

Vysoká škola Karla Engliše, a. s.

**Výkonný zaměstnanec a prevence
syndromu vyhoření**

(Bakalářská práce)

Vypracovala: Šárka Příbylová

Vedoucí práce: doc. Ing. František Nahodil, CSc.

Liberec, duben 2012

VYSOKÁ ŠKOLA KARLA ENGLIŠE, a.s.

Dne: 27. 10. 2011

Schvaluji: PhDr. David Michalík, Ph.D
(ředitel ústavu a sociálních věd)

Program: Ekonomika a management
Obor: Management v podnikání

Z A D Á N Í
ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student: **Šárka PŘIBYLOVÁ**

Téma: Výkonný zaměstnanec a prevence syndromu vyhoření

Vedoucí práce: doc. Ing. František Nahodil, CSc.

Konzultant: Ing. Karolína Kožuchová

Zahájení práce: 27. 10. 2011

Ukončení práce: 30. 4. 2012

Zadání převzal dne: 27. 10. 2011

.....
(podpis studenta)

Cíl práce:

Odhalení příčin stresových situací v činnosti manažerů Libereckého kraje a ověření hypotéz na základě dotazníků

V rámci bakalářské práce vypracujte:

Zjistěte rizika ohrožení výkonných zaměstnanců top managementu významných firem (zaměstnavatelů) působících v rámci okresu Liberec z hlediska ohrožení syndromem vyhoření. Zmapujte kvalitu pracovního prostředí a mezilidských vztahů. Ověřte, zda vůbec a jaké preventivní aktivity vybrané firmy těmto pracovníkům nabízejí a zda je výkonní pracovníci nějakým způsobem využívají. Analyzujte základní legislativu a dostupnou základní odbornou literaturu k řešenému tématu.

Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Skriptum. 1. vydání. Praha: ČZU, 1998. 266 s. ISBN 80-213-0364-6.

Pokyny pro zpracování:

Při zpracování dodržujte Nařízení rektora pro zpracování BC prací na VŠKE a. s. pro akademický rok 2011/2012

Práci odevzdejte v termínu do 30. 4. 2012 na studijní oddělení ve vyhotovení:

2 výtisky v pevné vazbě + CD(DVD) nosič

Do 30. 4. 2012 uložte práci do elektronického systému školy

.....
(podpis vedoucího práce)

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Liberci, dne 30. dubna 2012

.....

podpis

Poděkování

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

Velké poděkování a uznání patří konzultantce Ing. Karolíně Kožuchové za cenný čas, účinnou pomoc, ochotu, zkušenosti a podporu, bez nichž by tato bakalářská práce nemohla vzniknout. Dále děkuji za odborné metodické rady v průběhu studia a zpracování práce vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Františku Nahodilovi, CSc.

Resumé

Autor práce	Šárka Příbylová	Škola	Vysoká škola Karla Engliš, a. s.
Název práce	Výkonný zaměstnanec a prevence syndromu vyhoření	Typ práce	Bakalářská práce
Vedoucí práce	doc. Ing. František Nahodil, CSc.	Rok	2012
Počet stran	52	Přílohy	10/59 stran

Práce se zabývá riziky výkonných zaměstnanců top managementu významných firem (zaměstnavatelů) působících v rámci okresu Liberec z hlediska ohrožení syndromem vyhoření. Jaké preventivní aktivity vybrané firmy těmto pracovníkům nabízejí a zda je výkonní pracovníci nějakým způsobem využívají.

Klíčová slova: Manažer, Prostředí, Vztahy, Riziko, Syndrom vyhoření, Prevence, Stres, Relaxace

Summary

Thesis author	Šárka Příbylová	School	Vysoká škola Karla Engliš, a. s.
Thesis title	Executive officer and prevention of burn-out syndrome	Type	Bachelor thesis
Head teacher	doc. Ing. František Nahodil, CSc.	Year	2012
Number of pages	52	Annex	10/59 pages

The theses deals with risk of executive officers managing significant companies (employers) which operate in Liberec district threatened with burn-out syndrome. It lists the prevention activities of the selected companies, which are offered to the staff and if the executive officials make use of them.

Key words: Manager, Environment, Relationships, Risk, Burn-out syndrome, Prevention, Stress, Relaxation

Obsah

Úvod.....	5
1 Legislativní normy	7
1.1 Mezinárodní smlouvy OSN	7
1.2 Mezinárodní smlouvy EU	8
1.3 Česká legislativa	9
2 Analýza odborné literatury	13
2.1 Syndrom vyhoření („Burnout“) – charakteristika	13
2.2 Syndrom vyhoření – výběr z odborných článků a z praxe	16
2.3 Syndrom vyhoření – prevence a relaxace	18
2.4 Shrnutí	22
3 Analytická (praktická) část	24
3.1 Uvedení do problematiky a charakteristika zkoumaného vzorku.....	24
3.2 Cíl a hypotézy práce.....	25
3.2.1 Cíl práce.....	25
3.2.2 Hypotézy práce	25
3.3 Metodologický přístup.....	26
3.4 Interpretace výsledků výzkumu.....	28
3.4.1 Vyhodnocení otázek 1-2 z dotazníků – tvrdá data.....	28
3.4.2 Vyhodnocení otázek 3 - 8 z dotazníku – měkká data.....	30
3.5 SWOT analýza vývoje.....	38
3.6 Shrnutí.....	42
4 Závěr.....	43
4.1 Hodnocení výsledků a hypotéz.....	43
4.2 Návrh diskuze a dalšího zkoumání.....	44
Seznam použité literatury	46
Seznam tabulek	49
Seznam obrázků	50
Seznam příloh	51
Seznam použitých zkratk a symbolů	52

Úvod

Pro zpracování bakalářské práce jsem zvolila téma „Výkonný zaměstnanec a prevence syndromu vyhoření“, neboť jsem ve svém profesním životě podobnou situací prošla a mimo psychosomatických jevů se objevily problémy s pracovní výkonností, soustředění se na zadané úkoly, vedení podřízených apod.

Na základě studia managementu jsem si prohloubila vědomosti a znalosti manažerské práce. Cílem této práce bude nastínění možných příčin stresových situací a zjištění možnosti ohrožení syndromem vyhoření v činnosti manažerů. Dále zmapování kvality pracovního prostředí, mezilidských vztahů a způsoby relaxace těchto výkonných manažerů v Libereckém regionu.

Pracovala jsem v menší firmě zabývající se vzdělávacími projekty. Vzhledem k tomu, jaký dopad měla moje nepříznivá situace na malou firmu, mne samotnou začalo zajímat, jaký dopad by měl „syndrom vyhoření“ na významnější firmu (firmy) sídlící v našem regionu. Oslovené firmy jsou subdodavatelé velkých automobilek a problémy v nich se mohou dále řetězit, či nepříznivě působit i na další mnohem větší firmy. Chci tedy tuto bakalářskou práci věnovat zkoumání dopadu „syndromu vyhoření“ na výkonné manažery a jejich práci.

Dnešní doba propaguje individuální výkon, samostatnost, asertivitu, průbojnost. Nesamostatnost a nevýkonnost je brána jako slabost. Manažer firmy bývá zpravidla mladík po vysoké škole s „ostrými lokty“, který svým chováním a jednáním sleduje výrobní a exportní ukazatele, často na úkor sociálního klimatu ve firmě. Naladění na maximální výkon bez odpovídající relaxace může po určité individuální době vést k hrubým manažerským chybám (s dopadem na výsledky či chod firmy) nebo k „syndromu vyhoření“ či k závažným onemocněním. Rovněž tento fenomén moderní doby chci ve své práci podrobit zkoumání.

Budu se věnovat rizikům ohrožení výkonných zaměstnanců top managementu významných firem (zaměstnavatelů) působících v rámci okresu Liberec z hlediska ohrožení syndromem vyhoření. Zároveň chci zjistit, zda vůbec a jaké preventivní aktivity vybrané firmy těmto pracovníkům nabízejí a zda je výkonní pracovníci nějakým způsobem využívají.

Základní legislativa platná v ČR pro oblast zaměstnávání řeší pracovně právní vztahy, zejména pracovní dobu, povinné přestávky, pracovní smlouvy a dohody, odpovědnost. Pro běžný chod firmy je dostatečná, ovšem jsou známy případy, kdy se nedodrží či dokonce vědomě porušuje. Dlouhodobé porušování základních norem a pracovních podmínek má vždy negativní dopad. Ať již se to týká výkonného manažera nebo podřízených zaměstnanců.

O „syndromu vyhoření“, motivaci zaměstnanců, prevenci apod. je k dispozici již také dostatek odborné literatury. Velkým zdrojem informací i podnětů je také Internet.

V první fázi bakalářské práce chci analyzovat základní legislativu a dostupnou základní odbornou literaturu k řešenému tématu. V další fázi bakalářské práce budu analýzou získané poznatky konfrontovat se skutečností ve vybraných významných firmách na Liberecku. Podklady pro zmíněnou konfrontaci získám formou dotazníkového šetření a doplním je SWOT analýzou situace v rámci okresu Liberec. Výsledky bakalářské práce mohou sloužit jako „zpětná vazba“ pro tyto syndromem vyhoření ohrožené výkonné manažery nebo pro vedení celé firmy jako podklad pro zkvalitnění sociálních a relaxačních programů pro své zaměstnance. Vyrovnaný zaměstnanec odvádí i vyrovnané výkony.

1 Legislativní normy

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 v této kapitole jsou uváděny.

1.1 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. Tento den je od té doby každoročně připomínán jako Mezinárodní den lidských práv. V 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)

Tento Pakt byl přijat v New Yorku, dne 19. 12. 1966. Tohoto tématu 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 stanovují 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.

1.2 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 této 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)

Tato 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 této 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 zásadách 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“ (Směrnice rady 2000/78/ES, 2000, čl. 6).

1.3 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“* (Listina základních práv a svobod, hlava čtvrtá, čl. 26, 1993) 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.

Zvoleného tématu se týká zejména Část čtvrtá, která popisuje 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.

V této části jsou 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.

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

2 Analýza odborné literatury

V této kapitole budou analyzovány některé známé i méně známé odborné literární tituly. K tématu je odborné literatury a informací poměrně velké množství, počínaje renomovanými autory z vědecké komunity, přes různé odborníky z léčebné či poradenské praxe až po lidové léčitele a různé rádoby odborníky. Tato práce nemá za cíl stát se odbornou publikací. Vybrány tedy byly z více zdrojů literatury a Internetu nejzajímavější poznatky a informace, které budou vzájemně porovnány či konfrontovány.

