

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Work-life balance a syndrom vyhoření ve vybrané organizaci
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ondřej Holeček**
Osobní číslo: **E22093**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Work-life balance a syndrom vyhoření ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem je navrhnout doporučení pro stávající praxi u osob pracujících v pomáhajících profesích na základě zhodnocení strategií tvorby work-life balance a intenzity syndromu vyhoření. Důraz je kladen především na stanovení stupně syndromu vyhoření a copingové strategie. Součástí práce je dotazníkové šetření a řízené rozhovory ve vybrané organizaci.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti stres managementu.
- Analýza copingových strategií a stupně syndromu vyhoření ve vybraném zařízení.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HONZÁK, R. (2022). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad.
ISBN 978-80-7601-668-2.
KOCIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
ISBN 978-80-247-3269-5.
KŘIVOHLAVÝ, J. (2012). *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. ISBN 978-80-7195-573-3.
PEŠEK, R. & PRAŠKO, J. (2016). *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. Praha: Pasparta.
ISBN 978-80-88163-00-8.
SCHMIDBAUER, W. (2015). *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál.
ISBN 978-80-262-0865-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Svoboda, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Work-life balance a syndrom vyhoření ve vybrané organizaci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.4. 2025

Ondřej Holeček v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, Ing. Ondřeji Svobodovi, za jeho cenné rady, odborné vedení a trpělivost během zpracování mé bakalářské práce. Velmi si vážím jeho času a konstruktivních připomínek, které mi pomohly k jejímu dokončení. Také bych rád poděkoval své rodině za jejich podporu, trpělivost a povzbuzení během celého studia. Děkuji za všechny chvíle, kdy mi byli oporou, a za to, že mi vždy stáli po boku, ať už v náročných, tak i radostných chvílích.

ANOTACE

Tato práce se zabývá syndromem vyhoření a přístupy k vytváření rovnováhy mezi pracovním a osobním životem u pracovníků v pomáhajících profesích. V první části práce jsou vysvětleny pojmy, které se týkají managementu, work-life balance, syndromu vyhoření, stresu, fází stresu a zvládání stresu. Druhá část se soustředí na konkrétní organizaci, která zajišťuje péči pro seniory. Pro výzkum byl využit standardizovaný dotazník MBI na syndrom vyhoření a také řízené rozhovory s respondenty. Cílem bylo navrhnout doporučení na základě zhodnocení stupně syndromu vyhoření u pracovníků v pomáhajících profesích a posouzení souladu mezi jejich osobním a profesním životem. Na základě řízených rozhovorů byla stanovena konkrétní doporučení pro jednotlivé respondenty a pro stávající praxi.

KLÍČOVÁ SLOVA

work-life balance, syndrom vyhoření, copingové strategie, stres, pomáhající profese, prevence syndromu vyhoření

TITLE

Burnout Syndrome and Approaches to Achieving Work-Life Balance in Helping Professions: A Study in a Senior Care Organization

ANNOTATION

This thesis deals with burnout syndrome and approaches to achieving a balance between work and personal life among workers in helping professions. The first part of the thesis explains concepts related to management, work-life balance, burnout syndrome, stress, the phases of stress, and stress management. The second part focuses on a specific organization providing care for seniors. For the research, a standardized MBI questionnaire on burnout syndrome and guided interviews with respondents were used. The aim was to propose recommendations based on the assessment of the level of burnout syndrome among workers in helping professions and the evaluation of the balance between their personal and professional lives. Based on the guided interviews, specific recommendations were made for individual respondents as well as for existing practice.

KEYWORDS

work-life balance, burnout syndrome, coping strategies, stress, helping professions, burnout prevention

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1 Management.....	14
1.1 Manažerské funkce	15
2 Work-life balance a syndrom vyhoření	18
2.1 Work-life balance	18
2.1.1 Slad'ování pracovního a soukromého života.....	19
2.2 Syndrom vyhoření.....	21
2.2.1 Průběh syndromu vyhoření a osobnostní rysy náchylných osob	21
2.2.2 Prevence syndromu vyhoření.....	23
3 Stres, fáze stresu a první symptomy	25
3.1 Eustres, distres a zvládání akutního stresu.....	26
3.2 Strategie zvládání zátěže.....	28
4 Analýza copingových strategií a syndromu vyhoření.....	31
4.1 Metodika výzkumné části bakalářské práce	31
4.2 Představení organizace	32
4.3 Popis provedeného sběru dat	32
4.4 Šetření dotazníku MBI a řízených rozhovorů.....	34
4.5 Řízené rozhovory s pracovníky	41
5 Shrnutí a doporučení.....	58
5.1 Celkové doporučení pro zaměstnance v pomáhajících profesích	65
5.2 Zodpovězení výzkumných otázek	66
ZÁVĚR	68
POUŽITÁ LITERATURA	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - MBI test všech všeobecných zdravotních sester	35
Obrázek 2 - MBI test všeobecných zdravotních sester s vysokým stupněm vyhoření	35
Obrázek 3 - MBI test všeobecných zdravotních sester se středním stupněm vyhoření	36
Obrázek 4 - MBI test všeobecné zdravotní sestry s nízkým stupněm vyhoření.....	36
Obrázek 5 - Výsledky testů všech pracovníků přímé péče.....	38
Obrázek 6 - Pracovníci v sociálních službách s vysokým stupněm vyhoření.....	38
Obrázek 7 - Pracovníci v sociálních službách se středním stupněm vyhoření.....	39
Obrázek 8 - Pracovníci v sociálních službách s nízkým stupněm vyhoření.....	39
Obrázek 9 - Výsledky testu na syndrom vyhoření u manažerů.....	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Základní údaje zdravotních sester.....	34
Tabulka 2 - Základní údaje pracovníků přímé péče	37
Tabulka 3 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.1	41
Tabulka 4 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.1	42
Tabulka 5 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.1	42
Tabulka 6 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.2	43
Tabulka 7 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.2	43
Tabulka 8 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.2.....	44
Tabulka 9 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.3	44
Tabulka 10 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.3	45
Tabulka 11 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.3.....	45
Tabulka 12 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.4	46
Tabulka 13 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.4	46
Tabulka 14 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.4.....	47
Tabulka 15 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.5	47
Tabulka 16 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.5	48
Tabulka 17 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.5.....	48
Tabulka 18 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.6	49
Tabulka 19 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.6	49
Tabulka 20 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.6.....	50
Tabulka 21 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.7	50
Tabulka 22 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.7	51
Tabulka 23 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.7.....	51
Tabulka 24 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.8	52
Tabulka 25 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.8	52
Tabulka 26 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.8.....	53
Tabulka 27 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.9	54
Tabulka 28 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.9	54
Tabulka 29 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.9.....	55
Tabulka 30 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.10	55

Tabulka 31 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.10	56
Tabulka 32 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.10	56

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

WB Work-life balance

EE Emocionální vyčerpání

PA Osobní uspokojení

DP Depersonalizace

MBI Maslach burnout inventory

ÚVOD

V současné době dochází k neustálým změnám v pracovním i soukromém životě jednotlivců. Rostoucí nároky na výkon, rychlé tempo technologického pokroku a zvyšující se množství povinností, mohou vést k nerovnováze mezi pracovním a osobním životem. Tento fenomén se také projevuje v pomáhajících profesích, jejichž hlavním cílem je péče o druhé. V sociálních službách zaměřených na podporu osob seniorského věku se každý ze zaměstnanců dříve či později setká se stresovými situacemi a emočně náročnými okamžiky, jako jsou úmrtí klientů. Pokud nejsou tyto faktory adekvátně řešeny, může u zaměstnanců, zejména přímé péče, dojít k rozvoji syndromu vyhoření, který negativně ovlivní nejen jejich pracovní výkon, ale i celkovou kvalitu života.

Bakalářská práce je zaměřena na work-life balance a problematiku syndromu vyhoření zaměstnanců ve vybrané organizaci poskytující pobytovou sociální službu. Cílem práce je navrhnout doporučení pro zlepšení work-life balance včetně kroků pro zvýšení psychické odolnosti zaměstnanců v Domově pro seniory Heřmanův Městec. Doporučení vyplývají z výsledků dotazníkového šetření za použití testu MBI, řízených rozhovorů a zhodnocení strategií zaměřených na syndrom vyhoření a copingové strategie. Práce je zaměřena na stanovení stupně syndromu vyhoření u pracovníků v sociálních službách a pracovníků managementu, identifikování faktorů ovlivňujících rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Výzkum je proveden u rozdílných profesí, z důvodu porovnání stupně vyhoření mezi těmito skupinami.

V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy související s managementem (work-life balance, stres a jeho fáze, syndrom vyhoření, způsoby zvládání stresových situací). Podrobněji je rozebrána problematika vlivu pracovního prostředí a pracovních podmínek na psychickou pohodu zaměstnanců a faktory, které přispívají k vyšší míře vyhoření zaměstnanců. Pozornost je soustředěna i na strategie zvládání stresu, včetně metod směřujících k osobnostnímu rozvoji, sebereflexi a efektivní organizaci času jednotlivců.

V praktické části jsou doloženy výsledky konkrétní studie za použití metod kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Kromě standardizovaného dotazníku MBI byly provedeny i řízené rozhovory s pracovníky přímé péče, jejichž cílem bylo identifikovat subjektivně vnímané faktory stresu a strategie zvládání pracovních výzev. Na základě výsledků testů a řízených rozhovorů jsou zpracovány návrhy opatření, která by pomohla snížit míru stresu a zlepšit

psychickou odolnost pracovníků, podpořit jejich celkovou pohodu i pracovní spokojenost. Výstupy a doporučení mohou být použity v dané organizaci jako námět k tématům povinného dvacetičtyřhodinového školení zaměstnanců přímé péče. Odborná školení a supervizní setkání zaměřená na work-life balance směřují ke snížení rizika syndromu vyhoření, a tím přispívají ke zkvalitnění pracovního prostředí v organizaci.

Téma bakalářské práce je aktuální a významné. Vyhoření, ale i problémy s udržení rovnováhy mezi prací a osobním životem ovlivňuje výkon nejen jednotlivce, ale i celkové fungování týmů v organizaci, a tudíž i kvalitu poskytovaných služeb. Výsledky výzkumu mohou být přínosné nejen pro danou organizaci, ale také i pro širší oblast sociálních služeb. Je důležité systematicky podporovat zaměstnance v jejich náročné práci. Význam práce spočívá zejména v poskytnutí konkrétních návrhů na zlepšení pracovních podmínek a prevenci předcházení syndromu vyhoření, což může mít pozitivní dopad nejen na zaměstnance samotné, ale i na kvalitu péče poskytované potřebným.

1 Management

Management představuje komplexní proces řízení všech hledisek a aktivit organizace. Mluvíme o ekonomice, lidských zdrojích, marketingu, o chodu a také vývoji dané organizace. Zahrnuje přístupy, názory, zkušenosti a metody, které manažeři zužitkovávají k co nejefektivnějšímu dosažení cílů ve své organizaci. Definice managementu se odlišují, některé se zaměřují zejména na konkrétní činnosti spjaté s managementem, další kladou důraz na vedení lidí. Management je spojen s praxí, ale také je důležitým předmětem vědeckého bádání a je rovněž významný společenský fenomén, který je hoděn hlubší analýzy. Cílem tohoto zkoumání je více rozumět tomu, jak management funguje v samotné praxi. Není žádný univerzální model, který by bylo možno aplikovat v každé situaci. Management se rozvíjí díky mnoha oborům, jako jsou: teorie řízení, sociologie, psychologie, práva, ekonomie, etiky, a dokonce i technologických věd. (Kociánová, 2010)

Pod pojmem management si můžeme v organizaci představit řídicí pracovníky (manažery). Nejvýše jsou v podniku postaveni top manažeři. Management je zároveň činností, která spočívá v tom, že manažer neprovádí úkoly sám, nýbrž je deleguje na své podřízené. Management je také odbornou disciplínou, obsahující různé názory, doporučení, techniky a také metody. Ty jsou využívány manažery k zvládnutí jejich funkcí, které vedou k dosažení cílů organizace. (Hálek, 2016)

Manažer je profesní role, kterou daná osoba získala na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění. Manažer provádí řídicí činnosti, pro které disponuje odpovídajícími schopnostmi. Postavení manažera v organizaci se dá zobrazit pomocí schématu **vlastník — manažer — zaměstnanec**. Občas se označuje jako mylné, přeci jen, manažer je také zaměstnancem, ovšem s vyšším platem, odpovědností a také pravomocemi. Manažeři mají významné postavení v řízení organizace. Jejich posláním je koncepce rozvoje organizace, také řídí běžnou provozní činnost, starají se o finanční zdraví organizace atd. (Veber, 2017)

Manažery lze rozdělit do tří kategorií podle jejich úrovně řízení. Na prvním stupni řízení jsou manažeři první linie. Jedná se o manažery, kteří jsou zařazeni na nejnižší stupeň řízení. Jde například o vedoucí prodejen, primáře, mistry dílen a tak podobně. Tito manažeři úzce spolupracují s řadovými pracovníky, ovšem jejich role může být odlišná od těchto pracovníků. (Blažek, 2014)

Manažer první linie by neměl být pouze obhájcem zájmů zaměstnanců. Moderní manažerské teorie opět uznávají význam této pozice, i když některé společnosti se rozhodly tuto roli zrušit

a přejít k týmům, které si samy neformálně volí vedoucího pro organizaci a koordinaci práce. Mezi klíčové činnosti manažera první linie patří: plánování provozních úkolů, pokud nejsou automaticky generovány informačním systémem, naplnění těchto úkolů, organizace a koordinace každodenních činností, práce s lidmi – jako je rozdělování úkolů, motivace pracovníků k pracovnímu výkonu. Tito manažeři také poskytují odborné rady, řeší problémy, které na pracovišti vznikají a hodnotí zaměstnance. (Veber, 2017)

Další skupinou manažerů jsou manažeři na střední úrovni řízení. Jde o velmi širokou, a také různorodou skupinu. Jejich funkcí je být spojovacím článkem mezi první linií řízení a top managementem. (Blažek, 2014)

Vrcholovou úroveň řízení představují top manažeři, kteří mají za úkol řízení celé organizace, reprezentování dané organizace na konkurenčním trhu. Komunikují s vlastníky, nadřízenými organizacemi, investory, ale také s klíčovými subjekty pro podnik, jako jsou významní zákazníci, dodavatelé, banky a státní instituce. (Blažek, 2014)

V důsledku rostoucí konkurence a nátlaku ze strany zákazníků a akcionářů se stává vrcholový management stále důležitějším. Rychlost a rozsah současných změn neumožňují a nepřipouští chyby. Vrcholoví manažeři nejenže formují obraz organizace, ale také definují její poslání a kulturu, ovlivňují její činnosti a výsledky, jak během svého působení, tak i dlouho poté. Kvalitní vrcholový manažer se projevuje odvahou realizovat změny, má schopnost nahlížet na situace v širších souvislostech a analyzovat, co je třeba udělat pro zajištění úspěchu organizace. (Edersheim, 2008)

Správný manažer by měl členy svého týmu podporovat v jejich profesním rozvoji a kariérních cílech. Zajistit, aby fungovaly efektivní procesy, které umožní hladký průběh práce. Sestavit tým tak, aby efektivně spolupracoval a dosahoval lepších výsledků, díky úspěšné spolupráci v týmu. (Zhuo, 2020)

1.1 Manažerské funkce

Každý manažer by se měl soustředit na rozvoj a zlepšování klíčových funkcí, které jsou vlastní každému vedoucímu pracovníkovi. Tyto funkce zahrnují plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrolu. Při plánování se manažer musí zaměřit na určení cílů, kterých chce organizace dosáhnout a následně určit způsob, jak jich dosáhnout.

