

Problematika syndromu vyhoření a jeho prevence u manažerů

Michaela Baráková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Baráková**
Osobní číslo: **L15276**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Problematika syndromu vyhoření a jeho prevence u manažerů**

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte rešerši literatury z oblasti stresu, syndromu vyhoření a manažerské profese.
2. Kontaktujte vybrané pracoviště a proveďte administraci dotazníků vybraných pracovníků.
3. Zanalyzujte dotazníky a proveďte jejich interpretaci.
4. Navrhněte preventivní opatření.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] FONTANA, David. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Vydání první. Praha: Portál, 2016. 182 stran. ISBN 978-80-262-1033-7.

[2] PELCÁK, Stanislav. *Stres a syndrom vyhoření*. Vydání první. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. 75 stran. ISBN 978-80-7435-576-9.

[3] PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. 362 stran. Psyché. ISBN 978-80-247-5646-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

3. listopadu 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2018

V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



L.S.

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 5.5.2018


.....
podpis studenta

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevytělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou

zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o problematice syndromu vyhoření u manažerů. Jejím cílem je zjistit, zda a v jaké míře jsou ohroženi manažeři syndromem vyhoření. Teoretická část se zabývá stresem, syndromem vyhoření, jeho příčinami, příznaky, prevencí a manažerskou profesí. Praktická část využívá kvantifikovanou metodu ve formě dotazníků a analýzu SWOT. Na základě výsledných hodnot navrhuji preventivní opatření.

Klíčová slova: stres, syndrom vyhoření, příčiny, prevence, manažerská profese

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the problem of burnout syndrome in managers. Its aim is to find out whether and at what extent managers are endangered by burnout syndrome. The theoretical part deals with the stress, burnout, its causes, symptoms, prevention and with managerial profession, while practical part uses the quantified method in the form of questionnaires and SWOT analysis. Based on the resulting values I suggest precautionary measures.

Keywords: stress, burnout, burnout symptoms, burnout prevention, managerial profession

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich ochotu i čas, věnovaný vyplněním dotazníků k praktické části práce. Děkuji také svým rodičům a přátelům, kteří mě po dobu studií podporovali a stáli při mně.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 STRES	12
1.1 DEFINICE STRESU	13
1.2 STRESORY (STRESOVÉ PODNĚTY)	13
1.3 FÁZE STRESU	14
2 SYNDROM VYHOŘENÍ	15
2.1 DEFINICE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	15
2.2 PŘÍČINY SYNDROMU VYHOŘENÍ	16
2.2.1 Rizikové faktory osobnostní	17
2.2.2 Rizikové faktory v zaměstnání.....	18
2.3 PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ	21
2.4 FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ	23
3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ	25
4 MANAŽERSKÁ PROFESE	30
4.1 POSTAVENÍ MANAŽERA V PODNIKU	30
4.2 ROLE MANAŽERA	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	32
6 METODIKA	33
6.1 POPIS VÝZKUMNÉHO SOUBORU	34
6.2 DOTAZNÍK MBI.....	36
6.3 SWOT ANALÝZA	37
7 VÝSLEDKY	38
7.1 VÝSLEDKY MBI DOTAZNÍKU	38
7.2 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
7.3 VÝSLEDKY ANALÝZY SWOT FIRMY XY, A.S.....	41
8 DISKUZE	45
9 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ	46
9.1 PREVENCE NA ÚROVNI JEDINCE	46
9.2 PREVENCE NA ÚROVNI ZAMĚSTNAVATELE	47
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53

SEZNAM OBRÁZKŮ	54
SEZNAM TABULEK.....	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Za téma bakalářské práce jsem si zvolila problematiku syndromu vyhoření a jeho prevence u manažerů, protože je toto téma stále více aktuální a zajímám se něj. Manažerskou funkci jsem zvolila proto, že je jejich profese velmi stresující, zodpovědná, ale také hodně náročná na psychiku. Většina z nich se nevěnuje svým pracovním úkolům jen v práci, nýbrž i doma. Proto nemají tolik času věnovat se rodině, přátelům a svým koníčkům. Právě z tohoto důvodu mě zajímá, jestli u nich nehrozí vznik syndromu vyhoření.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do 4 hlavních částí, a to na stres, syndrom vyhoření, prevenci syndromu vyhoření a manažerskou profesi. V první části uvedu co je to stres, jeho definice, stresové podněty a jaké rozlišujeme fáze stresu. Ve druhé se zaměřím na to, co je to vlastně syndrom vyhoření, jeho definice od různých autorů, jaké mohou být příčiny, příznaky a fáze syndromu vyhoření. Ve třetí části popíši prevenci syndromu vyhoření na úrovni jedince a ve čtvrté části se budu zajímat o postavení manažerů v podniku a jejich rolí.

V praktické části využiji metodu kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření MBI metody, abych zjistila míru vyhoření manažerů. Cílem mé práce bude přijít na to, zda jsou a v jaké míře ohroženi manažeři syndromem vyhoření. Dále vypracuji analýzu SWOT vybraného podniku, zhodnotím silné a slabé stránky organizace, příležitosti a potencionální hrozby z okolí organizace.

V konečné fázi mé práce z výzkumné části posoudím výstupy a následně na základě zjištěných údajů z MBI dotazníku navrhu preventivní opatření a poskytnu je vybraným respondentům.

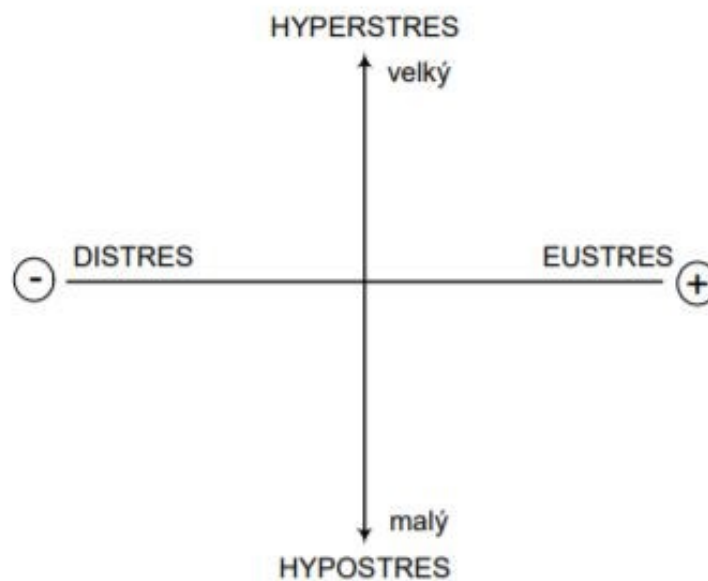
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRES

Stres je zpravidla spojován se situacemi, které jsou obtížné, ohrožující, významně narušují rovnováhu organismu a vyvolávají závažné změny v hormonálním, oběhovém i imunitním systému. Rozlišujeme distres a eustres. Distresem rozumíme negativně působící stres, naopak eustresem kladně působící stres, který člověka pohání. Právě dlouhotrvající distres může vést ke vzniku a rozvoji syndromu vyhoření. [1]

Pojem vyhoření a stres nejsou stejné. Stres je jen přechodným stavem při různých činnostech. Podle vědců může stres přejít do stavu vyhoření a k jejich odlišení hraje rozhodující roli časový faktor. Křívohlavý poukazuje na to, že ne každá stresová situace přechází do fáze celkového vyčerpání. [2] Můžeme tedy říci, že stres je příčina a vyhoření důsledek. „Stres je přirozenou a nevyhnutelnou charakteristikou života.“ [3, str. 18]

Křívohlavý také rozeznává dle intenzity hypostres (malý) a hyperstres (velký).



Obrázek 1 – Základní rozměry stresu [4, str. 8]

1.1 Definice stresu

Křivohlavý píše, že odborníci v souvislosti se stresem hovoří o vnitřním napětí člověka, který je vystaven nepříznivým vlivům a vysokému tlaku. [4] Uvedu zde pár definic stresu, které jsem z jeho knihy vybrala:

Selye tvrdí:

„Stres je výsledkem interakce (vzájemné činnosti) mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku.“ [4, str. 10]

Howard a Scott tvrdí:

„Stres vyjadřuje situaci člověka v napětí (tenzi) při řešení problému, když se do cesty řešení tohoto problému postaví nepřekonatelná překážka.“ [4, str. 10]

1.2 Stresory (stresové podněty)

Stresory jsou podněty narušující rovnováhu organismu. Podle původu je dělíme do 5 kategorií:

- Fyzikální: prudké světlo, nadměrný hluk, nízká nebo vysoká teplota.
- Psychické: zodpovědnost (nezaplacené účty, nedostatek peněz), práce nebo škola (zkoušky, termíny úkolů), frustrace, nesplněná očekávání, věk.
- Sociální: osobní vztahy (konflikt, nevěra), životní styl (přejídání, kouření, nedostatek spánku).
- Traumatické: události (narození dítěte, úmrtí, znásilnění, sňatek, rozvod, ztráta zaměstnání).
- Dětské: vystavení stresu v brzkém věku může trvale zvýšit citlivost na stres (týrané děti, přílišná náročnost rodičů). [5]

Paulík tvrdí, že jedna z nejnütnějších podmínek profesionálního uplatnění je schopnost vhodně se adaptovat na pracovní zátěž. Každé zaměstnání má různé úkoly a situace, které obsahují potencionální stresory, právě tyto stresory mohou vyvolat reálný stres. [6]

1.3 Fáze stresu

Rozlišujeme 3 fáze stresu:

1) Poplachová fáze

Organismus se připravuje na obranu nebo na útěk, z těla se vyplavuje adrenalin a stresové hormony, zvyšuje se tepová frekvence a svalové napětí, pocení a zrychluje se dech. Tyto důsledky mají za příčinu plýtvání zdroji a energií organismu. [7]

2) Fáze adaptace

V této fázi se ztrácí předchozí reakce na stres. Organismus si buduje nové obranné mechanismy a dokáže lépe hospodařit s energií. [7]

3) Fáze vyčerpání

V závěrečné fázi už obranné mechanismy nejsou schopny správně pracovat. Z toho důvodu mohou vznikat různé zdravotní problémy a komplikace. Fáze vyčerpání je velmi nebezpečná, může končit i smrtí. [7]

2 SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření se v současnosti vyskytuje čím dál častěji a v posledních letech se stává poměrně známým nejen odborníkům, ale i nejširší veřejnosti. Není problémem jen individuálním, ale doslova celé společnosti. Lidé mají pocit, že selhávají v každodenních, běžných situacích. Jsou pod velkým tlakem, zažívají pocity únavy a celkového fyzického i mentálního vyčerpání. Je to psychický stav, který nevznikne bez příčiny a v žádném případě ze dne na den. Často je vyhoření důsledkem dlouhodobého stresu a nejohroženější bývají ti, kteří pracují s ostatními lidmi. [8]

Syndrom vyhoření byl zjištěn na počátku sedmdesátých let u profesionálů v oblasti lidských služeb, zejména zdravotnických pracovníků. Byl popsán jako neschopnost vyrovnat se s emočním stresem v práci nebo jako nadměrné využívání energie a zdrojů vedoucí k pocitu selhání a vyčerpání. [9] Pojem syndrom vyhoření (resp. nejprve burn-out syndrome) byl do odborné literatury uveden v roce 1974 Herbertem J. Freudenbergerem, americkým psychologem německého původu, v jeho stati, publikované v časopisu Journal of Social Issues a v navazující publikaci „Burn-out: the high cost of high achievement“ (1980). Již v roce 1961 pojem „burn-out“ použil britský romanopisec Graham Greene v románu „A Burn-out Case“, v němž nadějný architekt postrádá radost ze života i z práce a utíká před pocitu vyhoření do africké džungle. [8]

2.1 Definice syndromu vyhoření

Definice o syndromu vyhoření už vzniklo velké množství, každý ho popisuje jinak. Co však mají všechny definice společné je, že jde o psychický stav dlouhodobého vyčerpání, který se projevuje například únavou, vysílením, potížemi s koncentrací nebo třeba neschopnosti komunikace s ostatními. Zde uvádím pár definic, které mi přišly zajímavé.

„Burnout je stav naprostého fyzického a duševního vyčerpání s možnými vážnými zdravotními důsledky.“ [7, str. 197]

Ptáček, Raboch a Kebza uvádí ve své knize hned několik definic odborníků, kteří se zabývají syndromem vyhoření:

„Vyhoření je postupná ztráta ideálů, energie, smysluplnosti. Je to jev, který prožívají lidé v profesích orientovaných na pomoc druhým lidem, zvláště zdravotníci, sociální pracovníci, soudci a učitelé.“ (Edelwich, Brodsky, 1980)

„Vyhoření je proces, který začíná nadměrným a dlouhodobým pracovním vyčerpáním a vede k pocitům napětí, podrážděnosti, vyčerpanosti. Když pracovník tyto příznaky stresu pasivně překoná pomocí emoční indiference, osamocněním v zaměstnání a stává se necitlivým, někdy i cynickým a krutým, je proces vedoucí k vyhoření završen.“ (Chernis, 1980)

„Vyhoření je prožitek fyzického a emocionálního vyčerpání způsobeného dlouhodobým působením situací, které jsou emočně náročné.“ (Kuremyr, et al., 1994) [8, str. 21]

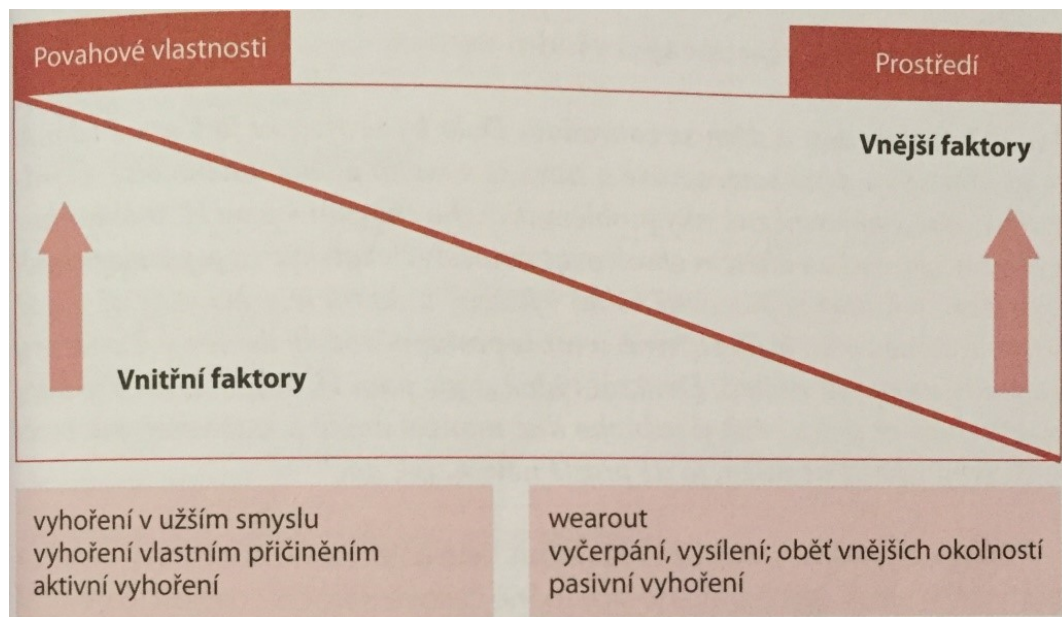
V psychologickém slovníku popisují Pavel a Martina Hartlovi tento pojem takto:

„Syndrom vyhoření (burn-out syndrome) ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka některých pomáhajících profesí; nejčastěji spojeno se ztrátou činnosti a poslání; projevuje se pocity zklamání, hořkosti při hodnocení minulosti; postižený ztrácí zájem o svou práci, spokojuje se s každodenním stereotypem, rutinou, nevidí důvod pro další sebevzdělání a osobní růst; snaží se pouze přežít, nemít problémy; jde o stav konečný, ačkoliv vývoj je plíživý, a tím nebezpečný.“ [10, str. 586]

2.2 Příčiny syndromu vyhoření

Primární příčinou vzniku syndromu vyhoření byl dříve pokládán intenzivnější kontakt profesionálů a klientů, pacientů. V současné době je původ připisován vzrůstajícím požadavkům na pracovní výkon se stále menšími možnostmi odpočinku a v případě jakýchkoliv omylů nebo chyb se vyvozují vážné důsledky. [11] Se vznikem syndromu vyhoření souvisí vztah a vzájemná souhra mezi vnějšími podmínkami a charakterovými podmínkami jedince. Můžeme je rozdělit na vnitřní faktory, zejména povahové vlastnosti a vnější faktory,

kteří ovlivňují okolí. Působením právě těchto faktorů je podmíněn vznik vyhoření. V případě nadvlády povahových vlastností, jedince označujeme jako workoholiky. Ti si svým aktivním přičiněním přivodí syndrom vyhoření do značné míry sami. Na druhé straně jsou jedinci, kteří jsou v důsledku působení svého okolí a vnějších podmínek pod tlakem bez vlastního přičinění, pak mluvíme o tzv. “opotřebení“, anglicky wearout. [12]



Obrázek 2 – Vnější a vnitřní faktory syndromu vyhoření [12, str. 25]

Stock rozděluje rizikové faktory na faktory osobnostní a pracovní. Mezi pracovní rizikové faktory řadí zejména trvalé působení rušivých vlivů, nerovnováhu mezi systémem hodnot jednotlivých pracovníků a firmy, ztížené pracovní podmínky, nepřetržitou kontrola a nedostatek samostatnosti, bezohlednost kolegů a nespravedlivý postoj nadřízených. Ve druhé oblasti uvádí vzorec chování, nízkou odolnost a vnitřní poháněcí mechanismy. Říká: „*Nejčastější příčiny vzniku syndromu vyhoření pocházejí z pracovní oblasti.*“ [12]

2.2.1 Rizikové faktory osobnostní

Spouštěče syndromu mohou být charakterové vlastnosti jedince. Někdo má sklony k perfekcionismu, jiný zase rád pomáhá ostatním. Mezi další osobnostní faktory může patřit sklon k workoholismu, vysoká míra empatie, obětavosti, prožívání neúspěchu jako osobní porážku, neschopnost relaxovat, přílišná dbalost na odpovědnost, lpění na penězích a moci, soupeřivost, nepřátelství a negativní myšlení. [13]

