi velké, myslím, že až nezdravé. Navíc je tu hluk a prašnost.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Jedním slovem – výborné!“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Máme 13. plat, dostáváme stravenky a o tři dny navíc dovolené.“

**Jste ve svém postavení vystavena dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Ne, v žádném případě.“

**Cítíte jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Ne, nikdy.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „Práci si domů nenosím.“

**Označila byste sám sebe za workoholika?** „Vůbec ne.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Nevypínám.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Ne, nebojím se.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Sportem – jezdím na kole, chodím plavat do bazénu nebo si odpočinu zahradními pracemi u svého domu.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „S rodinou.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Ne, vše bylo řečeno.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Bonifác K., 44 let, střední škola s maturitou, manažer obchodu pro tři maloobchodní jednotky se sortimentem drogerie a domácí potřeby v Liberci, Turnově a Lomnici nad Popelkou**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Mám jednu centrální prodejnu, kde mám kancelář 2x3 metry, kde si vyřizuji svá obchodní jednání a administrativní agendu a pak samozřejmě svůj čas trávím po všech maloobchodních jednotkách, kde je potřeba řešit celou řadu věcí. Vzhledem k mé pracovní pozici si mohu v pracovní době vyřídit své soukromé záležitosti, ale naopak když je potřeba řešit něco obsáhleji, tak zůstávám v práci déle.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Tak klimatizaci ve své kanceláři nemám, prašnost zde není, ale vzhledem k lokalitě, kde se prodejna nachází, tak v letních měsících je zde poměrně chlad a v zimních měsících se topí.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Z hlediska nadřízeného je zde osobní vazba, snažíme se navazovat spíše kamarádské vztahy, i když je to s odstupem, neboť si svého nadřízeného vážím. V tom smyslu s ním i jednám a dávám mu to najevo. To samé požaduji od svých podřízených. Jednám s nimi v přátelském duchu, ale je třeba mít i jakési odstupy.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „V podstatě v rámci benefitů mám k dispozici pouze vůz, který mohu využívat k cestě do práce a zpět, nebo když si požádám, tak ho mohu použít i na soukromé účely. Telefon mám také firemní, ale zároveň používám i svůj soukromý. Dovolenu navíc nemám, ba naopak – nemohu si dovolit na tak dlouhou dobu opustit své provozovny, aniž bych věděl, co se zde děje.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Dle mého názoru stres probíhá v každém manažerském postavení z hlediska odpovědnosti vůči svěřeným hodnotám. Nejsou to jen finanční hodnoty, ale např. odpovědnost za zaměstnance, neboť když já nebudu svoji práci vykonávat důkladně, nebude ekonomika kladná a oni přijdou o práci. Vzhledem k tomu, že mám na starosti tři prodejny, každou v jiném městě, tak prožívám všechny stresy – jak pracovní, tak časové i hmotné. Někdy i najednou.“

**Cítil jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Člověk se v tomto období cítí celkově špatně, je bez motivace k další činnosti a cítí psychickou i fyzickou únavu. Dělo se mi to často a měl jsem za to, že mi z toho nějakým způsobem pomůže dovolená, ale byla by potřeba asi jednou tak dlouhá, aby regenerace organismu byla taková, aby se člověk vrátil do své původní psychické pohody a načerpal novou energii k další činnosti. Ale protože to bylo na velmi krátkou dobu, tak se v tom permanentně potácím, a těším se, až nyní budou dva až tři dny volna a já mohl malinko vypnout a odpočinout si.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „Určitě, pokud si nestihnu udělat úkoly v rámci své pracovní doby, tak je musím dodělat doma. Myslím, že to tak řeší každý manažer, neboť v každém dnu jsou v pracovním procesu jisté věci, které se musí udělat prioritně a neodkladně. Vliv na rodinný život to má určitě. Přestože mám tolerantní ženu, tak i u nás občas dojde k nějakému nesouladu, kdy si musíme spolu promluvit a vyříkat co je v danou chvíli prioritní.“

**Označil byste sám sebe za workoholika?** „Určitě ne, neboť dělám jen to, co je třeba, abych si udržel svoji práci a pozici manažera.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Rozhodně ne, neboť mám na svůj telefon vázán pult centrální ochrany ze všech provozoven, tzn., že ve chvíli kdy by došlo k narušení objektu, tak mi budou volat. Co se týče dovolené, tak ani ve zmíněnou dobu nemohu svůj telefon mít vypnutý, neboť se může stát, že v době před dovolenou zapomenou něco zařídit nebo se naopak teprve něco vykrystalizuje a je třeba mého rozhodnutí.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Ano, bojím se, abych nepřišel o práci, neboť na trh přichází stále silnější konkurence a v současné době je nezaměstnanost veliká a já si nejsem tak zcela jist zda bych našel odpovídající místo vůči svému vzdělání.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Vzhledem k tomu, že i o sobotách jsem v práci, tak se snažím v neděli jít s rodinou na procházku nebo si večer s manželkou otevřu lahev a odlehčím myšlenkám.“



**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Jak jsem již sdělil, tak pouze s rodinou.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Myslím, že bylo řečeno vše.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Ivo M., 63 let, vysokoškolské vzdělání, spolumajitel lékárny a odborný poradce v Liberci**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Vzhledem k tomu, že jsem již v předdůchodovém věku, tak pracuji jen na šest hodin denně, pracovní dobu mám jako spolumajitel flexibilní. Dovolenu mám 5 týdnů.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Prašnost zde v lékárně není, osvětlení je přiměřené a jsou zde všude velká okna, aby bylo i přirozené světlo. Moje kancelář je také světlá s přímým denním světlem.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Tak vzhledem k tomu, že pro mě pracuje většina pracovníků ve stejném složení již přes 30 let, tak si myslím, že mezilidské vztahy jsou zde víc než dobré a založené na důvěře.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Tak já i můj společník máme pouze jako benefit pracovní telefon a stravenky.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Práce v lékárně je především práce s lidmi většinou nemocnými, takže to není vždy jen příjemné, snažím se stresům předcházet a eliminovat je.“

**Cítil jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Nemyslím, že bych na sobě někdy pocítil syndrom burn-out.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „Nenosím si práci domů.“