Plánovací proces se dělí do tří hlavních typů, dle délky časového horizontu: strategické plánování pro dlouhodobé cíle, taktické plánování pro střednědobé úkoly a operativní

plánování, velmi často užívané v oblastech s častým čerpáním zdrojů. Těmi mohou být finance nebo materiály. (Altaxo.cz, 2019)

Organizování lze vnímat jako proces, během kterého se tvoří struktura organizace, jenž je nezbytná k dosažení klíčových cílů organizace a k efektivitě organizace. Manažeři se zaměřují při tomto procesu na navržení a následné zavedení struktury, aby zaměstnanci v celém podniku mohli pracovat efektivně a s maximálním využitím zdrojů. Hlavními složkami organizování jsou: rozdělení práce na specializované činnosti, zajištění koordinace mezi danými úkoly, vytvoření organizačních jednotek a stanovení jejich rozsahu řízení, rozdělení odpovědností a také pravomocí. (Publi.cz, 2011-2024)

Personalistika má za úkol zajistit pro organizaci dostatek kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří pomohou dosáhnout stanovených cílů organizace. V mnoha organizacích má na starosti personální činnost manažer, ovšem ve větších firmách, s větším počtem pracovníků, se často spoléhají na podporu personalistů nebo externích poskytovatelů personálních služeb. (Šikýř, 2012)

Vedení a management v organizacích jsou spolu úzce propojené činnosti a není snadné je zcela oddělit jako dvě odlišné funkce. Dobrá manažerská dovednost zároveň vyžaduje schopnost být efektivním lídrem. Obecně je uznáváno vedení jako nedílná součást managementu, i když má specifické vlastnosti. Tyto vlastnosti odlišují vedení od jiných manažerských funkcí. Správné vedení je nedosažitelné bez lidí, kteří vedoucího následují, a z toho vyplývá, že efektivním manažerem je ten, který dokáže vést a motivovat svůj tým. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Lewin rozlišuje tři základní styly vedení, kterými jsou autokratický, demokratický a delegující.

V autokratickém stylu má vedoucí veškerou moc i odpovědnost za rozhodování, zaměstnancům jsou přidělovány přesně vymezené úkoly, přičemž jejich možnost projevit vlastní iniciativu je značně omezená. Komunikace je vedena jednosměrně, a to od vedení směrem k podřízeným. Tento styl je vhodný pro krátkodobé situace, při kterých je zapotřebí rychlé rozhodování. Typickým příkladem jsou krizové situace.

V demokratickém stylu vedoucí nese stále plnou odpovědnost, umožňuje však svým podřízeným podílet se na jednotlivých rozhodnutích. Styl je motivující a povzbuzující pro daný tým a zároveň podporuje kreativitu, přičemž komunikace probíhá oboustranně. Rozhodovací proces je ovšem pomalejší.

Delegující styl dává podřízeným velkou míru autonomie. Spočívá v tom, že vedoucí stanoví cíle a priority, ale nechá vlastní tým samostatně pracovat. Poskytuje jim pouze podporu ve formě zdrojů a také informací. Zaměstnanci mezi sebou komunikují navzájem. Delegující styl je vhodný pro již zkušené a soběstačné pracovníky. Vedoucí musí klást důraz na sledování výkonu a pravidelnou zpětnou vazbu. (Firemni-sociolog.cz, 2013)

Kontrola představuje systematický a kritický proces posuzování aktuálních, probíhajících nebo budoucích jevů a procesů. Jejím hlavním úkolem je porovnávat realitu s cíli podniku a poskytovat základ pro rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Kontrola nespočívá pouze v poskytování informací, trestání nebo odstraňování nedostatků, ale především v jejím přínosu pro dosažení lepších výsledků a rozvoj podniku. Bez zaměření na budoucnost by kontrola sloužila pouze jako zpětná vazba, což by bylo omezeno na technické systémy. V podnikovém managementu, kde úsilí směřuje k budoucím cílům (jako jsou strategie, marketing, inovace, rozpočty atd.), je nezbytné, aby kontrola zahrnovala i preventivní prvky a zaměřovala se na budoucnost. (Dědina, Cejthamr, 2010)

Zlaté pravidlo managementu

Filozofie zlatého pravidla managementu spočívá v uplatňování spravedlivého přístupu k zaměstnancům s ohledem na jejich zásluhy. Klíčovou dovedností manažera je umět nastavit jasné hranice a v případě potřeby odmítnout požadavky, které nejsou v souladu s cíli organizace. Přitom je důležité, aby takové odmítnutí zaměstnance motivovalo k vyšší výkonnosti, namísto demotivace.

Úspěšné řízení lidí zahrnuje nejen stanovování pravidel, ale také oceňování práce podřízených. Manažer by měl zaměstnancům dávat najevo jejich hodnotu a uznání, neboť pozitivní motivace, například formou pochvaly, podporuje jejich angažovanost a pracovní výkon. Zlepšování pracovního prostředí, efektivní komunikace a aktivní naslouchání jsou zásadní schopnosti pro úspěšné řízení a budování důvěry mezi zaměstnanci. Kritická zpětná vazba by měla být vyvážená a podávána tak, aby zaměstnanci vnímali její rozvojový přínos.

Skutečně efektivní manažer se zaměřuje na podporu svého týmu a pomáhá zaměstnancům dosáhnout jejich profesních cílů, protože jejich úspěch se následně odráží v celkovém úspěchu organizace. Důležité je vyvarovat se pouhého dodržování formálních pravidel, bez skutečné snahy o rozvoj lidí a dosažení společných výsledků. (Dědina, Cejthamr, 2005)

2 Work-life balance a syndrom vyhoření

Work-life balance představuje klíčový prvek moderního pracovního prostředí, který ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale i celkovou životní spokojenost zaměstnanců. Tato kapitola se zaměří na význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a na možnosti, jak ji efektivně podporovat.

2.1 Work-life balance

Efektivní řízení podniku zahrnuje nejen plánování, organizování a kontrolu pracovních procesů, ale také vytváření podmínek pro udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Správně nastavený management může významně přispět k prevenci syndromu vyhoření a podpoře well-beingu pracovníků. Proto následující kapitola bude věnována work-life balance. V posledních letech vzrůstá zájem o otázky spojené s vyvážením pracovního a osobního života. Termín work-life balance se nejčastěji překládá jako „rovnováha mezi prací a soukromým životem“ nebo „harmonizace pracovních a osobních závazků“. Tato rovnováha je však velmi individuální a odvíjí se nejen od životních podmínek, ale také od osobních ambicí a představ jednotlivce o kariérním úspěchu a seberealizaci. Stejně tak hraje důležitou roli i pohled na osobní život, tedy životní styl. Životním stylem jsou myšleny rodinné vztahy, trávení volného času, zájmy, další vzdělávání i osobní rozvoj mimo profesní sféru. Člověk, který má svůj osobní a pracovní život v rovnováze, nemusí být ovšem spokojený. Rovnováha totiž není zárukou životní spokojenosti člověka. V kontextu s přepracováním a stresem vznikají konflikty na pracovištích. U zaměstnanců se odráží nevyvážený WB na jejich fyzickém a psychickém stavu. Zaměstnanci v souvislosti s tímto bývají častěji i nemocní. To přináší problémy i jejich zaměstnavatelům. Pro naplnění WB je důležitá kultura organizace, která by neměla své pracovníky odstrašovat od vyslovení svých potřeb. Velmi častým problémem je totiž to, že se zaměstnanci bojí sdělit svá přání svým nadřízeným, a to ze strachu o své pracovní místo nebo také kvůli kariérnímu růstu. (Kociánová, 2010)

Stále větší nároky v pracovním procesu a postupné sblížení mužské a ženské role na konci minulého století nás přivedly k větší angažovanosti o tuto problematiku. V odborných zdrojích se problematika rovnováhy mezi pracovním a osobním životem často posuzuje jako konflikt – čas věnovaný práci nám bere čas na rodinu a opačně. Tento problém se nejvíce dotýká pracujících žen, jelikož na úrovni společnosti jsou tradiční ženské role v rodině v rozporu s těmi pracovními. Dnešní typická česká rodina funguje tak, že oba partneři mají pro rodinu finanční přínos, ovšem žena má i hlavní odpovědnost za domácnost ve většině rodin. Rodinné vazby

jsou tak nadále poznamenávány výraznou disproporcí. Domácí práce a rodinné povinnosti jsou doposud stále více na ženách, i když zahraniční výzkumy prokazují, že vztahy mezi otci a jejich dětmi jsou mnohem bližší, než to bývalo dříve. Někteří otcové jsou dokonce s dětmi i na mateřské dovolené. Stále však platí, že žena se snaží udržet si dominantní postavení jako rodič. V hospodářsky vyspělých zemích Evropské unie se využívají přizpůsobivé formy integrace žen v pracovním procesu, jako jsou práce z domova, teleworking apod.. Žena tedy může finančně přispívat, i když je zrovna na mateřské dovolené. (Bedrnová, 2009)

2.1.1 Sladování pracovního a soukromého života

Každý hledá způsoby, jak prožít vlastní život. Člověk se zabývá myšlenkou, jak si obstará finanční prostředky na zajištění chodu domácnosti, záliby. Sladování těchto faktorů je ovlivněno jak ekonomickou, tak společenskou situací v dané lokalitě, ale také časovým hlediskem. V rámci sledování dvou posledních generací – Generace Y, tzv. mileniálů (těmi jsou lidé, kteří se narodili přibližně během posledních dvou dekad 20. století) a Generace Z (jedná se o generaci narozenou po roce 2000), dojdeme k faktu, že tyto dvě generace se značně liší od těch minulých. Generace Y a Generace Z, které v posledních letech začínají působit na trhu, dokáží lépe fungovat s technologiemi. Svou práci velmi často zefektivnili, usnadnili a zkrátili. Více si cení výhod práce z domova, mají potřebu být flexibilní. V těchto možnostech vidí základní pilíř úspěšného podnikání. Je prokázáno, že u těchto mladých lidí roste tendence práce nejen z domova, ale také ze zcela jiného místa na světě. Jedná se o tzv. digitální nomády. V naší zemi, ale i v celém prostředí Evropské unie se setkáváme s problémy, jako jsou administrativní komplikace spojené s daněmi a odvody. V budoucnu bude ovšem i zde, pravděpodobně, zmiňovaný trend tzv. digitálních nomádů, růst. Není nutné se domnívat, že by mladší generace byla oproti té starší línější a neochotna pracovat. Jde spíše o to, že Generace Y a Generace Z chce svůj čas věnovat nejen práci, ale také dalším činnostem, jako je dobrovolnictví, koníčky, zábava. Mít svůj volný čas je pro ně nezbytné. (Homfray, Skalková, Čmolíková Cozlová, 2022)

Vzhledem k rostoucím nárokům na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem se stále více organizací zaměřuje na nástroje, které tuto rovnováhu podporují. Tyto nástroje mohou zaměstnancům pomoci efektivněji sladit pracovní povinnosti s osobními zájmy a rodinnými závazky, čímž se zvyšuje jejich spokojenost a produktivita. V následující části bude podrobněji rozebráno, jaké konkrétní nástroje a přístupy mohou přispět k dosažení této rovnováhy. (Šárka Homfray, Jana Skalková, Klára Čmolíková Cozlová, 2022)

Kratší úvazek – Jedním z nejzákladnějších nástrojů pro snížení pracovního zatížení je zkrácení pracovní doby. Tento koncept se obvykle označuje jako zkrácený nebo kratší pracovní úvazek. Ve skutečnosti se může lišit nejen právními formami, tak praktickými a finančními důsledky, které mají pro zaměstnance i zaměstnavatele odlišné dopady.

Pružná pracovní doba – Pružná pracovní doba je dalším běžně využívaným nástrojem pro vyvážení pracovního a osobního života. Pokud je správně nastavena, poskytuje zaměstnancům vysokou míru flexibility při organizování svého času, což je zvláště užitečné při neplánovaných nebo občasných aktivitách, jako jsou návštěvy úřadů či jiné administrativní záležitosti. Tento přístup zároveň eliminuje potřebu řešit různé formality spojené s žádostmi o dřívější odchod z práce.

Stlačený pracovní týden – Představuje možnost rozložení pracovních hodin do menšího počtu dnů, než je obvyklé, což umožňuje delší volné dny. Tento způsob uspořádání pracovní doby není v zákoníku práce výslovně zakotven, avšak jeho využití není nijak omezeno a může být zaveden dle potřeb zaměstnavatele a zaměstnance.