2.2.2 Rizikové faktory v zaměstnání

Nejčastější důvody vzniku syndromu vyhoření souvisí s pracovní oblastí. Strach ze ztráty své pozice, náročné podmínky nebo třeba soutěživé prostředí vedou u mnoha postižených ke stresu. Ke spuštění vyhoření může dojít tehdy, když se měřítko a hodnoty firmy výrazně odlišují od individuálních hodnot jedince, ten pak musí jednat v rozporu se svými názory a přesvědčením. [12]

Obecné rizikové faktory

Agentura OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) uvedla jako příčiny pracovního stresu tyto faktory:

- dlouhá pracovní doba a rostoucí množství práce,
- obava ze ztráty místa, nejistota pracovních poměrů spojená s nestabilitou na trhu práce,
- outsourcing (rušení pracovních míst a oddělení),
- méně jistot v důsledku nových forem pracovních smluv, např. krácení dovolené, více přesčasů, smlouvy na dobu určitou,
- emocionálně náročnější práce,
- neslučitelnost zaměstnání a soukromého života. [12]

Zvýšená pracovní zátěž

Žijeme ve společnosti služeb, což znamená, že zákazníci kladou vysoké nároky na kvalitu poskytovaných služeb, flexibilitu a rychlost. Jsme neustále zaplavováni množstvím různých informací, textů a vzdělávacích materiálů. Zvýšená pracovní zátěž patří mezi stresové faktory. Pokud naše nároky na sebe samé překročí míru toho, co dokážeme zvládnout, zažíváme stres. Většina z nás je trvale vystavena velkému množství vnějších rušivých vlivů. Učíme se ovládat stále nové a nové technologie v co nejkratším čase a za pochodu. Neustálé vyrušování při práci patří mezi stresory a rizikové faktory pro vznik syndromu. [12]

Nedostatek samostatnosti

Pracovník je svazován striktními pravidly a dohledem nadřízených, také trpí určitou ztrátou kontroly či moci. Dalším stresorem je tedy nedostatek množství ovlivnit své pracovní prostředí, pokud se pracovník nemůže svobodně realizovat a podléhá nadměrnému dohledu a kontrole. [12]

Nedostatek uznání

Lidé potřebují být za svou práci dostatečně odměněni, jinak pracují bez potřebné motivace. Nemáme-li příležitost rozvíjet se a zdokonalovat naše dovednosti, dostaví se zklamání. Omezené kariérní možnosti a nespravedlivé hodnocení výsledků bývá tedy stresovým faktorem. [12]

Špatný kolektiv

Stálý, přátelský a příjemný kolektiv umožňuje vyváženou spolupráci. Jestliže se mezi kolegy v práci cítíme zle, převládá závist, vzájemná neúcta a nepříjemná atmosféra, vyvolává to v nás stresovou reakci a výrazně se snižuje naše výkonnost. [12]

Nespravedlnost

Dalším stresorem je nespravedlivý přístup nadřízených. Dochází-li k podceňování nebo až k diskriminaci kolegů, jedná se o závažný problém. Tuto situaci lze chápat jako ponížení a může být zdrojem další psychické zátěže. [12]

Konflikt hodnot

Hodnoty jsou to, co je pro nás v životě důležité a dávají našemu životu smysl. Motivují nás k určitým výkonům. V případě zjištění, že mezi našimi osobními hodnotami a firemními hodnotami panuje nesoulad, práce nám připadá zbytečná nebo bezvýznamná, dostaví se brzy odcizení. [12]

Podle Maschalové je syndrom vyhoření záležitost systémová. Vyhoření pracovníka je znamením, že některá z částí podniku nefunguje správně. V konkrétním podniku byla svědkem několika postižených jedinců v jednom oddělení, ale v jiných odděleních pracovali lidé bez jakýchkoliv obtíží. [14]

Kezba a Šolcová radí mezi nejrizikovější faktory:

- život v dnešním hektickém a uspěchaném světě;
- profesi, kde dochází k bezprostředním kontaktům s lidmi;
- chronický stres a ustavičný tlak na jedince;
- nepřiměřené požadavky na pracovní výkon;
- vysokou míru entuziasmu, angažovanosti;
- nedostatečnou asertivitu;
- perfekcionismus, puntičkářství;
- nedostatečný odpočinek a relaxace;
- nestabilní nebo nízké sebehodnocení;
- přesvědčení o nepřiměřeném ekonomickém hodnocení vykonávané profese a společenském uznání;
- stabilně prožívanou agresi a hněv. [15]

Dle Pelcáka je hlavní příčinou vzniku syndromu vyhoření v soukromé, mimopracovní oblasti, chronické denní nepříjemnosti nebo tzv. „velké životní události“, jako je nemoc, ztráta blízké osoby, změna zaměstnání, apod. V oblasti pracovní jde především o dlouhodobé působení stresu, který nedokáže pracovník zvládat. [16]

2.3 Příznaky syndromu vyhoření

Christian Stock píše, že mezi tři základní příznaky syndromu vyhoření patří vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti. [12]

Vyčerpání

Člověk se cítí emočně i fyzicky vysílený.

Znaky emočního vyčerpání:

- bezmoc,
- beznaděj,
- ztráta sebeovládání, např. nekontrolovatelný pláč,
- pocit strachu,
- pocit prázdnoty,
- ztráta odvahy. [12]

Znaky fyzického vyčerpání:

- nedostatek energie, chronická únava,
- svalové napětí, bolesti zad,
- náchylnost k infekčním onemocněním,
- poruchy spánku,
- poruchy paměti a soustředění,
- náchylnost k nehodám. [12]

Odcizení

Pod pojmem odcizení rozumíme postupnou ztrátu idealismu, cílevědomosti a zájmu. Člověk trpící syndromem vyhoření má ke své práci a svému okolí téměř lhostejný postoj. Veškeré prvotní nadšení z práce mizí, naopak nastupuje cynismus. Chování k ostatním může přerůst až v pohrdavé, sarkastické či agresivní. Jedinec zažívá pocit zklamání a frustraci, a zároveň je vysílený, že už nemůže dál. V extrémních případech dochází až k dobrovolné izolaci. Jedinec se nechce stýkat s přáteli, svoje spolupracovníky vidí jako obtěžující a dotěrný hmyz. Klienti jsou pro něj přítěží a nadřizení zdrojem ohrožení. [12]

Pokles výkonnosti

Snížení výkonnosti je třetím podstatným příznakem syndromu vyhoření. Jedinec k provedení běžných úkonů potřebuje mnohonásobně více času i energie. Nevěří ve své schopnosti a z profesního hlediska se vidí jako neschopný. Zažívá pocit selhání, ztrácí motivaci i nadšení, bývá se sebou často nespokojený a neumí se rozhodnout. [12]

Tamara Tošnerová a Jiří Tošner rozlišují tři skupiny příznaků - psychické, tělesné příznaky a sociální vztahy. Popisují je takto:

Psychické příznaky:

- a) Kognitivní rovina (poznávací a rozumová):
 - úbytek zodpovědnosti, nadšení, schopnosti pracovního nasazení;
 - lhostejnost k práci, nechut';
 - negativní postoj k sobě, k životu, ke společnosti, k práci;
 - únik do fantazie;
 - zapomínání, potíže se soustředěním. [17]

- b) Emocionální rovina
 - sklíčenost, agresivita, nespokojenost, popudlivost;
 - pocity bezmoci;
 - pocit zavržení. [17]

Tělesné příznaky:

- nechut' k jídlu, náchylnost k nemocím (srdce, dýchání, zažívání, poruchy spánku);
- pocit zvyšující se únavy, vyčerpanosti, krevního tlaku. [17]

Sociální vztahy:

- snížení snahy pomáhat problémovým klientům a angažovanosti;
- zmírnění kontaktu s klienty;
- zmírnění kontaktů se spolupracovníky;
- častější konflikty v soukromém životě;
- nepostačující příprava k pracovnímu výkonu. [17]

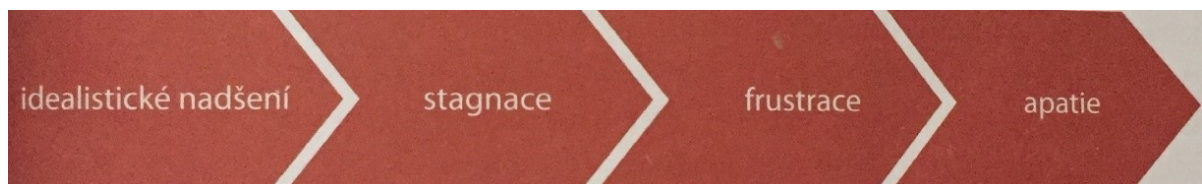
2.4 Fáze syndromu vyhoření

Většina autorů syndrom popisuje ve fázích. Vyhoření je tedy vnímáno jako dlouhodobý proces, může trvat v řádu měsíců až let. Jeho průběh má několik fází. Tyto fáze mají různou délku trvání. Nejčastěji jsem se setkávala s průběhem vyhoření o pěti fázích, právě ty zde uvádím. [18]

Podle Jeklové nám nabízí určité názorné dělení Edelwich a Brodsky, proces syndromu vyhoření o pěti fázích má následující průběh:

- 1) **Nadšení** – nereálné očekávání s počátečním idealismem, práce je pro jedince na prvním místě, vlastní energii vydává neefektivně a často se dobrovolně přepracovává.
- 2) **Stagnace** – jedinec více vnímá reálné podmínky pro svou práci, pomalu se zaměřuje na uspokojování vlastních potřeb (plat, volný čas apod.), slevuje ze svých očekávání.
- 3) **Frustrace** – zde pochybuje o smyslu své práce, o tom, zda má význam věnovat se svým klientům, začínají problémy ve vztazích, objevují se výraznější psychické i fyzické potíže.
- 4) **Apatie** – trvalá frustrace, jedinec je neschopen ovládat nebo změnit situaci podle svého očekávání, pracuje jen tak, jak je to nezbytně nutné a vyhýbá se novým úkolům.
- 5) **Intervence** – vede k jakémukoliv přerušení tohoto procesu. Může jím být např. určitá životní změna, přerušení práce, více času pro sebe, realistický náhled a přehodnocení situace, atd. [18]

Fázový model dvojice autorů Edelwiche a Brodského uvádí příkladem Stock.



Obrázek 3 – Příklad průběhu vyhoření [12, str. 23]

V koncepci R. Schwaba syndrom vyhoření vzniká v procesu vzájemného působení mezi situačními podmínkami a jedincem. Tento vývoj se skládá z 3 fází:

- 1) Nevyváženost schopností jedince a požadavků v zaměstnání.
- 2) Bezprostřední krátkodobá emocionální reakce na tuto nevyváženost – pocit úzkosti, únavy a vyčerpání.
- 3) Změny v chování a postoji – sklony k neosobnímu jednání s klienty. [15]

3 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Prevence znamená něčemu se vyvarovat, předejít tomu. Pro dnešní moderní společnost je charakteristické rychlé životní tempo, neustálé změny a s tím spojené i zvyšující se nároky na jedince - na vzdělání, práci, společenské uznání a materiální uspokojení. Stres působí na každého člověka odlišně. U některých jedinců funguje jako poháněcí motor, který jim dokáže zvýšit jejich výkonnost. Naopak pro druhé bývá stres velmi vyčerpávající a nedokáže se mu ubránit, což může vést k vyhoření. [12]

U pracovníků s tzv. pomáhající profesí, kteří jsou v každodenním bezprostředním kontaktu s lidmi, což může být velmi vyčerpávající, by prevence syndromu vyhoření měla být nejdůležitější. Je těžké vyhoření léčit, proto by se mu mělo předcházet. Vznik syndromu vyhoření a jeho rozvoj vážně ohrožuje jak postiženého jedince, tak i klienta či pacienta. Nerovnováha profesního očekávání a profesní reality má za následek vznik syndromu vyhoření. [19]

Prevence vyhoření na úrovni jedince

Prevence na úrovni jedince představuje vlastní zdravý systém sebepodpory. To znamená zajistit si smysluplný, radostný a fyzicky aktivní život mimo roli pomáhajícího. [20] Informovanost jedince o syndromu vyhoření je také nezbytnou prevencí. Karel Kopřiva představuje tyto kategorie nástrojů prevence:

1. **Životní styl**
2. **Mezilidské vztahy**
3. **Přijetí sama sebe [21]**

Životní styl:

- dostatečný pohyb;
- dostatečný spánek;
- zdravá strava;
- věnování se koníčkům, kultuře;
- společenský život a smysluplné trávení volného času. [22]

Pohyb v jakékoliv formě je nejdůležitějším prvkem autoregulace pro zachování duševního i tělesného zdraví. Jeho nedostatek může vést k emočnímu napětí a způsobuje řadu psychosomatických onemocnění. Sportovně aktivní lidé bývají úspěšnější v zaměstnání, jsou spokojenější, přívětivější, uvolněnější a nabití energií. [22]

Desatero rad spánkové hygieny:

1. V pozdních odpoledních a večerních hodinách (zhruba 4 – 6 hodin před spaním) se vyvarujte pití kávy, zeleného čaje, koly nebo energetických nápojů. Obsahují kofein a působí povzbudivě, narušují spánek.
2. Večer se vyhněte těžkým jídlům. Naposled jezte 3 – 4 hodiny před spaním.
3. Po večeři se nezaobírejte důležitými tématy, které by vás rozrušily. Naopak, připravte se na spánek jakoukoliv příjemnou činností.
4. Příjemná procházka po večeři pomáhá zlepšit spánek. Cvičte před večeří.
5. Ve večerních hodinách nepijte alkohol, zhoršuje totiž kvalitu spánku.
6. Nekuřte před spaním, ani v případě nočního probuzení. Nikotin je pro tělo také povzbuzující látkou.
7. Postel i celkově ložnici mějte pouze na spánek a pohlavní život. Odstraňte z ložnice televizi, v posteli nekonzumujte, nepracujte, ani přes den neodpočívejte.
8. Každý den (i o víkendu) uléhejte zhruba ve stejnou dobu.
9. Postel využívejte jen ke spánku a snažte se v ní zdržovat co nejméně. V posteli se zbytečně nepřevalujte.
10. V ložnici se snažte zajistit vhodnou teplotu pro spánek (18 až 20° C) a minimalizovat světlo i hluk. [23]

Mezilidské vztahy

Jde zejména o sociální oporu jedince. Je to především rodina, pracovní kolektiv, třída, sousedé a kamarádi. Za sociální oporu se považuje sociální kontakt, v těžkých životních situacích je důležité zůstat s postiženým jedincem. Důležité je také vzájemné naslouchání, povzbuzení a projevy uznání. V případě potřeby je sociální oporou finanční i materiální pomoc. Pinesová a Aronson píší, že čím lepší vztahy si daný člověk udržuje k ostatním lidem, tím má menší pravděpodobnost postižení vyhořením. Osoby, které si váží více druhých lidí než věcí, si váží více této sociální opory. Čím více sociální opory člověk dostává, tím méně je ohrožen syndromu vyhoření. [24]

Přijetí sám sebe

Přijetí sám sebe, mít rád sám sebe a nebýt ve vnitřním konfliktu mezi skutečným a ideálním obrazem sebe samého je také nezbytnou prevencí syndromu vyhoření. [25]

L. Míček zařazuje do nástrojů prevence správnou duševní hygienu, organizaci práce a využívání volného času, odpočinek a relaxaci, nemít příliš vysoké nároky, asertivitu a umění říci „ne“. [22]

Pravidla, jak se lze vyhnout syndromu vyhoření, vymezují Tošnerovi:

„JAK SE VYHNOUT SYNDROMU VYHOŘENÍ?“

- 1. Snížení příliš vysokých nároků na druhé i na sebe samého.** Jedním z hlavních příčin syndromu vyhoření jsou nereálná očekávání. Proto se snažte snižovat své vysoké nároky na práci, protože nikdo nedokáže zázraky a každý člověk se musí smířit s vlastními nedostatky a omezenými možnostmi, aby se vyhnul nebezpečí příliš velkého stresování.
- 2. Nesnažte se být za všechno a všechny zodpovědní.** Je důležité nebýt nadměrně citlivý k potřebám ostatních. Rozeznávejte soucit a emocionální odstup od přecitlivělosti k druhým.
- 3. Slovo NE.** V dnešní době se většina lidí bojí odpovědět na otázku s prosbou pro pomoc dotyčného slovem NE. Naučte se říkat ne v případě, kdy je toho na vás moc, nemůžete zvládat práci i za druhé. Nebudete tak ve stresu a ušetříte tím čas pro vykonání svých povinností.
- 4. Důležité věci na prvním místě.** Stanovení důležitých věcí před těmi méně důležitými, je ušetření času, ale také energie. Proto se nesnažte být všude a vždy, ale vybírejte jen to, co je pro vás podstatné.
- 5. Dobrý plán.** Naplánujte si svou práci. Ušetříte tím nejen čas, ale také vyloučíte odkládání práce na jindy, a tím vzniklé časové a psychické problémy.
- 6. Přestávka na doplnění energie.** Dokončení jednoho pracovního úkolu a hned začínání druhého, je chyba. Snažte si dopřát alespoň časově minimální přestávky. Velmi tím sobě pomůžete a další úkoly pro vás budou jednodušší.
- 7. Nebát se vyjadřovat své pocity.** Pokud se vám něco nelíbí, nebojte se to říct.