2.1 Syndrom vyhoření („Burnout“) – charakteristika

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.“ (Kebza, 2003, s. 7). Nejprve byl popsán u některých zaměstnaneckých kategorií pracujících s jinými lidmi (zvl. u lékařů, zdravotních sester, učitelů, policistů, což byly profese, na něž byl od počátku zaměřen zájem psychologů). Později se ukázalo, že burnout syndrom se vyskytuje též v dalších zaměstnaneckých kategoriích (např. u advokátů, pojišťovacích agentů, poštovních úředníků, sociálních pracovníků atd.) a že se dokonce objevuje i v kategoriích nezaměstnaneckých (Ondriová, 2010).

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 dotýčný celkově necítí dobře a je emocionálně, duševně i tělesně vyčerpaný.“ (Mlčoch, 2008).

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 / sklíčenost / deprese,*
- *vnitřní neklid a*
- *vyčerpání.*“ (www.mojelekarna.cz, 2010)

Syndrom vyhoření podle Wikipedie – otevřené encyklopedie

„Syndrom vyhoření (také syndrom vyhasnutí, vyhaslosti, vyprahlosti, angl. burnout) byl poprvé popsán v roce 1975 H. Freudenbergerem v článku "Staff burnout" v časopise Journal of Social Issues. Existují různé definice (např. ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka pomáhajících profesí nebo vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé velice intenzívně zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení), které shodují v určitých bodech:

- *Jedná se o psychický stav, prožitek vyčerpání.*
- *Vyskytuje se zvláště u profesí obsahujících práci s lidmi nebo alespoň kontakt s lidmi a závislost na jejich hodnocení.*
- *Tvoří ho řada symptomů především v oblasti psychické, částečně i fyzické a sociální.*
- *Klíčovou složkou syndromu je emoční vyčerpanost, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“ a často i celková únava.*
- *Všechny hlavní složky syndromu vyhoření vycházejí z chronického stresu.*

Nejpodstatnějším znakem je posledně zmiňovaný chronický stres vycházející z pracovní činnosti, který může být doprovázen další zátěží z osobního života, sociálního i fyzikálního okolí atd. Profese je charakteristická vysokými nároky na výkon, bez možnosti delší úlevy a závažnými následky v případě omylu. Výkon takové práce bývá spojen s velkou odpovědností a nasazením, někdy s pocitováním „poslání“ profese. Vyhoření je tedy důsledek nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, mezi ideály a skutečností.“ (www.wikipedia.cz, 2012).

Syndrom vyhoření podle Karla Kopřivy

Kopřiva (Kopřiva, 2000, s.39) ve své publikaci Lidský vztah jako součást profese popisuje *„syndrom vyhoření jako stav dlouhodobé záporné energetické bilance, stav, kdy člověk*

nemá zdroje radosti, kdy není dobře zakotvený ve vlastním těle. Autor popisuje tři cesty, které 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 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.“
(Hestia, o.s., 2002).

V této části jsou uvedeny některé definice Syndromu vyhoření, které byly získány studiem odborné literatury. Liší se svojí délkou i obsahem. V odborných publikacích nebo na internetových stránkách je použili jak odborníci, poradci a praktici, tak i laici.

Definici Syndromu vyhoření lze popsat několika větami až po celý odborný odstavec. Porovnáním všech výše uvedených „definic“ lze zjistit, že jádrem všech je asi toto:

Syndrom vyhoření je nepříznivý psychický a psychosomatický stav člověka, který vlivem nepřiměřených nároků nebo nepříznivé situace nebo nepříznivého pracovního prostředí reaguje také nepřiměřeně. Bez odborné pomoci není možná náprava situace a stavu.

2.2 Syndrom vyhoření – výběr z odborných článků a z praxe

Syndrom vyhoření – vznik, příznaky, prevence

Mezi hlavní příznaky patří zejména úplná ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí, která vzniká trvalým vlivem chronického stresu. Mezi nejvíce ohrožené lidi patří ti, kteří pracují v tzv. pomáhajících profesích, ti, kdo mají značnou odpovědnost - např. zdravotníci, učitelé, psychologové atd. a také manažeři významných firem zejména zahraničních.

Vlivem dlouhodobého stresu a vyčerpáním se člověk stává nespokojeným a práce ho netěší. Objevují se zdravotní potíže, častá infekční onemocnění, bolesti hlavy, zad, apod. Vlivem těchto nepříznivých potíží se postupně snižuje pracovní výkonnost. Klesá sebevědomí a energie a opět se projevuje nespokojenost s prací. Tyto příznaky se stále zhoršují a často není možné stejnou práci nadále vykonávat. Syndrom vyhoření lze zastavit a lze mu i předcházet.

Pro prevenci je důležitý postoj člověka k práci, která má mít smysl, ale nemá být prioritním cílem. Důležitým prvkem prevence je také sociální opora, do níž patří zejména rodina, kolegové v práci, přátelé, zájmy, koníčky a volnočasové aktivity.

Při vzniku syndromu vyhoření je nutná odborná pomoc. Dle možností postupně vyhledávat nové zájmy a podněty pro nový smysl další etapy života.

Stres na pracovišti

„Motto: Práce je člověku jako vláha rostlině. Živí ho, ale může ho i zatopit. Plútarchos

Podle studie „European Foundation“ práce nejvíce stresuje obyvatele Turecka (76,5 %) Itálie (67,6 %), Bulharska (62,8 %) a Řecka (62,7 %). Nejméně stresující je pro Finy (19 %), Holanďany (22 %) a Dány (26 %). ČR zaujímá průměr (40 %).“ (Monster Worldwide CZ s.r.o., 2012).

Interpersonální vztahy patří mezi nejsilnější stresory. Příčiny mohou být různé, jednání s klienty, kolegy nebo i s nadřízenými. Velmi náročné je jednání s lidmi, při kterém dochází ke konfliktům, frustraci a negativním emočním reakcím.

Častou příčinou vzniku stresu bývá špatný výběr osob na vedoucí místa. Ke stresu významně přispívá neschopnost vedoucích pracovníků stanovit priority, rozdělit úkoly, včas se rozhodnout či motivovat a hodnotit zaměstnance. Souvisí to se stylem řízení, způsobem komunikace, schopností řešit konflikty, vést lidi a organizovat jejich práci.

Kolegové bývají také zdrojem stresu (Křivohlavý, 1998, s.119). Šíří pomluvy, kritizují, nespolupracují, slídí a jinak nám znepríjemňují život a pracovní prostředí. To vede k podrážděnosti, napětí, obavám a případně i k depresím. Závažným pracovním stresem bývá šikana. Té se může dopouštět nadřízený (bossing) i kolega (mobbing). Oběť šikany trpí psychickými a psychosomatickými obtížemi. Důsledky mají dopad na pracoviště. Tento stav má negativní vliv i na fungování celé firmy.

Obsah či rozsah práce má také významný vliv na stres. Úkoly, které jsou spojeny s vysokou mírou osobní zodpovědnosti a pocitem nebezpečí jsou nejvíce zatěžující. Zejména řešení nových, náhlých nebo krátkodobě termínovaných úkolů nás stresuje nejvíce. Rovněž významným stresorem je tzv. časový stres, který pociťujeme při náročných termínovaných úkolech.

Mezi velmi závažné stresory patří monotónní práce, práce ve vnuceném tempu, pod časovým tlakem, ve třísměnném a nepřetržitém pracovním režimu a zejména práce noční (Vágnerová, 1999, s.349). Ve fyziologické literatuře se práce proti biologickému rytmu obecně považuje za jednu z nejvíce zatěžujících činností pro lidský organismus. Obranou proti únavě a spánku vzniká v těle napětí, které se projevuje různými neurotickými příznaky, agresí, nespokojeností, ztrátou zájmu o práci, v neřídých případech bývá i příčinou mnoha onemocnění.

Odkládáme-li úkoly a důležitá rozhodnutí, neumíme-li si zorganizovat práci a čas, přeceňujeme vlastní síly či své schopnosti, nevěnujeme pozornost vyváženému poměru práce a odpočinku, vzniká stres, tzv. "burnout".

Zaměstnavatelé si začínají uvědomovat, že je potřeba držet si své zaměstnance zdravé – a to z důvodu produktivity na co nejvyšší a nemocnosti na co nejnižší úrovni (Schreiber, 2005, s.168). Větší společnosti se snaží svým zaměstnancům ulehčit pracovní podmínky a instalují místa, kde se dá stres úspěšně ventilovat jako např. fitness centra. Ostatní společnosti mají s fitness centry sjednané zvýhodněné podmínky a slevy ročních

permanentek apod. Mimo to existují i firmy nabízející možnost úpravy pracovní doby z 9 na 5 hodin, poskytují týden dovolené navíc atd.

Stále víc lidí ohrožuje syndrom vyhoření. Můžete se mu ale účinně bránit

Jste čím dál vznětlivější, máte chuť zůstat každé ráno v posteli a nejít do práce, ubývá vám fyzická i duševní energie, snižuje se vaše sebedůvěra, máte pocit, že nezvládáte i poměrně jednoduché úkoly, popouzí vás jednání lidí, které vás dříve nechávalo v klidu? Podle ředitele Fakultní nemocnice Olomouc Radomíra Maráčka to dost možná znamená, že trpíte takzvaným syndromem vyhoření (www.novinky.cz, 2011).

Ohroženi jsou například manažeři, jejichž nezáviděníhodnou pracovní povinností bylo v uplynulých měsících propouštět podřízené. Případů syndromu vyhoření stále přibývá, důvodem mohou být podle odborníků také rostoucí nároky na pracovníky plynoucí ze snižování počtu zaměstnanců, kdy ti „šťastnější“, kteří zůstali, musejí při stejných mzdových podmínkách odvést práci i za propuštěné kolegy.

„Syndrom vyhoření je jedním z významných důsledků chronického stresu a výrazného poklesu pracovní spokojenosti,“ vysvětluje Štěpán Vymětal, psycholog se zaměřením na psychologii mimořádných událostí.

Více jsou podle něj tímto syndromem ohroženi lidé se sklony k perfekcionismu, workoholismu, osoby žijící v soukromí osaměle nebo mající potíže v rodině, lidé zatížení nemotivující prací či lidé s problematickými vztahy v pracovním kolektivu.

Vymětal upozorňuje, že syndromem vyhoření jsou ohroženi o trochu víc personalisté a střední management. Negativní vliv má především dlouhodobé působení v určitém typu práce.

Syndrom může postihnout i zaměstnance, kteří dlouhodobě vykonávají nedostatečně motivující práci, jež neodpovídá jejich kvalifikaci (www.novinky.cz, 2011).

2.3 Syndrom vyhoření – prevence a relaxace

Prevence syndromu vyhoření

Společnost T-mobile například vytvořila systém podpory zdraví zaměstnanců v rámci work-life balance a psychické pohody. Podstatně rozšířila možnost využívat několika forem pružných pracovních režimů, jako je flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky,

práce z domova a podobně. Klíčová je role manažera, a to hlavně u osobního přístupu ke každému zaměstnanci. Mezi nástroje prevence proto počítá práci s manažery, podporu leadershipu a rozvíjení individuálního přístupu ke každému zaměstnanci a jeho potřebám.