Sdílené pracovní místo – Sdílené pracovní místo je efektivním nástrojem pro podporu diverzity a inkluze na pracovišti. Když se správně propojí možnosti různých zaměstnanců, přináší to výhody pro všechny zúčastněné strany – zaměstnance, organizaci i její zákazníky. V praxi bývá nejběžněji sdílené pracovní místo využíváno rodiči malých dětí. Dopoledne často pracují matky, které preferují kratší pracovní dobu, zatímco odpoledne se na místě střídají studenti, osoby pracující při studiu, nebo starší zaměstnanci, například ti ve věku 55+. Tento flexibilní model pomáhá lépe vyvažovat pracovní a osobní život všech zúčastněných. Pro firmu to znamená lepší koncentraci na výkon, vyšší kvalitu práce a lepší zákaznický servis. Organizace však musí počítat s náročnějšími aspekty, jako je výběr vhodných zaměstnanců pro tuto formu práce, vyšší nároky na efektivní předávání informací a komunikaci mezi střídajícími se pracovníky, stejně jako zvýšené náklady na zaškolení zaměstnanců a vzájemné sladění všech zúčastněných.

Práce z domova – Práce z domova zpravidla poskytuje zaměstnancům větší flexibilitu a umožňuje lépe přizpůsobit pracovní režim jejich individuálním potřebám. Zároveň přináší časovou i finanční úsporu, jelikož odpadá nutnost dojíždění. Na rozdíl od částečných pracovních úvazků přitom nezahrnuje snížení mzdy či platu, což ji činí vhodnou alternativou v případech, kdy lze část pracovních povinností vykonávat z domova, například ve večerních

hodinách. Tento přístup může představovat efektivní řešení například pro rodiče, kteří by jinak museli svůj úvazek zkrátit kvůli provozní době školní družiny.

2.2 Syndrom vyhoření

Zatímco work-life balance je klíčovým faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost a psychickou pohodu, jeho absence může vést k závažným negativním důsledkům. Jedním z nich je syndrom vyhoření, který představuje vážný problém zejména v pomáhajících profesích. Následující část práce se věnuje právě tomuto tématu. Syndrom vyhoření je charakterizován celkovým vyčerpáním, které se objevuje jako důsledek dlouhodobého intenzivního stresového zatížení. Tento syndrom se nejčastěji projevuje u jednotlivců, kteří jsou často vystaveni interakcím s jinými lidmi. Za vznik vyhoření má odpovědnost kombinace rizikových faktorů, které se nacházejí v pracovním prostředí, osobním životě a také v osobnosti daného jedince. Syndrom vyhoření se může velmi často objevovat u lidí, kteří pečují dlouhodobě o člena své rodiny. Může to být starý senilní senior, nemocné dítě, které je odkázáno na péči svých blízkých, nebo také problémové dítě, za které rodiče cítí příliš velkou zodpovědnost. (Roman Pešek, Ján Praško, 2016)

Podle Maslachové je zásadní charakteristikou syndromu vyhoření nežádoucí, až patologický obrat směrem k negativnímu pólu nejrůznějších hodnot. Může se jednat o zdraví, energii, nezáměr a odcizení, negativní postoje k práci atd.. Nejčastěji bývají postihnuti syndromem vyhoření profese zabývající se problematikou duševního zdraví, pedagogickou činností, sociálními službami, medicínou a prosazováním práva. V praktickém hodnocení posuzujeme vnější příčiny, za které jsou považovány: vysoká angažovanost následovaná nízkou návratností, přílišné pracovní nároky při omezených dovednostech a nedostatek sociální podpory. Významnějšími jsou stále vnitřní příčiny, které jsou založené na nadměrném očekávání výsledků, které vycházejí z narcistické grandiozity. Po nenaplnění a také frustraci následuje sebezničující neurotická devalvace vlastních hodnot. (Radkin Honzák, 2013)

2.2.1 Průběh syndromu vyhoření a osobnostní rysy náchylných osob

Syndrom vyhoření se nerozvine okamžitě, ale postupně, přičemž doba, kterou jednotlivci potřebují k jeho dosažení, se může výrazně lišit. Tuto dobu lze orientačně rozdělit do několika fází. Existují různé modely, které popisují mezi třemi až dvanácti fázemi, přičemž délka těchto stádií je individuální a může se lišit u každého člověka. Některé fáze se mohou opakovat nebo vůbec neprojevit. Často se zmiňuje model, který se skládá z pěti fází: idealistické nadšení, stagnace, frustrace, apatie a samotný syndrom vyhoření.

Níže jsou popsány typické myšlenky jedince v průběhu každé fáze (Roman Pešek, Ján Praško, 2016):

1. Idealistické nadšení – Charakteristickými myšlenkami jsou, že daný jedinec jde do toho naplno, těší se na úžasnou seberealizaci, je pro něj důležité lidem pomáhat, rozumí jim a chce být co nejvíce nápomocný.
2. Stagnace – Člověk si v této fázi klade otázky, proč by se měl tolik hnát? Říká si sám sobě, že se to nějak vyřeší. Požadavků je příliš, některé z nich musí přehlížet. Je pro něho zásadní udržet si v práci klid.
3. Frustrace – Frustrovaný člověk pohlíží na své klienty tak, že si často vymýšlí, manipulují a zneužívají ochotu nabízené pomoci. Všechny tyto situace začínají frustrovaného zaměstnance iritovat.
4. Apatie – Apatie je stav, kdy zaměstnancovým cílem v práci je přežít.
5. Syndrom vyhoření – Pokud zaměstnanec dojde až do samotného stadia syndromu vyhoření, říká si: „Už to nemohu dál snášet, mám toho dost. Potřebuji se odsud dostat. Opravdu mě unavuje chování vedení i klientů, kteří mě štvou. Měl bych s tím a se sebou něco podniknout, ale upřímně, nemám na to náladu, energii ani odvahu. Možná se to časem nějak samo vyřeší.“

První typickou vlastností, kterou mají lidé, co jsou náchylní na syndrom vyhoření, je neschopnost vnímat sám sebe a své potřeby. U většiny lidí trpících syndromem vyhoření se projevuje omezená nebo dokonce žádná schopnost vnímat sama sebe. Často si nejsou vědomi svých vlastních hranic a potřeb, které buď vůbec neexistují, nebo jsou minimální. Jejich jedním z nejdůležitějších životních principů je fungovat za každé situace.

Další typickou vlastností je takzvané „falešné já“, které je ve spojení s narcistickou strukturou osobnosti. Člověk má o sobě představu, která je značně odlišná od jeho skutečné identity. Tuto představu prezentují sobě i svému okolí jako svou skutečnou identitu. Příčinou je silný pocit méněcennosti. Lidé trpící syndromem vyhoření často vykazují narcistické rysy. Žijí tak, aby to vypadalo dobře, tedy ne v souladu se svou pravou identitou, ale podle určité idealizované představy.

Dále pak hodnocení sama sebe prostřednictvím výkonu a uznání druhých. To vzniká tak, že daná osoba trpí komplexem méněcennosti a snaží se mu uniknout. Na základě nízkého sebevědomí usilují tito jedinci o uznání a neustále hledají způsoby, jak si potvrdit svou hodnotu, převážně prostřednictvím svých výkonů. Je zde patrná výrazná absence hranic a neschopnost

se ovládnout. Většina postižených popisuje svůj život jako plný superlativů a tvrdí, že žádné hranice neexistují. Ani to nejlepší není pro ně dostatečné, vždy existuje pocit, že by to mohlo být lepší. Nízká sebeúcta, zejména u žen, často vede k určité formě nezištnosti, která se projevuje bezmeznou péčí a prací pro ostatní.

Omezená schopnost vést dialog a touha po harmonii je další vlastností. Tito lidé mají strach z konfliktů, to často provází potlačování agrese a neschopnost se s ní vyrovnat. Místo toho, aby hledali konstruktivní řešení, vyhýbají se jakýmkoli sporům, mlčí o nich nebo je alespoň velmi podceňují. (Priess, 2015)

2.2.2 Prevence syndromu vyhoření

Důležité pro prevenci syndromu vyhoření je vyhnout se prvotním úskalím. Prevence má svůj význam i v prvních fázích rozvíjení syndromu, hlavně v období, kdy ještě nedošlo k jeho velkému rozvoji.

Faktory poskytující ochranu proti vyhoření zahrnují (Bedrnová, 2009):

1. **Chování typu B** – Osoba tohoto typu není nadměrně soutěživá, není ve střetu s časovým tlakem. Bývá klidná a uvolněná, není jejím cílem zvládnout každý den čím dál tím více věcí. Je vyrovnaná se svým společenským a ekonomickým postavením, vyhýbá se nepohodlí, které by jí umožnilo dosáhnout vyššího levelu. Tento typ je také empatický k druhým a zároveň trpělivý.
2. **Asertivní typ chování** – Jedná se o interpersonální dovednost, která je postavená na poznání sebe sama, na dobrém vztahu k sobě samému a k druhým lidem. Rysy člověka asertivního typu jsou: odpovědnost za vlastní chování, znalost vlastní hodnoty, týmovost, zvládání konfliktních situací s lehkostí a s nadhledem, dobré rozhodovací schopnosti.
3. **Time management** – Kromě zorganizování pracovních a dalších povinností je nezbytné nalézt si čas na rozvíjení rodinných a přátelských vztahů, prostor pro aktivní odpočinek ve formě volnočasových aktivit. Je to nezbytné pro načerpání psychických i fyzických sil.
4. **Pracovní nezávislost, rozmanitost a variabilita pracovních úkolů** – Tyto faktory jsou propojeny s pocitem kontroly. Naše autonomie nám dovoluje řídit situaci, podle variant si zorganizovat pracovní den, aby se v něm našla i pestrost a nestálost. Když máme situaci pod kontrolou, máme jasnou představu o tom, jak dosáhnout odměny, po které

toužíme. Pokud víme, jak se vyhnout nežádoucím následkům, umožňuje nám to pracovat uvolněně, soustředěně a účinně.

5. **Optimální prožívání** – Příjemně prožíváme situace, když jsou naše schopnosti a dovednosti korespondující s nároky na námi vykonávanou činnost. Pakliže je námi vykonávaná činnost pro nás osobně příliš snadná, tak se nudíme a cítíme se nevyužití. A naopak, když jsou na nás nároky příliš vysoké, máme obavy z následujících událostí a konečného výsledku. Klíčovým prvkem příjemného prožívání zážitků je zpětná vazba, která nám ukazuje, jak se nám daří v naší činnosti.
6. **Sociální podpora** – Nejlepší forma podpory prevence syndromu vyhoření je od kolegů, kteří jsou na stejné pracovní pozici, jako je daná osoba. Ve správném týmu by měli kolegové otevřeně mluvit o svých problémech. Zejména pak o prvních symptomech syndromu vyhoření. Členy týmu je třeba dostatečně podpořit, sdílet s nimi jejich problémy a od vedení je potřeba, aby v případě potřeby umožnili jedinci delší volno.
7. **Odpovídající uznání** – Nedostatek uznání může vážně narušit původní motivaci k práci. Abychom udrželi a optimalizovali naši vysokou motivaci, je klíčové mít pozitivní dopady z dobře odvedené práce, jako je příjemný pocit, relaxace a také uznání, které dostáváme z okolí – od kolegů, vedení organizace či veřejnosti. Odpovídající mzda a další materiální zajištění by měly být v souladu s pochvalami a různými formami slovního ocenění.
8. **Pocit osobní pohody** – Pocit osobní pohody se projevuje v celkové spokojenosti se životem, pozitivních emocích a štěstí. K jeho důležitým složkám patří dobré zdraví, kvalitní vzdělání a výchova, stejně jako vykonávání práce, která přináší uspokojení a odpovídající finanční ohodnocení. Tento pocit se také odráží v optimistickém pohledu na svět, bezstarostnosti, vysokém sebevědomí, sebeúctě a silné pracovní morálce.

3 Stres, fáze stresu a první symptomy

Stres může být významným faktorem vedoucím k syndromu vyhoření, pokud není efektivně řízen. Když se vyčerpání spojené s vysokým stresem přehlídí, může vést k rozvoji syndromu vyhoření. Stres nelze z našeho života zcela odstranit, avšak můžeme se naučit, jak s ním efektivně pracovat. Stres způsobuje napětí a zároveň je napětí jeho následkem. Pro život je zásadní přítomnost polarity – na jedné straně maximální bojové a reálné vypětí, na druhé straně tvořivý klid a vnitřní uvolnění. To, co nám prospívá nebo naopak škodí, úzce souvisí s neurohormonálními procesy, zejména s funkcemi parasympatického a sympatického nervového systému. Klíčovým faktorem je naše schopnost vědomě přepnout ze stavu aktivovaného sympatickým nervstvem do klidového stavu ovládaného parasympatikem. Stres představuje přirozenou reakci těla na vnímané hrozby, která organismus mobilizuje k přežití.