8. **Emocionální podpora.** Je lepší se se svými problémy někomu svěřit, nebýt na všechno sám. Najděte si „emocionální vrbu“.
9. **Najděte věcnou podporu.** Nesnažte se všechno vyřešit samy. Když vás něco trápí, promluvte si o svých problémech a snažte se spolu najít východisko.
10. **Přemýšlení o negativních věcech.** Nepřemýšlejte o věcech, které jste udělali špatně, naopak. Myslete pozitivně, řekněte si, co všechno vám jde a co umíte. Radujte se ze života a z věcí, které vás dělají šťastnými a mají pro vás smysl.
11. **Předcházení problémů s komunikací.** Vždy si naplánujte svoji práci a sdělte spolupracovníkům a zákazníkům, jak si to představujete vy. Neslibujte nesplnitelné. Nejdřív si vše dobře promyslete, dřív, než něco řeknete a nepůjde to vzít zpět.
12. **V konfliktních situacích být nad věcí.** Při jakékoliv konfliktní situaci se snažte být klidní. Nenechte se vyprovokovat k impulsivnímu jednání a k ukazování svých negativních vlastností. Vždy řešte danou situaci rozumnou domluvou.
13. **Zhodnocení krizových situací.** Zkuste se zpětně zamyslet nad svými krizovými situacemi, vyhodnotit své chování. Zda něco nešlo vyřešit lépe nebo jiným způsobem. Můžete také požádat o pomoc spolupracovníky k rozboru daných situací.
14. **K práci je zapotřebí dostatečná energie.** K pracovním povinnostem je zapotřebí vydat hodně energie, a když energie chybí, není daná odvedená práce tak kvalitní. Proto stále energii doplňujte - ať už odpočinkem, relaxací, či nějakou zálibou, koníčkem.
15. **Nebojte se nových věcí.** Snažte se zdokonalovat a učit v nových věcech, nebraňte se novým zkušenostem. Díky rozšiřování obzoru budete lépe zvládat stresové situace.
16. **Nemějte strach nechat si pomoci od druhých.** Když nezvládáte jakoukoliv kritickou situaci, nereagujete adekvátně, snažte se změnit své chování. Vyhledejte vhodná školení nebo zorganizujte diskuzní kroužky s kolegy.
17. **Nepodceňujte svůj zdravotní stav.** Nepřehlížejte varovné signály vašeho těla. Zmenšete pracovní nasazení, dodržujte dostatek spánku, zdravou stravu, sportovní vyžití a dělejte si radost. [17]

Podle Kebzy je kromě preventivního dodržování pravidel důležitá sociální opora. Nedostatečná sociální opora vzájemně souvisí se vznikem syndromu vyhoření. Hlavní zdroje v sociální opoře máme v rodině, u přátel a dobrých známých, svých spolupracovníků, v rámci trávení volného času, realizaci svých zájmů a koníčků. [15]

4 MANAŽERSKÁ PROFESE

Manažer (řídící pracovník, vedoucí) je zaměstnanec, zodpovídající za provoz organizací a firem. Jeho pracovní náplň může být rozdílná, ale vždy zodpovídá za chod dané organizace. Pracuje prostřednictvím svých podřízených. Je zodpovědný za jejich práci, motivuje je a snaží se o soulad potřeb jejich i firmy. Dělá důležitá rozhodnutí, reaguje na chyby v systému, informuje své nadřízené i podřízené a vyjednává. Tuto funkci mohou vykonávat jen lidé s příslušnými zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a přirozenou autoritou, ale i s fantazií, temperamentem a intelektem. Jeho hlavní pracovní náplní je především komunikace, jejímž prostřednictvím rozhoduje, motivuje a řídí. [26]

4.1 Postavení manažera v podniku

Obsah náplně práce manažera je podmíněn jeho zařazením do určité řídicí funkce. Toto zařazení lze členit ze dvou hledisek:

- z hlediska hierarchicky uspořádané struktury hospodářské organizace – nižší, střední, vrcholoví manažeři (top management),
- z hlediska zaměření řídicí činnosti – liniioví a štábní. [27]

4.2 Role manažera

Manažer může být: organizátor, vůdce, podnikatel, pedagog, reprezentant, vyjednávač, tvůrce a koordinátor týmu, realizátor, moderátor, stratég, motivátor. Interpretace rolí je ovlivněna požadavky dané firmy nebo organizace, vlastními osobními zkušenostmi a očekáváním jiných lidí. Podle Mintzberga je rozdělení manažerských aktivit do deseti rolí ve třech skupinách:

- 1) Mezilidské role - vztahy, které vznikají u autority a manažerova postavení:
 - Role vůdce, vedoucího a propojovatele.
- 2) Informační role - hledání a předávání informací, které získává při vykonávání mezilidských rolí:
 - Role dohlížeče, šířitele a mluvčího.
- 3) Rozhodovací role – přijímání strategických organizačních rozhodnutí:
 - Role podnikatele, rozdělovatele a jednatele. [26]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Pro výzkum ke svojí bakalářské práci jsem si vybrala firmu XY, a.s., zabývající se nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků, hutních druhovýrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu. V této části práce se budu zaměřovat na manažery této firmy, která sídlí ve všech krajských městech. Profese manažera bývá velmi náročná a stresující, tudíž jsou zde velké předpoklady pro vznik syndromu vyhoření.

Cílem mé práce bude zjištění, zda jsou a v jaké míře ohroženi syndromem vyhoření manažeri této firmy. Na závěr bude mým cílem navrhnout opatření, která by mohla na základě zjištěných údajů zabránit nebo zmírnit určitým negativním vlivům, vedoucím ke vzniku syndromu vyhoření u manažerů firmy.

Na základě stanovených cílů v mé práci a třech oblastí v dotazníku MBI jsem si stanovila tyto výzkumné otázky:

VO1: Jsou ohroženi, popř. v jaké míře, manažeri tohoto podniku?

VO2: Dle dotazníku MBI, která ze třech oblastí hodnocení syndromu vyhoření je u manažerů nejvíce ohrožující?

VO3: Mívají manažeri pocity únavy až vyčerpanosti?

VO4: Dělá manažerům problém jednat s klienty a porozumět jim?

VO5: Stávají se manažeri méně citlivými?

6 METODIKA

U své výzkumné části bakalářské práce využiji metodiku kvantitativního výzkumu metodikou dotazníkového šetření - dotazník.

Kvantitativní výzkum je metoda sběru dat, zabývající se získáním údajů o četnosti určitého jevu a vztahy mezi nimi (proměnnými), ale zároveň je nepopisuje. Cílem kvantitativního výzkumu není vytváření, avšak testování již existujících teorií nebo hypotéz. Tato metodika bývá prováděna na větším počtu jedinců a díky nenáročnosti a jednoduchosti je často využívána.

Mezi metody a techniky kvantitativního výzkumu patří například: metody pozorování, studium dokumentů (obsahová analýza), metody šetření formou dotazování, dotazování na internetu, elektronické dotazování a experimentování. [28]

Pro svůj výzkum jsem si zvolila metodu dotazníkového šetření. Metoda může mít formu písemného dotazování (dotazník) a osobní dotazování (osobní nebo telefonický rozhovor).

Vybrala jsem si metodu písemného dotazování, tedy dotazník. Dotazník patří k jednomu z nejpoužívanějších metod, zejména kvůli moderním informačním technologiím. Díky nim jsou finanční, časové i organizační nároky poměrně nízké. Výhodou je také značná anonymita respondentů. Naopak nevýhodou může být neochota respondentů dotazník vyplnit, tudíž klesne návratnost dotazníků. [28]

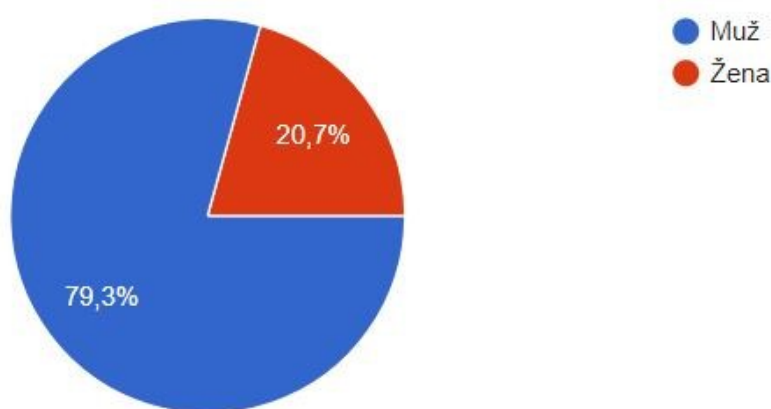
Použila jsem metodu dotazníku MBI (Maslach Burnout Inventory), kterou popíši níže.

Na základě odpovědí z dotazníků jsem se dále rozhodla zpracovat SWOT analýzu, která slouží k posouzení stávající situace firmy a k vyhotovení a nastavení strategie určitého podniku. Hodnotí se zde silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Právě kvůli slabým stránkám firmy a potencionálním hrozbám, by mohlo u pracovníků dojít ke vzniku syndromu vyhoření, proto jsem si tuto analýzu do své práce vybrala. Metodě se budu věnovat níže.

6.1 Popis výzkumného souboru

Základním výzkumným souborem byli manažeři firmy XY, a.s., která se zabývá nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků, hutních druhovýrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu a sídlí ve všech krajských městech.

Celkový počet dotázaných respondentů bylo 30. Dotazníky vyplnili muži i ženy ve věku od 20 do 50 a více let s různou délkou pracovního poměru.



Obrázek 4 - Pohlaví respondentů

Graf ukazuje, že z celkového počtu dotazovaných osob bylo mnohem více mužů, tedy 79,3%, žen bylo 20,7%.

Tabulka 1 – Věk respondentů [vlastní]

Věk	20 - 29	30 – 39	40 – 49	50 a více
Počet respondentů	6	2	17	5

Z tabulky č. 1 vyplývá, že se dotazníku zúčastnilo ve věku 20 – 29 let 20%, ve věku 30 – 39 let 6,67%, ve věku 40 – 49 let 56,67% a ve věku 50 a více 16,67% respondentů.

Tabulka 2 – Délka pracovního poměru [vlastní]

Délka pracovního poměru	0 – 5 let	6 – 10 let	11 - 15 let	16 let a více
Počet respondentů	6	4	9	11

Tabulka č. 2 ukazuje, že 20% respondentů na pozici pracuje 0 – 5 let, 13,33% od 6 – 10 let, 30% od 11 – 15 let a 36,67% 16 let a více.

6.2 Dotazník MBI

Metoda dotazníku MBI (MASLACH BURNOUT INVENTORY) patří mezi nejčastější metodu sledování a vyšetřování syndromu vyhoření. Autory tohoto dotazníku jsou Ch. Maslach, S. Jackson, W. Schaufeli a M. Leiter. MBI dotazník je určen k posouzení tří faktorů syndromu vyhoření: emocionálního vyčerpání (EE), depersonalizaci (DP) a osobního uspokojení (PA). [29]

Dotazník je jednoduchý, obsahuje celkem 22 otázek a jeho vyplnění trvá přibližně 15 – 20 minut. U jednotlivých otázek se vyplňuje stupnice intenzity pocitů a stupnice četnosti pocitů. Stupnice intenzity pocitů: Vůbec 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 Velmi silně.

Stupnice četnosti pocitů: 0 – nikdy, 1 - několikrát za rok nebo méně, 2 - jednou měsíčně nebo méně, 3 - několikrát za měsíc, 4 - jednou týdně, 5 - několikrát týdně, 6 - každý den.

Výsledky se vyhodnocují v každé oblasti zvlášť, nezjišťuje se celkové skóre. MBI metoda měří na každé škále úroveň ve třech stupních – vysoký, mírný, nízký. Pro emocionální vyčerpání a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, naopak u osobního uspokojení odpovídají vysoké hodnoty s nízkým stupněm vyhoření. Vyhodnocení spočívá v součtu všech hodnot v jednotlivých oblastech.

Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký 0 – 16

Mírný 17 – 26

Vysoký 27 a více = vyhoření

Stupeň depersonalizace DP

Nízký 0 – 6

Mírný 7 – 12

Vysoký 13 a více = vyhoření

Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký 39 a více

Mírný 38 – 32

Nízký 31 – 0 = vyhoření

6.3 SWOT analýza

Management mania uvádí, že autor SWOT analýzy je Albert Humphey a navrhl v šedesátých letech 20 století. SWOT je akronymem počátečních písmen anglických názvů - S (strength) - silné stránky; W (weaknesses) - slabé stránky; O (opportunities) - příležitosti; T (threats) - hrozby. Pro vyhodnocení interních a externích faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku na trhu, je v dnešní době tato analýza jedna z nejpoužívanějších. Dále se zde hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ve srovnání s konkurencí. Tyto faktory se zpracují do SWOT matice, ta slouží k porozumění a správnému chápání dat. Zaměření se na právě tyto faktory ovlivňují úspěšnost strategie daného podniku. Cílem SWOT analýzy je tedy identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. [30]



Obrázek 5 – Matice SWOT [31, str. 155]

Matice SWOT analýzy jsou 4 typy strategie. Typy strategií:

- Strategie SO (Maxi-Maxi) - ideální pozice, při kterých se pomocí příležitostí (O) uplatňují silné stránky podniku (S).
 - Strategie WO (Mini-Mini) – zaměřuje se na zlepšení slabých stránek (W) a využívání příležitostí (O).
 - Strategie ST (Maxi-Mini) - využívá silných stránek (S) a zároveň i omezení hrozeb (T).
 - Strategie WT (Mini-Mini) - minimalizuje slabé stránky (W) a čelí hrozbám (T).
- [32]

7 VÝSLEDKY

V této části práce uvedu výsledky na základě dotazníku MBI, který jsem předala respondentům. Následně uvedu i vypracovanou SWOT analýzu podniku XY, a.s., jelikož by mohly slabé stránky podniku a výskyt potencionálních hrozeb vést ke vzniku syndromu vyhoření u jednotlivých manažerů firmy.

7.1 Výsledky MBI dotazníku

Pro lepší přehlednost a zopakování znovu uvádím hodnoty, podle kterých se dotazník hodnotí.

Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký 0 – 16

Mírný 17 – 26

Vysoký 27 a více = vyhoření

Stupeň depersonalizace DP

Nízký 0 – 6

Mírný 7 – 12

Vysoký 13 a více = vyhoření

Stupeň osobního uspokojení PA

Vysoký 39 a více

Mírný 38 – 32

Nízký 31 – 0 = vyhoření

Průměrné celkové výsledky:

Dle stupnice četnosti:

Tabulka 3 – Průměrné celkové hodnoty dle četnosti [vlastní]

	Hodnota	Stupeň vyhoření
Emocionální vyčerpání	21	mírný
Depersonalizace	9,35	mírný
Osobní uspokojení	35,28	mírný

Na základě odpovědí v dotazníku jsem vypočítala celkové průměrné výsledky jak u četnosti pocitů, tak i u intenzity pocitů. V případě četností v každé oblasti hodnocení syndromu vyhoření jsem došla k výsledku, že u vybraných manažerů podniku XY, a.s., je stupeň vyhoření mírný.

Dle stupnice intenzity:

Tabulka 4 – Průměrné celkové hodnoty dle intenzity [vlastní]

	Hodnota	Stupeň vyhoření
Emocionální vyčerpání	24,25	mírný
Depersonalizace	11,38	mírný
Osobní uspokojení	34,7	mírný

Stejně jak tomu bylo u výsledků dle četnosti, tak i v případě intenzity v každé oblasti hodnocení syndromu vyhoření vyšel stupeň vyhoření vybraných manažerů podniku XY, a.s. mírný.

7.2 Odpovědi na výzkumné otázky

V této kapitole odpovím na mnou stanovené výzkumné otázky.

VO1: Jsou ohroženi, popř. v jaké míře, manažeři tohoto podniku?

Vybraní manažeři této firmy jsou ohroženi syndromem vyhoření stupněm mírným.

VO2: Dle dotazníku MBI, která ze třech oblastí hodnocení syndromu vyhoření je u manažerů nejvíce ohrožující?

Podle četnosti i intenzity je u manažerů nejvíce ohrožující oblast osobního uspokojení, která dosáhla nejvyšších výsledků.

VO3: Mívají manažeři pocity únavy až vyčerpanosti?

Dle obrázku č. 23 ve druhé příloze vidíme graf, kde 20,7% respondentů cítí vyčerpání jednou měsíčně nebo méně, 17,2% několikrát týdně, stejné procento několikrát za rok nebo méně, několikrát za měsíc a nikdy, 6,2% (2 respondenti) cítí vyčerpání každý den.

VO4: Dělá manažerům problém jednat s klienty a porozumět jim?

Na obrázku č. 21 ve druhé příloze můžeme vidět graf k otázce, která se ptala na to, zda jsou respondenti schopni účinně řešit problémy svých klientů. 44,8% jich odpovědělo, že několikrát týdně a 37,9% každý den. Jeden dotazovaný odpověděl, že jen jednou měsíčně nebo méně.

VO5: Stávají se manažeři méně citlivými?

Obrázek č. 27 ve druhé příloze ukazuje graf, kde 37,9% (11 dotazovaných respondentů) odpovědělo, že se nestávají méně citlivými vůbec. Jen jeden manažer tento pocit vnímá několikrát týdně.

7.3 Výsledky analýzy SWOT firmy XY, a.s.

Postupně jsem analyzovala vnitřní i vnější prostředí podniku, výsledkem je seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které uvádím ve SWOT matici.

STRENGTHS (Silné stránky):

- Dlouhodobá existence firmy,
- široký sortiment nabízených produktů a s tím souvisejících služeb,
- stálá klientela,
- dodávky do všech odvětví průmyslu,
- sesterské firmy na Slovensku a v Polsku.

WEAKNESSES (Slabé stránky):

- Malá prezentace na internetu,
- časově složitě odbavení zákazníka,
- závislost na dodavatelích.

OPPORTUNITIES (Příležitosti):

- Lepší propagace firmy,
- spolupráce s novými dodavateli,
- zvýšení povědomí o firmě na internetu,
- speciální řízení rizik pohledávek po splatnosti,
- navýšení podílu firmy na cílových trzích.

THREATS (Hrozby):

- Nespolehliví dodavatelé,
- citelné snižování cen,
- výše pohledávek po splatnosti,
- vstup nové konkurence na trh.