Prevence - Jak zvládat stres?

- Rozvrhnout si v práci povinnosti, stanovit prioritu plnění.
- Delegovat některé povinnosti a pravomoci na své podřízené.
- Naučit se říkat ne. Obtížně splnitelné úkoly odmítnout nebo požádat o spolupráci, případně navrhnout jiné řešení.
- Závažný problém rozdělit na několik menších problémů a ty řešit postupně.
- Věci řešit v klidu, lze se to naučit.
- V zdravém těle zdravý duch. Sportovat, dodržovat stravovací návyky, zdravě spát.
- Myslet pozitivně.

Čtyři typy technik, kterými efektivně kontrolujeme stres:

- Techniky, při kterých pracujeme se stresem (ovlivňujeme ty příčiny)
- Techniky, kde něco děláme s kognicí, s těmi poznávacími procesy (pracujeme na úrovni psychiky)
- Techniky, kde pracujeme s fyzickou stránkou, s fyziologickou odpovědí organismu na stres. (Tělo má fyzickou a svalovou reakci, která se v případě psychického stresu nerealizuje. Zde je žádoucí svalová námaha)
- Techniky hybridní, které ve větší či menší míře nějakým způsobem slučují výše uvedené techniky a využívají více aspektů (jóga, hypnóza, relaxační metody ap.).

Prevence – jiné druhy relaxace:

- Mezi přirozené způsoby regenerace sil patří zejména spánek a životospráva (Drahoš, 1991, s.48). Přirozené způsoby regenerace sil slouží k tomu, abychom se vrátili k přirozenému stavu organismu. Případný pracovní neúspěch a negativní stav se promítá do kvality spánku, kvalita spánku zpět do pracovního výkonu a cyklus se víceméně opakuje. Psychické naladění má také velký vliv na životosprávu. Existuje poměrně značné procento obezit, kde je příčina právě ve stresu. Pracovník, který je po delší dobu ve stresu, není pozitivně naladěn a může stres „řešit“ přejídáním.

Nespokojenost s postavou se opět negativně promítá do psychického naladění, což má dále negativní vliv na pracovní výkon, kvalitu soukromého i společenského života.

- Fyzická aktivita těla:

1. typ – Pozitivně působící aktivita je sexuální aktivita (Drahoš, 2011, s. 52).
2. typ – Je fyzická aktivita sportovní, např. posilování, běh, plavání, jízda na kole, tenis, ostatní míčové hry apod.
3. typ – Jsou relaxační techniky (Schultzův autogenní trénink, Jacobsonova progresivní relaxace, Relaxačně aktivační metoda)

- Další typy relaxace:

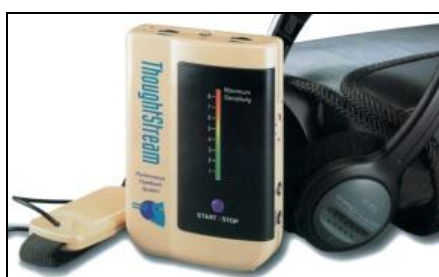
- aromaterapie
 - muzikoterapie
 - masáže
 - biofeedback a AVS přístroje (psychowalkmany)
 - arteterapie
 - akupresura
 - akupunktura
 - hipoterapie a další (případně jejich kombinace)
 - koníčky – hobby
 - posezení s přáteli
 - chov domácích mazlíčků (doteky, pozorování)
 - tanec
 - zahrádka, chata, chalupa
 - turistika
 - erotika
- a vše, co nám přináší uspokojení-potěšení-pohodu.

Některé relaxační pomůcky a přístroje:



Obrázek č. 2-1 AVS přístroj SIRIUS

Zdroj: Prezentace akreditovaného kurzu Prevence syndromu vyhoření, 2011.



Obrázek č. 2-2 Bifedback příst. (Advanced Visual Systems - Pokročilé vizuální systémy)
na měření kožního odporu

Zdroj: Prezentace akreditovaného kurzu Prevence syndromu vyhoření, 2011.



Obrázek č. 2-3 Masážní přístroj ARDES M 238

Zdroj: Prezentace akreditovaného kurzu Prevence syndromu vyhoření, 2011.



Obrázek č. 2-4 Masážní podložka Homedics SBM-179H-2EU
Zdroj: Prezentace akreditovaného kurzu Prevence syndromu vyhoření, 2011.



Obrázek č. 2-5 Ideální relaxační prostředí. Prvky aromaterapie, světelné efekty, teplá voda, muzikoterapie.

Zdroj: Prezentace akreditovaného kurzu Prevence syndromu vyhoření, 2011.

2.4 Shrnutí

V úvodních kapitolách byly popsány některé typy situací, které v reálném životě ohrožují výkonné pracovníky syndromem vyhoření. Každá moderní společnost bez ohledu na světadíl či státní zřízení má prostřednictvím legislativy nastaveny základní meze a podmínky pro společenské uplatnění (pracovní, rodinné, obchodní...). Přesto se denně přesvědčujeme, že existuje reálné nebezpečí ohrožení syndromem vyhoření zejména pro

tzv. pomáhající profese a také pro výkonné manažery národních i nadnárodních firem a obchodních řetězců (Jeklová, 2006, s.17).

V odborné literatuře, na Internetu nebo na tzv. sociálních sítích se objevuje čím dál více ukázkových příkladů a případů, kde je syndrom vyhoření výsledkem porušování legislativy, neuspokojivého pracovního prostředí a nedostatečně zajištěných možností regenerace sil zaměstnanců. Ať již jde o porušování doby odpočinku mezi směnami, neumožnění čerpání dovolené na zotavenou, když ji zaměstnanec potřebuje apod.

Velmi negativní dopad na psychický i zdravotní stav zaměstnanců má také trend posledního desetiletí – dojíždění do zaměstnání. Například do dvou průmyslových zón v Liberci, kde jsou soustředěné podniky vyrábějící komponenty pro automobilový průmysl, dojíždí zaměstnanci z Frýdlantska a Hrádecka i dvě hodiny před začátkem směny. To samé platí o cestě ze zaměstnání. Vezmeme-li do úvahy 8 hodinovou směnu a 4 hodinovou „okružní cestu po okolních obcích“ do a ze zaměstnání, je takový zaměstnanec mnohdy 12 hodin k dispozici zaměstnavateli.

Současná společnost je nastavena zejména na výkon a úspěch. Sleduje se obchodování na burze, obchodní obrat a další zejména ekonomické údaje. Ustanovení zákonů vymezující pracovně právní vztahy bývají často porušována, právě ve prospěch ekonomických ukazatelů.

Uvedená problematika bude dále podrobněji rozepsána v další části této bakalářské práce, kde bude připojeno i vlastní praktické dotazníkové šetření mezi manažery významných firem na Liberecku.

3 Analytická (praktická) část

3.1 Uvedení do problematiky a charakteristika zkoumaného vzorku

Analytická část bakalářské práce je zaměřena na výzkum, který se snaží zmapovat problematiku pracovního prostředí, pracovních vztahů, míry ohrožení stresem a syndromu vyhoření a možnostech relaxace mezi výkonnými manažery organizací a firem působících v Libereckém kraji.

Výzkum byl prováděn mezi vybranými skupinami podnikatelů a manažerů působících na území Libereckého kraje. Jednalo se o manažery z různých oborů činnosti.

Cílem bylo zjištění a vyhodnocení subjektivních názorů stanoveného vzorku respondentů na předložené otázky vztahující se k tématu, které byly formulovány v dotazníku vlastní konstrukce. Z legislativy ČR a odborné literatury byly vybrány základní údaje k danému tématu, které jsou nutné pro základní porozumění a odhalení podstaty zkoumaného jevu.

Dotazník vlastní konstrukce byl sestaven ze souboru cílených otázek, které byly zaměřeny na zjištění názorů a postojů respondentů k pracovním podmínkám, mezilidským a pracovním vztahům, benefitům, stresu a relaxaci.

Výběr z článků k tématu zveřejněných v České republice

Jako doplňkové informace, na dokreslení situace o vlivu pracovního prostředí a stresu na pracovníky byly vybrány některé známé publikované případy a výzkumy související s tématem. Případy jsou uvedeny v plném znění, tak jak byly publikovány v tisku nebo na Internetu (zdroj uveden). Mohou posloužit také jako archiv – kronika pro pozdější navazující zkoumání, jak byly řešeny, vyřešeny, zda se opakovaly, opakují v téže nebo podobné situaci. Kazuistiky nejsou zdrojem dat a jsou uvedeny v příloze číslo 10.

Vzorek – podnikatelé a manažeři z Libereckého kraje

Pro zjišťování názorů a postojů k předloženým otázkám v dotazníku vlastní konstrukce a k testování hypotéz byla zvolena skupina podnikatelů a manažerů působících na území Libereckého kraje.

Jednalo se o manažery z různých oborů činnosti, jako ředitelé škol, vedoucí odborů sociálních věcí a zdravotnictví, majitele lékáren, vedoucí pracovníky strojírenských firem

působících v liberecké průmyslové zóně, vedoucí stavebních a potravinářských firem. Osloveni byli také některé z významnějších rodinných firem řemeslného zaměření.

Skupina prezentuje celkem 80 respondentů. Z gender hlediska je přibližně vyvážená. Osloveno bylo celkem 100 manažerů. Zpět se vrátilo zcela vyplněných výše uvedených 80 dotazníků. Dva dotazníky nebyly vyplněné a 18 se nevrátilo vůbec. Všichni respondenti obdrželi spolu s dotazníky i stručné pokyny pro jejich vyplnění. Lze tedy předpokládat, že podmínky pro vyplnění dotazníku byly jednotně zaručeny. Výstupy z dotazníků byly zpracovány souhrnně za oblast Liberecka.

3.2 Cíl a hypotézy práce

3.2.1 Cíl práce

Cílem praktické části bakalářské práce bylo dotazníkové zjištění názorů a postojů podnikatelů a manažerů významnějších firem působících na Liberecku k problematice syndromu vyhoření, jeho rizicích a případné prevenci. Z vyhodnocení výsledků popsat rizika ohrožení výkonných zaměstnanců top managementu významných firem (zaměstnavatelů) z hlediska ohrožení syndromem vyhoření. Zároveň zjistit, zda vůbec a jaké preventivní aktivity vybrané firmy těmto pracovníkům nabízejí a zda je výkonní pracovníci nějakým způsobem využívají, případně jaké druhy relaxace pracovníci používají.

Cílem bakalářské práce nebylo podrobné zpracování sledovaného jevu. Vzhledem k různým možnostem úhlu pohledu na zkoumaný jev byla práce zaměřena jenom na určité ukazatele. Stanovený rozsah bakalářské práce ani možnost podrobné analýzy neumožňuje. Na tento základní výzkum lze však kdykoliv navázat jiným šetřením.