Stejně jako burn out, stres můžeme kategorizovat do negativních emocionálních zážitků. V odborné literatuře existují spousty odborných definic pro stres a terminologie není jednotná. (Dutková, 2023)

Někteří autoři, jako např. Smolík tvrdí, že termín je zjevně používán nad míru. Stres byl poprvé popsán v roce 1949 Hansem Selyem, jehož definice, která je původní a ve světě se nejvíce užívá, zní: „Stres je nespecifická (tj. nastávající po nejrůznějších zátěžích stereotypně) fyziologická reakce organismu na jakýkoliv nárok kladený na organismus.“ Další definicí, která je ve shodě se Selyem, je definice od Vodáčkové. „Stresem míníme nespecifickou odpověď organismu na jakoukoli zátěž, která je na něj kladena a která je výsledkem interakce mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku.“ Dále pak jak uvádí Smolík, pojem stres „se užívá k označení různých předmětů odporu nebo výrazně nepříjemných situací, fyziologických, behaviorálních a subjektivních odpovědí na ně, okolností zprostředkujících kontakt jedince se zátěží nebo všech výše uvedených možností jako systému.“ Pohledy na stres se mohou od různých autorů lišit. Stresující dopad specifického podnětu nebo situace na jednotlivce má vždy osobitý charakter. Například v oblasti psychosociálního stresu, jemuž se intenzivně věnoval Mohapl, hrají důležitou roli faktory, jako je význam událostí, dostupnost sociální podpory, a především osobnostní rysy postiženého jednotlivce. Tyto rysy ovlivňují volbu vyrovnávacích strategií, předurčují tak jednotlivce k určitému stylu zvládnání stresu a mohou rovněž vysvětlit rozdílné reakce různých lidí na stres. Stres lze definovat i z pohledu biologického a sociálního. Podle Canona je stres „stav, do něhož se zvíře dostane při stimulaci vyvolávající útěkovou nebo útočnou reakci.“ Jako první nastupuje poplachová reakce. V lidském těle se pomocí nervových a hormonálních mechanismů spouští

stav připravenosti, který slouží jako příprava na boj nebo únik. Dochází k aktivaci části nervové soustavy známé jako sympatikus, přičemž současně dochází ke zvýšenému vylučování hormonů adrenalinu a noradrenalinu z dřeně nadledvin. Obě tyto reakce probíhají skoro ve stejný moment, a proto se označují jako sympato-adrenální systém. Základem této reakce je tvorba látek, které se v průběhu boje či útěku využívají a zvyšují tělesnou výkonnost. (Ulrichová, 2012)

Fáze stresu a první symptomy

V souladu s popisem stresových fází je stres definován jako proces, který prochází třemi hlavními fázemi (Dutková, 2023):

- I. **Poplachová fáze** – Tato fáze je popsána jako příprava na útěk nebo boj, při které se jedinci napínají svaly, dochází ke změně jeho dýchání, zhoršuje se mu trávení, probíhají hormonální změny v organismu, jedinec má slabší imunitu a také se rovněž zhoršuje jeho koncentrace a paměť. Jde o připravení celého organismu. Poplachová reakce probíhá ve dvou krocích: První fáze probíhá pouze v mozku, kde je ještě možné ji zastavit, například tím, že si člověk situaci přehodnotí a zvolí jiný pohled. Ve druhé fázi dochází k aktivaci nadledvin, což ztěžuje zvládnutí situace, protože hormony se již uvolnily do krevního oběhu. V této fázi je často nezbytné provést nějakou formu fyzické aktivity, jako je procházka, běh, plavání nebo tanec.
- II. **Fáze rezistence** – Problém byl úspěšně vyřešen, což vede k postupnému zotavení těla i mysli. Dýchání i ostatní tělesné funkce se stabilizují a hladiny stresových hormonů klesají. Ihned po odeznění stresové reakce však dochází k nedostatku energie, a proto je nezbytné dopřát si čas na regeneraci sil.
- III. **Fáze vyčerpání** – Pakliže příčina, kvůli které máme stres, trvá moc dlouho nebo se dostavilo více stresujících situací bezprostředně po sobě, svedeme v režimu vysoké aktivity pobýt jen omezený čas a žijeme tzv. „na dluh“. Když na nás stres působí dlouhodobě, tak se nám snižuje tělesná i duševní síla a hovoříme o vyčerpání nebo syndromu vyhoření. Je to hazardní stádium, při kterém se vyskytují změny v psychice, nejvíce pak smutek a úzkost. Člověk má menší fyzickou a duševní schopnost, hůře komunikuje a také pracuje. (Dutková, 2023)

3.1 Eustres, distres a zvládání akutního stresu

V této podkapitole se podíváme na stres z jiného úhlu. V předchozích kapitolách jsme stres viděli jen z pohledu negativního. Stres není pouze nepřítel, který nám upírá pohody, ale dává

nám i napětí, bez kterého se neobejdeme. Ať už se jedná o stres, jenž nám pomáhá reagovat na nebezpečí, zahánět hlad a žízeň, uvolnění dýchacích cest pláčem po porodu, ale také se najde i vyloženě příjemný stres spojený se sexualitou, radostí, poznáváním a objevováním nového. Tyto myšlenky mění černobílý názor na stres. Existují tedy dva druhy stresů. Stres, který vyvolává příjemné pocity je v literatuře označován jako eustres a stres, který v nás vyvolává špatné pocity je označován distres. Každý z těchto dvou stresů na nás jinak působí, eustres je užitečný k dosahování stability a rovnováhy a distres je devastující, vyčerpává nás, obtěžuje a ničí. Při distresu se do organismu uvolňují látky, které pokud nejsou využity, mohou představovat riziko pro zdraví, a naopak při eustresu se do těla uvolňují hormony spojené se sexualitou a organismus zvyšuje svou schopnost odolávat negativním účinkům distresu. Velká část našeho distresu vyplývá z činnosti mozkového kmene, který je rychlý a opatrný. K distresu dochází, protože kmen má tendenci považovat za nebezpečné i situace, které jsou pouze potenciálně ohrožující. To zahrnuje i nové a neznámé okolnosti. Distres tedy nastává, když mozkový kmen vyhodnotí situaci jako neznámou, nebo i známou, ale objektivně nebezpečnou. Na druhé straně, pozitivní podněty vedou k eustresu, tedy příjemnému napětí, pokud jim nebrání psychologické bloky, na jejichž zpracování se podílí kůra mozková. (Plamínek, 2013)

Pomoc při akutním stresu v dané situaci

Představení technik, které nám mohou pomoci zvládnout stresovou situaci, v okamžiku, kdy se právě nacházíme v této situaci, je zcela nezbytné. Do takových situací se totiž každý z nás čas od času dostane a lidská zkušenost a moudrost přišla s řadou poznatků a tipů, jak tyto akutní situace přemoci. Techniky, které tu jsou popsány, jsou vysvětleny z pohledu dnešní medicíny (Bedrnová, 2009):

1. Protistresové dýchání – Za obecně platnou skutečnost se udává, že při akutním stresu bývá náš dech nepravidelný. Stres může člověka natolik ovlivnit, že začne zapomínat dýchat. Je nutné v tomto stavu zaměřit svou pozornost na vlastní dech, udělat pomalý nádech v ideálním případě nosem a poté je třeba se soustředit na pomalé a hluboké vydechování, které by mělo probíhat až do úplného vyprázdnění plic, přičemž je důležité se vyhnout nadměrnému napětí nebo přepínání. Tento cyklus je nutné několikrát opakovat.
2. Chvilková tělesná relaxace – Stres často vede ke zvýšení svalového napětí v celém těle, přičemž obzvláště postižené bývá svalstvo obličeje. Pokud jsme schopni tento stresový tonus snížit, pozitivně tím ovlivníme nejen naše tělo, ale i psychiku. Proto je dobré při

stresu uvolnit ústa a ústní koutky, zvlhčit rty jazykem, jazyk nechat volně v ústech, a celé tělo se snažit uvolnit, i kosterní svaly.

3. Koncentrace na „kredenc“ – V této metodě protistresové první pomoci „kredenc“ představuje jakýkoli emocionálně neutrální objekt, který je nám lhostejný. Efekt této koncentrace spočívá v tom, že nejsme schopni soustředit svou pozornost na více než jednu věc najednou. Pokud tedy zaměříme svou pozornost na takový objekt, který v nás nevyvolává žádné emocionální reakce, a tím se přirozeně, bez námahy a násilí odpoutáme od stresového podnětu, dojde ke snížení našeho psychického napětí.
4. Odejít a zůstat chvíli sám – Nejvíce obvyklou příčinou našeho stresu bývají ostatní jedinci.

3.2 Strategie zvládání zátěže

Při zvládání neuropsychické zátěže lze v některých případech rozpoznat určité dílčí fáze nebo etapy, které se projevují v různé míře. Tyto fáze jsou charakteristické využíváním specifických mechanismů zvládání zátěže.

Fáze procesu zvládání zátěže lze specifikovat následujícím způsobem (Bedrnová,2009):

1. „poplachová reakce“
2. vyvažování emocí a hledání racionálního přístupu k zátěži
3. analýza zátěžové situace
4. získání motivace k řešení dané situace nebo problému
5. vlastní řešení zátěžové situace

„Poplachová reakce“ – Setkáváme se s ní v procesu zvládání zátěže. Během tohoto procesu si většinou v různé míře uvědomujeme vzniklou situaci, která následně vede k aktivaci psychických sil. Postupně se objevuje stav zvýšené připravenosti, označovaný jako „bojová pohotovost“, která umožňuje zvládání zátěže. Poplachová reakce ovlivňuje jak fyzickou stránku našeho těla (například zvýšení krevního tlaku, zrychlený srdeční tep, bolest hlavy), tak i naši psychiku (napětí, stres z nedostatku času nebo pocit chaosu). Obvykle signalizuje, že došlo ke změně situace a upozorňuje na nutnost těmito změnami se zabývat. Minimálně je důležité zaměřit se na své prožívání, porozumět, co se změnilo a proč na danou situaci reagujeme právě takovýmto způsobem.

Vyvažování emocí a hledání racionálního přístupu k zátěži – Prvotní pocity znepokojení, nervozity či neklidu, které vycházejí z rozpoznaných změn v prožívání a chování, vedou u

odolnějších jedinců po určité době k potřebě vyvážit nepříjemné emoce racionálním přístupem. Následující fází je proto příprava aktivní reakce na novou situaci. Klíčovým předpokladem této fáze je nalezení rovnováhy mezi emocemi a rozumem. Tento proces bývá snazší, pokud dokážeme svůj problém sdílet s okolím a poradit se s lidmi, u nichž máme důvěru, že nám mohou pomoci najít řešení. Může se jednat o přátele, zatímco při složitějších problémech je často užitečné obrátit se na odbornou literaturu nebo vyhledat pomoc psychologa. Často již samotné jasné pojmenování problému přispívá k překonání emocionálního chaosu, obnově racionálního myšlení a usnadnění nalezení cesty z problémové situace.

Analýza zátěžové situace – Důležitou součástí racionálního přístupu je snaha pochopit význam a příčinu zjištěných, často negativně vnímaných změn prostřednictvím studia odborné literatury, konzultací s blízkými či odborníky. Na základě těchto poznatků obvykle začínáme hledat vhodné způsoby, jak se s danou situací vyrovnat. Zpočátku převládající stresové emoce, spojené s pocitem nedostatečné schopnosti zvládnout novou nebo nezvyklou situaci. Díky zjišťování příčin a souvislostí se postupně mění na hledání konkrétních možností, jak situaci efektivně řešit.

Získání motivace k řešení dané situace či problému – V této fázi se objevuje potřeba problém pochopit a aktivně jej řešit. Postupně se začínáme v situaci lépe orientovat a získáváme důvěru, že ji dokážeme zvládnout. Motivace k jejímu řešení hraje klíčovou roli – vyšší motivace zpravidla usnadňuje hledání řešení, avšak příliš vysoká motivace může stejně jako nedostatečná vést k selhání. Na tomto základě se jedinec soustředí na konkrétní kroky směřující k překonání zátěže. Dlouhodobé zvládnání náročných situací spočívá ve vytváření vhodných návyků, které postupně vedou k automatizaci efektivních postupů a usnadňují řešení podobných problémů v budoucnosti.

Vlastní řešení zátěžové situace – Nejčastěji se jedná o dva přístupy: trpělivé vyčkávání spojené s pasivní odolností nebo aktivní jednání zaměřené na řešení dané situace. Vždy je nutné zvážit, který přístup je v konkrétní situaci vhodnější. V některých případech může být neefektivnější, ba dokonce jedinou možností, zvolit politiku nečinnosti, tedy ignorování určitých skutečností, zejména pokud není možné je změnit. Jindy je však nezbytné situaci aktivně řešit. Někdy je třeba projevovat trpělivost, jindy sílu. Důležitou roli hraje i intuice a moudrost, které nám pomáhají rozpoznat, jaký přístup je v daném okamžiku nejvhodnější.

Konečným výsledkem této fáze je buď úspěšné zvládnutí zátěže nebo její překonání selháním.

Zvládnutí zátěže – Úspěšné zvládnutí zátěže se projevuje pozitivními změnami v psychice, jako je zvýšení osobních aspirací, sebevědomí, prožitek uspokojení a celkové zlepšení psychické pohody. Na začátku této reakce bývá přítomno výrazně pozitivní prožívání, až téměř euforie, která po určité době přechází do únavy. Po jejím odeznění se však pozitivní pocity vracejí a trvale se usazují v našem organismu.

Selhání v zátěži – Selhání při vyrovnávání se se zátěží rovněž vede k určitým změnám v psychice, avšak s opačným účinkem. Obvykle dochází ke snížení aspirací a sebedůvěry, což je doprovázeno pocity nespokojenosti a nejistoty, celkově se zhoršuje psychická kondice. Tento proces začíná intenzivním pocitem neúspěchu a neschopnosti zvládnout situaci, který je na chvíli vystřídán snahou vidět věci v pozitivnějším světle. Tento dočasný optimismus však nakonec ustupuje a negativní pocity se usazují, ovlivňují naše další prožívání a chování v nepříznivém směru.

4 Analýza copingových strategií a syndromu vyhoření

V této kapitole je věnována pozornost analýze copingových strategií a stupni syndromu vyhoření u pracovníků v pomáhajících profesích.

4.1 Metodika výzkumné části bakalářské práce

Cílem práce bylo podrobně analyzovat, do jaké míry pracovníci v pomáhajících profesích reagují na stresové situace, jak zvládají sladování soukromého a pracovního života a nakolik jsou ohroženi syndromem vyhoření. Důraz byl kladen na identifikaci strategií, které využívají ke zvládnutí stresu, stanovení stupně syndromu vyhoření a zhodnocení jejich schopnosti uvědomovat si své ohrožení syndromem vyhoření a aktivně s touto situací pracovat.

Zkoumaný vzorek zahrnoval specifickou skupinu pracovníků, kteří se v rámci svého povolání potýkají s vysokými psychickými i fyzickými nároky. Jedná se o skupinu zaměstnanců, vykonávajících přímou práci s uživateli sociálních služeb, konkrétně všeobecné zdravotní sestry a pracovníci v sociálních službách. Tato skupina byla vybrána s ohledem na charakter jejich práce, která zahrnuje intenzivní psychickou i fyzickou zátěž. Současně byl proveden výzkum s využitím testu MBI, ale pouze s malým vzorkem zaměstnanců organizace domova pro seniory, kteří pracují na manažerských pozicích. Důvodem bylo porovnání stupně syndromu vyhoření u těchto dvou skupin.