		Pozitivní	Negativní/Škodlivé
		Silné stránky	Slabé stránky
		STRENGTHS	WEAKNESSES
INTERNÍ	1	Dlouhodobá existence firmy	1 Malá prezentace na internetu
	2	Široký sortiment produktů a služeb	2 Časově složitě odbavení zákazníka
	3	Stálá klientela	3 Závislost na dodavatelích
	4	Dodávky do všech odvětví průmyslu	4
	5	Sesterské firmy na Slovensku a v Polsku	5
	6		6
	7		7
		Příležitosti	Hrozby
		OPPORTUNITIES	THREATS
EXTERNÍ	1	Lepší propagace firmy	1 Nespolehliví dodavatelé
	2	Spolupráce s novými dodavateli	2 Citelné snižování cen
	3	Zvýšení povědomí o firmě na internetu	3 Výše pohledávek po splatnosti
	4	Speciální řízení rizik pohledávek po splatnosti	4 Vstup nové konkurence na trh
	5	Navýšení podílu firmy na cílových trzích	5
	6		6
	7		7

Obrázek 6 – Matice SWOT analýzy [vlastní]

SWOT analýza – strategie

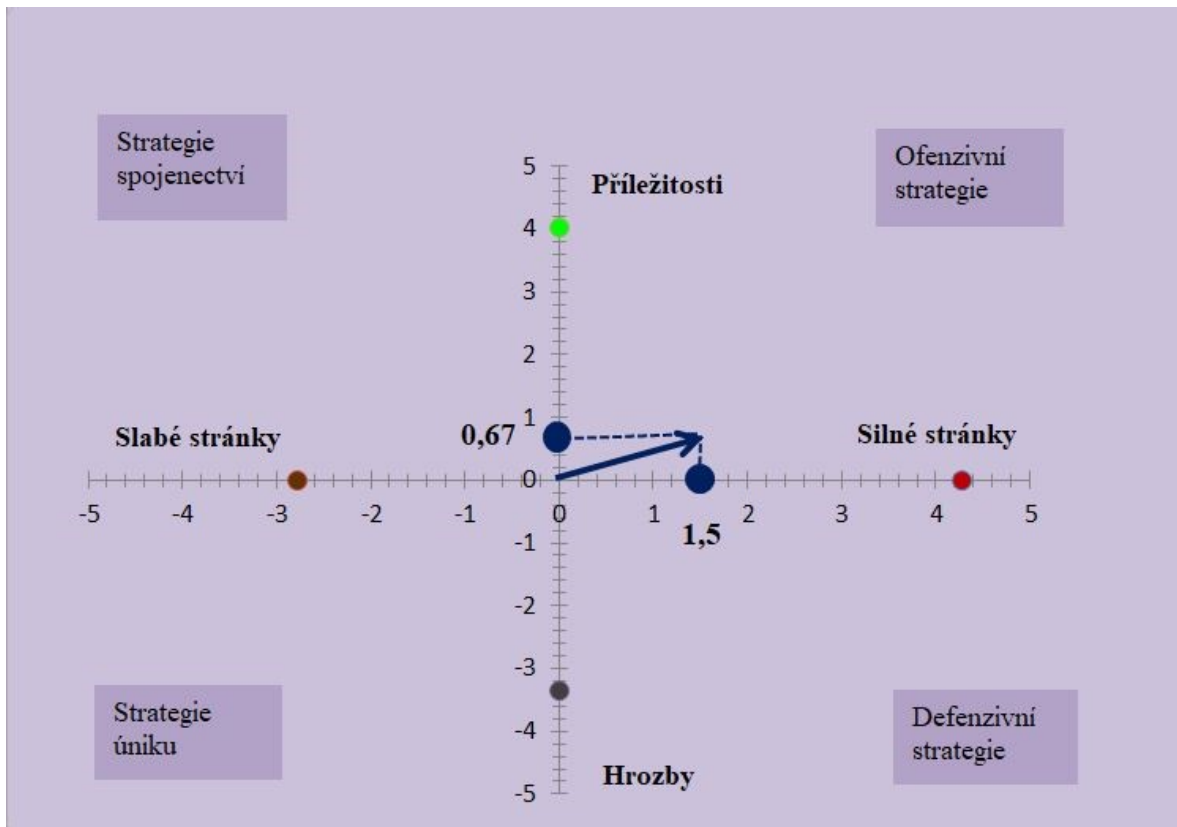
Do následující tabulky jsem zapsala všechny silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Následně se u těchto faktorů určí váhy, součet těchto vah musí být v každé kategorii 1. Dalším krokem je hodnocení, já beru v potaz hodnoty 1 – 5, kdy 1 a 2 představují nízkou důležitost, body 3 a 4 důležitost střední, bod 5 vysokou důležitost. U slabých stránek a hrozeb jsou hodnoty záporné, tedy od -1 do -5. Váhy se vynásobí bodem hodnocení u každé z faktorů a následně se sčítají. Z výsledku u kategorie silných stránek se odečte výsledek slabých stránek a z výsledku u kategorie příležitostí se odečte výsledek hrozeb. Výsledné hodnoty se zakreslí do grafu.

		Pozitivní			Negativní/Škodlivé			
		Silné stránky			Slabé stránky			
		STRENGTHS			WEAKNESSES			
			<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>	
INTERNÍ	1	Dlouhodobá existence firmy	0,14	3	1	Malá prezentace na internetu	0,36	-3
	2	Široký sortiment produktů a služeb	0,28	5	2	Časově složité odbavení zákazníka	0,22	-2
	3	Stálá klientela	0,16	4	3	Závislost na dodavatelích	0,42	-3
	4	Dodávky do všech odvětví průmyslu	0,28	5	4			
	5	Sesterské firmy na Slovensku a v Polsku	0,14	3	5			
		Součet		4,28				-2,78
		Příležitosti			Hrozby			
		OPPORTUNITIES			THREATS			
			<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>		<i>důležitost</i>	<i>hodnocení</i>	
EXTERNÍ	1	Lepší propagace firmy	0,24	5	1	Nespolehliví dodavatelé	0,36	-5
	2	Spolupráce s novými dodavateli	0,14	2	2	Čitelné snižování cen	0,27	-3
	3	Zvýšení povědomí o firmě na internetu	0,24	5	3	Výše pohledávek po splatnosti	0,16	-2
	4	Speciální řízení rizik pohledávek po splatnosti	0,18	3	4	Vstup nové konkurence na trh	0,21	-2
	5	Navýšení podílu firmy na cílových trzích	0,2	4	5			
		Součet		4,02				-3,35
		SWOT - výsledek			CELKEM			
							2,17	
		Silné stránky	4,28					
		Slabé stránky	-2,78					
		Celkem interní	1,5					
		Příležitosti	4,02					
		Hrozby	-3,35					
		Celkem externí	0,67					

Obrázek 7 – Strategie SWOT analýzy [vlastní]

Silné + slabé stránky: $4,28 + (-2,78) = 1,5$

Příležitosti + hrozby: $4,02 + (-3,35) = 0,67$



Obrázek 8 - Strategie analýzy SWOT [vlastní]

Defenzivní strategie podniku reaguje zpětně na okolní události, kdežto ofenzivní strategie v okolí podniku aktivně vyhledává, připravuje se a vyjednává v reakci na významné trendy. Strategie spojení se doporučuje podnikům, u kterých je více slabých než silných stránek, ale nachází se v atraktivním prostředí. Snaží se tedy odstranit nedostatky a zlepšit svou pozici na trhu. Strategie úniku se doporučuje podnikům, které se nacházejí v neatraktivním prostředí a mají mnoho slabých stránek. [33] V grafu je znázorněna strategie analýzy SWOT, která ukazuje, že podnik je v ofenzivní strategii, což je pro podnik XY, a.s. velmi dobré.

8 DISKUZE

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou a v jaké míře vybraní manažeři firmy XY, a.s. vyhořelí a následně určit preventivní opatření, které by předcházelo vzniku syndromu vyhoření. Tato opatření následně poskytnu jako zpětnou vazbu respondentům. K tomu mi sloužil MBI dotazník, který jsem rozdala 30 respondentům a na základě výsledků zhodnotit situaci, v jaké se nacházejí. Proto jsem si stanovila výzkumné otázky, které vedly k těmto cílům.

Ze získaných výsledku metody MBI jsem zjistila, že jsou vybraní manažeři ohroženi syndromem vyhoření stupněm mírným. Své pocity hodnotily podle stupnice četnosti a podle stupnice intenzity. V obou případech vyšel v oblasti emocionálního vyčerpání, depersonalizace i osobního uspokojení celkový průměrný výsledek mírný. Jelikož u některých otázek byly i odpovědi takové, že by jedinci mohli být ohroženi stupněm vyhoření, stanovila jsem preventivní opatření. Překvapilo mě, že například u otázky, zda respondenty práce citově vysává, odpovědělo 7 lidí, že má tento pocit několikrát týdně a 2 respondenti cítí vyhoření ze své práce každý den. Právě kvůli omezování volného času, trávení volných chvil s rodinou a přáteli či nedostatečným spánkem, je důležité dodržovat preventivní opatření, aby nedošlo k syndromu vyhoření.

Dalším cílem bylo zanalyzovat prostředí uvnitř i okolí podniku, a následně vytvořit SWOT analýzu, která zahrnuje čtyři kategorie – silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby. Z důvodu výskytu slabých stránek podniku a potencionálních hrozeb, co by mohly nastat, jsem se rozhodla tuto analýzu použít. Právě tyto dvě kategorie by mohly přispívat k následkům vzniku syndromu vyhoření. Vy výsledném grafu této analýzy vyšlo, že se podnik nachází v ofenzivní strategii, což je pro podnik velice výhodné. Tato strategie vyhledává, připravuje se a aktivně reaguje na významné trendy okolí.

9 PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ

Profese manažera je velmi náročná a stresující. Je to namáhavá profese jak z hlediska času, tak i psychiky. Většina manažerů řeší práci i doma po tom, co se ze své práce vrátí. V rámci prevence by neměli zapomínat na svůj osobní život a volný čas, jak tomu v mnoha případech bývá. Proto navrhuji několik možností prevence jak na úrovni jedince, tak na úrovni zaměstnavatele. Toto opatření poskytnu jako zpětnou vazbu respondentům.

9.1 Prevence na úrovni jedince

Manažerům bych doporučila:

- Věnovat dostatek svého volného času rodině a dětem,
- dělat svůj oblíbený sport a aktivitu,
- odpočívat a relaxovat,
- chodit ven s kamarády,
- zachovat si smysl pro humor a usmívat se,
- dostatečně dlouhý spánek.

Právě i kvůli pracování z domu po pracovní době je důležité si svou práci dobře rozvrhnout a naplánovat – Time management. Stanovte si priority, co a kdy budete dělat, využití vašeho času tak bude efektivnější. Dělejte si kartičky, použijte diář a stanovte si cíle.

Svěřte se se svými problémy ostatním manažerům, kolegům nebo nadřízeným, nesnažte se být na všechno sami. Také se naučte říkat NE, když je toho na vás už moc. Nepomáhejte za každou cenu ostatním, když sami máte své problémy.

Pokud vás tato práce nenaplňuje nebo máte pocit, že váš potenciál není dostatečně využit, zkuste si o tom promluvit se svým nadřízeným. V nejnútnejším případě zvažujte jiné pracoviště nebo jinou práci.

Při svých pracovních činnostech si dělejte přestávky. Vaše práce tak bude lépe odvedena a vy si alespoň po každém úkolu odpočínate.

V případě jakéhokoliv konfliktu se nenechte vyprovokovat k impulzivnímu jednání a snažte se být nad věcí. Reagujte s chladnou hlavou, nejdříve si všechno dobře promyslete, než něco řeknete.

9.2 Prevence na úrovni zaměstnavatele

Pokud se u pracovníků projevují psychické problémy nebo stresové chování, zaměstnavatel má k dispozici různé způsoby, jak jim pomoci. Měl by si s pracovníky pohovořit, najít společně příčinu daného problému a následně se domluvit na jeho řešení.

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci odpočinek, ať už stanoveným odpočinkovým časem v práci nebo ve formě dovolené. Pracovník tak získá novou energii a jeho práce bude efektivnější.

V případě těchto záležitostí ve firmě působí odborník na řešení těchto problémů, a to podnikový psycholog. Poskytuje zaměstnancům útěchu a odborné rady, proto by se zaměstnanci neměli bát ho navštívit a svěřit se mu se svými problémy.

Zaměstnavatel může dále nabídnout pracovníkovi pomoc z řad kolegů, posílit jeho pracovní tým nebo mu nabídnout jiné úkoly k plnění, aby jeho práce nebyla monotónní a stereotypní.

Další možností prevence je supervize. Supervize je systematická pomoc při řešení pracovních problémů a záležitostí, jejím cílem je větší efektivita a kvalita práce. Rozlišuje se individuální a skupinová supervize. Individuální spočívá v tom, že supervidovaný sdělí svůj problém supervizorovi, ten mu poskytne zpětnou vazbu a společně situaci zhodnotí. Skupinová supervize probíhá v týmu a o problémech na pracovišti diskutují všichni účastníci. [34]

Dle slabých stránek ze SWOT analýzy podniku XY, a.s. v souvislosti s malou prezentací na internetu navrhuji zkvalitnění a rozšíření webových stránek. Ohledně složitého procesu odbavování zákazníka bych doporučila centralizovat materiál na jedno výdejní místo. A ve spojitosti se závislostí na dodavatelích bych navrhla každého dodavatele pečlivě prověřit a dbát o něj.

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl objasnění a přiblížení problematiky syndromu vyhoření a jeho prevenci u manažerů firmy.

Teoretickou část jsem rozdělila do 4 hlavních kapitol, tedy na stres, syndrom vyhoření, prevenci syndromu vyhoření a manažerskou profesi. V první kapitole jsem popisovala stres obecně, jeho definice, jaké existují stresové podněty a fáze stresu. Druhá kapitola se zabývá obecně syndromem vyhoření, jeho definicemi od různých autorů, jaké jsou příčiny, příznaky a fáze syndromu vyhoření. Třetí kapitola byla věnována prevenci, jak se vyhnout a zmírnit dopady syndromu vyhoření na úrovni jedince. Ve čtvrté kapitole teoretické části jsem se zabývala postavením manažerů a jejich rolí v podniku.

V praktické části jsem zjišťovala, zda jsou a v jaké míře ohroženi vybraní manažeři syndromem vyhoření. Toho jsem dosáhla pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Dále jsem použila analýzu SWOT, která zkoumala silné a slabé stránky podniku, příležitosti a potenciální hrozby z okolí organizace. Tuto analýzu jsem se rozhodla zpracovat proto, že by mohly slabé stránky i možné hrozby z okolí vést k ohrožení syndromem vyhoření u respondentů.

Na základě zjištěných údajů z dotazníku jsem zjistila, že u vybraných manažerů podniku XY, a.s. je stupeň ohrožení syndromem vyhoření ve všech třech oblastech hodnocení mírný jak podle četnosti, tak i podle intenzity pocitů. Nejhorší na tom byli v oblasti osobního uspokojení, která nesouvisí jen s pracovními podmínkami, ale i s osobním životem jedinců. Proto jsem navrhla opatření a postup, jak předcházet a zmírnit dopady syndromu vyhoření. Toto doporučení jsem poskytla jako zpětnou vazbu vybraným respondentům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HUBER, Johannes, Hademar BANKHOFER a Elisabeth HEWSON. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada, 2009. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-.
- [2] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.
- [3] FONTANA, David. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Vydání první. Praha: Portál, 2016. 182 stran. ISBN 978-80-262-1033-7.
- [4] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-716-9121-6.
- [5] Stres. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Stres>
- [6] PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. 362 stran. Psyché. ISBN 978-80-247-5646-2.
- [7] HONZÁK, Radkin. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Vyd. 2. V Praze: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-552-2.
- [8] PTÁČEK, Radek, Jiří RABOCH a Vladimír KEBZA. *Burnout syndrom jako mezioborový jev*. Praha: Grada, 2013. Edice celoživotního vzdělávání ČLK. ISBN 978-80-247-5114-6.
- [9] Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff. *AtsJournals.org* [online]. New York: American Thoracic Society, 2017 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.atsjournals.org/doi/full/10.1164/rccm.200606-806OC>
- [10] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8303-X.
- [11] ČELEDOVÁ Libuše, PTÁČEK Radek, ČVELA Rostislav, ŽUKOV Ilya, KUŽELOVÁ HANA. SYNDROM VYHOŘENÍ U LÉKAŘŮ LÉKAŘSKÉ POSUDKOVÉ SLUŽBY. *Česká a slovenská psychiatrie* [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://www.cspsychiatr.cz/detail.php?stat=65>

- [12] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [13] KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- [14] PONÍŽILOVÁ Tereza, URBANOVSKÁ Eva. Výzkum protektivních faktorů ve vztahu k syndromu vyhoření v České republice a v zahraničí. [online]. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/129903/1_KlinickaPsychologie_02-2013-2_3.pdf?sequence=1
- [15] KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-707-1231-7.
- [16] PELCÁK, Stanislav. *Stres a syndrom vyhoření*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9
- [17] TOŠNEROVÁ, T., TOŠNER, J. *Burn-Out syndrom*. Syndrom vyhoření. Pracovní sešit pro účastníky kurzů. Praha: Hestia, 2002. URL:<<http://www.hest.cz/ruzne/BURNOUT.doc>>
- [18] JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-869-9174-1.
- [19] KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
- [20] BARTOŠÍKOVÁ, Ivana. *O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2006. ISBN 80-7013-439-.
- [21] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8429-X.
- [22] MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena: vysokoškolská učebnice pro studenty filozofických fakult oboru psychologie*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství,

1986. Učebnice pro vysoké školy (Státní pedagogické nakladatelství). ISBN 46-00-27/2.
- [23] Prevence, spánková hygiena. Mikrospanek.cz [online]. ČR: INSPAMED, s.r.o [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://mikrospanek.cz/mikrospanek-unava-a-ospalost-za-volantem/prevence-spankova-hygiena>
- [24] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-716-9551-3.
- [25] KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 6., V Portálu 5. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-807-3679-224.
- [26] BRÁZDA, Milan. *Základy psychologie pro manažery*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013. ISBN 978-80-7454-244-2.
- [27] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- [28] LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.
- [29] Maslach Burnout Inventory. Research Gate [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- [30] MANAGEMENT MANIA. SWOT analýza. [online]. 2013 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z : <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
- [31] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007, 748 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [32] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [33] EUROEKÓNOM.SK, © 2004 – 2012. SWOT analýza. Euroekonom.sk [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swotanalyza/>