3.2.2 Hypotézy práce

1. Pracovní podmínky výkonných manažerů ve významnějších firmách Liberecka jsou špatné.
2. Výkonní manažeři a vedoucí pracovníci firem působících na Liberecku jsou ve svém postavení vystaveni velkému nebo dlouhodobému stresu a stresujícím situacím.

3.3 Metodologický přístup

K provedení vlastního výzkumu byla zvolena integrovaná výzkumná strategie. V bakalářské práci bylo pracováno především se získanými údaji, pojmy, fakty, hypotézami, jevy a subjektivními názory respondentů, kdy údaje byly získány na základě provedeného výzkumu mezi výkonnými manažery firem z Liberecka. K výzkumu byl použit dotazník vlastní konstrukce.

Nosnou výzkumnou metodou je metoda teoreticko-empirická. Výběr této metody je daný schématem bakalářské práce, která obsahuje jak analýzu legislativy a odborné literatury, tzn. část teoretickou, tak i část empirickou – dotazníky vlastní konstrukce. S ohledem na rozsah je výzkumná práce zpracována metodou zhuštěného popisu.

Použité techniky jsou analýza legislativy, odborné literatury a skutečných událostí mající vztah k tématu. Dále je to analýza a zpracování údajů z dotazníků vlastní konstrukce.

Jako doplňující metoda byla zvolena SWOT analýza, kde byla ze všech čtyř hledisek posuzována situace řešená v bakalářské práci pro území Libereckého kraje.

Dotazník vlastní konstrukce

DOTAZNÍK VLASTNÍ KONSTRUKCE

Výkonný zaměstnanec a prevence syndromu vyhoření

(příloha k bakalářské práci)

Vážení manažeři. Provádím výzkum významnějších firem z oblasti města Liberce na výše uvedené téma. Vaše odpovědi zpracuji v závěrečné bakalářské práci, která bude uložena na VŠ Karla Engliše.

Dotazník vyplňujete zcela anonymně. Žádám Vás o pečlivé, čitelné vyplnění a pravdivé odpovědi na otázky. Váš názor, který je nejbližší pravdě na položenou otázku označte zakroužkováním pouze jedné číslice (na stupnici 1-5) nad slovním hodnocením. U otázky otevřené – doplňovací, dopište do volného prostoru svoje stanovisko, názor, námět volným způsobem.

Výzkumem chci získat a poté analyzovat poznatky, názory a zkušenosti manažerů, vykonávajících náročné funkce, které může ohrožovat časový a jiný stres. Ten často vyústí až v syndrom vyhoření. Chci také zjistit aktuální stav a situaci ve firmách, zejména z hlediska pracovní-právního. Zda a jaké nabízí firma benefity a rovněž získat přehled o možném ohrožení, či zdravotním riziku zaměstnanců ve firmě.

1. Dosažené vzdělání: (zakroužkujte)

2. Pohlaví: (zakroužkujte)

Střední-SOU Střední s mat.-SŠ Vyšší odb.-VOŠ Vysokoškolské-VŠ

MUŽ – ŽENA

3. Pracovní podmínky (prac.doba, přesčasy, dovolené...) ve firmě, dle Vašeho názoru jsou:

1	2	3	4	5
Velmi dobré	Spíše dobré	Neumím posoudit	Spíše špatné	Velmi špatné

4. Mezilidské a pracovní vztahy (nadřízený-manažer-podřízený) jsou podle Vás:

1	2	3	4	5
Velmi dobré	Spíše dobré	Neumím posoudit	Spíše špatné	Velmi špatné

5. Benefity k opětovnému načerpání sil od zaměstnavatele, dle Vašeho názoru jsou:

1	2	3	4	5
Velmi dobré	Spíše dobré	Neumím posoudit	Spíše špatné	Velmi špatné

6. Jste ve svém postavení vystaven velkému nebo dlouhodobému stresu?

1	2	3	4	5
Velmi často	Spíše občas	Neumím posoudit	Spíše nejsem	Vůbec nejsem

7. Měl(a) jste Vy osobně nějaké příznaky syndromu vyhoření (člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený, má pocity bezmoci a beznaděje, není chuť do práce ani radost ze života)?

1	2	3	4	5
Velmi často	Spíše občas	Neumím posoudit	Spíše ne	Vůbec ne

8. Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy? (např. sport, umění, příroda... – volně vyplňte):

.....

Děkuji Vám za spolupráci a vyplnění dotazníku.

Obrázek č. 3 - 1 Dotazník vlastní konstrukce

Zdroj: vlastní

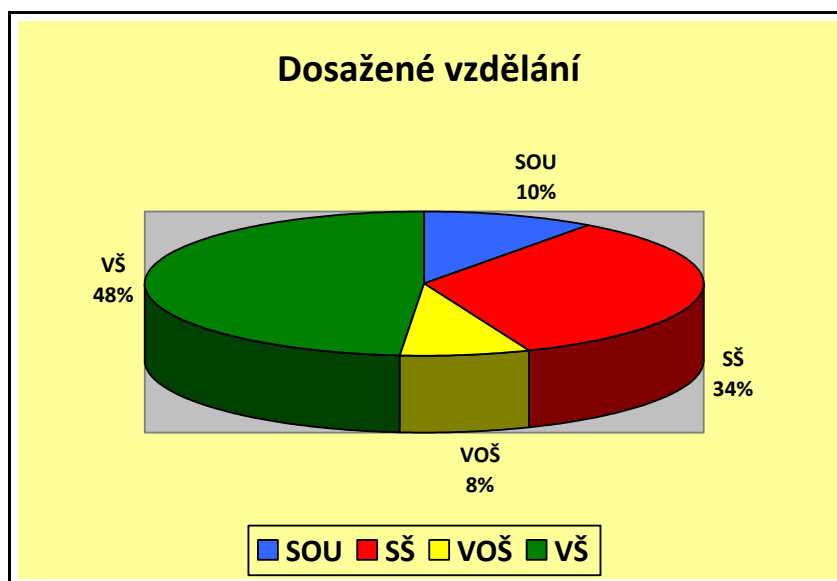
3.4 Interpretace výsledků výzkumu

3.4.1 Vyhodnocení otázek 1-2 z dotazníků – tvrdá data

Otázka č. 1 a 2 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů a pohlaví respondentů

Tabulka č. 3 – 1 Dosažené vzdělání

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	SOU	SŠ	VOŠ	VŠ
VZOREK CELKEM 80	8	27	6	39



Obrázek č. 3 – 2 Dosažené vzdělání

Zdroj: Dotazníky vlastní konstrukce

Mezi respondenty byli zastoupeni manažeři různého vzdělání. Nejvíce (téměř polovina) měla vysokoškolské vzdělání, což vzhledem k dvěma průmyslovým zónám se zahraničními firmami a vyšším zastoupení centrálních úřadů není tak překvapivé. V Liberci působí Technická univerzita a zastoupení zde mají i další dvě soukromé univerzity.

Druhým nejvyšším vzděláním respondentů (vice než třetina) je středoškolské, které je zastoupeno mezi administrativními pracovníky, ve sklárství nebo ve strojírenských oborech.

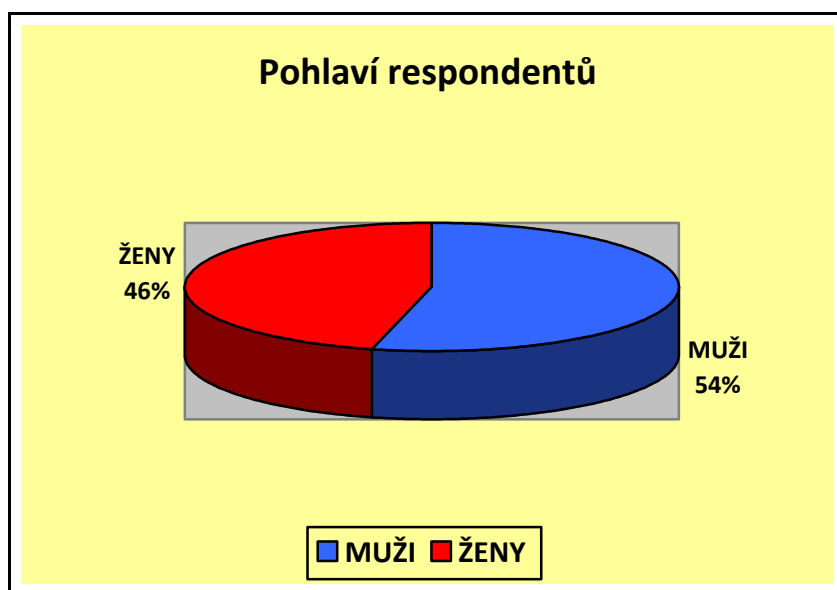
Vyšší odborné vzdělání má mezi respondenty nejmenší podíl (necelá desetina), vzhledem k přítomnosti již zmíněných univerzit, dávají občané přednost bakalářskému vysokoškolskému vzdělání před VOŠ. Tu studují středoškoláci, kteří chtějí získat ve svém oboru specializaci a ti, kteří nebyli přijati na studium vysoké školy.

Mezi respondenty byla (jednou desetinou) zastoupena skupina se vzděláním SOU. Jde zejména o manažery rodinných firem, specializovaných v určitém oboru (např. kovářské,

elektrikářské, sklářské, sklenářské, instalatérské apod.). Manažer této firmičky je zkušený odborník, který zaměstnává své rodinné příslušníky, a dle potřeby další odborníky se SOU vzděláním.

Tabulka č. 3 – 2 Pohlaví respondentů

POHLAVÍ RESPONDENTŮ	MUŽI	ŽENY
VZOREK CELKEM 80	43	37



Obrázek č. 3 – 3 Pohlaví respondentů

Zdroj: Dotazníky vlastní konstrukce

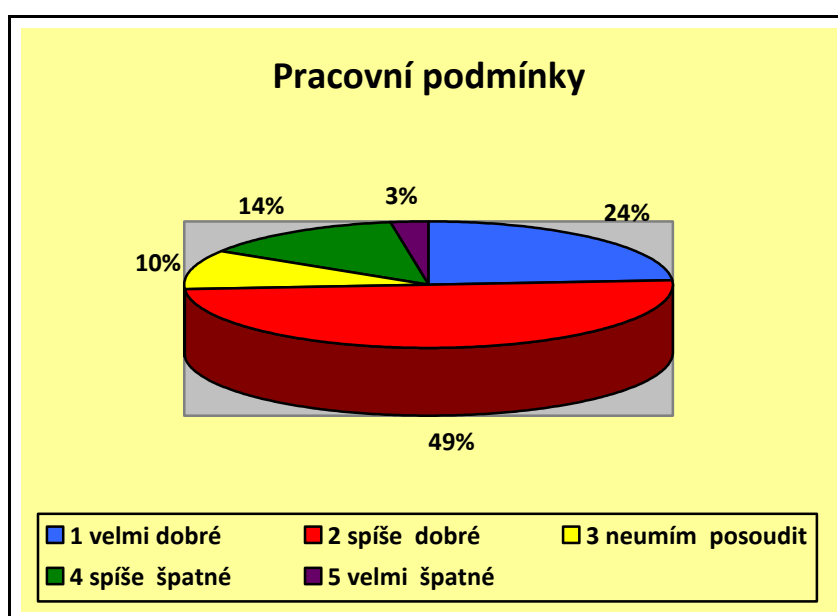
Z Gender hlediska jsou mezi respondenty zastoupeny obě pohlaví téměř vyrovnaně, mírně převažují mezi manažery muži. Ženy vedou zpravidla v sociální a pedagogické oblasti a bankovníctví. Muži v průmyslové, politické oblasti a řemeslech. Liberecký kraj je zaměřen nejvíce na průmyslovou výrobu, sklářství, lesnické práce, dopravu a školství. Rovněž turistika a služby s ní spojené se postupně rozvíjí. V Liberci jsou dvě velké obsazené průmyslové zóny. Jakého pohlaví byli manažeři, kteří dotazník neodevzdali (20), a jak by ovlivnili výsledná čísla, se můžeme pouze dohadovat.