Metodika průzkumu

Pro získání potřebných dat byl využit kombinovaný přístup zahrnující kvantitativní i kvalitativní metody. Dotazníkové šetření bylo realizováno s využitím standardizovaného nástroje MBI – Maslach Burnout Inventory, který je mezinárodně uznávaným diagnostickým nástrojem pro stanovení míry syndromu vyhoření. Tento nástroj umožňuje zhodnotit míru emocionálního vyčerpání, depersonalizace a osobního uspokojení u jednotlivých pracovníků.

Dotazníkové šetření bylo doplněno řízenými rozhovory, které poskytly hlubší pohled na individuální zkušenosti respondentů, jejich přístupy ke zvládnutí stresu a schopnosti sladit soukromý a pracovní život. Tento kombinovaný přístup umožnil nejen kvantifikovat míru syndromu vyhoření, ale také identifikovat konkrétní faktory, které na pracovníky negativně působí a strategie, jež využívají k jejich eliminaci.

Shromažďování dat probíhalo celkem u čtyřiceti pracovníků. Tím bylo zajištěno, že výsledky výzkumu budou reprezentativní a přinesou relevantní informace pro další analýzu. Na závěr

práce jsou formulovány návrhy a doporučení, jak pracovat se syndromem vyhoření a také tipy pro lepší zvládnání work-life balance.

4.2 Představení organizace

Domov pro seniory Heřmanův Městec, U Bažantnice 63, je příspěvková organizace Města Heřmanův Městec. Domov poskytuje sociálně - zdravotní péči 159 uživatelům pobytové sociální služby. Posláním domova pro seniory je poskytovat nepřetržitou podporu a pomoc seniorům, kteří vzhledem ke svému věku a dlouhodobě zhoršenému zdravotnímu stavu nemohou žít sami ve svém vlastním domácím prostředí, a to ani za pomoci jejich blízkých nebo terénních či ambulantních sociálních služeb. Cílovou skupinou domova jsou senioři ve věku od 60 let převážně z Heřmanova Městce a mikroregionu se sníženou soběstačností a pohyblivostí, kteří jsou v důsledku nemoci či chronického postižení trvale odkázáni na péči a pomoc jiné osoby nebo kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci a jsou ohroženi sociálním vyloučením. Průměrný věk uživatelů služby je 85,7 let. Cílem organizace je kvalitně poskytovat sociální službu v rozsahu, který je přizpůsoben specifickým potřebám seniorů, vytvářet podmínky pro zachování a rozvoj soběstačnosti uživatelů s využitím moderních metod péče. Aktivizovat a rozvíjet u seniorů dosavadní dovednosti, schopnosti a znalosti. Umožnit uživatelům služby žít běžným způsobem života i v podmínkách pobytové sociální služby. Laskavě a důstojně doprovázet každého uživatele v posledních chvílích života. Individuálně přistupovat k potřebám a schopnostem každého uživatele. Akceptovat svobodnou vůli a rozhodnutí každého seniora, dokud jsou schopni je jakýmkoliv způsobem projevit, podporovat jejich nezávislost na poskytované službě. Podporovat uživatele v jejich přirozených mezilidských vztazích a rodinných vazbách. Cílem organizace je také udržovat stabilní tým, zvyšovat profesionalitu pracovníků na všech pozicích, zajistit finanční stabilitu, rozvíjet a dbát o prostředí domova, zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

V Domově pro seniory Heřmanův Městec pracuje celkem 110 pracovníků na hlavní pracovní poměr. Pracovníci přímé péče jsou všeobecné zdravotní sestry, pracovníci v sociálních službách, pracovníci v sociálních službách – přímá nepedagogická činnost, sociální pracovníci.

4.3 Popis provedeného sběru dat

Na sběr dat byly využity řízené rozhovory s pracovníky domova pro seniory a dále pak byla provedena studie pomocí dotazníkového šetření Maslach burnout inventory.

Skladba řízeného rozhovoru

Nejprve byly provedeny řízené rozhovory s jednotlivými pracovníky, aby bylo zjištěno, jak se jim daří sladit osobní a profesní život a také, jakým způsobem respondenti přistupují k řízení stresu. Otázky se soustředily především na work-life balance, pracovní podmínky a stres. Jednotlivé rozhovory se skládaly z 13 otázek. Respondentům byla před rozhovorem objasněna jeho podstata a vysvětleny všechny použité pojmy.

Otázky zaměřené na work-life balance, pracovní prostředí a stres

1. Vyhovuje Vám pracovní doba?
2. Co vás naplňuje na stávající pracovní pozici? Co vás baví?
3. Co vás naopak na vaší pracovní pozici nebaví?
4. Co vás na vaší pracovní pozici stresuje?
5. Jak se vypořádáváte se stresem spojeným s výkonem práce?
6. Je váš způsob a přístup k vaší práci dlouhodobě udržitelný?
7. Jak se vám daří vyvážit profesní a osobní život?
8. Jak velkou oporu máte ve svém blízkém okolí? Máte s kým sdílet své starosti?
9. Děláte něco pro své fyzické i duševní zdraví? Máte například nějaké aktivity nebo zájmy, které vám pomáhají relaxovat?
10. Plánujete do budoucna nějaké změny v tom, jak se staráte o své fyzické a duševní zdraví?

Obecné otázky

Kolik vám je let?

Na jaké pracovní pozici pracujete?

Test na syndrom vyhoření MBI

Pro kvantitativní sběr dat byl aplikován test Maslach Burnout inventory, který je od autorky Christiny Maslachové a Susan E. Jackson. Maslachová rozšířila okruh příznaků přítomných při syndromu vyhoření. Rozdělila je do tří kategorií - psychického vyčerpání, ztráty uspokojení a potěšení z práce, odcizení neboli depersonalizace. Na poslední zmíněnou kategorii se nejvíce zaměřila při diagnostice. Test je tvořen z dvaadvaceti otázek, přičemž devět z nich je zaměřeno na měření EE, pět otázek se zabývá DP a zbývajících osm na PA. (Honzák, 2013)

EE – Emoční vyčerpání

Označuje stav, kdy člověk postižený syndromem vyhoření ztrácí radost ze života, zájem i energii pro kteroukoliv aktivitu, přičemž se cítí psychicky vyčerpaný. Jedná se o nejuvýstižnější ukazatel vyhoření. (Křivohlavý, 2012)

DP – depersonalizace

Jedná se o potřebu pozitivní zpětné vazby. Depersonalizace se může projevovat ztrátou respektu a negativním postojem k ostatním osobám. (Křivohlavý, 2012)

PA – osobní uspokojení

Osobní uspokojení se zaměřuje na osoby, které nedisponují zdravou sebedůvěrou. Vlivem jejich nízkého sebevědomí postrádají chuť, která by jim dodala potřebné pro překonání zátěžové situace. (Křivohlavý, 2012)

Každou položku dotazníku lze hodnotit pomocí Likertovy škály v rozmezí od 0 do 7, kde nula znamená „nikdy“ a sedm představuje „stále“ nebo „velmi silně“. U škály EE je stav vyčerpání považován za střední při skóre mezi 17 a 26 body, zatímco hodnota 27 a více signalizuje vyhoření. Pro škálu DP platí, že hodnoty v rozmezí 7–12 označují střední stupeň a 13 a více odpovídá vyhoření. U škály PA se za vyhoření považuje dosažení méně než 31 bodů, přičemž střední stupeň narušení odpovídá hodnotám mezi 38 a 32 body. (Honzák, 2013)

4.4 Šetření dotazníku MBI a řízených rozhovorů

Počet oslovených respondentů zařazených na pozici pracovníka přímé péče byl 62, dále bylo osloveno 8 zdravotních sester a 5 zaměstnanců, kteří působí na manažerské pozici. Úspěšnost návratnosti dotazníků byla 70,7 %.

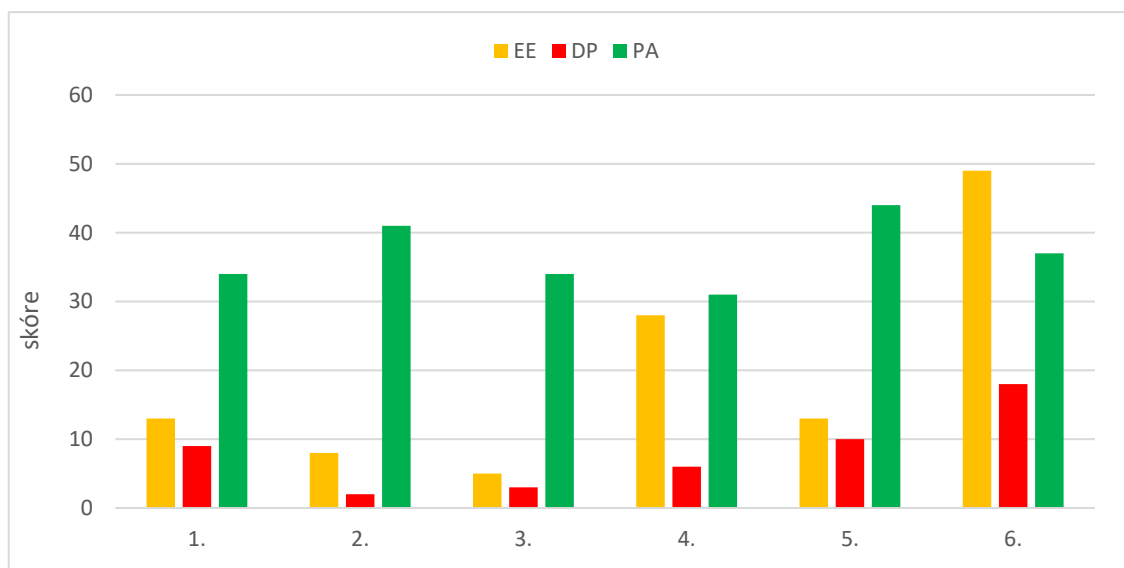
V tabulce č.1 je uveden věk, počet odpracovaných let a stupeň vyhoření na stávající pracovní pozici všeobecná zdravotní sestra.

Tabulka 1 - Základní údaje zdravotních sester

Č.	Kolik let Vám je?	Jak dlouho pracujete na této pozici?	Stupeň vyhoření
1.	60 let	25 let	Střední
2.	38 let	1 rok	Nízký
3.	61 let	16 let	Střední
4.	42 let	13 let	Vysoký
5.	52 let	14 let	Střední
6.	50 let	3 roky	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

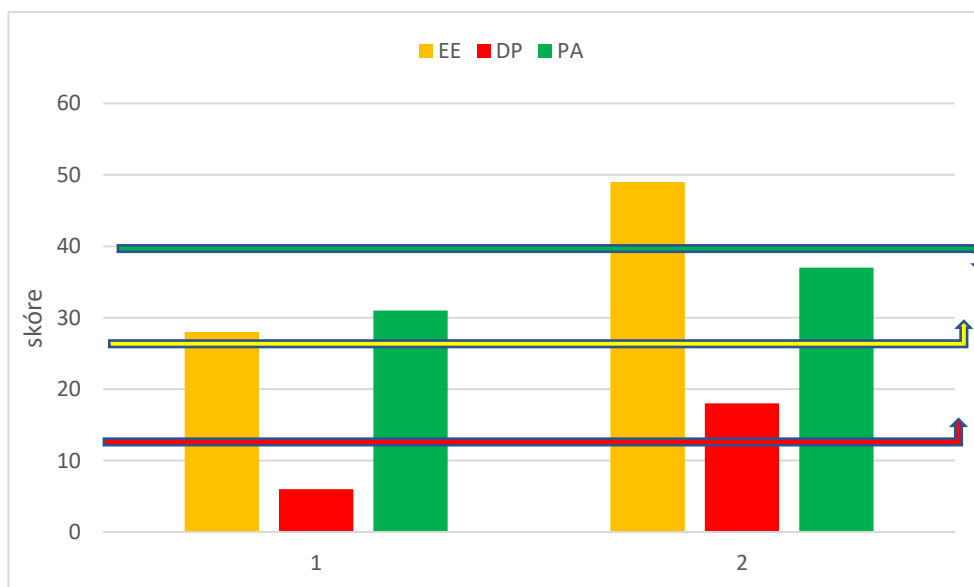
Na grafu jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření MBI všech dotazovaných všeobecných zdravotních sester Domova pro seniory Heřmanův Městec.



Obrázek 1 - MBI test všech všeobecných zdravotních sester

Zdroj: vlastní zpracování

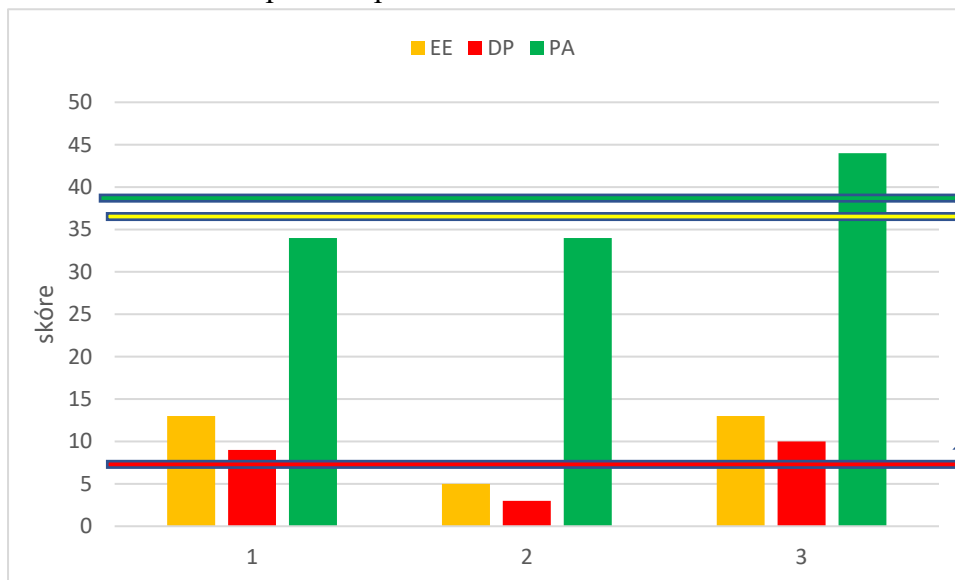
Nadcházející graf zobrazuje pouze ty všeobecné zdravotní sestry, které dosáhly vysokého stupně vyhoření. Respondentka č.4 dosáhla vysokého stupně vyhoření u emočního vyčerpání a také u osobních úspěchů. Respondentka č.6 dosáhla vysokého vyčerpání rovněž u dvou oblastí, a to rovněž u emočního vyčerpání a dále pak u depersonalizace. Šipky znázorňují hranici vysokého stupně vyhoření a směr zhoršení daného stavu.