**Označila byste sám sebe za workoholika?** „To určitě ne.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Ne.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Tak určitě se bojím o lékárnu z důvodu silné konkurence, boj se snižováním cen, jejich reklam v televizi, aby můj společník – syn, vlastně můj nástupce, zmíněný boj ustál.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Sport, kultura, návštěvy divadla, turistika, vnoučata...“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „S rodinou.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Snad ani ne.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Josef K., 42 let, střední škola s maturitou, obchodní manažer ve velkém nákupním středisku v Liberci**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Tak nás je zde více manažerů, takže většinou každý z nás má tak 20 hodin týdně navíc přesčasů. Co se týká dovolené, tak máme oproti zákonné dovolené o týden navíc.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Vzhledem k tomu, že nás je ve velké kanceláři denně minimálně 12-15, tak je zde dost hluk a jen těžko se lze soustředit na práci u počítače. Osvětlení je zde dobré a klimatizaci také máme.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Vzhledem k tomu, že v naší kanceláři je mix lidí, co se týče jak pohlaví, tak i věku, tak se tvoří i tzv. partičky, které mají shodné zájmy jako je např. kouření cigaret nebo drby, ale toho se neúčastním, neboť to je doménou mých kolegyní žen. Co se týče mých podřízených, tak zde nejsou osobní vazby, nemáme ani shodné zájmy, s některými jsou větší sympatie, bohužel s některými to i skřípe. Konkrétně mám pod sebou šest vedoucích, kteří řídí dalších padesát lidí. Vztah s mým nadřízeným – jsem k němu upřímný, což se mu líbí, takže spolu pracovní vztahy vycházejí.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Jak jsem již zmínil, mám jeden týden dovolené navíc, dostávám stravenky, mám 13 a 14. plat a jako firma jsme zainteresovaní na určité tvorbě zisku.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Tak zcela určitě pracovní stresu vystaven jsem, ale vzhledem k tomu, že jsem optimistické povahy, tak si to tak nepřipouštím. Ale mám i tu svoji práci rád, jsem tu již sedm let a snažím se stres eliminovat.“

**Cítil jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Zcela určitě ano a velký vliv na to měly mezilidské vztahy na mém pracovišti, kdy mě to dokázalo tak otrávit, že jsem přestal mít chuť něco vytvářet.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „Ano, pracuji doma, ale až když je postaráno o děti, spí a já si sednu k počítači a vyřizuji pracovní maily a dokumentaci.“

**Označil byste sám sebe za workoholika?** „Ano, jsem workoholik a vyplývá to i z práce, kterou vykonávám, neboť je to velká zodpovědnost za mnoho dalších lidí.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Ano, vypínám.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlak kolegů na Vaše místo?** „Určitě se bojím o práci, je to svým způsobem i motivace k vyšším výkonům a osobnímu zlepšení.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Rád si zasportuji, hodně běhám, týdně tak 150 km, když je čas a rodina to dovolí.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Vzhledem k tomu, že mám tři děti, tak pouze s rodinou výlety do přírody nebo si sám zaběhám.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Nechci doplnit.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Jiří P., 55 let, vysoká ekonomická škola, majitel středně velké účetní firmy v Liberci**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „V současné době pracuji již jen osm hodin denně, někdy když nejsou termíny uzávěrek a daní, tak si udělám volno. V začátcích firmy jsem pracoval i 12-15 hodin denně, což dnes již není. Vzhledem k tomu, že jsem jak majitel, tak i jednatel firmy, tak si své pracovní podmínky určuji sám.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Vzhledem k tomu, že předmět mého podnikání spočívá v práci na počítači, tak upřednostňuji správné osvětlení a klimatizaci, aby se lépe pracovalo. Zároveň tím, že pracuji s čísly v účetnictví, tak na svoji práci potřebuji klid, který mám nejen já, ale i všichni ve firmě.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Nejsem žádný prudšas, takže se snažím v klidu řešit veškeré konflikty, které se na pracovišti vyskytnou. Nikdy to nebylo nic hrozného, ale protože je to práce s lidským faktorem, tak se občas nějaká mrzutost vyvine. Já osobně se přikláním k vyřešení takovýchto situací klidným způsobem a bez emocí.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Tak vzhledem k tomu, že jsem majitel firmy, tak to co si přidělím, tak to mám. Určitě mám firemní automobil a telefon včetně moderního počítačového vybavení v kanceláři.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „V začátcích mého podnikání ano, ale v současné době již ne.“

**Cítil jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Možná, že někdy krátkodobě jsem tím prošel, ale dlouhodobě určitě ne. A už vůbec ne abych se musel obrátit na odbornou pomoc.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „V současné době již ne, vše se stihne zpracovat v kanceláři.“

**Označil byste sám sebe za workoholika?** „Určitě ne.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Na noc u sebe v místnosti telefon vůbec nemám a o dovolené mám většinou vypnutý zvuk.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Firma je za ty roky již stabilní, mám své stálé klienty a firmy na účetní práce, takže se v podstatě nebojím.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Snažím se hodně sportovat, v létě jezdím na kole a v zimě na lyžích. V každém ročním období chodím téměř každý den se svým psem na šesti až deseti kilometrové procházky, kde si vyčistím hlavu a narovnáám tělo, neboť stále sedím u počítače za stolem.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Někdy s rodinou, někdy sám, záleží podle okolností.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Ne, děkuji.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Emil P., 39 let, vysokoškolské, spolumajitel a ředitel středně velké firmy o čtyřiceti lidech, v Praze – pobočka Liberec**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Vzhledem k tomu, že jsem prošel syndromem vyhoření a to v nedávné době, tak již nepreferuji přesčasy a práci o víkendech.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** “Mám pěknou samostatnou kancelář ve starém zrekonstruovaném domě, takže není potřeba umělé klimatizace. Možná by to chtělo lepší osvětlení, ale hluchnost tam není, takže mám na svoji práci klid.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Vztah s managementem je na výborné úrovni a co se týče kontaktu s podřízenými, kteří pro nás pracují, tak s těmi co jsou u nás mnoho let a máme bližší vztahy, tak občas jdu i na oběd, ale s těmi novými pracovníky, se snažím nenavazovat až tolik osobní vazby, neboť to pak přenáší pracovní problémy na vás a já se toho snažím vyvarovat i z hlediska férovosti, aby se to fixovalo na nový management.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Vzhledem k tomu, že jsem spolumajitel firmy, tak mám samozřejmě k dispozici automobil a telefon, ale co se týče stravenek, tak to bych již sklouzl do zaměstnanecké pozice. Co se týče masáží či wellness, tak to pokud budu chtít jít, tak půjdu za své peníze. Dovolenou si mohu v podstatě vzít, kdy chci a kolik potřebuji.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „V minulém období jsem měl velké pracovní zatížení, dlouhodobý i velký stres, obrovskou zodpovědnost a byl jsem tak přepracovaný, že jsem totálně vyhořel a měl jsem syndrom vyhoření, ze kterého se stále ještě dostávám a nejsem zcela venku.“