3.4.2 Vyhodnocení otázek 3 - 8 z dotazníku – měkká data

Otázka 3: Pracovní podmínky (pracovní doba, přesčasy, dovolené...) ve firmě, dle Vašeho názoru jsou:

Tabulka č. 3 – 3 Pracovní podmínky

PRACOVNÍ PODMÍNKY	1 velmi dobré	2 spíše dobré	3 neumím posoudit	4 spíše špatné	5 velmi špatné
VZOREK CELKEM 80	19	40	8	11	2



Obrázek č. 3 – 4 Pracovní podmínky
Zdroj: Dotazníky vlastní konstrukce

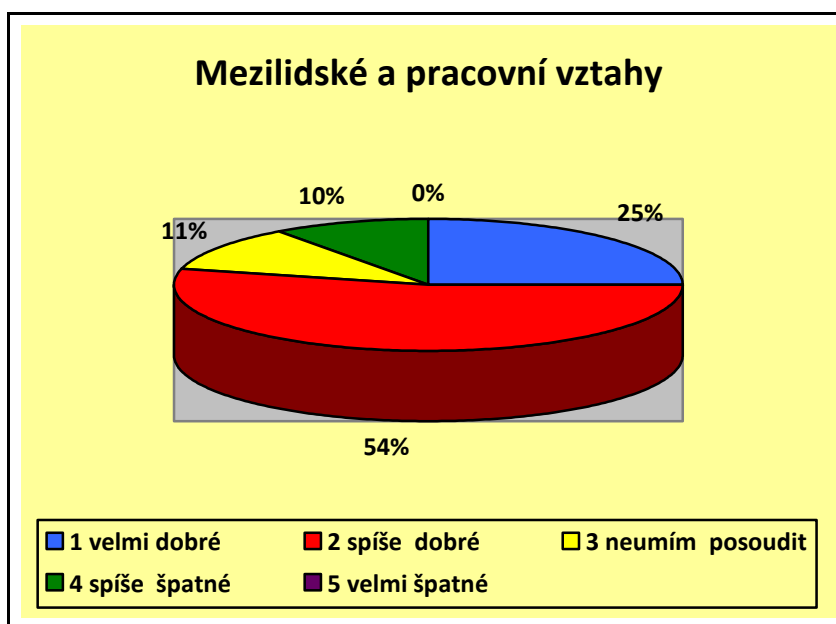
Téměř dvě třetiny respondentů hodnotí pracovní podmínky ve své firmě velmi kladně. Pouze jedna třetina hodnotí pracovní podmínky záporně nebo je neumí posoudit. Je to velmi překvapující zjištění. Z běžného neformálního vyjadřování pracovníků managementu firem zpravidla vyplývá, že jsou přetíženi, nestíhají časově, zůstávají v práci dlouho přes konec pracovní doby, nosí si práci domů apod. Vzhledem k velmi silné konkurenci na trhu práce zaměstnavatelé často pracovní podmínky přitvrzují, protože si mohou vybírat z většího množství uchazečů o zaměstnání a také z většího množství absolventů tří univerzit, které sídlí v Liberci. I z tohoto důvodu lze předpokládat, že respondenti budou odpovídat v jiném, opačném poměru. Zřejmě při rozdávání dotazníků

k vyplnění bylo „trefeno“ do oblastí a osobností, kterým pracovní podmínky ve firmě vyhovují.

Otázka 4: Mezilidské a pracovní vztahy (nadřízený-manažer-podřízený) jsou podle Vás:

Tabulka č. 3 – 4 Mezilidské a pracovní vztahy

MEZILIDSKÉ A PRACOVNÍ VZTAHY	1 velmi dobré	2 spíše dobré	3 neumím posoudit	4 spíše špatné	5 velmi špatné
VZOREK CELKEM 80	20	43	9	8	0



Obrázek č. 3 – 5 Mezilidské a pracovní vztahy

Zdroj: Dotazníky vlastní konstrukce

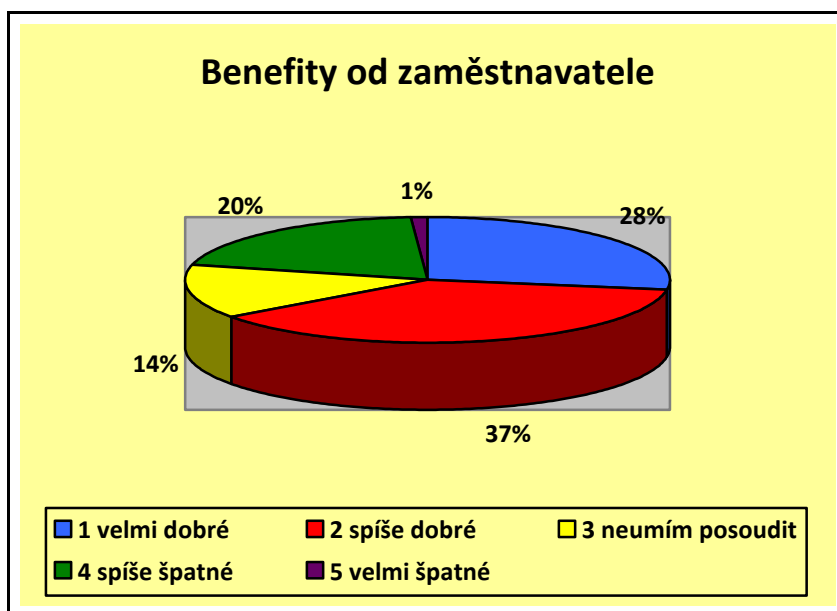
Mezilidské a pracovní vztahy v organizaci hodnotí kladně 79% respondentů. Pouze 10% má negativní zkušenost a 11 % neumí tuto situaci posoudit. Zřejmě byli ve vzorku respondentů skutečně vyrovnaní a spokojení jedinci. Tento výsledek koresponduje s výsledkem předcházející otázky, kde byly téměř shodným podílem hodnoceny pracovní podmínky respondentů. Odpovědi jsou zajímavé i z hlediska multikulturního prostředí firem, kdy na Liberecku působí firmy, kde jsou ve vedení Francouzi, Japonci, Španělé, Němci a další národnosti. Podřízení vedoucí zaměstnanci museli přistoupit na nové principy řízení práce a nové metody, které jsou normou v tzv. Západním světě a Češi nebyli zvyklí pracovat těmito způsoby. Přizpůsobovací proces byl a stále je zároveň jedním

ze stresových faktorů. Z výsledků odpovědí je evidentní, že se tyto procesy ve většině firem úspěšně podařily. Často je to zásluha pečlivého výběru pracovníků, nových metod psychologického posuzování uchazečů o zaměstnání. Kvalitní, vzdělaný a osobnostně vyrovnaný vedoucí pracovník bývá v kolektivu stmelovacím prvkem.

Otázka 5: Benefity k opětovnému načerpání sil od zaměstnavatele, dle Vašeho názoru jsou:

Tabulka č. 3 – 5 Benefity od zaměstnavatele

BENEFITY OD ZAMĚSTNAVATELE	1 velmi dobré	2 spíše dobré	3 neumím posoudit	4 spíše špatné	5 velmi špatné
VZOREK CELKEM 80	22	30	11	16	1



Obrázek 3 – 6 Benefity od zaměstnavatele

Zdroj: Dotazníky vlastní konstrukce

S benefity, které osloveným manažerům poskytuje jejich zaměstnavatel je spokojeno 65% respondentů. Nespokojeno je 21% respondentů a překvapivě 14% respondentů neumělo situaci posoudit. Vzhledem k tomu, že byli osloveni manažeři z více oborů (lékařství, školství, průmyslu, práva apod.), je možné, že někomu stačí ke spokojenosti stravenky a dovolená navíc a jinému nestačí služební automobil k soukromému použití, telefon a notebook. Ti, co neuměli posoudit, neměli například možnost srovnání s jiným

pracovištěm, nebo oborem. Odpovědi byly subjektivními názory a dojmy respondentů. Benefity na Liberecku poskytují dle zjištění zejména úřady, dislokované přímo v Liberci. Jak státní, městské, tak i krajské. Tyto organizace poskytují zpravidla stravenky nebo příspěvek na stravování, poukázky na kulturní a sportovní akce, do posilovny, na wellness procedury. Některé z organizací poskytují svým manažerům rovněž notebooky, mobilní telefony, služební automobily i pro soukromé použití.

Otázka 6: Jste ve svém postavení vystaveni velkému nebo dlouhodobému stresu?