Obrázek 2 - MBI test všeobecných zdravotních sester s vysokým stupněm vyhoření

Zdroj: Vlastní zpracování

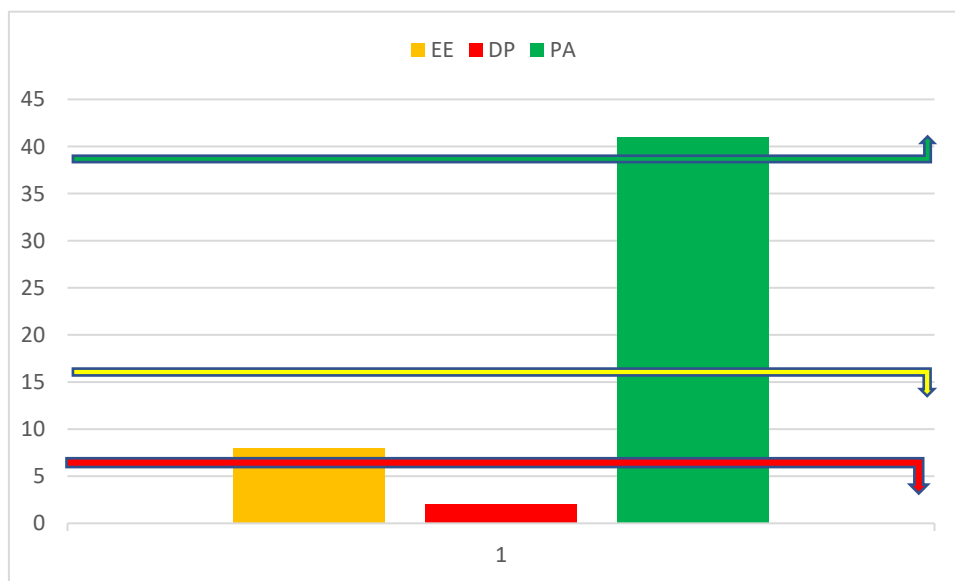
V dalším grafu jsou znázorněny výsledky testu MBI - všeobecné zdravotní sestry, které dosáhly středního stupně vyhoření. Respondentka č.1 dosáhla středního stupně vyhoření u depersonalizace a také u osobních úspěchů. Respondentka č.3 dosáhla stupně vyhoření u osobních úspěchů a poslední respondentkou se středním stupněm vyhoření je respondentka č.5, která dosáhla středního stupně u deperosnalizace.



Obrázek 3 - MBI test všeobecných zdravotních sester se středním stupněm vyhoření

Zdroj: Vlastní zpracování

Níže uvedený graf zobrazuje výsledek MBI testu na pozici všeobecná zdravotní sestra s nízkým stupněm vyhoření, a to ve všech kategoriích. Jedná se o respondentku č.2.. Šipky zaznamenávají hranici nízkého stupně vyhoření a také směr lepšího stavu vyhoření v daných oblastech.



Obrázek 4 - MBI test všeobecné zdravotní sestry s nízkým stupněm vyhoření

Zdroj: Vlastní zpracování

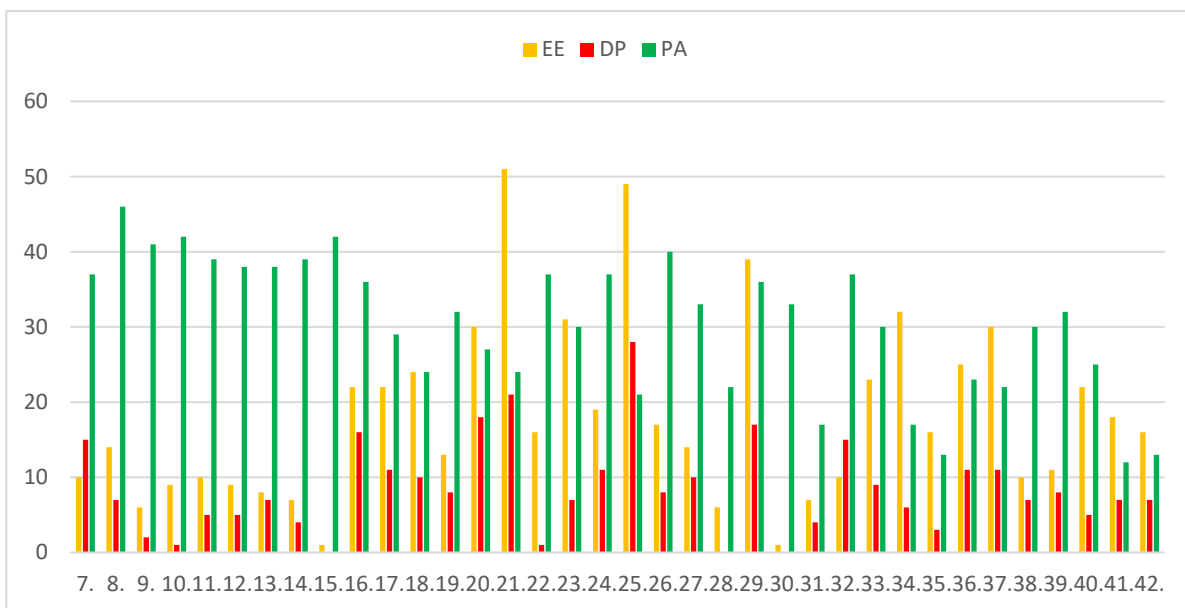
V tabulce č.2 je uveden věk, počet odpracovaných let a stupeň vyhoření zaměstnanců na pracovní pozici pracovník přímé péče – pracovník v sociálních službách.

Tabulka 2 - Základní údaje pracovníků přímé péče

Č.	Kolik let Vám je?	Jak dlouho pracujete na této pozici?	Stupeň vyhoření
7.	48 let	16 let	Vysoký
8.	54 let	1 rok	Střední
9.	45 let	1 rok	Nízký
10.	51 let	5 let	Nízký
11.	57 let	8 let	Nízký
12.	60 let	9 let	Střední
13.	20 let	1 rok	Střední
14.	55 let	8 let	Nízký
15.	45 let	11 let	Vysoký
16.	50 let	10 let	Vysoký
17.	49 let	20 let	Vysoký
18.	56 let	1 rok	Vysoký
19.	48 let	8 let	Střední
20.	41 let	6 let	Vysoký
21.	49 let	10 let	Vysoký
22.	42 let	3 roky	Střední
23.	57 let	13 let	Vysoký
24.	35 let	1 rok	Střední
25.	54 let	30 let	Vysoký
26.	45 let	12 let	Střední
27.	32 let	9 let	Střední
28.	59 let	10 let	Vysoký
29.	49 let	5 let	Vysoký
30.	34 let	2 roky	Střední
31.	44 let	7 let	Vysoký
32.	62 let	17 let	Vysoký
33.	47 let	20 let	Vysoký
34.	43 let	15 let	Vysoký
35.	55 let	20 let	Vysoký
36.	54 let	16 let	Vysoký
37.	53 let	10 let	Vysoký
38.	45 let	10 let	Vysoký
39.	40 let	7 let	Střední
40.	42 let	10 let	Vysoký
41.	49 let	4 roky	Vysoký
42.	49 let	20 let	Vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování

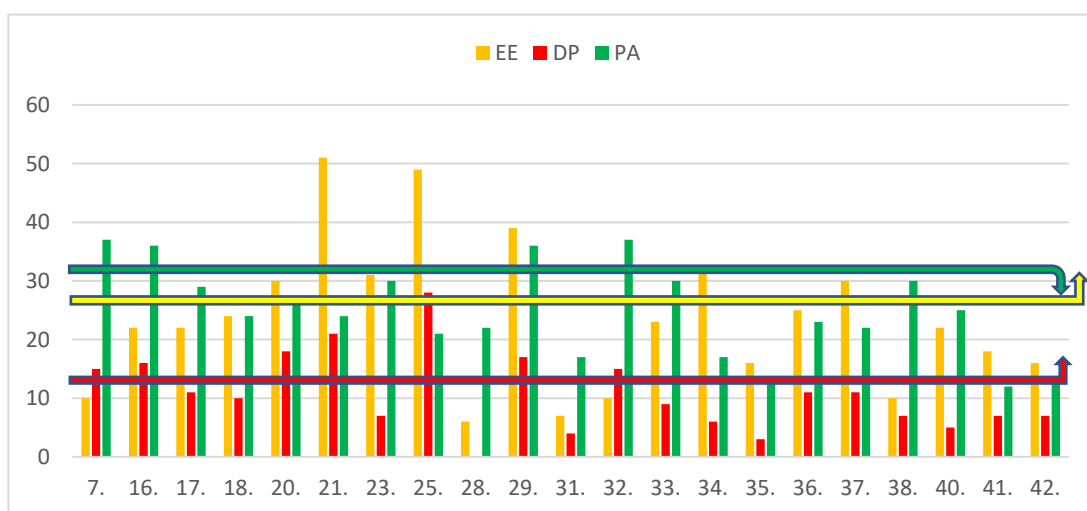
V následujícím grafu jsou zobrazeny výsledky testu MBI všech dotazovaných pracovníků přímé péče – pracovníků v sociálních službách.



Obrázek 5 - Výsledky testů všech pracovníků přímé péče

Zdroj: Vlastní zpracování

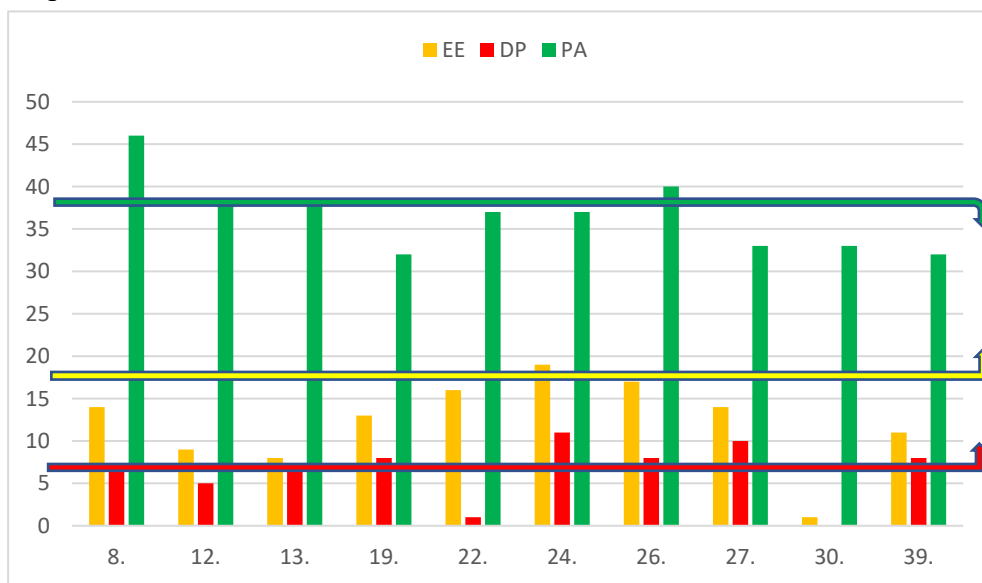
Graf znázorňuje výsledky testů MBI provedených u pracovníků přímé péče – pracovníků v sociálních službách, kteří dosáhli vysokého stupně vyhoření. Nejhorší výsledky byly zaznamenány u respondentů č. 20, č. 21, č. 25. Tito tři respondenti dosáhli vysokého stupně vyhoření ve všech třech oblastech. Respondenti č. 23, č. 29, č. 34 a č. 37 dosáhli vysokého stupně vyhoření alespoň ve dvou oblastech. Ostatní respondenti dosáhli vysokého stupně vyhoření jen v jedné oblasti.



Obrázek 6 - Pracovníci v sociálních službách s vysokým stupněm vyhoření

Zdroj: Vlastní zpracování

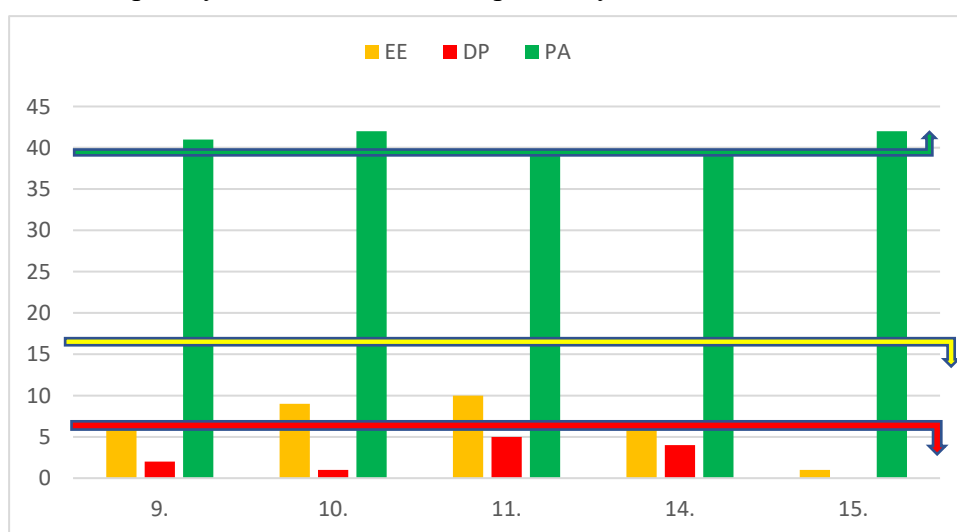
Níže uvedený graf zobrazuje všechny respondenty, kteří dosáhli středního stupně vyhoření. Nejhůře z těchto respondentů dopadl respondent č. 24, který dosáhl středního stupně vyhoření ve všech zkoumaných oblastech. Respondenti č. 13, č. 19, č. 27, č. 39 dosáhli středního stupně vyhoření shodně u depersonalizace a osobních úspěchů. Respondent č. 26 dosáhl středního stupně u emočního vyčerpání a depersonalizace. Respondent č. 8 má střední stupeň vyhoření u depersonalizace. Respondenti č. 12, č. 22 a č. 30 dosáhli všichni středního stupně vyhoření u osobních úspěchů.