**Vzhledem k tomu, že jste syndromem vyhoření prošel, můžete mi popsat, jaké byly příznaky?** „ Tak začalo to zcela nenápadně. Jak jsem již zmínil, měl jsem velké pracovní zatížení a i ve svém soukromí jsem řešil problémy. Na začátku se člověk cítí velice dobře, má sílu pracovat, ale začne zanedbávat relaxování a odpočinek, chození na procházky,



sport a mít čas pro sebe. Čím dál víc se věnuje pouze práci. A jednoho dne zjistí, že je hrozně unavený, bez štávy. To co dřív udělal lusknutím prstu, to mu teď trvá pětkrát déle. Rozhodnutí, která by dřív udělal okamžitě, tak nyní se v tom šťourá, přemýšlí, řeší, zvažuje, prostě výrazné snížení sebedůvěry při rozhodovacím procesu. Práce vás přestává bavit, chodíte do ní otrávený. A i přes čtyřtýdenní volno, které jsem si dal, tak se tyto stavy zhoršovaly. Ze začátku při odpočinku máte pocit, že je to již v pořádku, ale jakmile začnete opět intenzivně pracovat, je to tu zpátky a v horší míře. Poté začne reagovat organismus po fyzické stránce a tělo vám začne dávat najevo, že se něco děje a mělo by se to řešit.“

**Slyšela jsem názor, že v tomto případě je tělo přirovnáváno k autu, do kterého nedáte benzín, chcete, aby jelo, a to auto už tlačíte. Měl jste stejný pocit se svým organismem?**

„Na uvedené téma jsem se bavil se spoustou manažerů a shodli jsme se, že takový již větší signál vysílá tělo ve formě bolení břicha. Česká medicína k tomu přistupuje tak, že jdete k lékaři a on vás pošle na gastrokopii, kde vám dají hadičku do krku a většinou zjistí, že tam nemáte nic, tak vám dají Helicid nebo jiný přípravek. Když vám nepomůže jeden, dostanete druhý, třetí, občas to zabere, ale potom nastupují antidepresiva. Vaše tělo je tak vyčerpané, stále jste unavený, chce se vám spát, nic nestíháte, z mužských se stávají morousové, jsou protivní, já osobně jsem dokonce koktal. Člověk o sebe přestává v určitém směru pečovat, je mu to jedno a najednou zjistíte, že jste se např. čtyři dny neoholil a nechodíte moc reprezentativně oblečen.“

**Jak v současné době zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si stále práci domů? Nebo jste po minulých zkušenostech s tímto mimopracovním vytížením již přestal?**

„Po pravdě nevadí mi, když jednou za týden si doma večer sednu na hodinu k počítači a pracuji na důležitých úkolech do firmy. Také je důležité zda máte či nemáte děti. A pokud jste nebo nejste workoholik, neboť to opravdu nejde dlouho vydržet. K tomu navíc když není v rovnováze rodinný život, odpočinek a fyzická péče o tělo, k syndromu vyhoření není daleko. Já sám jsem v době, kdy jsem se do syndromu vyhoření dostal, tak jsem měl velmi vysoké pracovní nasazení, dvě malé děti, řešil jsem rodinné problémy a úmrtí mého otce. Jsem toho názoru, že syndrom vyhoření nepřijde sám od sebe, ale způsobem života, který mu nabídnete.“

**Měl váš zdravotní stav vliv na váš rodinný život?** „Zcela určitě. Když je člověk utahaný a má vedle sebe akčního partnera, který řeší celou řadu věcí, tak vy přejdete do pasivního režimu. Začnete některé věci neřešit, některé odkládat, a někde se to projevit musí.“

**Označil byste sám sebe za workoholika?** „Ano, jsem workoholik, ale co jsem prošel syndromem vyhoření, tak se to snažím změnit.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Na noc nevypínám, ale mám ztlumený zvuk. Na dovolené mám telefon přesměrovaný na kompetentní osobu a pouze večer cca 20 minut vyřizuji textové zprávy.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Tak určitý strach zde je, neboť když do firmy nedáte určitou energii, tak z pohledu ješitného muže nemusí tak dobře fungovat.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Za posledního půl roku jsem hodně na sobě pracoval, začal jsem opět sportovat, hodně čtu, starám se o své dva syny, pečuji o barák. Po pěti letech nečtu jenom manuály a odbornou literaturu, ale i četbu, která mě baví.“

**Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?** „Prioritně s rodinou, ale je také třeba mít trochu času pro sebe, takže buď sám, nebo s přáteli.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Že vám to moc sluší a jste hezky barevně sladěna.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

**Josef Ž., 28 let, středoškolské vzdělání s maturitou, zástupce ředitele v hypermarketu potravinového řetězce v Liberci**

**Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?** „Mám klouzavou pracovní dobu, kdy si sám určuji, jak budu pracovat, od kdy do kdy. Přesčasy mám, ale mohu si je vybrat, neboť nejsou propláceny.“

**Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?** „Mám v kanceláři příjemné osvětlení, navíc sedím hned vedle velkého okna, takže i přirozené světlo, prašnost tu nemám, klimatizace je k dispozici.“

**Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?** „Nemám problém ani s nadřízeným ani s podřízenými. Co se týče nadřízeného, tak jak se říká, taháme za jeden provaz a s podřízenými to samé. Není zde žádná šikana ani nadřazenost či podrázenost.“

**Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?** „Tak mám zde měsíční a roční finanční ohodnocení. Také 13. a 14. plat. Mám k dispozici služební telefon, ale auto pouze na služební cesty. Dále dostávám od zaměstnavatele stravenky a poukázky, např. do zoologické zahrady.“

**Jste ve svém postavení vystaven dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.** „Tak pracovní stres nemám, ale spíš časový, neboť bych toho chtěl stihnout podstatně víc než je možné. Nadřízený mi to za úkol nedává, ale já bych chtěl udělat navíc např. analýzy apod. Časově se stresuji sám, rozhodně mě nestresuje nadřízený.“

**Cítil jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?** „Občas se mi stává, že jsem pracovně vyhořen, ale je to krátkodobé a je docela možné, že to jsou začátky syndromu vyhoření.“

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?** „V žádném případě si práci domů nenosím. Všechny úkoly dělám v práci, a jakmile zavřu dveře, tak tam zůstávají i pracovní povinnosti.“

**Označil byste sám sebe za workoholika?** „Workoholikem se stávám v momentě, když potřebuji něco dodělat. Tak to tady zůstanu přesčas, ale následně si ty hodiny navíc vyberu.“

**Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?** „Ne, nevypínám.“

**Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlaku kolegů na Vaše místo?** „Nebojím.“

**Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?** „Sportem nebo gaučingem.“

**Absolvujete sport spolu s rodinou nebo s přáteli?** „S rodinou i s přáteli.“

**Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?** „Asi ne, děkuji.“

**Děkuji Vám za rozhovor.**

V rámci posuzování a hodnocení výše uvedených narativních rozhovorů z hlediska vývoje v čase byli uvedení manažeři osloveni telefonicky s položkou (otázkou), zda za dobu, která uplynula od poskytnutí narativního rozhovoru, došlo u nich k nějakému podstatnému vývoji již dříve uvedených skutečností. Ať již k vývoji pozitivnímu nebo negativnímu. Všichni manažeři zapojení do uvedeného výzkumu potvrdili stávající stav. Tedy, že k nějakému podstatnému vývoji v jejich životě nedošlo a odpovědi, které poskytli, mají stejnou hodnotu. Vzhledem k tomu, že k žádné významné podstatné změně v životě žádného z manažerů, zapojeného do výzkumu, dle jejich vyjádření, nedošlo, nebylo nutné a ani efektivní opakovat znovu narativní rozhovor pro potřeby hodnocení vývoje v čase.

## **6 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Všechny otázky manažerům, které byly v průběhu narativních rozhovorů položeny, byly podrobeny analýze, a u každé z otázek je uveden stručný komentář, který vystihuje výslednou situaci ze všech odpovědí. U otázek, které si vyžádaly podrobnější přehled (benefity a druhy relaxace), je zpracována přehledová tabulka.

### **Pohlaví:**

Ve sledovaném vzorku manažerů byla z genderového hlediska jedna třetina v zastoupení žen proti dvoutřetinovému zastoupení mužů. Což přibližně odpovídá celospolečenskému zastoupení poměru žen a mužů v manažerských pozicích. Nepočítá-li se specifické povolání, jako například školství, sociální služby nebo zdravotnictví, kde je vyšší počet zaměstnaných žen, jsou v jiných povoláních, jako například technické, energetické, obchodní, ekonomické, počítačové, bezpečnostní, v převažující většině zastoupeni muži.

Výběr nebyl veden cíleně na ženy a muže. Osloveno bylo více manažerů s prosbou o zapojení do narativního rozhovoru, avšak pouze vzorek 12 lidí byl ochoten odpovídat otevřeně na položené otázky. Poměr tři ženy a devět mužů vyšel jako výsledný. Jde zároveň o tzv. „tvrdá data“.

### **Věk:**

Rozsah věku dotazovaných manažerů pokryl poměrně rovnoměrně celý zkoumaný vzorek. Od 28 let do 65 let. Odpovědi byly tedy přiměřené věku a životním zkušenostem, což bylo často velmi zajímavé. Jak z hlediska přístupu k narativnímu rozhovoru, tak v otevřenosti k tématu. Průměrný věk zkoumaného vzorku osob je 45,9 let. Momentální věk oslovených osob patří rovněž mezi tvrdá data.

### **Vzdělání:**

Mezi tvrdá data se řadí také nejvyšší dosažený stupeň vzdělání osob ze zkoumaného vzorku. I v tomto případě je celá škála stupně vzdělání, od SOU (v případě vedení větší odborné rodinné firmy), střední školu s maturitou, až po VŠ (v případě ekonoma, lékaře, ředitelů).

Poloviční zastoupení ve zkoumaném vzorku mělo středoškolské vzdělání s maturitou. Tito lidé pracují na manažerských pozicích, ale také se musí více snažit a ustát tlak stále se

zvyšující konkurence vysokoškolsky vzdělaných lidí. Mezi středoškoláky se také objevovaly odpovědi, že se o práci bojí. Právě z důvodu narůstající konkurence lidí s VŠ.

### **Jaké jsou ve Vaší firmě Vaše pracovní podmínky?**

Všichni oslovení manažeři uváděli, že mají standardní pracovní podmínky dle zákonů, tedy osmi hodinovou pracovní dobu a řádnou dovolenou. Většina přiznala, že pracují dle aktuální potřeby firmy či organizace přesčas, který nemají proplácen, ale v méně exponovaném období čerpají náhradní volno.

Co se rozsahu dovolené týká, všichni uváděli, že mají k řádné výměře dovolené dané Zákoníkem práce jeden týden dovolené navíc. Majitelé – spolumajitelé firem uváděli, že si pracovní podmínky nastavují sami, ale nijak nevybočují z rámce daného legislativou. To znamená standardní pracovní dobu, dle potřeby a situace přesčasy, dovolená jeden týden navíc k standardní výměře.

### **Jaké je ve Vaší firmě, konkrétně na Vašem pracovišti pracovní prostředí?**

Všichni oslovení manažeři zkoumaného vzorku mají k dispozici standardně zařízenou kancelář. Devět kanceláří je vybaveno klimatizací, tři nemají klimatizaci k dispozici a řeší ochlazování větrákem. Všechny kanceláře – pracoviště jsou řádně osvětlené. Jedenáct pracovišť je bezprašných a bezhlučných. Jedno pracoviště je prašné a tři jsou zvýšeně provozně hlučné.

Většina manažerů tráví čas v kanceláři při zpracování dokumentace nebo vyřizování výrobních, obchodních či provozních záležitostí. Mimo kancelářskou práci se denně pohybují mezi zaměstnanci v provozu či výrobě.

### **Jaké máte na Vašem pracovišti mezilidské a pracovní vztahy?**

Odpovědi manažerů jsou v jednom pohledu shodné. Vztahy k nadřízeným udržují korektní a profesionální. Tři z oslovených jsou sami sobě šéfy (majitelé či spolumajitelé firmy), nesou plnou odpovědnost za firmu i své zaměstnance.

Všichni oslovení uvedli, že jsou ve vztahu k podřízeným zaměstnancům upřímní, féroví a přímí. Vztahy udržují korektní, ale nechťejí „bratříčkování“, které dle jejich názoru nedělá dobrotu a mnohdy snižuje autoritu vedoucího pracovníka. V některých případech jsou výjimkou, která potvrzuje pravidlo, osobnější vztahy s dlouholetými pracovníky,

zejména ze soukromých firem. Zde se vztahy považují téměř za rodinné. Platí to pouze pro lety a zkušenostmi prověřené vztahy.

V některých firmách jsou jak nadřizení, tak zejména podřízení cizinci. Z hlediska nadřizených jde o Japonce a Němce, podřízení pak jsou zpravidla agenturní pracovníci Poláci, Ukrajinci a Slováci. V těchto případech se do vztahů trochu míchají sociálně-kulturní rozdíly. Dle zjištění na základě narativního rozhovoru, ale i z vlastní zkušenosti, nejsou tyto rozdíly pro základní vztahy na pracovišti podstatné. Vzhledem k diktátu doby, která je zaměřená především na výkony, výsledky a úspěch, zpravidla všichni „táhnou za jeden provaz“, jak se jeden z oslovených manažerů přímo zmínil.