Tabulka č. 3 – 6 Jste vystaveni stresu

JSTE VYSTAVENI STRESU	1 velmi často	2 spíše občas	3 neumím posoudit	4 spíše nejsem	5 vůbec nejsem
VZOREK CELKEM 80	34	31	2	11	2



Obrázek č. 3 –7 Jste vystaveni stresu

Zdroj: Dotazníky vlastní konstrukce

Zatímco v předcházejících dvou otázkách převládaly kladné odpovědi, v této naopak 80% respondentů uvedlo, že jsou vystaveni stresu. Pouze 17% odpovědí bylo, že stresu vystaveni nejsou. Pracovní podmínky, kvalitní mezilidské vztahy a benefity jsou „vykoupeny“ vyšším pracovním nasazením, odpovědností za svěřené úkoly, hodnoty

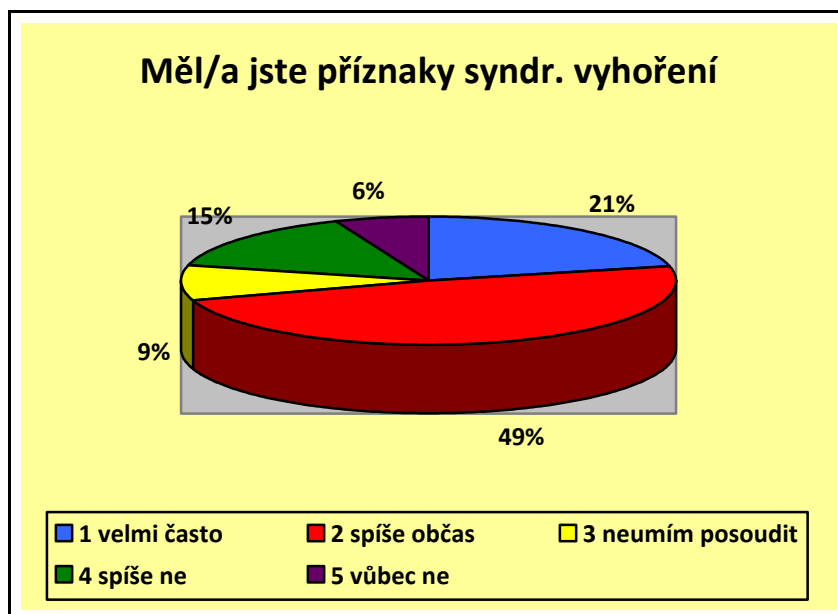
a podřízené pracovníky. Na trhu práce trvá konkurenční boj a dlouhodobé pracovní nasazení na vysoké úrovni může (a také bývá) velmi stresující. Je lhostejné, v jakém oboru respondenti pracují. Vysoké číslo 80% odpovědí potvrzuje, že stresové situace zasahují management na různých pracovištích. Z hlediska duševní hygieny je velmi vhodné, že si manažeři a vedoucí pracovníci vystavení riziku uvědomují a dokonce to v dotazníku uvádějí. Mohou tak na stresové situace adekvátně reagovat vhodným typem relaxace a tak se dostat opět do rovnováhy sil. Existují i lidé tzv. typu A, kteří jsou v permanentním stresu, stále s někým či něčím soutěží, neumí relaxovat. Tito lidé jsou pak vystaveni infarktu, mrtvici, rakovině a dalším tzv. civilizačním chorobám. Určité procento manažerů osobnostního typu A se najde v každé větší skupině.

Další výhodou uvědomování si problému stresu manažery je, že mohou díky svým zkušenostem a možnostem řízení svého svěřeného úseku rovněž na toto nepříznivé stresové prostředí přímo působit a ovlivnit ho ku prospěchu svému i pracovního kolektivu.

Otázka 7: Měl(a) jste Vy osobně nějaké příznaky syndromu vyhoření (člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený, má pocity bezmoci a beznaděje, není chuť do práce ani radost ze života)?

Tabulka č. 3 – 7 Měl/a jste příznaky syndr. vyhoření

MĚL/A JSTE VY OSOBNĚ PŘÍZNAKY SYNDR.VYHOŘENÍ	1 velmi často	2 spíše občas	3 neumím posoudit	4 spíše ne	5 vůbec ne
VZOREK CELKEM 80	17	39	7	12	5



Obrázek 3 – 8 Měl/a jste příznaky syndr. vyhoření

Zdroj: Dotazníky vlastní konstrukce

Odpovědi v této otázce jsou podobně vysoké jako v otázce předcházející. Příznaky syndromu vyhoření (člověk se cítí celkově špatně, je emocionálně, duševně i tělesně unavený, má pocity bezmoci a beznaděje, není chuť do práce ani radost ze života a další) mělo někdy 70% respondentů. Nemělo je 21% respondentů a 9% neumělo situaci posoudit. Opět se zde potvrdilo pravidlo, že výkonní manažeři bývají ve svém profesním životě vystaveni značnému stresu, i když mají zaměstnavatelem připraveny kvalitní pracovní podmínky.

Pro respondenty – manažery je velmi dobré, že si tuto nepříznivou situaci sami uvědomují a přiznávají. Což je dobrá výchozí pozice pro řešení tohoto nepříznivého stavu, například uspořádáním času (jako prevence časového stresu), rozdělením kompetencí na jiné spolupracovníky (s kompetencemi rozdělíme i zodpovědnost), nebo aktivním použitím některé z řady možností a forem relaxace, o kterých vypovídá následující otázka.

V otázce následující, které relaxační techniky nejčastěji používají, někteří respondenti uvedli, že nepoužívají žádnou formu relaxace. Právě tito manažeři mohou být ohroženi psychosomatickými chorobami, zejména osobnostní typy A. Se zhoršující se ekonomickou situací v Evropě a jejím dopadu na výrobní i exportní aktivity, se zvyšuje oprávněná obava manažerů i zaměstnanců o existenční podmínky. Například utlumení nebo ukončení

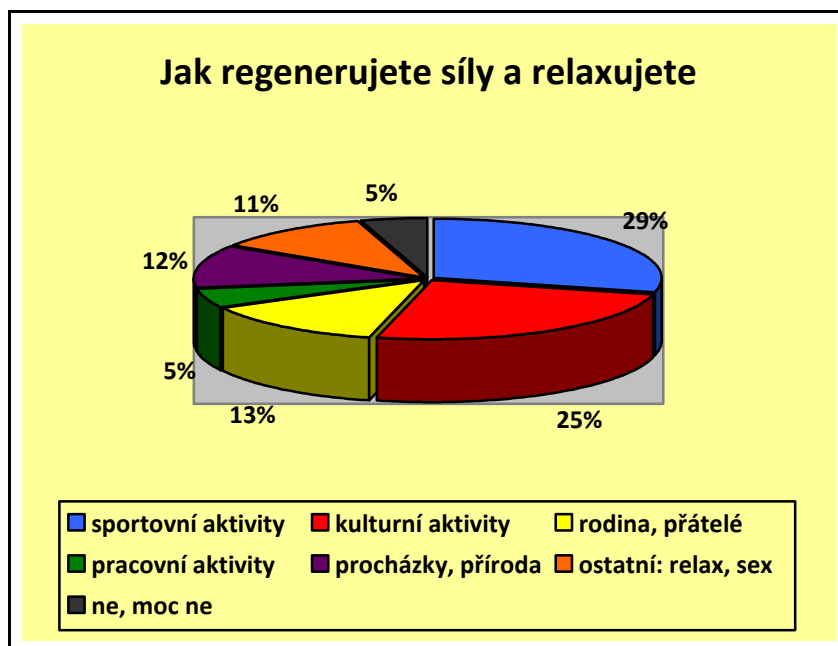
výroby a následná nezaměstnanost je velmi vysoký stresor nejen pro manažery, ale i pro řadové zaměstnance.

Čím déle bude krize v Evropě trvat, tím bude i větší hrozba pro firmu, která se bude přímo úměrně přenášet i na personál firmy. Trvalou hrozbou pro evropské i tuzemské firmy a organizace je dlouhodobý konkurenční tlak Číny a dalších východních ekonomik, jako například Indie, Indonésie nebo velmi silné ekonomiky Brazílie. Vlivem levného dovozu, často velmi nekvalitního zboží, bylo v České republice zcela ochromeno jedno průmyslové odvětví – textilní průmysl. V Libereckém kraji ukončila činnost Textilana, Hedva, Česana a závod TIBA, ochromen byl závod JUTA. Dalším odvětvím, které bylo vlivem levné produkce z Východu utlumeno, byl sklářský průmysl. V Libereckém kraji zanikl podnik Jablonecká bižuterie (zůstala pouze mincovna), dále se snížila produkce firem Crystalex a Preciosa.

Otázka 8: Jakým způsobem regenerujete své síly a relaxujete Vy? (např. sport, umění, příroda... – volně vyplňte):

Tabulka č. 3 – 8 Jak regenerujete síly a relaxujete

JAK REGENERUJETE SVÉ SÍLY A RELAXUJETE	sportovní aktivity	kulturní aktivity	rodina, přátelé	pracovní aktivity	procházka y, příroda	ostatní: relax, sex	ne, moc ne
VZOREK CELKEM 80	44	38	20	8	18	17	7



Obrázek č. 3 – 9 Jak regenerujete síly a relaxujete
Zdroj: Dotazníky vlastní konstrukce

Otázka číslo 8 byla koncipována jako volná a respondenti mohli napsat více možností a způsobů regenerace sil a relaxace, které používají, a které jim nejvíce vyhovují a pomáhají. Respondenti celkem uvedli 32 různých druhů aktivit. Pro lepší přehlednost a grafické vyjádření byly sloučeny shodné či podobné aktivity do 6 větších bloků a jeden blok bez aktivit.

Pro regeneraci sil a pro rozvoj osobnosti je vhodné, když je využíváno více druhů relaxačních technik. Trvalé přetěžování pouze sportem nebo prací na chalupě nemusí být vhodné pro každý pracovní obor. Pokud je manažer stavebník a denně nachodí na staveništi několik kilometrů, je sport více zatěžující než relaxující technikou. Pro takového pracovníka je vhodnější např. kulturní oblast. Naopak pro manažera-úředníka je pohybová aktivita vhodnější. V posledním období se staly velmi vyhledávanými Wellnes aktivity, kde lze vždy vyhledat nejvhodnější program. Někteří velmi vytížení manažeři využívají Wellnes pobyty s celou rodinou, na kterou v běžném pracovním týdnu nezbyvá mnoho času. Sedm respondentů, což je 5% uvedlo, že neprovozují žádnou relaxační aktivitu nebo „moc ne“. Pro tuto skupinu platí v plné míře, co je psáno u vyhodnocení výsledků předcházejících dvou otázek. Jsou přímo ohroženi na zdraví nebo v případě dlouhodobého neřešení stresové zátěže dokonce i na životě.

3.5 SWOT analýza vývoje

„Metoda“ SWOT analýzy pochází z ekonomie a dnes je běžně používána v odborných pracích s nejrůznější tematikou, při posuzování složitých situací, výhledů či návrhů v oblasti regionálního rozvoje (kde je již v podstatě povinnou součástí strategických plánů územních celků), v nejrůznějších dokumentech týkajících se regionálního, sektorového a územního rozvoje, v oblasti revitalizace měst a regionů, v oblasti oceňování životního prostředí, marketingu, ale také při analýze a tvorbě politik (policy analysis). S pomocí této metody je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Jako její hlavní přednost bývá uváděna názornost, přehlednost, výstižnost, jednoduchost a stručnost. Analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.“ (www.wikipedia.cz, 2010).

Název SWOT analýzy vznikl jako zkratka ze čtyř anglických slov:

- S – strong, strenghts - silné stránky, klady, přednosti daného území, firmy apod.
- W – weak, weaknesses - slabé stránky, zápory, nedostatky, limity, nerovnováhy,
- O – opportunities - příležitosti, možnosti rozvoje a šance ovlivněné a podmíněné z vnějšku,
- T – threats - rizika, hrozby, potenciální ohrožení přicházející zvenku.