Obrázek 7 - Pracovníci v sociálních službách se středním stupněm vyhoření.

Zdroj: Vlastní zpracování

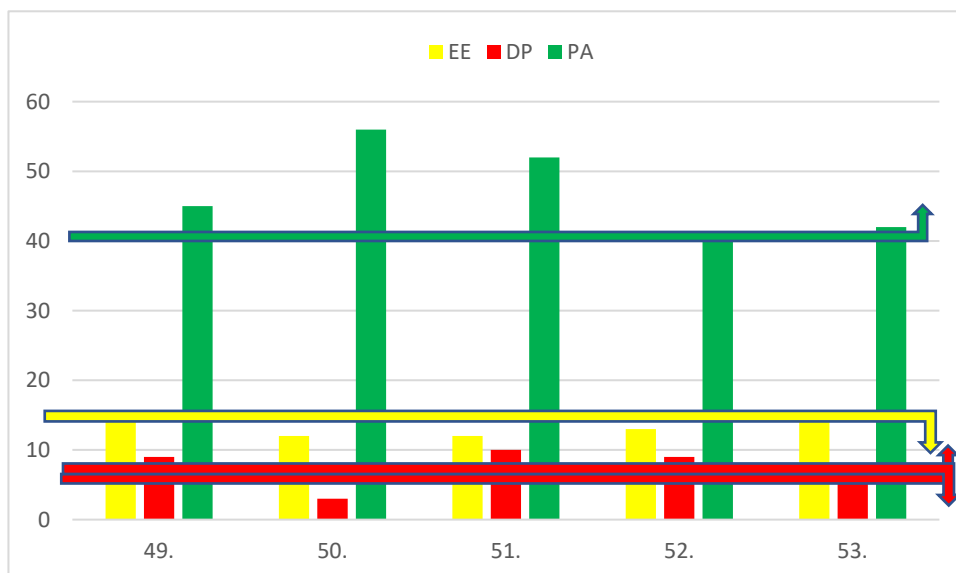
Následující graf nám zobrazuje pracovníky přímé péče – pracovníky v sociálních službách, jenž dosáhli nízkého stupně vyhoření. Jedná se o respondenty č. 9, č. 10, č. 11, č. 14 a č. 15.



Obrázek 8 - Pracovníci v sociálních službách s nízkým stupněm vyhoření

Zdroj: Vlastní zpracování

Testu na syndrom vyhoření byli podrobena také manažeři organizace. Jednalo se o pět oslovených zaměstnanců ve vedoucích pozicích, aby bylo možné porovnat, zda jsou více či méně vyhořelí oproti pracovníkům přímé péče. Respondenti č. 49, č. 50, č. 51, č.52 a č. 53 dopadli následovně.



Obrázek 9 - Výsledky testu na syndrom vyhoření u manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti č. 49, č. 51, č. 52 a č. 53 dosáhli středního stupně vyhoření u deperonalizace, ostatní respondenti vykazují výsledek s nízkým stupněm vyhoření.

Porovnání výsledků testů MBI dvou respondenčních skupin – manažerů organizace a pracovníků v pomáhající profesi v Domově pro seniory Heřmanův Městec

1. Dosahují zaměstnanci v pomáhajících profesích v průměru vyššího stupně vyhoření v oblasti emočního vyčerpání oproti manažerům?

Ano, výsledky ukazují, že zaměstnanci v pomáhajících profesích dosáhli v průměru 17,6 bodu, což odpovídá střednímu stupni vyhoření. Naproti tomu manažeři dosáhli v průměru 13 bodů, což odpovídá nízkému stupni syndromu vyhoření.

2. Dosahují zaměstnanci v pomáhajících profesích v průměru vyššího stupně vyhoření v oblasti deperonalizace oproti manažerům?

Výsledky potvrzují, že zaměstnanci v pomáhajících profesích dosáhli v průměru 7,8 bodu, zatímco manažeři 7,81 bodu. Rozdíl mezi skupinami je tedy minimální a obě kategorie spadají do středního stupně vyhoření v této oblasti.

3. Dosahují zaměstnanci v pomáhajících profesích v průměru vyššího stupně vyhoření v oblasti osobních úspěchů oproti manažerům?

Ano, výsledky ukazují, že zaměstnanci v pomáhajících profesích dosáhli v průměru 31,4 bodu, což odpovídá vysokému stupni vyhoření. Manažeři měli průměr 47 bodů, což odpovídá nízkému stupni vyhoření v této oblasti.

4.5 Řízené rozhovory s pracovníky

V níže uvedených jednotlivých tabulkách jsou zpracovány odpovědi dvanácti vybraných a oslovených respondentů – pracovní zařazení: pracovník v přímé péči – pracovník v sociálních službách, se kterými byl veden řízený rozhovor. Otázky se týkaly toho, jak se respondentům daří sladit jejich osobní a profesní život, dále se vztahovaly ke zvládnutí stresu a také k syndromu vyhoření. Z odpovědí, které respondenti poskytli, byly vybrány hlavní informace, které nejlépe vystihovaly pocity zaměstnanců.

1. Vyhovuje Vám pracovní doba?

V tabulce č. 3 nalezneme odpovědi respondentů, kteří dosáhli vysokého stupně vyhoření.

Tabulka 3 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.1

Respondent č.18	<i>„Často se stává, že některá kolegyně vypadne, takže se musíme navzájem zastupovat, a to narušuje mé soukromé plány.“</i>
Respondent č.20	<i>„Manžel také pracuje ve směnném provozu, takže se často doma nepotkáme.“</i>
Respondent č.21	<i>„Když vyjde směna na svátky, to by byl člověk raději s rodinou.“</i>
Respondent č.25	<i>„Člověk si po čase zvykne, co mu jiného zbyde?“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyři respondentky z dvanácti odpověděly, že jim pracovní doba nevyhovuje, a to z důvodu narušení soukromých plánů a aktivit. V jednom případě se respondentka vyjádřila, že jí nic jiného nezbyvá, musí si zvyknout.

V tabulce č. 4 nalezneme odpovědi respondentů, kteří dosáhli středního stupně vyhoření.

Tabulka 4 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.1

Respondent č. 12	„Ano, člověk tak funguje léta.“
Respondent č. 24	„Mně osobně ano, ale je to těžké skloubit s dětmi.“
Respondent č. 30	„Někdy ne, kvůli dojíždění.“
Respondent č. 39	„Ano někdy mi to vyhovuje, ale někdy ne...“

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda vyhovuje respondentkám pracovní doba, čtyři pracovnice ve středním stupni vyhoření odpověděly, že jim pracovní doba někdy vyhovuje a někdy nevyhovuje.

V tabulce č. 5 jsou zaznamenány odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření

Tabulka 5 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.1

Respondent č.9	„Ano, vyhovuje mi to, i když nejsem ranní ptáče, ale dá se to, noční mi vyhovují více.“
Respondent č.10	„Vyhovuje mi, že můžu občas vyměnit směnu s kolegy, pokud potřebuji volno.“
Respondent č.11	„Dvanáctky mají výhodu v tom, že pak mám několik dní volna v kuse, což je skvělé.“
Respondent č.14	„Občas mám problém usnout po noční, jinak se to dá.“

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyři respondentky z dvanácti s výsledkem nízký stupeň vyhoření odpověděly, že jim pracovní doba vyhovuje. Dvanáctihodinové směny mají výhodu, že se střídají se dny volna, kdy si mohou zařídit své soukromé záležitosti a odpočinout si.“

2. Co Vás naplňuje na stávající pozici? Co vás baví?

V tabulce č.6 nalezneme odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.2

Tabulka 6 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.2

Respondent č.18	<i>„Já už ani nevím, co mě v práci naplňuje, dělám to již léta a nic jiného neumím.“</i>
Respondent č.20	<i>„To opravdu nevím, nedokážu odpovědět.“</i>
Respondent č.21	<i>„Práci dělám, abych se uživila a platit účty musím.“</i>
Respondent č. 25	<i>„Po tolika letech na stejné pozici jsem zapadla do stereotypu, těžko se hledá, co mě vlastně naplňuje.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtyři odpovědi respondentek (na otázku, co je v práci naplňuje a baví) odpověděly, že práci dělají rutinně. Práci dělají, že musí, nic jiného neumí, nemají sílu hledat něco nového. Tyto odpovědi jsou zařazeny do vysokého stupně vyhoření.

V tabulce č. 7 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření.

Tabulka 7 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.2

Respondent č.12	<i>„Práce a pomoc lidem.“</i>
Respondent č.24	<i>„Asi to bude kolektiv, poznala jsem tu fajn kolegyně, které mi pomohly se rychle adaptovat. Jen doufám, že neodejdou.“</i>
Respondent č.30	<i>„Možná, když vidím, nebo slyším, že je klient spokojený. Na mě nezáleží.“</i>
Respondent č.39	<i>„Práce mě ještě těší, a také náš kolektiv. Vždycky může být hůř.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem čtyři respondentky odpověděly, že práce je baví díky kolektivu, ve kterém pracují nebo z důvodu, že se cítí být stále potřebné. Doufají, že to takto zůstane i nadále a že nebude hůře.

V tabulce č.8 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření

Tabulka 8 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.2

Respondent č.9	<i>„Každý den je něco nového. Různé akce, které připravujeme pro klienty, mě velice baví. Díky nim to není stereotyp.“</i>
Respondent č.10	<i>„Ráda se bavím s klienty o jejich životech a životních zkušenostech, člověk se dozví zajímavé příběhy.“</i>
Respondent č.11	<i>„Mě na této práci opravdu baví, že každý den můžu přinést nějakou pozitivní změnu do života našich klientů. Když vidím, že se někdo cítí lépe nebo má radost z něčeho malého, je to pro mě velká odměna.“</i>
Respondent č.14	<i>„Mám tu klid, na práci i lidi jsem zvyklá, cítím se tu spokojená a potřebná. Práce mě naplňuje.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědích respondentek, které odpovídaly na výše uvedenou otázku, co je na práci baví, zaznělo, že jejich motivací je různorodost pracovního dne, možnost ovlivnit život seniorů k lepšímu, pocit potřebnosti a nepostradatelnosti vůči potřebným.

3. Co Vás naopak na Vaší pozici nebaví?

V tabulce č.9 nalezneme odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.3.

Tabulka 9 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.3

Respondent č.18	<i>„No asi to, že mám zrovna na starosti klienta, se kterým se nedá pohnout do nějakých aktivit.“</i>
Respondent č.20	<i>„Někdy mi přijde, že mě klient vnímá jako svého sluhu, občas by nebylo na škodu poděkovat.“</i>
Respondent č.21	<i>„Nebaví mě, že musím do práce.“</i>
Respondent č.25	<i>„Někdy mám pocit, že mě klienti vysávají.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou shromážděny odpovědi respondentek s vysokou mírou stupně vyhoření. Výsledkem je, že jejich práce je skutečně nemotivuje, do práce chodí jen proto, že musí, mají pocit „vysátí“.

V tabulce č.10 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.3.

Tabulka 10 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.3

Respondent č.12	<i>„Negativní klienti, s těmi se těžko pracuje. Člověk se někdy snaží zbytečně.“</i>
Respondent č.24	<i>„No, přesto, že zde práci jsem relativně krátce, tak jsem už zažila konflikt s klientem. Tak asi to.“</i>
Respondent č.30	<i>„Zrovna mě nic nenapadá.“</i>
Respondent č.39	<i>„Administrativa a dokumentace, přijde mi to zbytečně složité a zdoluhavé, raději bych se věnovala jiným věcem.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentky na otázku odpověděly obdobně. Na práci je nejvíce nebaví/stresuje postoj a chování klientů, ale také administrativní zátěž, která je povinnou součástí péče o klienta.

V tabulce č.11 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.3.

Tabulka 11 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.3

Respondent č.9	<i>„Nevděčný klient mě dokáže naštvat. Jsem si vědoma, že i já mám špatné dny, myslím, že s tím umím pracovat.“</i>
Respondent č.10	<i>„Nespokojený klient - to stačí, aby se někdo špatně vyspal a dokáže vám otrávit celý den. Ale pak vás zase rozveselí někdo jiný, takže se to vyrovná.“</i>
Respondent č.11	<i>„Asi nic.“</i>
Respondent č.14	<i>„Vždy se tu najde nějaký problémový klient, který si neustále na něco stěžuje, třeba na ostatní klienty a vy to pak musíte řešit. Naštěstí máme metodickou podporu a víme, na koho se obrátit, abychom si to nebrali osobně.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentek s nízkým stupněm vyhoření odpověděla, že je na práci irituje zejména nespokojený klient. Uvědomují si však, že v těchto případech mají možnost využít metodickou podporu nebo že se jedná o situace ojedinělé, kdy člověk má špatné dny a jedná se o projev běžný.

4. Co Vás na vaší pracovní pozici stresuje?

V tabulce č.12 jsou zaznamenány odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.4.