**Tabulka 1 - Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity?**

Benefit / Manažer(ka)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	C
<b>Služební automobil</b>	1	1	1	1			1			1	1	1	8
<b>Služební telefon</b>	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	10
<b>Dovolená navíc</b>		1			1	1			1				4
<b>Stravenky</b>			1		1	1		1	1			1	6
<b>13. plat</b>						1			1			1	3
<b>14. plat</b>									1			1	2
<b>Podíl na zisku</b>									1				1
<b>Důch. a živ. připojištění</b>			1		1								2
<b>Poukázky na akce</b>												1	1
<b>CELKEM</b>	2	3	4	2	4	3	2	2	5	2	2	6	37

Zdroj: autor

Z přehledové tabulky vyplývá, že každý z dvanácti oslovených manažerů využívá minimálně dva benefity. Nejčastějším benefitem je služební telefon, služební automobil a stravenky. Zde uvedli dovolenou navíc čtyři z oslovených manažerů, ovšem při odpovědi na otázku na pracovní podmínky, všichni dovolenou navíc zmínili. Je zde tedy předpoklad, že benefit dovolené nad zákonný limit je opravdu nejčastějším. Na uvedený rozpor v číslech se přišlo až při vyhodnocování písemných prepisů celého narativního rozhovoru. Služební automobil a služební telefon nemají pouze dva z oslovených manažerů, ale ti se pohybují v rámci jednoho objektu. Sice velkého, ale kompaktního. Tyto dva uvedené benefity tedy ke své práci nevyužijí, případně používají svůj osobní telefon či automobil (na cestovní příkaz). Příspěvek na důchodové či životní připojištění (moderní, praktický a často využívaný benefit) obdrželi z celé zkoumané skupiny manažerů pouze dva z nich. 13. a 14. plat jako populární a zaměstnanci velmi vítanou formu benefitu poskytly pouze

dvě firmy – organizace. Na celou dvanáctičlennou skupinu manažerů připadlo celkem 37 benefitů.

**Jste ve svém postavení vystaveni dlouhodobému či velkému stresu? Může být jak pracovní, tak časový nebo hmotný.**

Všichni manažeři shodně potvrdili, že jejich funkce stres téměř zákonitě vyvolává. Zodpovědnost za výkon, zaměstnance, dokladování a mnoho dalších úkolů a úkonů a také časový stres, způsobují napětí, které při nedostatečné relaxaci nebo při zhoršených osobních vztazích může vyústit v psychosomatické potíže nebo až v syndrom vyhoření. Dobrým přístupem je také to, že si možná rizika všichni manažeři uvědomují. Pokud by totiž skutečnost popírali nebo přehlíželi, je zvýšený předpoklad, že opravdu selžou a vyhoří. Výkon nelze zvyšovat donekonečna. Ani u strojů, ani u lidí. Mají limity, pak se poškodí.

Jedna manažerka uvedla, že je z důvodu syndromu vyhoření v současné době v pracovní neschopnosti. Jeden manažer uvedl, že syndromem vyhoření již prošel, sice opět pracuje, ale stále se z následků postupně vzpamatovává a ještě není plně zdrav. Většina z oslovených manažerů potvrdila, že zvýšenou míru stresu pocíťovali zejména v počátcích své kariéry. V době, kdy ještě nedokázali hospodařit s časem, rozdělit odpovědnost na podřízené, neuměli relaxovat a zejména se orientovali právě na výkon a výsledek, aby nějak zapůsobili na své nadřízené. S postupem času, získanými zkušenostmi a znalostmi se naučili s časem a pravomocemi relativně hospodařit. A zejména relaxovat, což potvrdili v jedné z dalších otázek.

**Cítili jste již na sobě některé z příznaků syndromu vyhoření?**

Zde poskytli manažeři dva druhy odpovědí. Část jich otevřeně přiznala, že některé z příznaků začínajícího syndromu vyhoření v některé etapě svého profesního života pocítila. Například velkou únavu, psychickou i fyzickou, chyběla chuť do práce, byl špatný spánek.

Druhá část sice nějaké neurčité příznaky cítila, ale ne takové, aby je to nějak omezilo nebo ohrozilo. Někteří z oslovených manažerů byli natolik suverénní, že odpovídali „ne, nikdy“ a jedna z odpovědí dokonce byla, že i přiblížení se ke dnu fyzických nebo psychických sil



je pro tohoto manažera naopak motivační. Což je vlastně jeden ze špatných přístupů „soutěživců“, kteří nevědí, kdy je vhodné vypnout – popírání, že nějaké příznaky existují. Zpravidla však všichni přiznali krátkodobé problémy, vyplývající s přepracovaností v náročných obdobích podnikání. Ovšem po době volna či dovolené se opět dostali do formy.

**Jak zvládáte plnění úkolů na pracovišti, nosíte si práci domů? Pokud ano, jste v časovém stresu a má to vliv na Váš rodinný život?**

Čtyři z oslovených manažerů odpovídají, že si domů práci nenosí a ani nikdy nenosili. Vše se stačí splnit v běžné pracovní době, a jak vtipně uvedl majitel soukromé firmy – auto se doma opravovat úspěšně nedá. Záleží také, o jakou práci jde. Zda jen administrativní (např. účetnictví) nebo také obchodně-provozní záležitosti a jednání.

Osm z oslovených manažerů přiznalo, že si domů práci nosí. Zejména tu administrativní. V běžné pracovní době řeší provozní věci a administrativu si nechávají na večer doma. Připouští, že to má vliv na rodinný život, zvláště, jsou-li v rodině malé děti.

Ve vzorku manažerů, kteří odpovídali, nebyli lékaři a učitelé (pouze jeden lékárník). Z osobní zkušenosti víme, že lékaři, zvláště praktičtí, od rána do večera ordinují a v noci vyplňují doklady pro zdravotní pojišťovny. To samé se týká učitelů. Přes den učí ve škole a po práci opravují písemné práce a připravují se na výuku pro následující den. Podobně jsou na tom i jiné profese. Má to zpravidla určitý nepříznivý vliv na rodinný život, ale i na kvalitu života jedince. Okrádá se o čas, který by měl být věnován rodině nebo relaxačním aktivitám. Mnoho zaměstnanců v tzv. pomáhajících profesích (pedagogika, zdravotnictví, sociální práce, apod.) bývá syndromem vyhoření postiženo.