- [34] Prevence syndromu vyhoření a stress management. Benepal [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.benepal.cz/66-prevence-syndromu-vyhoreni-a-stress-management>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně.
a.s.	Akciová společnost.
atd.	A tak dále.
č.	Číslo.
DP	Depersonalizace.
EE	Emocionální vyčerpání.
MBI	Maslach Burnout Inventory.
např.	Například.
OSHA	Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
PA	Osobní uspokojení.
str.	Strana.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
tzv.	Takzvaný.
VO	Výzkumná otázka.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Základní rozměry stresu [4, str. 8]	12
Obrázek 2 – Vnější a vnitřní faktory syndromu vyhoření [12, str. 25].....	17
Obrázek 3 – Příklad průběhu vyhoření [12, str. 23]	23
Obrázek 4 - Pohlaví respondentů.....	34
Obrázek 5 – Matice SWOT [31, str. 155].....	37
Obrázek 6 – Matice SWOT analýzy [vlastní].....	42
Obrázek 7 – Strategie SWOT analýzy [vlastní].....	43
Obrázek 8 - Strategie analýzy SWOT [vlastní]	44
Obrázek 9 - Citové vysávání podle četnosti [vlastní]	61
Obrázek 10 - Citové vysávání podle intenzity [vlastní]	61
Obrázek 11 - Pocity na dně sil podle četnosti [vlastní]	62
Obrázek 12 - Pocity na dně sil podle intenzity [vlastní].....	62
Obrázek 13 - Pocit únavy podle četnosti [vlastní].....	63
Obrázek 14 - Pocit únavy podle intenzity [vlastní]	63
Obrázek 15 - Porozumění klientům podle četnosti [vlastní]	64
Obrázek 16 - Porozumění klientům podle intenzity [vlastní].....	64
Obrázek 17 - Neosobní jednání s klienty podle četnosti [vlastní]	65
Obrázek 18 - Neosobní jednání s klienty podle intenzity [vlastní].....	65
Obrázek 19 - Namáhavost práce s lidmi podle četnosti [vlastní]	66
Obrázek 20 - Namáhavost práce s lidmi podle intenzity [vlastní].....	66
Obrázek 21 - Účinné řešení problémů podle četnosti [vlastní]	67
Obrázek 22 - Účinné řešení problémů podle intenzity [vlastní].....	67
Obrázek 23 - Pocit vyhoření podle četnosti [vlastní]	68
Obrázek 24 - Pocit vyhoření podle intenzity [vlastní].....	68
Obrázek 25 - Pocit pozitivního naladění lidí podle četnosti [vlastní].....	69
Obrázek 26 - Pocit pozitivního naladění lidí podle intenzity [vlastní].....	69
Obrázek 27 - Pocit menší citlivosti k lidem podle četnosti [vlastní]	70
Obrázek 28 - Pocit menší citlivosti k lidem podle intenzity [vlastní]	70
Obrázek 29 - Pocit citové tvrdosti podle četnosti [vlastní].....	71
Obrázek 30 - Pocit citové tvrdosti podle intenzity [vlastní]	71
Obrázek 31 - Energie podle četnosti [vlastní]	72
Obrázek 32 - Energie podle intenzity [vlastní].....	72

Obrázek 33 - Pocity marnosti, neuspokojení podle četnosti [vlastní]	73
Obrázek 34 - Pocity marnosti, neuspokojení podle intenzity [vlastní].....	73
Obrázek 35 - Pocit vyčerpanosti podle četnosti [vlastní]	74
Obrázek 36 - Pocit vyčerpanosti podle intenzity [vlastní].....	74
Obrázek 37 - Nezáměr ke vztahu s klienty podle četnosti [vlastní].....	75
Obrázek 38 - Nezáměr ke vztahu s klienty podle intenzity [vlastní]	75
Obrázek 39 - Silný stres podle četnosti [vlastní]	76
Obrázek 40 - Silný stres podle intenzity [vlastní].....	76
Obrázek 41 - Vyvolání uvolněné atmosféry podle četnosti [vlastní]	77
Obrázek 42 - Vyvolání uvolněné atmosféry podle intenzity [vlastní].....	77
Obrázek 43 - Pocit svěžesti při práci s klienty podle četnosti [vlastní]	78
Obrázek 44 - Pocit svěžesti při práci s klienty podle intenzity [vlastní]	78
Obrázek 45 - Pocit úspěšnosti v práci podle četnosti [vlastní]	79
Obrázek 46 - Pocit úspěšnosti v práci podle četnosti [vlastní]	79
Obrázek 47 - Pocit konci sil podle četnosti [vlastní]	80
Obrázek 48 - Pocit konci sil podle intenzity [vlastní]	80
Obrázek 49 - Klidné řešení problémů podle četnosti [vlastní]	81
Obrázek 50 - Klidné řešení problémů podle intenzity [vlastní].....	81
Obrázek 51 - Pocit přičítání problémů klientů podle četnosti [vlastní]	82
Obrázek 52 - Pocit přičítání problémů klientů podle intenzity [vlastní]	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Věk respondentů	34
Tabulka 2 – Délka pracovního poměru.....	35
Tabulka 3 – Průměrné celkové hodnoty dle četnosti	39
Tabulka 4 – Průměrné celkové hodnoty dle intenzity	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI. Dotazník metody MBI

Příloha PII. Výsledky dotazníku MBI

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK METODY MBI

V tomto dotazníku doplňte u každého tvrzení čísla, označující podle níže uvedeného klíče, četnosti a intenzitu pocitů, které obvykle prožíváte.

Stupnice četnosti pocitů: 0 – nikdy, 1 - několikrát za rok nebo méně, 2 - jednou měsíčně nebo méně, 3 - několikrát za měsíc, 4 - jednou týdně, 5 - několikrát týdně, 6 - každý den.

Stupnice intenzity pocitů: Vůbec 0 - 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 Velmi silně

1. Práce mne citově vysává.
2. Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.
3. Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.
4. Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů.
5. Mám pocit, že někdy s klienty jednám jako s neosobními věcmi.
6. Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.
7. Jsem schopen/na velmi účinně vyřešit problémy svých klientů.
8. Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.
9. Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně nalad'uji a ovlivňuji.
10. Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal/a jsem se méně citlivý/á k lidem.
11. Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým/tvrdou.
12. Mám stále hodně energie.
13. Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.
14. Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.
15. Už mne moc nezajímá, co se děje s mými klienty.
16. Práce s lidmi mi přináší silný stres.
17. Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru.
18. Cítím se svěží a povzbuzený/á, když pracuji s klienty.

19. Za roky své práce jsem byl/a úspěšný/á a udělal/a jsem hodně dobrého.
20. Mám pocit, že jsem na konci svých sil.
21. Problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.
22. Cítím, že klienti mi přičítají některé své problémy.

MBI – Jednotlivé dimenze dotazníku

EE = Emocionální vyčerpání (Emotional Exhaustion)

DP = Depersonalizace

PA = Osobní uspokojení (Personal Accomplishment)

(**PE** = Někteří autoři vyčleňují ještě - Fyzické vyčerpání (Physical Exhaustion), většina je započítává do EE)

Řazení položek MBI dotazníku

1. EE + PE Práce mne citově vysává.
2. EE + PE Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.
3. EE + PE Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.
4. PA Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů.
5. DP Mám pocit, že někdy s klienty jednám jako s neosobními věcmi.
6. EE Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.
7. PA Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů.
8. EE Cítím “vyhoření”, vyčerpání ze své práce.
9. PA Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují.
10. DP Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.
11. DP Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým.
12. PA Mám stále hodně energie.
13. EE Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.
14. EE + PE Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.
15. DP Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty.
16. EE Práce s lidmi mi přináší silný stres.
17. PA Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru.

18. PA Cítím se svěží a povzbuzený, když pracuji se svými klienty.
19. PA Za roky své práce jsem udělal/a hodně dobrého.
20. EE Mám pocit, že jsem na konci svých sil.
21. PA Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.
22. DP Cítím, že klienti mi přičítají některé své problémy.

Vyhodnocení dotazníku

Syndrom vyhoření je složitým psychologickým konstruktem, proto jsou sub-škály kombinovány tak, aby postihly více oblastí, a nezjišťuje se celkový skóre. Protože pocity vyhoření jsou vnímány jako kontinuum, MBI měří na každé škále úroveň vyhoření ve třech stupních – **vysoký, mírný, nízký**. Pro emocionální vyhoření a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, naopak u osobního uspokojení korespondují s vyhořením nízké hodnoty.

Vyhodnocení spočívání v součtu všech bodových hodnocení v jednotlivých sub-škálách.

Stupeň emocionálního vyčerpání EE

Nízký	0 - 16
Mírný	17 - 26
Vysoký	27 a více = vyhoření!

Stupeň depersonalizace DP

Nízký	0 - 6
Mírný	7 - 12
Vysoký	13 a více = vyhoření!

Stupeň osobního uspokojení PA

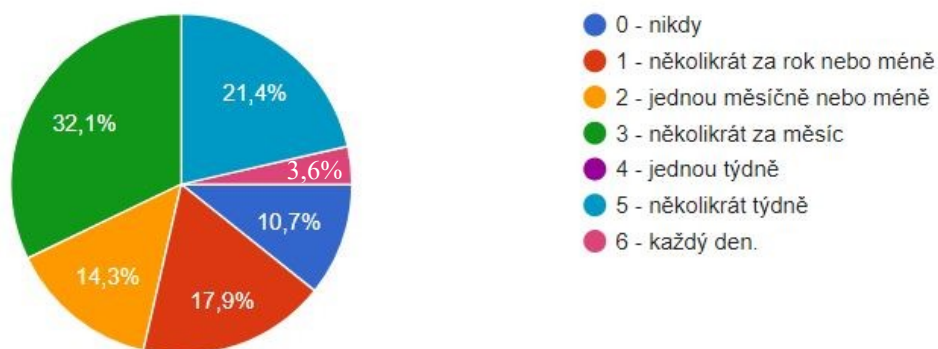
Vysoký	39 a více
Mírný	38 - 32
Nízký	31 - 0 = vyhoření!

PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKU MBI

Ve druhé příloze uvádím jednotlivé otázky z metody MBI s grafy se stupnicí četnosti pocitů i se stupnicí intenzity pocitů, které následně okomentuji podle jejich výsledků.

Otázka č. 1: Práce mne citově vysává.

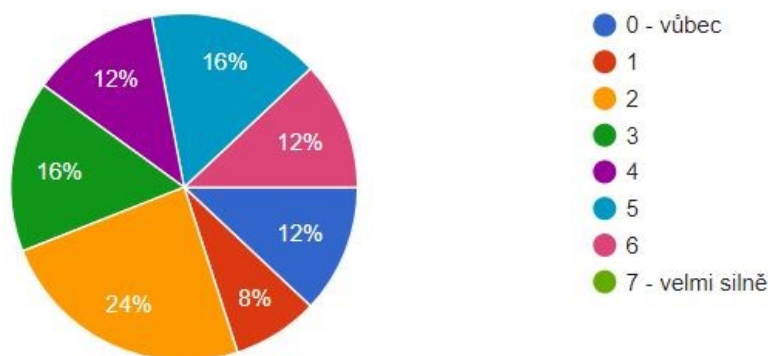
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 9 - Citové vysávání podle četnosti [vlastní]

Z grafu u první otázky můžeme vidět, že 32,1% respondentů zažívá pracovní citové vysávání několikrát do měsíce, 21,4% několikrát týdně, 17,9% několikrát za rok nebo méně, 14,3% jednou měsíčně nebo méně, 10,7% nikdy a 3,6% každý den.

Stupnice intenzity pocitů:

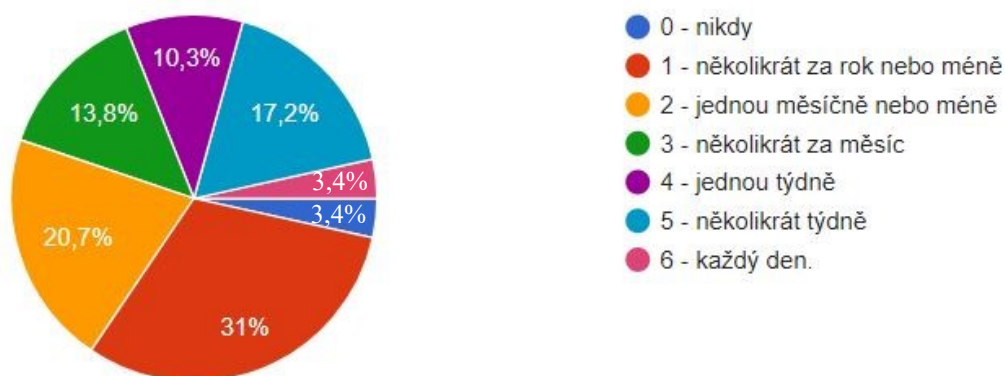


Obrázek 10 - Citové vysávání podle intenzity [vlastní]

Z grafu podle intenzity pocitů citového vysávání vidíme, že 12% respondentů pocit nezažívá vůbec a nikdo neodpověděl, že by tento pocit zažíval velmi silně.

Otázka č. 2: Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.

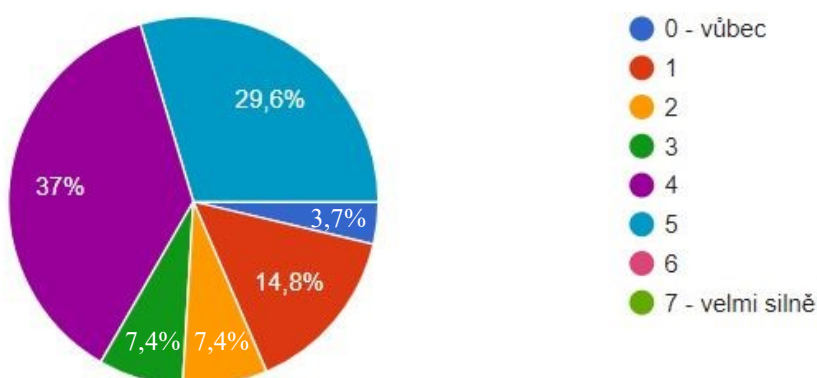
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 11 - Pocity na dně sil podle četnosti [vlastní]

Druhá otázka zjišťovala, zda se respondenti cítí na konci pracovního dne na dně sil. 31% z nich uvedlo, že několikrát za rok nebo méně, 20,7% jednou měsíčně nebo méně, 17,2% několikrát týdně, 13,8% několikrát za měsíc, 10,3% jednou týdně, 3,4% nikdy nebo každý den.

Stupnice intenzity pocitů:

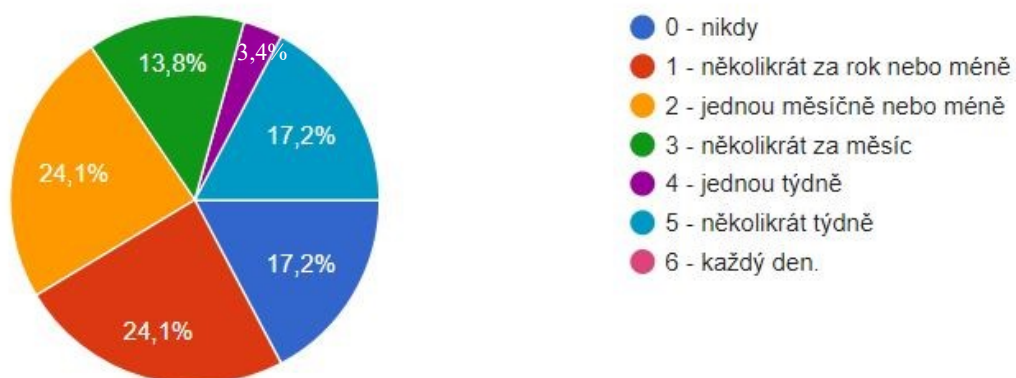


Obrázek 12 - Pocity na dně sil podle intenzity [vlastní]

Podle intenzity pocitů uvedlo 3,7% respondentů, že tento pocit nemá vůbec. Naopak mnoho z nich označilo stupeň 4 i 5.

Otázka č. 3: Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.

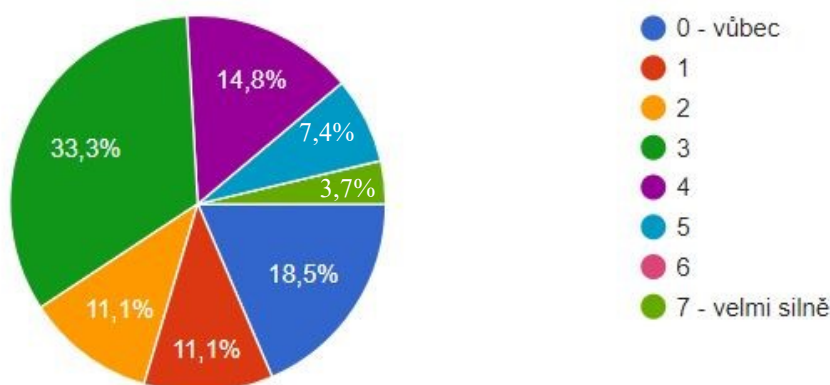
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 13 - Pocit únavy podle četnosti [vlastní]

Graf ukazuje, jestli manažeři pociťují únavu při pomyšlení na práci. 24,1% několikrát za rok nebo méně a jednou měsíčně nebo méně, 17,2% několikrát týdně a nikdy, 13,8% několikrát za měsíc a 3,4% jednou týdně.

Stupnice intenzity pocitů:

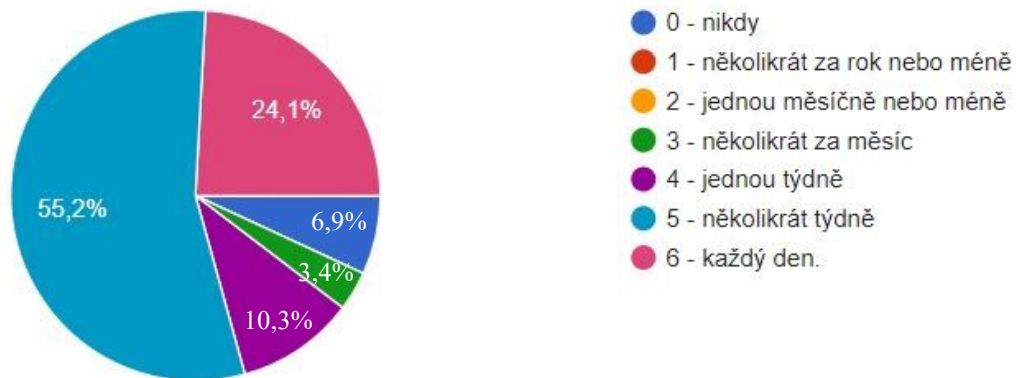


Obrázek 14 - Pocit únavy podle intenzity [vlastní]

V grafu vidíme, že 18,5% respondentů v dotazníku vyplnilo, že tento pocit nemá vůbec a minimum z nich, tedy 3,7% velmi silně.