Tabulka č. 3 – 9 SWOT analýza vztahu výkonný manažer vs. syndrom vyhoření (relaxace)

SILNÉ STRÁNKY S		SLABÉ STRÁNKY W	
1	Pracovní podmínky a benefity	1	Nezaměstnanost-vysoká konkurence
2	Mezilidské a pracovní vztahy	2	Zadluženost měst, obcí, firem (povodně)
3	Průmyslový a úspěšný kraj, tradice	3	Mezilidské a pracovní vztahy
4	Sídlo významných institucí	4	Nedostatečná dopravní obslužnost
PŘÍLEŽITOSTI O		HROZBY T	
1	Rozvoj průmyslových zón a turismu	1	Vysoká konkurence (Čína...)
2	Zvýšení vzdělanosti a zaměstnanosti	2	Globální krize a politická nestabilita
3	Vývoj špičkových (nano)technologií	3	Přírodní katastrofy
4	Přeshraniční spolupráce (SRN,Polsko)	4	Nekoncepční změny legislativy

Zdroj: vlastní poznatky z výstupů praktické a teoretické části této bakalářské práce

Silné stránky

V Libereckém kraji jsou soustředěny významné řídicí instituce, např. soudy včetně krajského, krajské ředitelství Policie ČR, střední školy a gymnázia, vyšší odborné školy, Technická univerzita, pobočka Vysoké školy Karla Engliš, Metropolitní univerzity Praha, Univerzity Jana Ámose Komenského, Bankovního institutu Vysoké školy, výzkumná centra textilního a sklářského průmyslu, centrum vývoje nanotechnologií ELMARCO, velká lyžařská centra Bedřichov, Javorník a Doubí, centrum BABYLON a další významné organizace.

K významným institucím přísluší také významný a vzdělaný personál. O tyto manažery se firmy starají po stránce dalšího vzdělávání, stabilitu podporují benefity různého zaměření a snaží se vytvořit co nejlepší pracovní podmínky (Stock, 2010, s.79). Tento trend potvrdili respondenti také v dotazníku vlastní konstrukce, který dostali k vyplnění odpovědí. Téměř 2/3 z nich uvedli, že benefity a pracovní podmínky jsou velmi dobré a spíše dobré.

Významné organizace, výzkumná základna firem a univerzit, tradičně průmyslový kraj, a kvalitní zázemí pro management patří mezi silné stránky.

Slabé stránky

V Libereckém kraji je průměrná nezaměstnanost. Přestože jsou zde významné firmy, je velmi málo volných pracovních míst. Firmy si mohou, a také to dělají, vybírat z více uchazečů. Na trhu práce panuje vysoká konkurence, což se odráží i v mezilidských vztazích. Zatímco pracovní mezilidské vztahy hodnotili respondenti 2/3 většinou také jako velmi dobré, na trhu práce již tak dobré nejsou. Lidé si více závidí, zhoršují se xenofobní a rasové projevy (máme zde několik center nepokojů – Tanvald, Nový Bor a v sousedství Varnsdorf a Šluknov). Nepříznivou třetí plochou je mezigenerační spor, kdy přednost zaměstnání dostávají mladší, dynamické a jazykově vybavené ročníky, které v dostatečné míře chrlí na trh práce jak množství SŠ, VOŠ i pět vysokých škol zastoupených v regionu. Trend postupného stárnutí generace tuto situaci bude postupně zhoršovat.

Další slabou stránkou je vyšší míra zadluženosti měst a obcí. Jednak vlivem katastrofálních povodní a také špatnými investicemi (megalomanské stavby, nezvládnuté Mistrovství světa v lyžování a další). Měštům a obcím chybí prostředky na větší rozvoj, nebo nápravu škod.

Liberecký kraj patří rozlohou k menším krajům. Přesto do centra za prací nebo za vzděláním lidé dojíždí, často z větších vzdáleností a dosti komplikovaným způsobem. Ačkoliv se vedení kraje snaží (nákup nových vlakových souprav) a je zde i konkurence soukromých autodopravců (Student Agency, vlakové spoje SRN), je dopravní obslužnost stále nedostatečná. Zájemci o práci jsou často vybíráni a přijímáni podle místní příslušnosti a co nejkratší doby dojezdu na pracoviště.

Všechny výše uvedené problémové oblasti tvoří slabé stránky a předpoklad, že se v dohledné době vyřeší nebo zlepší je téměř mizivý. Naopak, bude-li se prohlubovat vliv hospodářské recese v Evropě a ve světě, nabydou na významu.

Příležitosti

Liberecký kraj má také dostatek možností a příležitostí ke svému rozvoji. Dostatek prostoru k zakládání průmyslových zón (již dvě jsou plně v provozu, další se plánují). Velký prostor skýtá rozšíření turistických a rekreačních aktivit. Například Lužické hory, Jizerské hory, Lázně Libverda, Lázně Kundratice, Lázně Bělohrad, ZOO, Botanická zahrada, Ještěd, muzea a galerie, skanzeny lidové architektury, a další aktivity.

Přítomností univerzit a vysokých škol se zvyšuje vzdělanost a (v rámci možností) i zaměstnanost. Vzdělaní lidé jsou významnou příležitostí rozvoje regionu. Mimořádnou příležitostí je objev a další vývoj špičkových technologií (nanotechnologie, ekologické stavební materiály, strojní počítačově řízené výrobní linky a další).

Liberecký kraj leží v sousedství dalších dvou zemí Evropské unie. Firmy, školy i další státní a městské organizace využívají možnosti přeshraniční spolupráce (Euroregion Nisa, společné VŠ studium v německé Žitavě, vzdělávací agentura PONTÉS v Ostritz apod.). Společné projekty hrazené z ESF (například opravy podstávkových domů, poznávací výměnné pobyty studentů a pracovníků, spolupráce univerzit TUL a Drážďany, budování cyklostezek). Významnou přeshraniční spoluprací navázaly Hospodářské komory všech třech zemí.

Příležitostí by se dalo vyjmenovat podstatně více, ale také záleží na rozvoji ekonomiky ve světě, stabilní politické situaci ve světě i v Česku, stavu zásob nerostných surovin a ropy,

a mnoha dalších okolnostech. V rámci současné situace má Liberecký kraj dostatečně silnou pozici na další rozvoj v různých oblastech, jak je v této kapitole již uvedeno.

Hrozby

Liberecký kraj postihly v roce 2010 katastrofální povodně, které zanechaly značně poškozenou infrastrukturu (komunikace, mosty, výrobní a skladové prostory). Dosud nejsou všechny škody opraveny. Rovněž zimní sněhové kalamity, které postihují region, způsobují velké škody. O vichřicích a orkánech v horských lokalitách již také proběhlo mnoho zpráv. Nepříznivý dopad důsledků hospodářské krize do všech oblastí lidského života byl již zmíněn. Politická nestabilita ve světě má také ekonomicky nepříznivý dopad (arabské revoluce a těžba ropy a turismus), války a konflikty, národnostní pŕtky přímo v Evropě (Kosovo, Kypr, Irsko, Baskitsko a další), ve světě (Afganistán, Irák, Irán, Izrael, Palestina, Sýrie a další).

Zatímco ekonomika Evropy a USA stagnuje, na trhu se objevily „dravci“ typu Číny, Indie, Brazílie, Indonésie a další, zejména z východních zemí. Tyto země mají také vysoký podíl nových technologií, produkce zboží i pracovní síly. Konkurence z Číny a levné zboží donutily mnohé firmy ukončit činnost nebo alespoň uzavřít své pobočky i v Libereckém regionu. Vysoká konkurence ciziny i trhu práce regionu vyvíjí tlak na manažery i zaměstnance.

V Libereckém kraji ukončily provoz téměř všechny textilní průmyslové podniky, většina sklářských podniků, nedostatkem stavebních zakázek utlumují činnost velké stavební firmy a strojní firmy se staly dodavatelskými pro automobilový průmysl nebo montovnami. Nepříznivý dopad mají i (v poslední době se rozmáhající) nekoncepční změny legislativy. Například změny daňového systému, zvýšení poplatků na všechno a ze všeho, výměny funkčních systémů za neproěřené (Dávkový systém připravený MPSV, různé přezkušování a nové maturity z dílny MŠMT a další). Zdravotní reforma a léková politika je také problematická, zrovna tak připravovaná důchodová reforma.

Všechny výše uvedené nepříznivé okolnosti jsou skutečnými hrozbami nejen pro svět, Evropu, Českou republiku, ale i Liberecký kraj, který je také součástí globálního světa.

3.6 Shrnutí

Liberecký kraj, firmy, manažeři, zaměstnanci a občané jsou pevně zakotveni v globalizovaném světě a Evropské unii. Kraj má své přednosti a nedostatky. Má dostatečné příležitosti k dalšímu všestrannému rozvoji. Současně je ohrožen vnějšími vlivy krizí a konfliktů světa. Manažeři významných firem působících v regionu jsou spokojeni s pracovními podmínkami a benefity, i když přiznávají příznaky stresu.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce, vymezeném v úvodu, bylo odhalení příčin stresových situací v činnosti manažerů Libereckého kraje a ověření hypotéz na základě dotazníků.

Věnovala jsem se rizikům ohrožení výkonných zaměstnanců top managementu významných firem (zaměstnavatelů) působících v rámci okresu Liberec z hlediska ohrožení syndromem vyhoření. Zároveň jsem zjišťovala, zda vůbec a jaké preventivní aktivity vybrané firmy těmto pracovníkům nabízejí a zda je výkonní pracovníci nějakým způsobem využívají.

V první fázi bakalářské práce jsem analyzovala základní legislativu a dostupnou základní odbornou literaturu k řešenému tématu. V další fázi bakalářské práce jsem analýzou získané poznatky konfrontovala se skutečností ve vybraných významných firmách na Liberecku. Podklady pro zmíněnou konfrontaci jsem získala formou dotazníkového šetření a doplnila je SWOT analýzou situace v Libereckém kraji. Výsledky této bakalářské práce mohou sloužit jako „zpětná vazba“ pro oslovené, syndromem vyhoření ohrožené výkonné manažery nebo pro vedení celé firmy jako podklad pro zkvalitnění sociálních a relaxačních programů pro své zaměstnance. Cíle stanovené v úvodu bakalářské práce byly splněny.

4.1 Hodnocení výsledků a hypotéz

Hypotéza 1

Pracovní podmínky výkonných manažerů ve významnějších firmách Liberecka jsou špatné. Tato hypotéza se po vyhodnocení provedeného výzkumu mezi výkonnými manažery v Libereckém kraji **nepotvrdila**.