**Označili byste sami sebe za workoholika?**

Ze skupiny manažerů, pět z nich odpovědělo, že se za workoholika nepovažuje. Sedm z nich se za workoholika označilo. Zmíněná skupina manažerů si to však připouští objektivně a také ví, jak s touto situací zacházet, aby uměli po vypjaté době opět normálně fungovat. Čerpají dovolenou nebo vybírají náhradní volno za přesčasové hodiny a relaxují.

### **Vypínáte na noc nebo o dovolené svůj mobilní telefon?**

Pouze dva manažeři uvedli, že na noc telefon vypínají, nebo jej nemají v místnosti, kde spí. Ostatních deset manažerů má telefon trvale zapnutý, i když připouštějí, že alespoň ztlumí či vypínají zvuk. Mají pouze vibrační vyzvánění.

Zdravotnické výzkumy potvrzují, že kolem nás existuje tzv. elektro smog, který produkují elektronické přístroje zapnuté nebo i ve stavu stand by (připravenosti). Zapnutý telefon na nočním stolku je jedním ze zdrojů elektro smogu. Spánek je jediným přirozeným a nejúčinnějším regeneračním prostředkem. Pokud je nekvalitní, organismus neodpočívá. Je tedy chybou nechávat trvale zapnutý telefon v místnosti, kde se spí. Jestliže je navíc elektrický i budík, elektromagnetické záření se násobí. V místnosti, kde se spí, by neměly být ani květiny, které produkují kyslík fotosyntézou za denního světla. V noci fotosyntéza neprobíhá a květiny tedy neprodukují kyslík, naopak jej odebírají.

### **Bojíte se o práci? Jak již z důvodu likvidace firmy, silné konkurence či tlak kolegů na Vaše místo?**

Polovina z oslovených manažerů se o práci nebojí. Jsou buď stabilní a soukromou firmou, kdy propuštění nehrozí, nebo jsou již v důchodovém věku, kde se necítí být nějak ohroženi.

Druhá polovina se o práci bojí nebo připouští, že by o ni mohli přijít. Zejména si uvědomují tlak konkurenčních firem, možné výkyvy trhu nebo ekonomické krize. Někteří z oslovených manažerů mají pouze středoškolské vzdělání s maturitou nebo málo znají cizí jazyk. V době, kdy vysoké školy, soukromé i veřejné, doslova chrlí každoročně tisíce nových, jazykově vybavených vysokoškoláků, cítí se být touto konkurencí ohroženi.

**Tabulka 2 - Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy?**

Relaxace / Manažer(ka)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	C
<b>Sportovní aktivity</b>	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	11
<b>Hudba aktivně</b>	1												1
<b>Výtvarné umění</b>				1	1								2
<b>Práce na zahradě-domu</b>			1			1					1		3
<b>Divadlo, hudba</b>				1	1			1					3
<b>Turistika, procházky</b>				1	1		1	1		1			5
<b>Příroda</b>					1					1			2
<b>Péče o zvířata</b>				1						1			2
<b>Péče o rodinu-vnoučata</b>		1						1			1		3
<b>Pasivní odpočinek, četba</b>			1								1	1	3
<b>Příjemný rodinný večer</b>							1						1
<b>CELKEM</b>	2	2	3	5	5	2	2	4	1	4	4	2	36

Zdroj: autor

Jak vyplývá z přehledové tabulky, pouze jeden z oslovených manažerů používá jeden druh relaxační aktivity. Ostatní kombinují více druhů aktivit, což je vždy výhodnější. Lze si vybrat dle počasí a aktuálního zdravotního stavu tu nejlepší.

Nejvíce odpovědi obsahují sportovní aktivity, turistika a procházky. Další aktivity jsou kulturního charakteru (hudba, divadlo, výtvarné umění). Aktivně i pasivně odpočívat s rodinou nebo vnoučaty je rovněž příjemný druh relaxační aktivity – umění vypnout a sdílet radost, hry a aktivity s nejbližšími lidmi. Poslední, rovněž vhodnou (pokud se pracuje i manuálně nebo jednostranným zaměřením na nějaký úkon) aktivitou je pasivní odpočinek, četba, koníčky jako modelářství, filatelie, numizmatika a další, které přináší klid a radost. Relaxační aktivity nemusí být pouze o sportu či wellness. Odpočineme si rovněž u aktivit, které nás baví, těší a přináší určitou vnitřní harmonii, naše koníčky. Oslovená skupina manažerů využívá celou škálu možností, které jsou uvedeny výše v tabulce.

#### **Absolvujete tyto aktivity spolu s rodinou nebo s přáteli?**

Příjemným zjištěním byly odpovědi v této oblasti. Všichni oslovení manažeři zpravidla sdílejí relaxační aktivity s přáteli a zejména s rodinou nebo s rodinnými příslušníky. Vzhledem k tomu, že pracovním povinnostem věnují značné množství času, někdy i na úkor osobního volna (přesčasy, pracovní soboty, víkendy), celkem správně využívají volný čas pro své nejbližší. Pouze ve výjimečných případech, kdy si to ta která relaxační aktivita nebo situace vyžaduje, relaxují a odpočívají raději sami.

Z praxe a klinických studií je prokázáno, že sdílená radost se násobí, sdílíme-li ji s někým nám blízkým. Platí také, že sdílená starost, je poloviční starost, máme-li někoho, komu se můžeme s problémy svěřit. Někdy je to partner, rodina, či blízcí dlouholetí přátelé.

### **Chcete na závěr našeho rozhovoru ještě něco doplnit či upřesnit?**

Na úplný závěr narativního rozhovoru byla zařazena jedna otevřená otázka, která měla umožnit dotazovaným manažerům sdělit či doplnit co uznali za vhodné.

Devět z nich možnost nevyužilo a s poděkováním odmítli. Jedna z oslovených manažerek vyslovila osobní přání k úspěšnému složení závěrečných zkoušek. Další manažerka doplnila vysvětlení ve smyslu, že ačkoliv její vzniklá situace vyzněla jako negativní, přesto jí ona osobně hodnotí jako pozitivní, protože je pro ni motivační k posunu k vyšším cílům. Jeden z oslovených manažerů složil diplomantce-tazatelce kompliment.