Otázka č. 4: Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů.

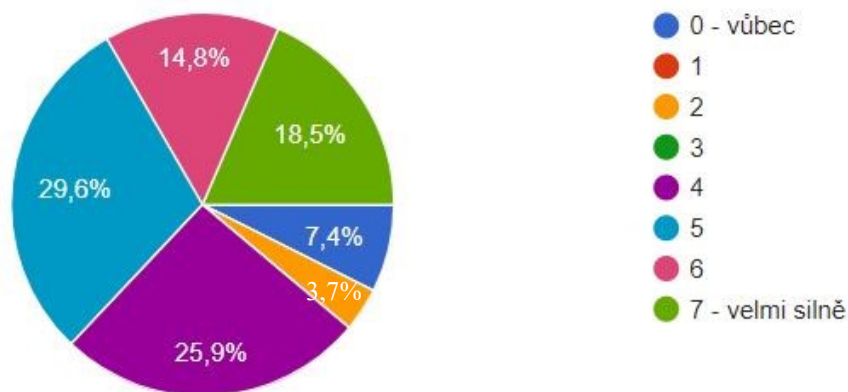
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 15 - Porozumění klientům podle četnosti [vlastní]

Tento graf vypovídá o tom, že nejvíce, tedy 55,2% manažerů, rozumí pocitům svých klientů několikrát týdně. 24,1% každý den, 10,3% jednou týdně, 6,9% nikdy a 3,4% několikrát za měsíc.

Stupnice intenzity pocitů:

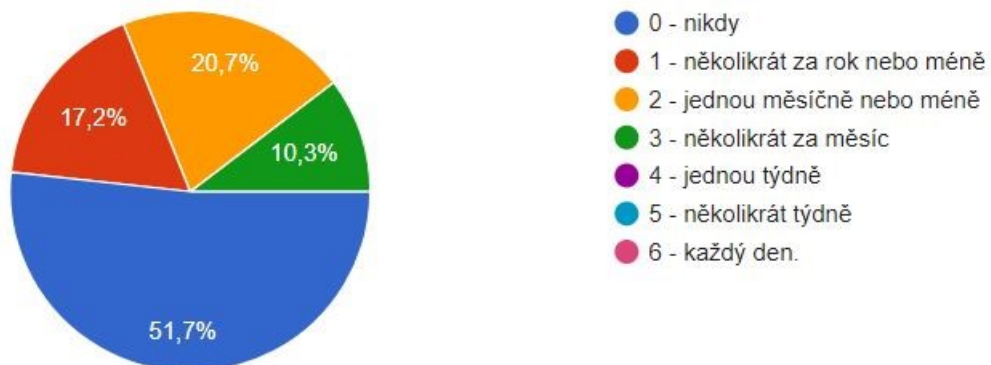


Obrázek 16 - Porozumění klientům podle intenzity [vlastní]

18,5% dotázaných velmi silně rozumí pocitům svých klientům, ale 7,4% vůbec.

Otázka č. 5: Mám pocit, že někdy s klienty jednám jako s neosobními věcmi.

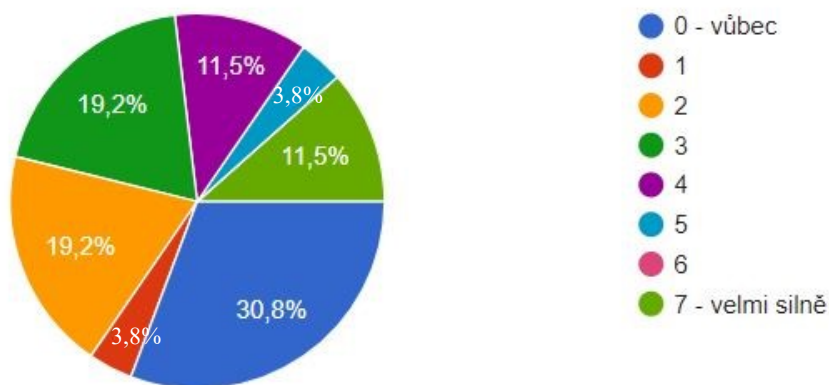
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 17 - Neosobní jednání s klienty podle četnosti [vlastní]

Z grafu vidíme, že nadpoloviční většina (51,7%) nikdy nejedná s klienty jako s neosobními věcmi. 20,7% jednou měsíčně nebo méně, 17,2% několikrát za rok nebo méně a 10,3% několikrát za měsíc.

Stupnice intenzity pocitů:

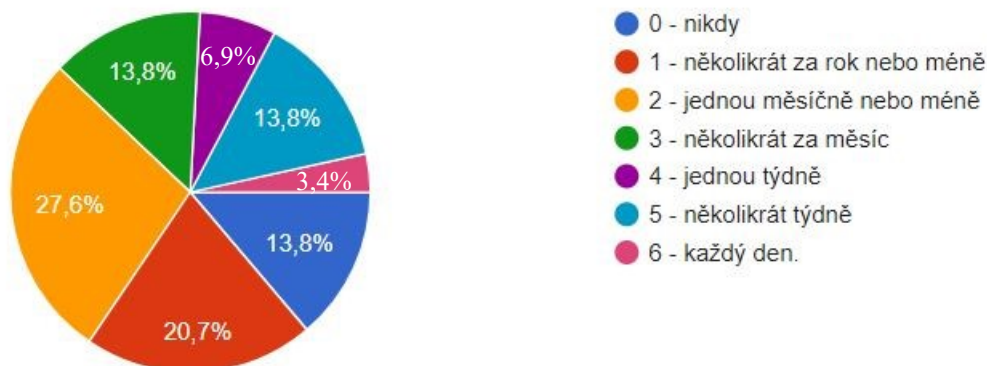


Obrázek 18 - Neosobní jednání s klienty podle intenzity [vlastní]

Pocit neosobního jednání s klienty vnímá velmi silně 11,5%, naopak 30,8% vůbec.

Otázka č. 6: Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.

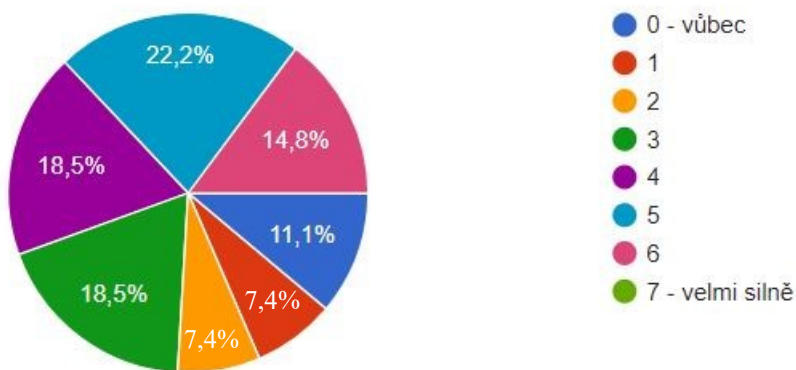
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 19 - Namáhavost práce s lidmi podle četnosti [vlastní]

Tento graf nám ukazuje, že pro 27,6% respondentů je celodenní práce s lidmi namáhavá jednou měsíčně nebo méně. Pro 20,7% několikrát za rok nebo méně, pro 13,8% nikdy, několikrát za měsíc a několikrát týdně. 6,9% z nich odpovědělo, že jednou týdně a 3,4% každý den.

Stupnice intenzity pocitů:

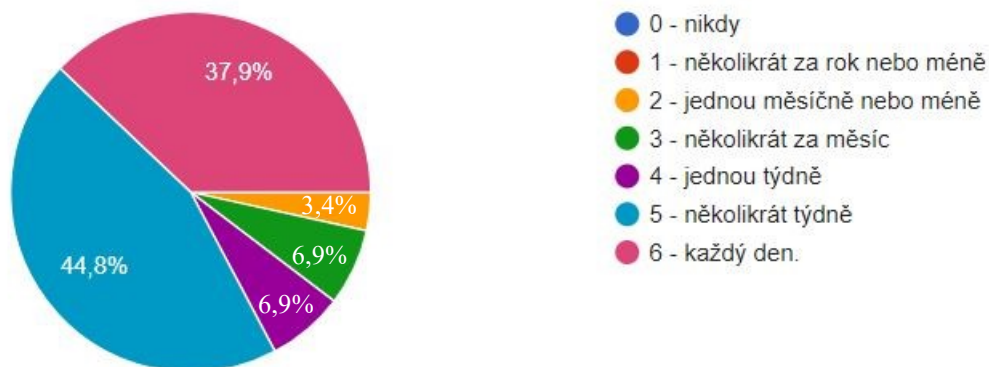


Obrázek 20 - Namáhavost práce s lidmi podle intenzity [vlastní]

11,1% respondentů necítí námahu při práci s lidmi vůbec, avšak velké procento uvedlo body 4, 5 i 6.

Otázka č. 7: Jsem schopen/na velmi účinně vyřešit problémy svých klientů.

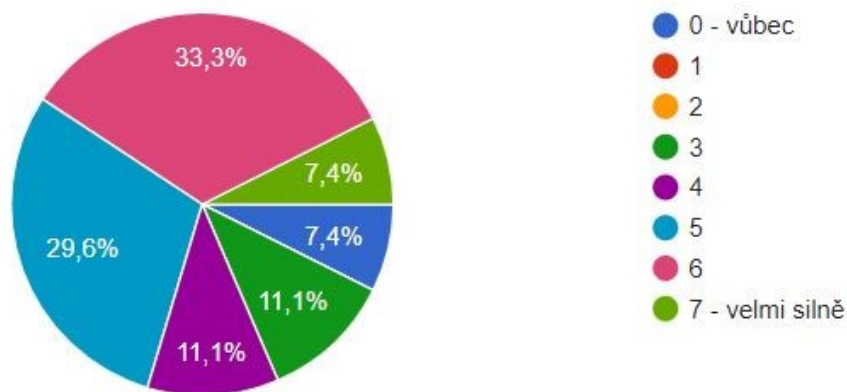
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 21 - Účinné řešení problémů podle četnosti [vlastní]

Otázka č. 7 zjišťovala, jestli jsou respondenti schopni účinně řešit problémy klientů. 44,8% několikrát týdně, 37,9% každý den, 6,9% jednou týdně a několikrát za měsíc, 3,4% jednou měsíčně nebo méně.

Stupnice intenzity pocitů:

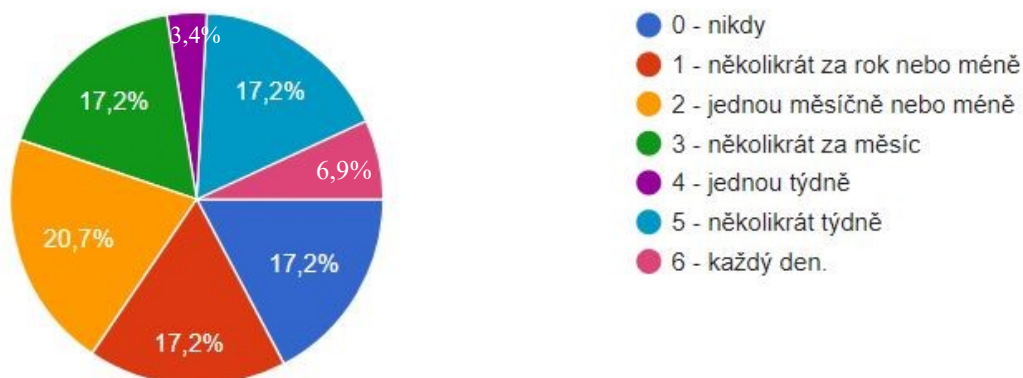


Obrázek 22 - Účinné řešení problémů podle intenzity [vlastní]

Stejně procento manažerů (7,4%) uvedlo, že pocit zažívají jak velmi silně, tak i vůbec. Nicméně většina z nich odpověděla číslem 5 a 6.

Otázka č. 8: Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.

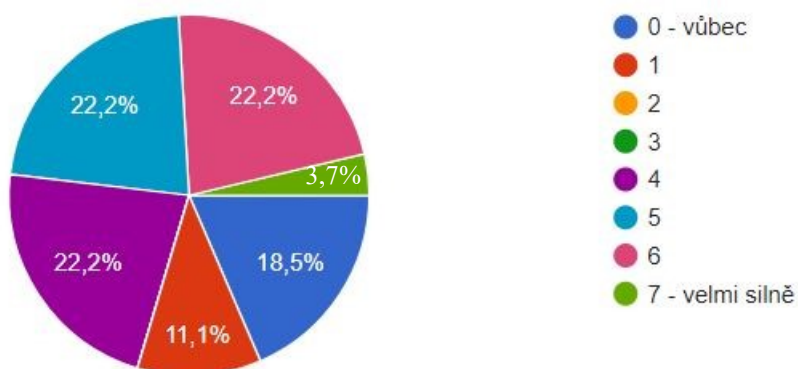
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 23 - Pocit vyhoření podle četnosti [vlastní]

Vyhoření z práce vnímá 20,7% jednou měsíčně nebo méně, 17,2% nikdy, několikrát za měsíc, několikrát za rok nebo méně a několikrát týdně, 6,9% každý den a 3,4% jednou týdně.

Stupnice intenzity pocitů:

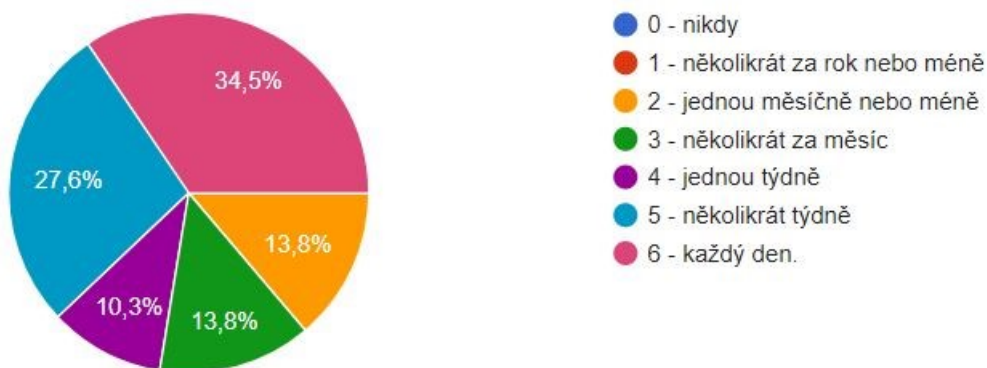


Obrázek 24 - Pocit vyhoření podle intenzity [vlastní]

Dle intenzity 18,5% odpovědělo, že pocit vyhoření nezažívá vůbec, naopak 3,7% velmi silně.

Otázka č. 9: Mám pocit, že lidi při své práci pozitivně nalad'uji a ovlivňuji.

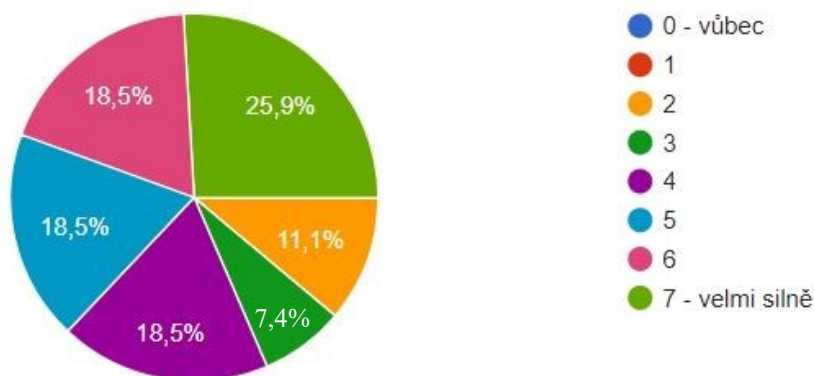
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 25 - Pocit pozitivního naladění lidí podle četnosti [vlastní]

Tento graf vypovídá o pozitivním ovlivňování lidí při práci. 34,5% respondentů pozitivně působí na své okolí při práci každý den, 27,6% několikrát týdně, 13,8% jednou měsíčně nebo méně a několikrát za měsíc, 10,3% jednou týdně.

Stupnice intenzity pocitů:

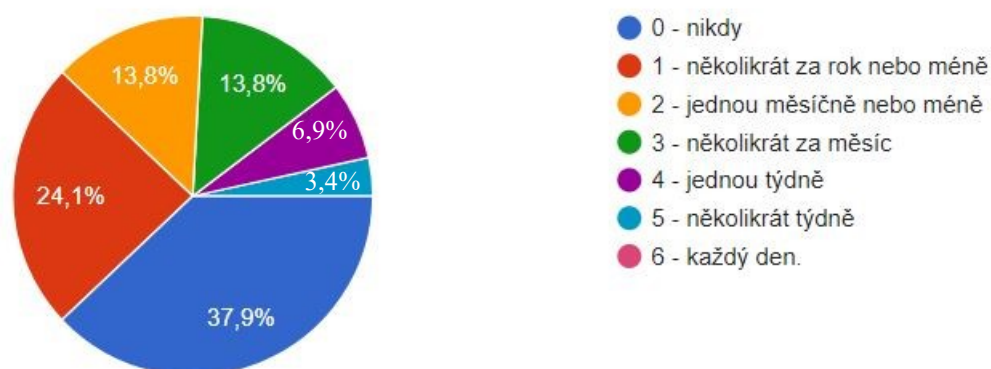


Obrázek 26 - Pocit pozitivního naladění lidí podle intenzity [vlastní]

Pocit pozitivního ovlivňování a naladění ostatních lidí při práci cítí 25,9% velmi silně, tedy nejvyšší procento respondentů.

Otázka č. 10: Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal/a jsem se méně citlivý/á k lidem.