Hypotézu č. 1 jsem testovala otázkou č. 3 v dotazníku vlastní konstrukce. Téměř dvě třetiny respondentů hodnotí pracovní podmínky ve své firmě velmi kladně. Pouze jedna třetina hodnotí pracovní podmínky záporně nebo je neumí posoudit. Také v otázce č. 4 respondenti z řad výkonných manažerů posuzovali mezilidské a pracovní vztahy v organizaci kladně v 79%. Pouze 10% má negativní zkušenost a 11 % neumí tuto situaci posoudit. Pracovní podmínky a mezilidské a pracovní vztahy jsou nedílnou součástí zdravého vývoje firmy. V kvalitním prostředí podávají manažeři i pracovníci kvalitní výkony a nebývají často ohroženi stresem a syndromem vyhoření.

Hypotéza 2

Výkonní manažeři a vedoucí pracovníci firem působících na Liberecku jsou ve svém postavení vystaveni velkému nebo dlouhodobému stresu a stresujícím situacím.

Tato hypotéza se po vyhodnocení získaných dat z provedeného výzkumu mezi výkonnými manažery z Libereckého kraje **potvrdila**.

Hypotézu č. 2 jsem testovala otázkou č. 6 v dotazníku vlastní konstrukce. Celkem 80% respondentů uvedlo, že jsou vystaveni stresu. Pouze 17% odpovědí bylo, že stresu vystaveni nejsou. Vysoké číslo 80% kladných odpovědí potvrzuje, že stresové situace zasahují management na různých pracovištích. V otázce č. 7 manažeři v 70% odpovídali, že na sobě občas pocítili některý z příznaků syndromu vyhoření. Tento tlak na své zdraví kompenzují v naprosté většině některým z typů relaxace.

4.2 Návrh diskuze a dalšího zkoumání

Diskuse o problémech ekonomiky, konkurenčních tlacích na podniky i zaměstnance, dopadu daňových a jiných ekonomických a sociálních reforem, apod. probíhají nepřetržitě na všech úrovních hierarchie EU, ČR, měst i obcí. Probíhají jak mezi laickou tak i odbornou veřejností. Některé zákony a mezinárodní smlouvy nebo ekonomicko-hospodářská rozhodnutí, zvláště v poslední době (reformy, problémy států EU), jsou předmětem diskuse a k daným tématům probíhají jednání také na všech úrovních.

Diskusi navrhuji vést k tématu dopadu těchto ekonomických vlivů na psychiku jednotlivců v pracovním procesu (jak manažery, tak i běžné pracovníky) a následně přeneseně na jejich rodiny. Zda všechny změny a jejich dopady plánované vládou (vládami) nebudou mít nakonec kontraproduktivní dopad na celou ekonomiku státu, rodinu, a ochotu nakupovat či investovat.

V praxi doporučuji všestrannou společenskou diskusi stran napříč politickým spektrem, diskusi v Tripartitě, diskusi v profesních svazech a komorách a diskusi ve firmách. Diskusí a dialogem se objasní stanoviska a pohledy na řešené problémy. Není vhodné prohlubovat stresové situace namísto jejich řešení.

Další bádání navrhuji rozšířit a zaměřit na větší oblast než je kraj. Zajímavý výsledek by přineslo srovnání více krajů. Také šetření v rámci celé České republiky by jistě přineslo zajímavé výsledky. V ČR jsou různě průmyslově nebo naopak zemědělsky exponované kraje. Stejně dotazníkové šetření by mohlo odhalit různé výsledky.

V praktické části bakalářské práce jsem testovala dvě hypotézy, které se obě týkaly pracovního prostředí výkonných manažerů a stresových situací, kterým jsou ve své funkci vystaveni. Mnoha jinými výzkumy je prokázáno, že dlouhodobý nebo silný stres má negativní vliv na psychický i fyzický stav každého člověka. Výkonný manažer je z tohoto pohledu extrémně ohrožený jedinec. Působí na něho mnoho různých vlivů a tlaků. Každý se s touto situací vyrovnává po svém a jinak.

V dotazníkovém šetření jsem se pokusila určitou část problematiky působení syndromu vyhoření na výkonné manažery prozkoumat. Některé odpovědi byly překvapivé, některé byly víceméně očekávané. V této bakalářské práci byly dislokovány na území Libereckého kraje, který je zaměřen tradičně průmyslově. Přesto lze některé výsledky zobecnit.

Výkonný zaměstnanec potřebuje od TOP managementu vytvořit kvalitní pracovní podmínky, aby mohl podávat optimální pracovní výkon. Rovněž musí mít možnost stresy posbírané v průběhu dne nějakým způsobem relaxací eliminovat. Vyvážený přístup k práci, k pracovnímu kolektivu a k sobě samému je zárukou zralé osobnosti výkonného pracovníka a manažera. Chytrý majitel firmy, ať soukromník nebo stát by se měl snažit podmínky tvořit a ne vytvářením stresových situací znehodnocovat úsilí zaměstnanců. K tomuto poznání přispěla jednoznačně předložená bakalářská práce.

Seznam použité literatury

DRAHOŠ, V. *Psychologie relaxace*. [semestrální práce]. Praha: Univerzita Karlova – Filozofická fakulta, 1991.

DRAHOŠ, V. *Prezentace akreditovaného kurzu DVPP Prevence syndromu vyhoření*. CVLK Liberec, 2011.

KEBZA, V. a ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 26 s. ISBN 80-7071-231-7.

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

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

ONDŘIOVÁ, I. a SLANINKOVÁ, J. *Prevence syndromu vyhoření u zdravotníků při ošetřování terminálně nemocných* [online]. Publikováno: zdn.cz [cit. 2011-10-28]. Dostupný z: <http://www.zdn.cz/clanek/sestra/prevence-syndromu-vyhoreni-u-zdravotniku-pri-osetrovani-terminalne-nemocnych-455000>

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

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

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

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

Zákony

Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech.

Rada hospodářské a sociální dohody ČR, 1990.

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

Směrnice rady 2000/78/ES, 2000.

Všeobecná deklarace lidských práv. Dokumenty OSN.

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Zákon č. 2/1993 Sb. o vyhlášení Listiny základních práv a svobod.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Internetové odkazy

Hestia, o.s. 2002. [cit. 2012-02-09]. Dostupný z: <http://www.hest.cz/hestia/pro-organizace/dokumenty-ke-stazeni/>

KOTEK, P. Stále víc lidí ohrožuje syndrom vyhoření. Můžete se mu ale účinně bránit [online]. Publikováno: novinky.cz [cit.2012-01-12] Dostupný z: <http://www.novinky.cz/kariera/222121-stale-vic-lidi-ohrozuje-syndrom-vyhoreni-muzete-se-mu-ale-ucinne-branit.html>

MLČOCH, Z. Syndrom vyhoření – definice, příznaky a projevy, léčba. 2008. [cit. 2012-04-03]. Dostupný z: <http://www.zbynekmlcoch.cz/informace/vztahy/psychologie-vztahy/syndrom-vyhoreni-definice-priznaky-a-projevy-lecba>

Monster Worldwide CZ s.r.o. 2012. [cit. 2012-02-07]. Dostupný z: <http://rady-a-tipy.monster.cz/v-praci/zdravi-a-prace/stres-na-pracovisti/article.aspx>

Právní předpisy ES v gesci MPSV 2011 [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [cit. 2011-12-03]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/1113>

Směrnice Evropského parlamentu a rady. [cit. 2012-03-03]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/1113>

www.mojelekarna.cz, 2010. [cit. 2012-03-03]. Dostupný z: <http://mojelekarna.cz/poradna/dusevni-rovnovaha/syndrom-vyhoreni.html>

www.novinky.cz, 2011. [cit. 2012-02-07]. Dostupný z: <http://www.novinky.cz/kariera/222121-stale-vic-lidi-ohrozuje-syndrom-vyhoreni-muzete-se-mu-ale-ucinne-branit.html>

www.wikipedia.org, 2012. [cit. 2012-10-24]. Dostupný z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Syndrom_vyho%C5%99en%C3%AD

Seznam tabulek

Tabulka č. 3-1 Dosažené vzdělání.....	28
Tabulka č. 3-2 Pohlaví respondentů	29
Tabulka č. 3-3 Pracovní podmínky.....	30
Tabulka č. 3-4 Mezilidské a pracovní vztahy	31
Tabulka č. 3-5 Benefity od zaměstnavatele	32
Tabulka č. 3-6 Jste vystaveni stresu	33
Tabulka č. 3-7 Měl/a jste Vy osobně příznaky syndr. vyhoření	34
Tabulka č. 3-8 Jak regenerujete síly a relaxujete	36
Tabulka č. 3-9 SWOT analýza vztahu výkonný manažer vs. syndrom vyhoření (relaxace)	38

Seznam obrázků

Obrázek č. 2-1 AVS Přístroj SIRIUS	21
Obrázek č. 2-2 Bifeedback přístroj na měření kožního odporu	21
Obrázek č. 2-3 Masážní přístroj ARDES M 238	21
Obrázek č. 2-4 Masážní podložka Homedics SBM-179H-2EU.....	22
Obrázek č. 2-5 Ideální relaxační prostředí	22
Obrázek č. 3-1 Dotazník vlastní konstrukce	27
Obrázek č. 3-2 Dosažené vzdělání.....	28
Obrázek č. 3-3 Pohlaví respondentů	29
Obrázek č. 3-4 Pracovní podmínky.....	30
Obrázek č. 3-5 Mezilidské a pracovní vztahy	31
Obrázek č. 3-6 Benefity od zaměstnavatele	32
Obrázek č. 3-7 Jste vystaveni stresu	33
Obrázek č. 3-8 Měl/a jste příznaky syndr. vyhoření	35
Obrázek č. 3-9 Jak regenerujete síly a relaxujete	37

Seznam příloh

1. Všeobecná deklarace lidských práv
2. Směrnice Evropského parlamentu a rady
3. Ústava ČR
4. Listina základních práv a svobod
5. Dotazník vlastní konstrukce – čistý
6. Dotazník vlastní konstrukce – vyplněný
7. Inventář projevů syndromu vyhoření (testování)
8. Mapa regionu Liberecký kraj
9. Průmyslové zóny Libereckého kraje – podrobná tabulka
10. Kazuistiky a články z denního tisku a webových stránek

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
OSN	Organizace spojených národů
ES	Evropské společenství
Sb.	Sbírka
LZPS	Listina základních práv a svobod
ČSFR	Československá federativní republika
AVS	Advanced Visual Systems (Pokročilé vizuální systémy)
SWOT	Strong, strenghts (silné stránky), Weak, weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
SOU	Střední odborné učiliště
SŠ	Střední škola
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
SRN	Spolková republika Německo
TUL	Technická univerzita Liberec
ESF	Evropský sociální fond
USA	United States of America (Spojené státy Americké)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
TOP	Vrcholný
ZOO	Zoologická zahrada
ELMARCO	Název liberecké firmy
BABYLON	Název kulturního, sportovního, relaxačního a hotelového centra
T-mobile	Název mobilního operátora