### **Doporučení**

Z analýzy odpovědí manažerů vyšlo několik základních doporučení:

- každý manažer by měl při nástupu do funkce mimo provozní a organizační školení povinně absolvovat také psychologická školení, jak ve vztahu přístupu k vedení a motivaci podřízených, tak ve vztahu k prevenci syndromu vyhoření a eliminaci účinků stresu
- každý manažer by měl umět poznat základní příznaky vyčerpání a umět včas buď zcela „vypnout“ nebo zahájit některou z relaxačních aktivit
- naučit se důvěřovat lidem a delegovat pravomoci a úkoly na schopné podřízené, a zejména naučit se hospodařit s časem (time management) tak, aby stihl veškeré úkoly v běžné pracovní době a nemusel pracovat přesčas nebo dokonce doma
- každý manažer by také měl trvat na optimálním pracovním prostředí, tak aby byl schopen odvádět optimální výkon, nebát se požádat nadřízené o změny či vybavení pracoviště
- optimálně rozvíjející se firma nebo organizace by měla svým pracovníkům poskytovat alespoň některé z dostupných benefitů (nejčastěji firemní stravování nebo stravenky, služební telefon) nebo přispět na některou z relaxačních aktivit (sport, wellness, masáže, fitness centrum). Uvedená podniková filosofie přispívá nejen k spokojenosti zaměstnanců, ale i k zvýšení jejich motivace a výkonu a také k uvolnění psychických i fyzických stresů.

## 7 Závěr

Přestože žijeme v moderní době a každá organizace, působící v ČR má prostřednictvím legislativy vytvořené podmínky pro uplatnění na trhu (pracovní, rodinné, ale i obchodní), existuje velké nebezpečí ohrožení pracovníků syndromem vyhoření. Jde zejména o pomáhající profese a výkonné manažery nejen národních, ale i nadnárodních firem či obchodních řetězců. Základním sjednotitelem legislativy v rámci jednotného evropského trhu jsou orgány Evropské unie. Mimo to existují celosvětově platné normy (např. vydané OSN).

Úspěch a výkon – to jsou priority současných společností, které sledují především obchodní obrat, obchodování na burze a další, především ekonomické údaje. Ačkoliv existují výše uvedené legislativní a jiné normy, stále se objevuje mnoho případů, kde je syndrom vyhoření výsledkem neuspokojivého pracovního prostředí, nedostatečně zajištěných možností regenerace sil zaměstnanců či porušováním legislativy (nepovolené čerpání dovolené, nedostatečné hygienické podmínky, např. světelné, tepelné, porušení doby odpočinku mezi směnami, nedodržení povinných přestávek).

Syndrom vyhoření (burn-out syndrome) je nepříznivý stav, zasahující nejen do více společenských oblastí - osobnosti jedince, jeho rodinného prostředí, ale i do širšího okolí. Zpravidla se vyskytuje v různých firmách, pracovištích a společnostech. Na dopady syndromu vyhoření doplácí postižený jedinec, jeho rodina, zaměstnavatel, ale i celá společnost (zdravotní komplikace, psychické problémy, snížená výkonnost, narušení vztahů, ekonomické dopady – firmy, léky a léčení, pracovní neschopnost apod.). Ve firemním prostředí je nepříznivý vliv mimo ekonomiku přenesen také na kolektiv pracovníků, zaměstnavatele až po zákazníky či klienty těchto firem.

Důležitým prvkem předcházení syndromu vyhoření je prevence, mezi kterou patří např. kladení si reálných splnitelných cílů, nejen osobních, ale i firemních. Dále udržování kvalitních mezilidských vztahů, hospodaření s časem (time management), účast na sportovních, zájmových, relaxačních a jiných aktivitách.

Pro eliminaci všech rizik vyplývajících z následků syndromu vyhoření je přínosné nastavit a udržovat standardy firemní kultury, které předurčují vzájemné vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Přidanou hodnotou je stabilní nebo zvýšená produktivita práce, spokojený a loajální zaměstnanec, a zároveň spokojený a úspěšný zaměstnavatel. Tyto výhody se přenáší rovněž do ekonomických ukazatelů a tržních vztahů.

Cílem diplomové práce je zejména objasnit některé z aspektů problematiky syndromu vyhoření určitého segmentu manažerů z několika různorodých oblastí činnosti. Zkoumaný vzorek měl 12 osob. Všem bylo položeno shodně 17 otázek, kterými byly mimo tvrdá data (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání) získány zajímavé informace přímo z pracovního i osobního života těchto oslovených manažerů (měkká data). Přínosem práce jsou zpracované informace, které čtenářům a manažerům mohou přiblížit problematiku syndromu vyhoření a připomenout, že je důležitá včasná prevence při zjištění prvních příznaků. Je vhodné problémy řešit a nepodceňovat relaxační techniky. Dále je třeba dodržovat legislativu pracovně-právní, která se často obchází především ze strany majitelů a spolumajitelů k manažerům a podřízeným. Jedná se o velice nebezpečnou záležitost a je třeba se chránit před tímto zdravotním problémem.

Při odpovědích na jednotlivé otázky byla všem garantována absolutní diskrétnost a anonymita. Tímto přístupem se oslovení manažeři a ředitelé až nečekaně otevřeli a poskytli skutečně velmi osobní informace. Jejich odpovědi jsou zpracovány v kapitole Zhodnocení výsledků a doporučení.

I v tomto poměrně malém vzorku se potvrdilo, že i v průmyslově zaměřeném Libereckém kraji s několika průmyslovými zónami, kde sídlí významné světové firmy (např. Denso Manufacturing Czech s.r.o., APM Automotive s.r.o.) a kde je vysoká koncentrace hypermarketů a supermarketů různých firem (Globus, Tesco, Albert, Elektroword, Datart, OKAY apod.), je pojem „syndrom vyhoření“ velmi aktuální, nebezpečný a zdraví ohrožující. Z dvanácti oslovených manažerů jich je třetina tímto syndromem plně zasažena, polovina manažerů ze zkoumaného vzorku otevřeně ve svých odpovědích přiznala, že někdy některé z příznaků syndromu vyhoření osobně pocítila, ale včasným řešením vzniklé situace, relaxačními technikami a organizací práce, plnému rozvinutí uvedenému syndromu dokázala předejít. Druhá polovina z oslovených manažerů v odpovědích vůbec nepřipustila možnost, že by se jich syndrom vyhoření nějakým způsobem týkal. Popírání jakýchkoliv příznaků může být právě jedním z charakteristických znaků počínajícího syndromu vyhoření. Neřešením vzniklé situace se u nich při vhodném podnětu (navýšení úkolů, kombinace problémů v rodině, vážná nemoc apod.) může syndrom vyhoření naplno rozvinout. Zmíněný stav již nelze řešit relaxací, ale je nutná odborná lékařská pomoc.