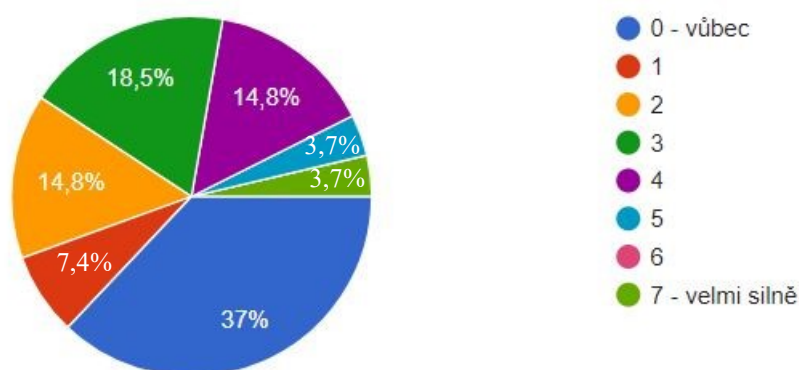
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 27 - Pocit menší citlivosti k lidem podle četnosti [vlastní]

Graf vypovídá o tom, zda se respondenti stali méně citlivými k lidem. 37,9% se méně citlivými nestali nikdy, 24,1% několikrát za rok nebo méně, 13,8% jednou měsíčně nebo méně a několikrát za měsíc, 6,9% jednou týdně a 3,4% několikrát týdně.

Stupnice intenzity pocitů:

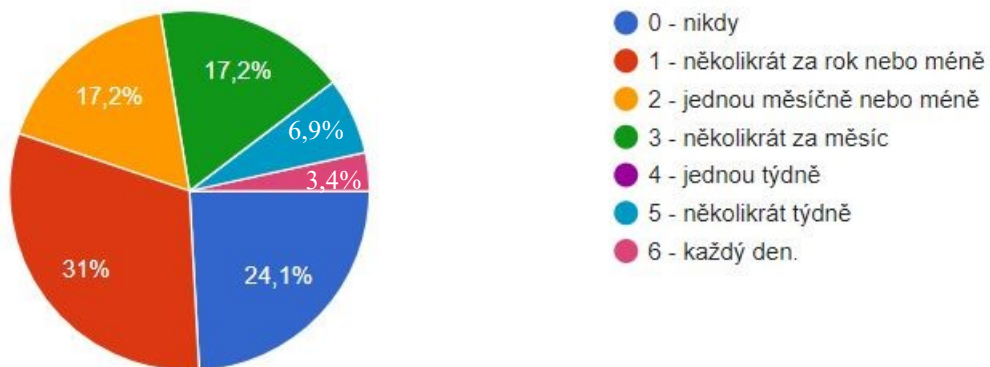


Obrázek 28 - Pocit menší citlivosti k lidem podle intenzity [vlastní]

Dle intenzity 37% dotázaných pocit menší citlivosti nezažívají vůbec, 3,7% velmi silně.

Otázka č. 11: Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým/tvrdou.

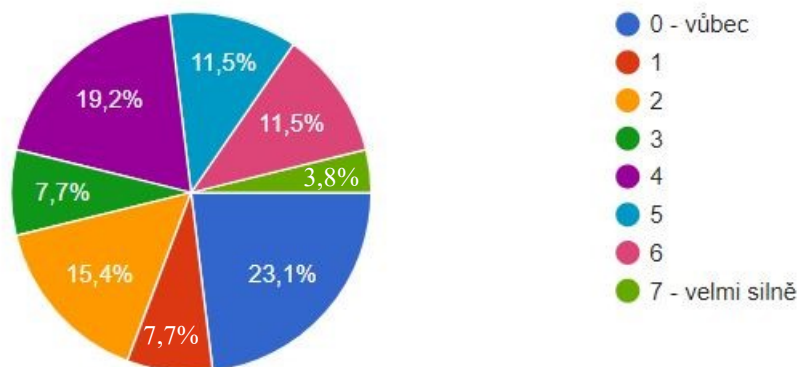
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 29 - Pocit citové tvrdosti podle četnosti [vlastní]

Strach z toho, že respondenty práce činí citově tvrdými, vnímá 31% několikrát za rok nebo méně, 24,1% nikdy, 17,2% jednou měsíčně nebo méně a několikrát za měsíc, 6,9% několikrát týdně a 3,4% každý den.

Stupnice intenzity pocitů:

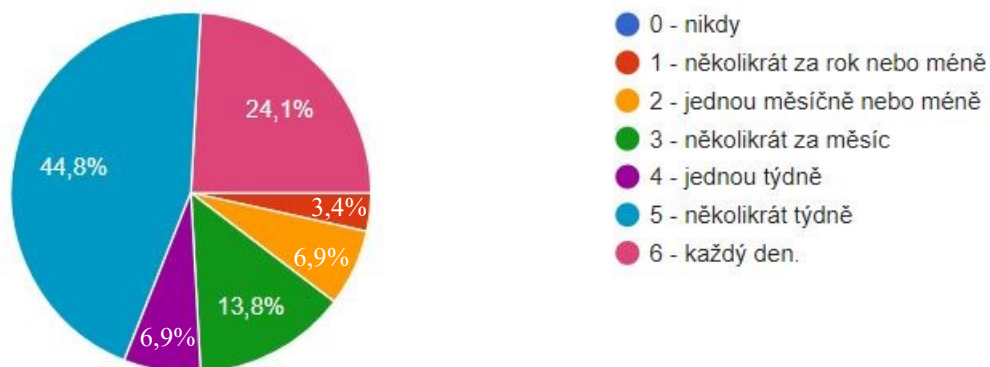


Obrázek 30 - Pocit citové tvrdosti podle intenzity [vlastní]

23,1% dotázaných nezažívá pocit emocionální tvrdosti vůbec, naopak 3,8% velmi silně.

Otázka č. 12: Mám stále hodně energie.

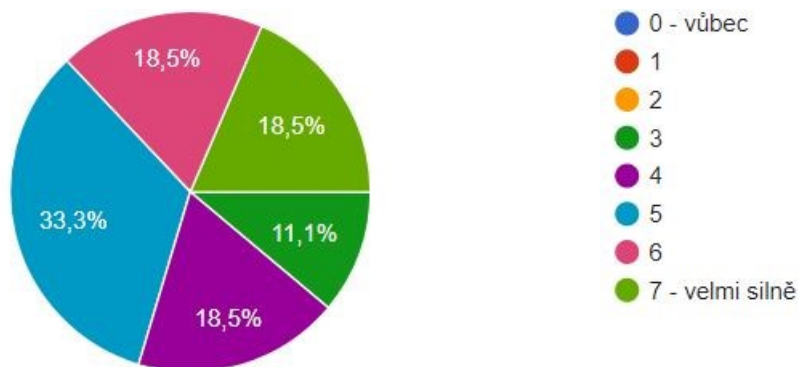
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 31 - Energie podle četnosti [vlastní]

Několikrát týdně má stále hodně energie 44,8% respondentů, 24,1% každý den, 13,8% několikrát týdně, 6,9% jednou měsíčně nebo méně a jednou týdně, 3,4% pouze několikrát za rok nebo méně.

Stupnice intenzity pocitů:

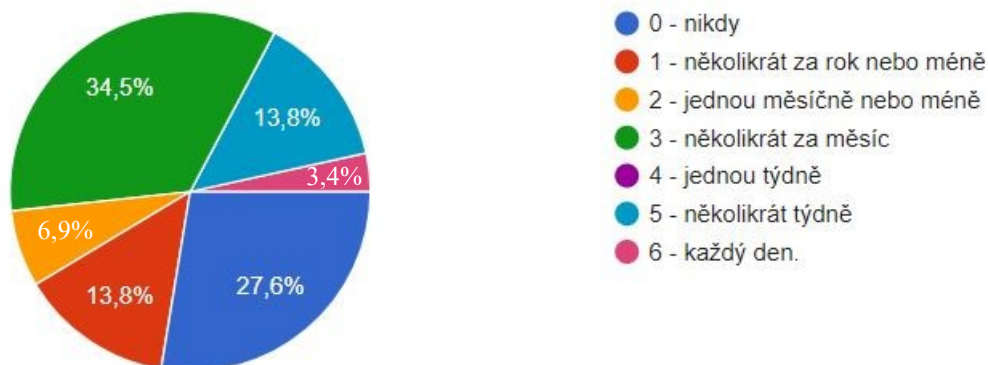


Obrázek 32 - Energie podle intenzity [vlastní]

Žádný z dotázaných neodpověděl, že by energii neměl vůbec. 18,5% vnímá pocit energie velmi silně.

Otázka č. 13: Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.

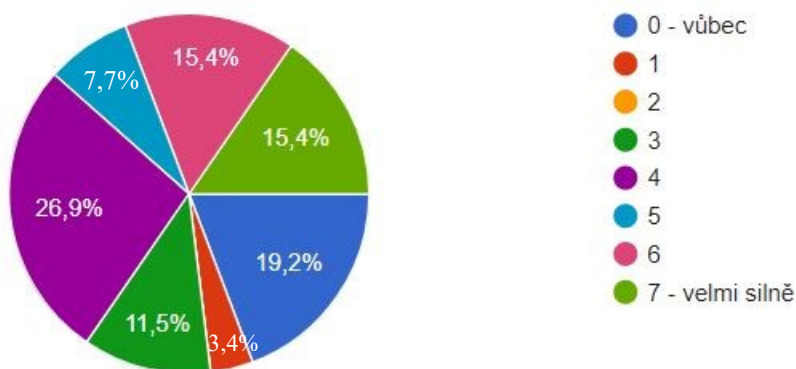
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 33 - Pocity marnosti, neuspokojení podle četnosti [vlastní]

Otázka č. 13 zjišťovala výskyt pocitů marnosti a neuspokojení. 34,5% marnost a neuspokojení pociťuje několikrát za měsíc, 27,6% nikdy, 13,8% několikrát týdně a několikrát za rok či méně, 6,9% jednou měsíčně nebo méně a 3,4% každý den.

Stupnice intenzity pocitů:

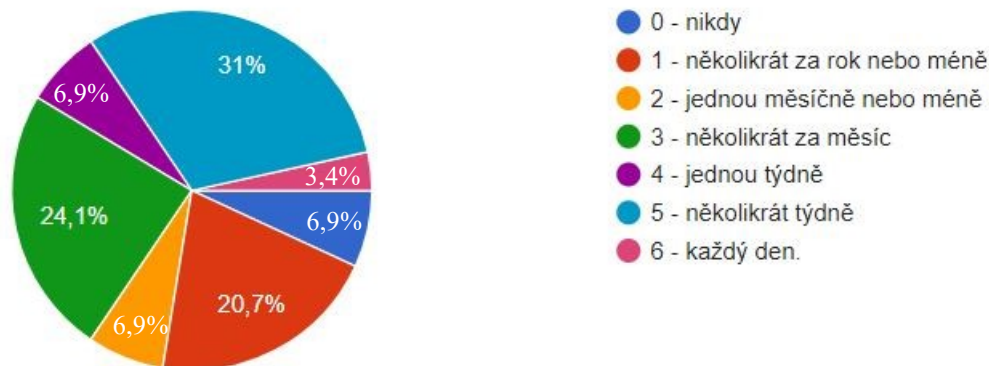


Obrázek 34 - Pocity marnosti, neuspokojení podle intenzity [vlastní]

Podle intenzity zažívání marnosti a neuspokojení odpovědělo 19,2% dotázaných, že tyto pocity se u nich neobjevují vůbec. Avšak 15,4% je vnímá velmi silně.

Otázka č. 14: Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává.

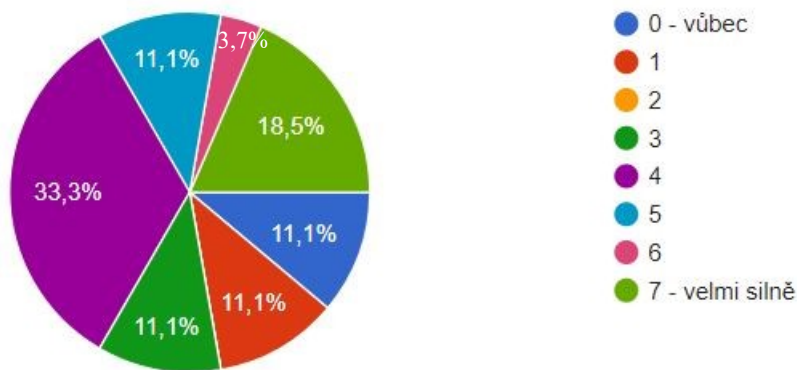
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 35 - Pocit vyčerpání podle četnosti [vlastní]

Graf ukazuje, jak jsou na tom respondenti s vyčerpáním v souvislosti usilovného plnění svých úkolů. 31% se cítí vyčerpaně několikrát týdně, 24,1% několikrát za měsíc, 20,7% několikrát za rok či méně, 6,9% nikdy, jednou týdně a jednou měsíčně nebo méně, 3,4% každá den.

Stupnice intenzity pocitů:

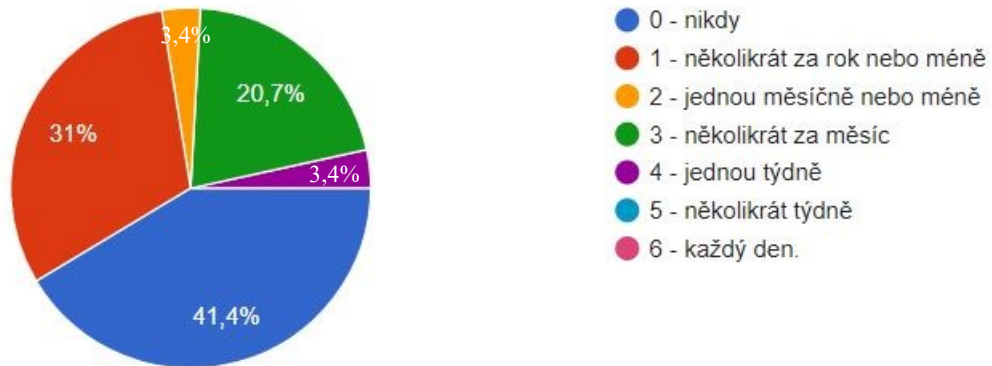


Obrázek 36 - Pocit vyčerpání podle intenzity [vlastní]

Velmi silně zažívá vyčerpání 18,5% dotázaných, 11,1% vůbec.

Otázka č. 15: Už mne moc nezajímá, co se děje s mými klienty.

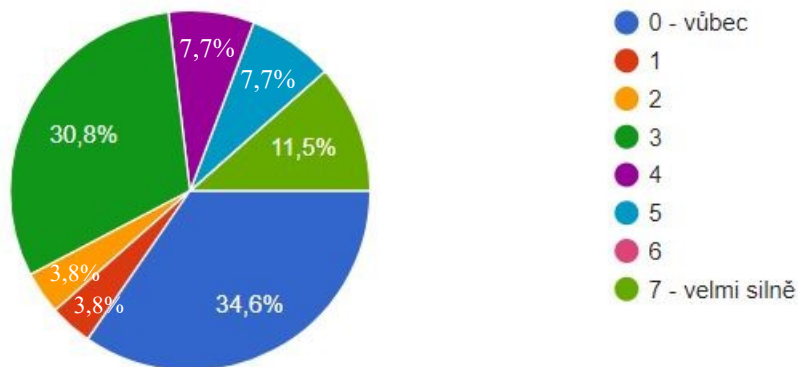
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 37 - Nezáměr ke vztahu s klienty podle četnosti [vlastní]

Z grafu můžeme vidět, že nezáměr ke klientům nezažívá 41,4% nikdy. 31% respondentů několikrát za rok nebo méně, 20,7% několikrát za měsíc, 3,4% jednou měsíčně či méně a jednou týdně.

Stupnice intenzity pocitů:

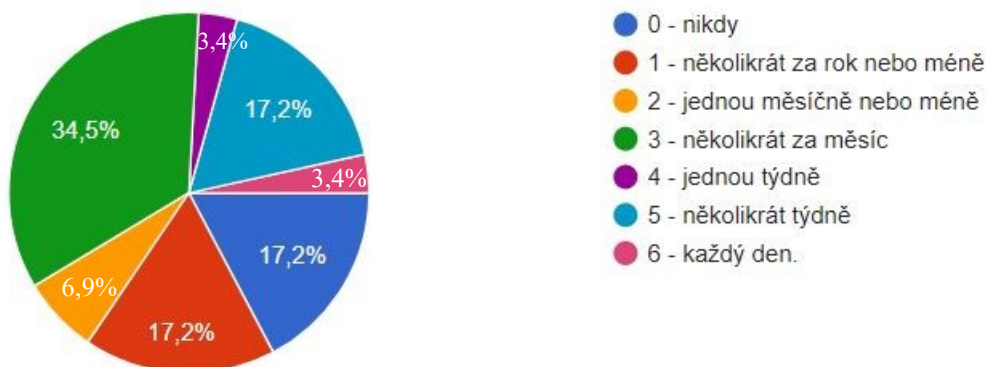


Obrázek 38 - Nezáměr ke vztahu s klienty podle intenzity [vlastní]

Nejvíce manažerů odpovědělo, že nezáměr ke klientům nepocituje nikdy, tedy 34,6%. Naopak 11,5% velmi silně.

Otázka č. 16: Práce s lidmi mi přináší silný stres.

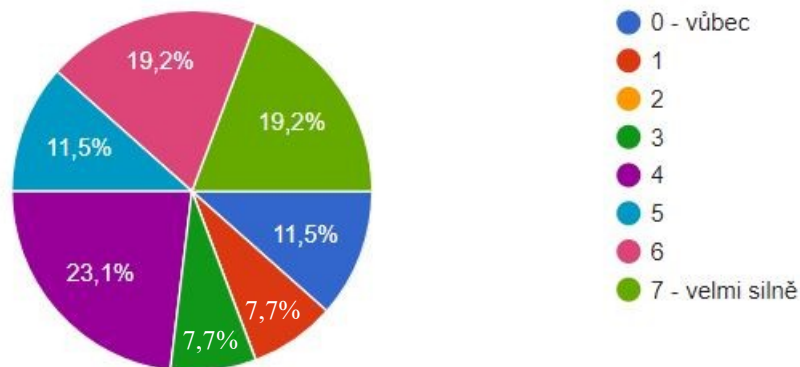
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 39 - Silný stres podle četnosti [vlastní]

Práce s lidmi přináší silný stres 34,5% dotázaným několikrát za měsíc, 17,2% nikdy, několikrát za rok či méně a několikrát týdně, 6,9% jednou měsíčně nebo méně, 3,4% jednou týdně a každý den.

Stupnice intenzity pocitů:

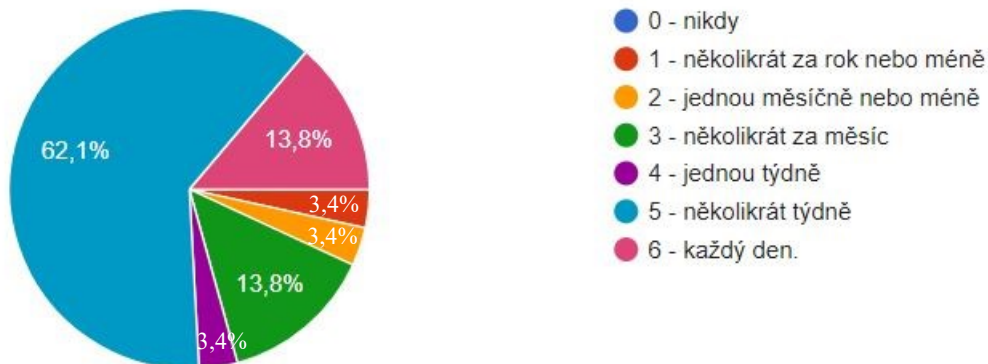


Obrázek 40 - Silný stres podle intenzity [vlastní]

Dle intenzity přináší silný stres 19,2% respondentům velmi silně, 11,5% vůbec.

Otázka č. 17: Dovedu u svých klientů vyvolat uvolněnou atmosféru.

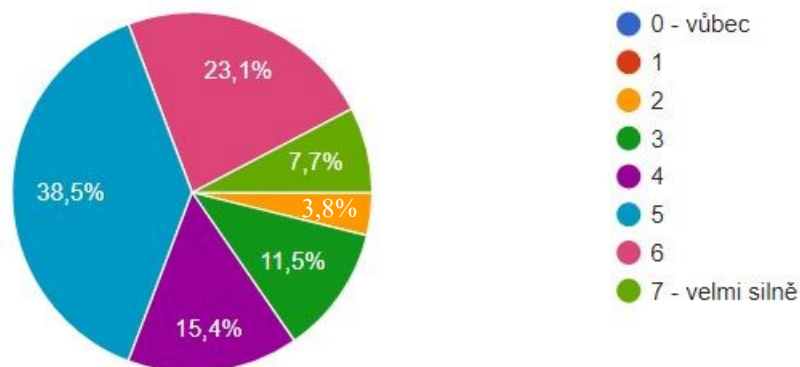
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 41 - Vyvolání uvolněné atmosféry podle četnosti [vlastní]

Uvolněnou atmosféru dokáží u klientu vyvolat 62,1% manažerů několikrát týdně. 13,8% každý den a několikrát za měsíc, 3,4% několikrát za rok nebo méně, jednou měsíčně nebo méně a jednou týdně.

Stupnice intenzity pocitů:

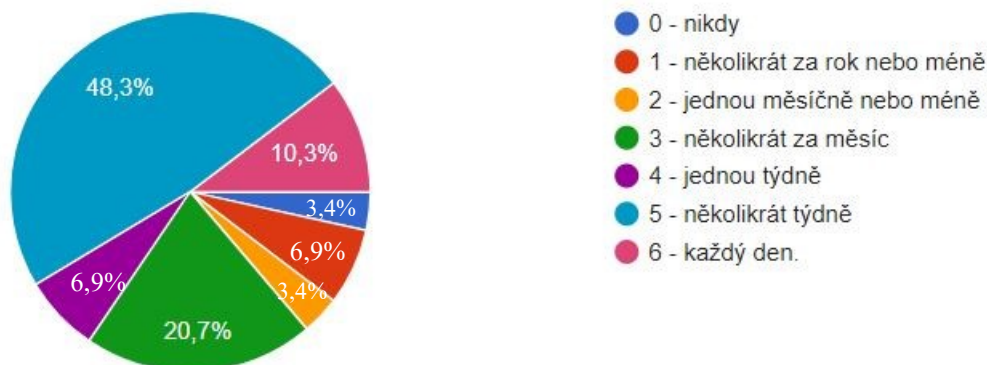


Obrázek 42 - Vyvolání uvolněné atmosféry podle intenzity [vlastní]

Velmi silně dokáží vyvolat příjemnou a uvolněnou atmosféru 7,7% dotázaných. Žádný z celkového počtu ne zvolil odpověď - vůbec.

Otázka č. 18: Cítím se svěží a povzbuzený/á, když pracuji s klienty.

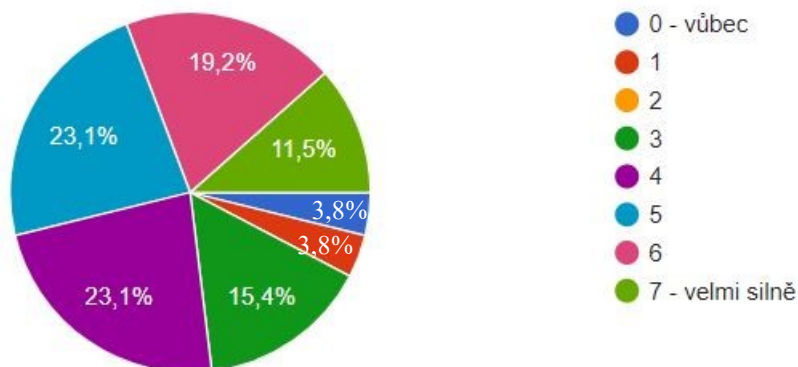
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 43 - Pocit svěžesti při práci s klienty podle četnosti [vlastní]

Otázka č. 18 se ptá, jestli se respondenti cítí svěží a povzbuzení při práci s klienty. 48,3% několikrát týdně, 20,7% několikrát za měsíc, 10,3% každý den, 6,9% jednou týdně a několikrát za měsíc nebo méně, 3,4% nikdy a jednou měsíčně či méně.

Stupnice intenzity pocitů:

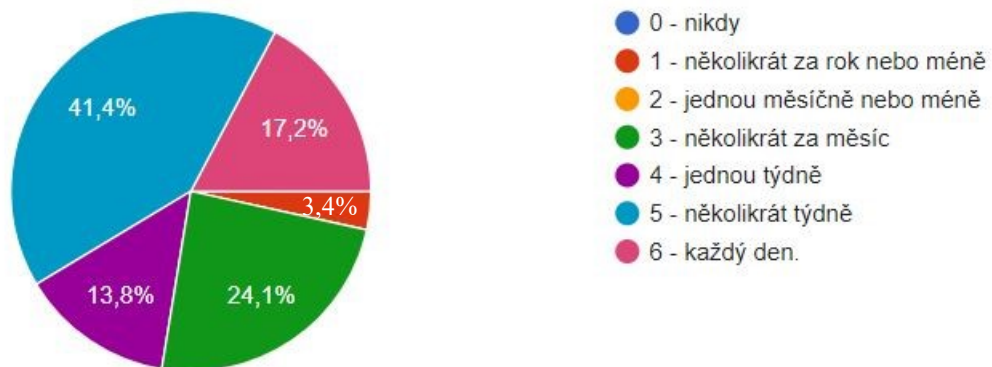


Obrázek 44 - Pocit svěžesti při práci s klienty podle intenzity [vlastní]

Podle intenzity zažívá pocit svěžesti při práci s klienty 11,5% velmi silně, 3,8% vůbec.

Otázka č. 19: Za roky své práce jsem byl/a úspěšný/á a udělal/a jsem hodně dobrého.

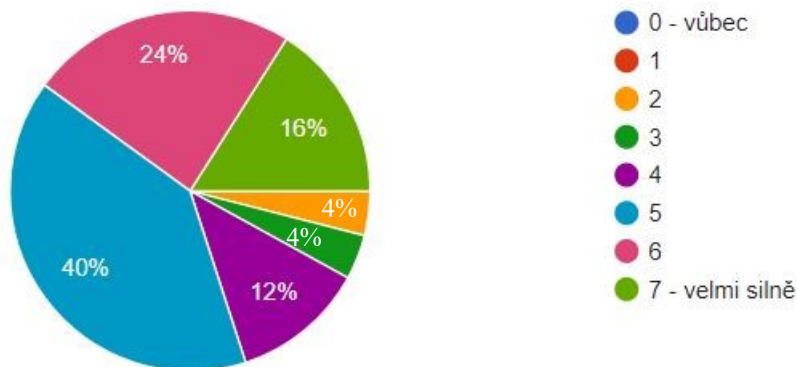
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 45 - Pocit úspěšnost v práci podle četnosti [vlastní]

Graf vypovídá o tom, zda mají manažeři pocit, že jsou úspěšní a udělali hodně dobrého. Podle četnosti - 41,4% respondentů několikrát týdně, 24,1% několikrát za měsíc, 17,2% každý den, 13,8% jednou týdně a 3,4% několikrát za rok nebo méně.

Stupnice intenzity pocitů:

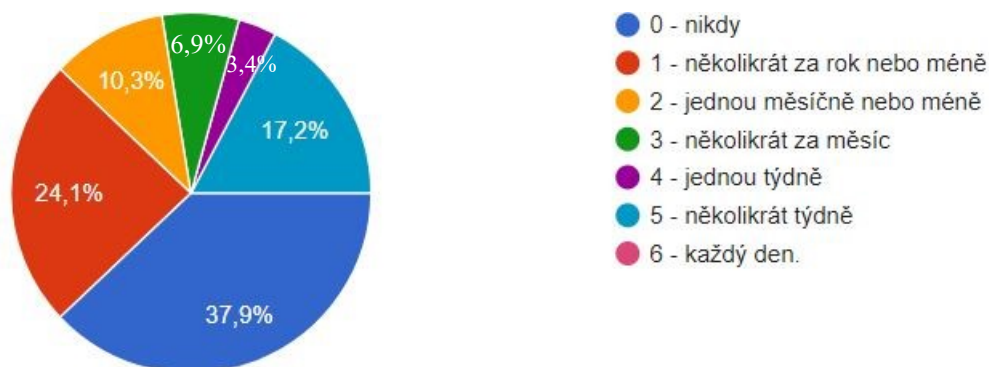


Obrázek 46 - Pocit úspěšnosti v práci podle četnosti [vlastní]

Velmi silně pocit úspěšnosti vnímá 16%, většina (40%) zvolila odpověď 5.

Otázka č. 20: Mám pocit, že jsem na konci svých sil.

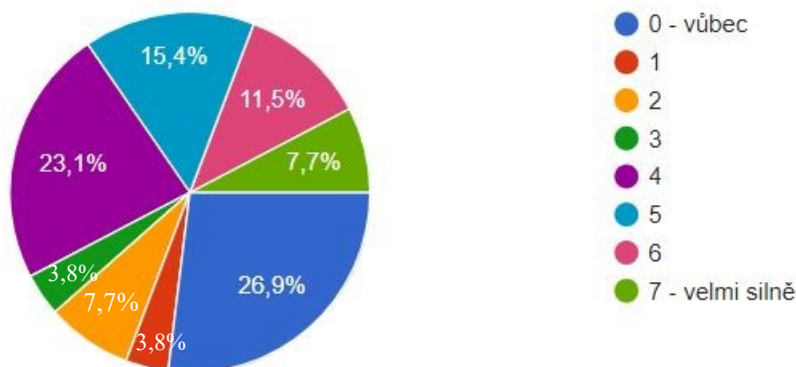
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 47 - Pocit konci sil podle četnosti [vlastní]

Graf ukazuje, že 37,9% se na konci svých sil necítí nikdy. 24,1% několikrát za rok nebo méně, 17,2% několikrát týdně, 10,3% jednou měsíčně nebo méně, 6,9% několikrát za měsíc a 3,4% jednou týdně.

Stupnice intenzity pocitů:

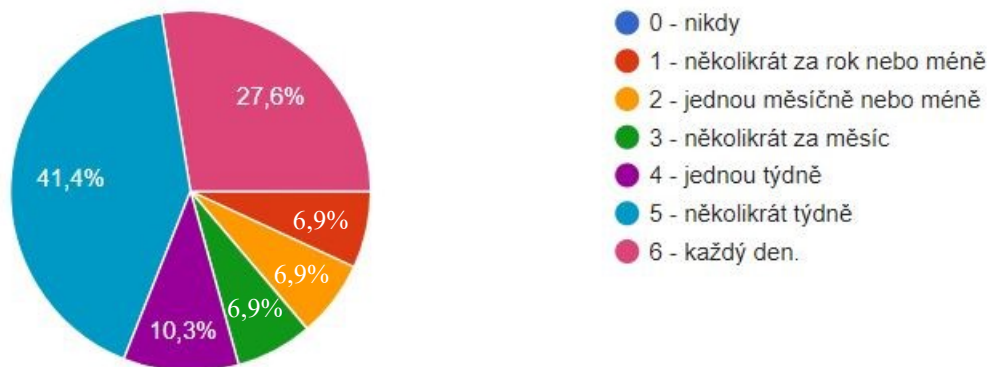


Obrázek 48 - Pocit konci sil podle intenzity [vlastní]

Na konci svých sil se cítí 7,7% dotázaných velmi silně, 26,9% vůbec.

Otázka č. 21: Problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.

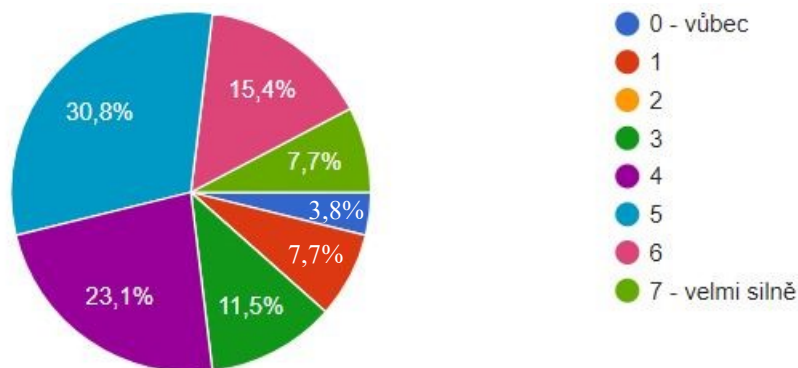
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 49 - Klidné řešení problémů podle četnosti [vlastní]

Otázka č. 21 se ptá na to, jestli respondenti řeší své problémy v práci klidně. 41,4% několikrát týdně, 27,6% každý den, 10,3% jednou týdně, 6,9% několikrát za měsíc, jednou měsíčně či méně a několikrát za rok nebo méně. Nikdo nezvolil odpověď – nikdy.

Stupnice intenzity pocitů:

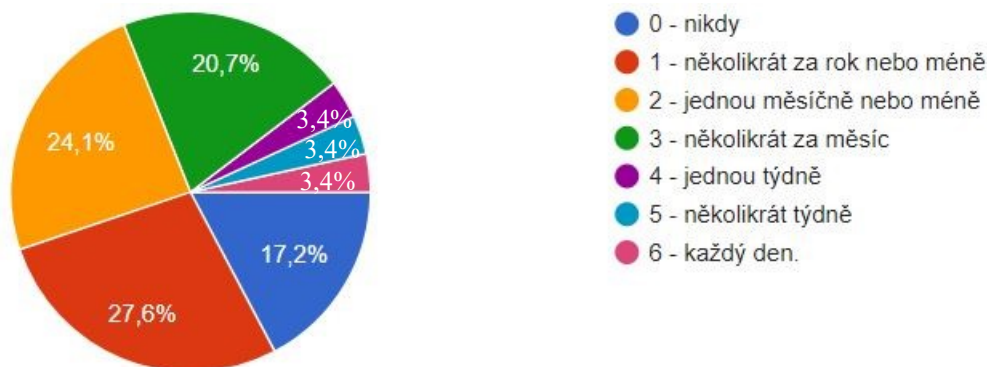


Obrázek 50 - Klidné řešení problémů podle intenzity [vlastní]

Velmi silně vnímá klidné řešení svých problémů v práci 7,7% dotázaných. Pouhých 3,8% vůbec.

Otázka č. 22: Cítím, že klienti mi přičítají některé své problémy.

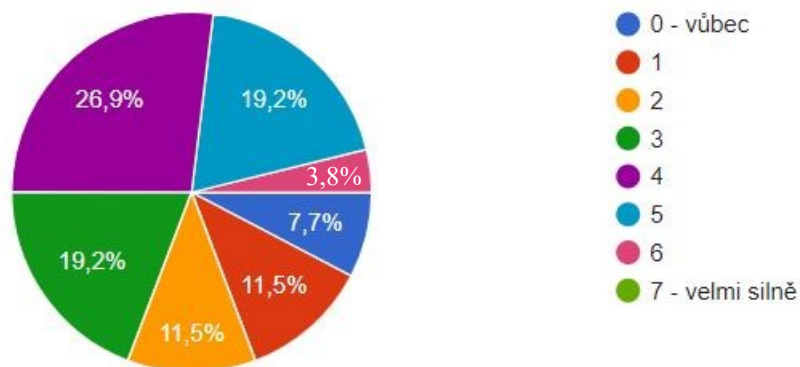
Stupnice četnosti pocitů:



Obrázek 51 - Pocit přičítání problémů klientů podle četnosti [vlastní]

Z grafu můžeme vidět, že pocit přičítání problémů klientů vnímá 27,6% několikrát za rok nebo méně, 24,1% jednou měsíčně nebo méně, 20,7% několikrát za měsíc, 17,2% nikdy, 3,4% jednou týdně, několikrát týdně a každý den.

Stupnice intenzity problémů:



Obrázek 52 - Pocit přičítání problémů klientů podle intenzity [vlastní]

Dle intenzity tento pocit nevnímá 7,7% dotázaných vůbec, většina odpovídala nízkým bodováním, nikdo ne zvolil možnost – velmi silně.