I relativně malý zkoumaný vzorek čítající dvanáct manažerů z různých oblastí poskytl cenné informace, že syndrom vyhoření v moderní průmyslové společnosti čím dál více patří mezi vážné psychosomatické onemocnění, které se v praxi často podceňuje.

Jde o nový jev, který na pracoviště vnáší ohrožující situace a stavy, jako např. letargii, zoufalství, nervozitu, bezmocnost, ztrátu motivace, ztrátu či omezení výkonu apod. Snížení výkonnosti a motivace pracovníků, zvýšená nemocnost a celkové zhoršení sociálního prostředí má dopad nejen na rodiny pracovníků, ale i na chod celé firmy či organizace. Ovlivňuje pak negativně i podnikovou kulturu, obchod, kvalitu výroby, konkurenceschopnost, obchodní bilanci, zisky, ekonomické výsledky a finanční stabilitu firmy.

V diplomové práci byla provedena analýza hlavních aspektů týkajících se syndromu vyhoření. Aspekty jsou rozčleněny v kapitole legislativní, neboť v moderním světě nežijeme ve vzduchoprázdnu, ale v síti vzájemně daných vazeb, v kapitole obsahující některé vybrané odborné zdroje k tématu a v kapitole, kde je zmíněna možnost eliminace dopadu syndromu vyhoření – způsoby a druhy relaxace. Tyto kapitoly z teoretické části diplomové práce byly zpracovány do osnovy narativního rozhovoru do celkem 17 otázek, které byly položeny celkem 12 manažerům, ochotným na ně otevřeně odpovědět. Poznatky uvedené v teoretické části byly tímto způsobem konfrontovány se skutečností v konkrétních firmách či organizacích.

V úplném závěru bych, jako autorka diplomové práce, ještě ráda sdělila, že zpracování daného tématu bylo rovněž i pro mne velkým přínosem, neboť jsem sama jako manažerka tímto syndromem vyhoření osobně prošla.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### *Knižní publikace*

JEKLOVÁ, Marta, REITMAYEROVÁ, Eva. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. 34 s. ISBN 80-86991-74-1.

KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 1. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 1998. 26 s. ISBN 80-7071-231-7.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 148 s. ISBN 80-7178-429-X.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

MLČOCH, Zbyněk. Syndrom vyhoření – definice, příznaky a projevy, léčba. 2008. [cit. 2013-12-12]. Dostupný z: <http://www.zbynekmlcoch.cz/informace/vztahy/psychologie-vztahy/syndrom-vyhoreni-definice-priznaky-a-projevy-lecba>

ONDŘIOVÁ, Iveta, SLANINKOVÁ, Janka. *Prevence syndromu vyhoření u zdravotníků při ošetřování terminálně nemocných* [online]. Publikováno: zdn.cz [cit. 2013-12-12]. Dostupný z: <http://www.zdn.cz/clanek/sestra/prevence-syndromu-vyhoreni-u-zdravotniku-pri-osetrovani-terminalne-nemocnych-455000>

SERVAN - SCHREIBER, David. *Uzdravení bez léků – Cesta ze stresu, úzkosti a deprese*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-901-1.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-0-247-3553-5.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 1. vyd. Praha: Portál, 1999. 448 s. ISBN 80-7178-214-9.



### ***Metodický materiál***

DRAHOŠ, Vladimír. *Prezentace akreditovaného kurzu DVPP Prevence syndromu vyhoření: metodický materiál pro přednášky pro další vzdělávání pedagogických a sociálních pracovníků*, CVLK Liberec, 2011-04-15

### ***Nepublikovaná semestrální práce***

DRAHOŠ, Vladimír. *Psychologie relaxace*. Praha, 1991. Semestrální práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, katedra filozofie, 1991-03-23

### ***Oficiální dokumenty***

Směrnice Evropského parlamentu a rady 2003/88/ES, ze dne 4. listopadu 2003, o některých aspektech úpravy pracovní doby.

Směrnice rady 2000/78/ES, ze dne 27. listopadu 2000.

Všeobecná deklarace lidských práv ze dne 10. 12. 1948.

Česko. Zákon č. 1/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992, Ústava ČR.

Česko. Zákon č. 2/1991 Sb. ze dne 1. února 1991, o kolektivním vyjednávání.

Česko. Zákon č. 2/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992, Listina základních práv a svobod.

Česko. Zákon č. 120/1976 Sb. ze dne 3. ledna 1976, pro ČSSR platnost 23. 3. 1976, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech.

Česko. Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 1. září 2009 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

Česko. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

### ***Internetové odkazy***

Hestia, o.s. 2002. [cit. 2014-02-12]. Dostupný z: <http://www.hest.cz/hestia/pro-organizace/dokumenty-ke-stazeni/http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-zamestnavatele>

[www.mojelekarna.cz](http://www.mojelekarna.cz), 2009. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: <http://mojelekarna.cz/poradna/dusevni-rovnovaha/syndrom-vyhoreni.html>

[www.syndrom-vyhoreni.cz](http://www.syndrom-vyhoreni.cz), 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-ohrozene-skupiny-lidi>

[www.syndrom-vyhoreni.cz](http://www.syndrom-vyhoreni.cz), 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-jeho-priznaky>

[www.syndrom-vyhoreni.cz](http://www.syndrom-vyhoreni.cz), 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-jeho-vyvoj>

[www.syndrom-vyhoreni.cz](http://www.syndrom-vyhoreni.cz), 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-jeho-lecba>

[www.syndrom-vyhoreni.cz](http://www.syndrom-vyhoreni.cz), 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: <http://syndrom-vyhoreni.cz/syndrom-vyhoreni-a-osobnost-cloveka>

[www.novinky.cz](http://www.novinky.cz), 2011. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: <http://www.novinky.cz/kariera/222121-stale-vic-lidi-ohrozuje-syndrom-vyhoreni-muzete-se-mu-ale-ucinne-branit.html>

[www.syndrom-vyhoreni.cz](http://www.syndrom-vyhoreni.cz), 2014. [cit. 2014-02-10]. Dostupný z: <http://syndrom-vyhoreni.cz/shrnuti>

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 - Jaké jsou ve firmě Vaše firemní benefity? str. 70

Tabulka č. 2 - Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy? str. 74

## Seznam použitých zkratek a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
OSN	Organizace spojených národů
LZPS	Listina základních práv a svobod
ES	Evropské společenství
SOU	Střední odborné učiliště
SŠ	Střední škola
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
ČEZ	České energetické závody

## **9 Přílohy**

1. CD s nahrávkami narativních rozhovorů
2. Osnova narativního rozhovoru
3. Test – bodování stresorů
4. Inventář projevů syndromu vyhoření (testování)
5. Kazuistiky a články z denního tisku a webových stránek