Tabulka 12 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.4

Respondent č.18	<i>„Občas časové rozvržení k jednotlivým úkolům, cítím se pod tlakem a bojím se, že nestihnu zadanou práci.“</i>
Respondent č.20	<i>„Častá úmrtí klientů, celkově vidět, jak starší lidé odcházejí a chřadnou.“</i>
Respondent č.21	<i>„Rodinný příslušníci některých klientů.“</i>
Respondent č.25	<i>„Neočekávaná úmrtí klientů a také pak ta konfrontace s jejich pozůstalými.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dvě ze čtyř respondentek s vysokým stupněm vyhoření se dostávají do stresu z důvodu úmrtí klientů, o které pečují. Je pro ně těžké vidět klienty, jak odcházejí a také vidět truchlit jejich blízké. Jedna z respondentek je ve stresu pouze z rodinných příslušníků a poslední dotazovanou pečovatelku trápí nedostatek času na práci.

V tabulce č.13 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.4.

Tabulka 13 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.4

Respondent č.12	<i>„To, že ráno do práce nepřijde kolegyně, chybí nám v týmu, práce se nám nahromadí. Jsme pak pod tlakem.“</i>
Respondent č.24	<i>„Náhlé zhoršení zdravotního stavu klienta, který mi je bliž než ostatní.“</i>
Respondent č.30	<i>„Když se sejde víc úkolů a je v nich zmatek. To mi vadí, ale musíme to zvládnout.“</i>
Respondent č.39	<i>„Řešit konflikty kolegů, nebo také můj vlastní konflikt s někým dalším.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentek se středním stupněm vyhoření ukazují, že stres v práci jim způsobuje především nepředvídatelnost situací a velká odpovědnost. Nejčastěji zmiňují chybějící kolegy, kvůli kterým se hromadí práce, náročné emoční situace spojené s klienty, ale i konflikty na pracovišti. Stres jim také přináší chvíle, kdy je potřeba zvládnout více úkolů najednou a chybí

v nich jasný systém. Přestože se s těmito výzvami snaží vypořádat, je vidět, že dlouhodobý tlak a nepředvídatelné situace významně ovlivňují jejich psychickou pohodu.

V tabulce č.14 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.4.

Tabulka 14 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.4

Respondent č. 9	<i>„Že na něco zapomenou. Mám na to ale už systém, tak je mi lépe.“</i>
Respondent č. 10	<i>„Dlouhé řešení všech problémů, ať už je to nespokojený klient nebo cokoliv jiného.“</i>
Respondent č.11	<i>„Že jsem odpovědná za to, jak se klient cítí.“</i>
Respondent č.14	<i>„Někteří kolegové, někteří klienti. Je to docela různé, záleží na období.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentky s nízkým stupněm vyhoření sice vnímají určité stresory, ale zároveň mají strategie, jak je zvládat. Nejčastěji je stresuje odpovědnost za klienty, dlouhé řešení problémů nebo obavy, že na něco zapomenou. Některé situace závisí i na konkrétních lidech – kolegové a klienti mohou být zdrojem stresu, ale ne vždy. Celkově je vidět, že i když se s těmito výzvami potýkají, mají nad svou prací stále kontrolu a dokážou si najít způsoby, jak si stres ulehčit.

5. Jak se vypořádáváte se stresem spojeným s výkonem práce?

V tabulce č.15 nalezneme odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.5.

Tabulka 15 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.5

Respondent č. 18	<i>„Nevím, musím to ještě zvládnout.“</i>
Respondent č. 20	<i>„Stres mě obklopuje stále, v práci i doma, nějak se s tím musím vyrovnat.“</i>
Respondent č. 21	<i>„Nejraději bych se doma zamkla a nevycházela ven.“</i>
Respondent č. 25	<i>„Dám si hodně dobrého jídla, to většinou zabere.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentek s vysokým stupněm vyhoření ukazují, že zvládání stresu je pro ně velmi náročné. Některé mají pocit, že se s ním musí prostě smířit, protože je přítomný nejen v práci, ale i v osobním životě. Objevuje se i rezignace, kdy by nejraději úplně unikly od okolního světa. Jiné hledají úlevu v jídle, což může být způsob, jak si dopřát alespoň malý okamžik klidu.

Celkově jejich odpovědi naznačují, že nemají dostatek energie na aktivní zvládnání stresu a spíše se snaží určitým způsobem vydržet.

V tabulce č.16 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.5.

Tabulka 16 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.5

Respondent č. 12	<i>„Když jsem ve stresu, jdu nakupovat, udělám si radost.“</i>
Respondent č. 24	<i>„Říkám si, že může být hůř a někteří lidé se mají ještě víc špatně, například, když vážně onemocní.“</i>
Respondent č. 30	<i>„Chci být sama a na nikoho nemluvit.“</i>
Respondent č. 39	<i>„Promluvím si s kamarádkou, s manželem.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentek se středním stupněm vyhoření ukazují, že každá má svůj způsob, jak se vypořádat se stresem. Některé si udělají radost nákupem, jiné se snaží stres zlehčit tím, že si říkají, že někteří lidé se mají ještě hůř. Některé potřebují být chvíli o samotě, aby si odpočinuly, jiné se svými pocity podělí s blízkými, například s kamarádkami nebo partnery. I když všechny tyto strategie poskytují určitý únik nebo úlevu, ukazují, že stres je stále přítomný a je potřeba najít rovnováhu mezi vyrovnáváním se s ním a hledáním dlouhodobějších řešení.

V tabulce č.17 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.5.

Tabulka 17 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.5

Respondent č. 9	<i>„Pomáhá mi si pustit dobrý film, nebo když si zajdu na masáž, nebo s kamarádkou na kávu.“</i>
Respondent č. 10	<i>„Snažím se komunikovat s ostatními z týmu, probrat s nimi problémy. Oni mi dobře rozumí.“</i>
Respondent č. 11	<i>„Trávím čas se svými nejbližšími, rodinou a přáteli.“</i>
Respondent č. 14	<i>„Ráda cvičím, jdu na hodinu aerobiku, to mi pomůže.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentky s nízkým stupněm vyhoření se se stresem vyrovnávají různými způsoby. Některé si dopřejí relaxaci, jako je sledování filmu, masáže nebo káva s kamarádkou. Jiným pomáhá

komunikace s kolegy, kteří jim rozumí, nebo čas strávený s rodinou a přáteli. Některé se také uvolňují cvičením. Tyto strategie ukazují, že i při nízkém stupni vyhoření mají respondentky efektivní způsoby, jak zvládat stres.

6. Je váš způsob a přístup k vaší práci dlouhodobě udržitelný?

V tabulce č.18 nalezneme odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.6.

Tabulka 18 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.6

Respondent č.18	„Ne.“
Respondent č.20	„Asi ne.“
Respondent č.21	„Snažím se o to, ale nejsem si jistá.“
Respondent č.25	„Už jsem tu dlouho, co jiného bych dělala?“

Zdroj: Vlastní zpracování

Dvě respondentky s vysokým stupněm vyhoření jsou si vědomy, že jejich způsob k práci není dlouhodobě udržitelný, třetí si není jistá a čtvrtá odpověděla tak, že nemá představu, jakou jinou práci by vykonávala.

V tabulce č.19 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.6.

Tabulka 19 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.6

Respondent č.12	„Snad ano.“
Respondent č.24	Zatím bych řekla, že je.“
Respondent č.30	„Asi ano.“
Respondent č.39	„Ano je – ostatní to také zvládají.“

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda je přístup respondentů k práci dlouhodobě udržitelný, všichni dotazovaní se středním stupněm vyhoření odpověděli shodně – spíše ano.

V tabulce č.20 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.6.

Tabulka 20 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.6

Respondent č.9	<i>„Ten rok, co tu jsem, zvládám dobře, umím si poradit.“</i>
Respondent č.10	<i>„Myslím, že ano.“</i>
Respondent č.11	<i>„Snad ano, je.“</i>
Respondent č.14	<i>„Ano, nevidím v tom tak hrozný problém.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentky s nízkým stupněm vyhoření tvrdí, že je jejich přístup k práci dlouhodobě udržitelný. Jedna z nich je na této pracovní pozici rok a zatím to zvládá dobře.

7. Jak se vám daří vyvážit profesní a osobní život?

V tabulce č.21 nalezneme odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.7.

Tabulka 21 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.7

Respondent č.18	<i>„Je to těžké, nedokážu mít více času na sebe, mám hodně povinností i mimo práci.“</i>
Respondent č.20	<i>„Uvítala bych více času na rodinu, ale je to tak, jak to je. Nedá se s tím nic dělat.“</i>
Respondent č.21	<i>„Zdá se mi, že osobní život mi zmizel.“</i>
Respondent č.25	<i>„Špatně, moc to nezvládám.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentky s vysokým stupněm vyhoření nedokáží vyvažovat svůj profesní a osobní život, mají hodně povinností i mimo pracovní poměr a málo volného času na to, co je pro ně v životě důležité.

V tabulce č. 22 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.7.

Tabulka 22 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.7

Respondent č.12	<i>„Celkem blbě, je to náročné, ale snažím se a nevzdávám se.“</i>
Respondent č.24	<i>„Moc se mi to nevede, ale chci něco změnit.“</i>
Respondent č.30	<i>„Profesní život mi zasahuje do soukromého, to si uvědomuji. Víím, že na tom budu pracovat.“</i>
Respondent č.39	<i>„Práce mě válčuje a doma to také někdy skřípe. Musím se nad tím zamyslet, dokud je čas.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti se středním stupněm vyhoření si dobře uvědomují problémy s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Všichni zmiňují, že situace je náročná, a i když se jim nevede dosáhnout ideálního stavu, mají snahu něco změnit. Někteří si uvědomují, že jejich práce zasahuje do soukromého života, což vede k napětí, ale zároveň jsou ochotni na tom pracovat. Tato reflexe naznačuje, že i přes obtíže jsou připraveni čelit výzvěm a zlepšit svou situaci.

V tabulce č. 23 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.7.

Tabulka 23 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.7

Respondent č.9	<i>„Naučila jsem se více plánovat a organizovat si věci dopředu.“</i>
Respondent č.10	<i>„Jde to těžko, ale když se chce, tak to nějak jde.“</i>
Respondent č.11	<i>„Vcelku ano.“</i>
Respondent č.14	<i>„Jak kdy, podle toho, jak mi vyjdou směny, jsou lepší a horší měsíce.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti s nízkým stupněm vyhoření vykazují pozitivnější přístup k sladění pracovního a osobního života. Všechny odpovědi naznačují, že i když situace není vždy ideální, respondenti jsou schopni najít způsoby, jak ji zvládat. Jeden respondent zmiňuje, že se naučil lépe plánovat a organizovat, což pomáhá k jeho vnitřní rovnováze. Další respondent uznává, že to občas není snadné, ale s odhodláním se situaci daří zvládnout. Třetí odpověď ukazuje, že v této skupině panuje celková spokojenost s vyvážením obou oblastí. Čtvrtý respondent pak popisuje, že záleží na konkrétních okolnostech, jako jsou směny, což naznačuje, že vyrovnání pracovního a

osobního života je flexibilní a přizpůsobitelné. Všechny odpovědi ukazují na přijatelnou míru vyváženosti a schopnost zvládat pracovní a osobní závazky.

8. Jak velkou oporu máte ve svém blízkém okolí? Máte s kým sdílet své starosti?

V tabulce č. 24 nalezneme odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.8.

Tabulka 24 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.8

Respondent č.18	<i>„Oporu? Musím se spolehnout jen sama na sebe.“</i>
Respondent č.20	<i>„Se svými starostmi nemohu přeci nikoho obtěžovat.“</i>
Respondent č.21	<i>„Moc s nimi svou práci neprobírám, nechci je zatěžovat.“</i>
Respondent č.25	<i>„Moc velkou ne.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření ukazují na pocit osamělosti a nedostatek podpory v jejich blízkém okolí. Všichni respondenti se zmiňují o tom, že se na nikoho nemohou spolehnout, nebo že se s nikým o své problémy nechtějí dělit. Často uvádějí, že mají pocit, že by své starosti neměli sdílet, protože by ostatní „obtěžovali“ nebo je „zatěžovali“. Tento postoj je pravděpodobně důsledkem vyhoření, kdy člověk ztrácí sílu a chuť se otevírat ostatním, což vede k dalšímu uzavírání se do sebe. Tento nedostatek opory může mít výrazný negativní dopad na jejich psychickou pohodu a může prohlubovat jejich izolaci, což situaci ještě zhoršuje.

V tabulce č. 25 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.8.

Tabulka 25 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.8

Respondent č.12	<i>„Oporu mám od kolegů, od rodiny ne, má práce je nezajímá.“</i>
Respondent č.24	<i>„Partner je pro mě velkou oporou. Nechci ho však těmito problémy zatěžovat, řeším si to sama.“</i>
Respondent č.30	<i>„Moc se o pracovních problémech nebavíme, doma na to chci zapomenout.“</i>
Respondent č.39	<i>„Problémy si zatím řeším sama, nechci je házet na druhé.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření ukazují, že mají určitou oporu v okolí, ale stále pocítují jistou izolaci, zejména co se týče sdílení svých problémů. Někteří respondenti zmiňují podporu od kolegů nebo partnera, ale zároveň se objevuje tendence si problémy řešit spíše sami. Například jeden respondent uvedl, že i když má partnera jako oporu, nechce ho „zatěžovat“ svými pracovními problémy, což naznačuje určitou rezervovanost v otevřenosti vůči blízkým. Jiní zmiňují, že se o pracovních problémech doma nebaví, protože chtějí na práci zapomenout a udržet si tak alespoň nějaký prostor pro odpočinek. I když tedy respondenti nějakou podporu v okolí mají, stále se často rozhodují problémy neřešit navenek a zůstávají v tomto ohledu spíše uzavření. Tento postoj může naznačovat, že vyhoření ovlivňuje nejen jejich schopnost hledat podporu, ale i ochotu o problémech mluvit a otevřít se.

V tabulce č. 26 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.8.

Tabulka 26 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.8

Respondent č.9	<i>„Když se potkám s kamarádkami, tak si to někdy řekneme, co nás trápí. S partnerem práci moc neprobírám.“</i>
Respondent č.10	<i>„Ano, myslím, že mám. Přátelé jsou mi oporou.“</i>
Respondent č.11	<i>„Celkem ano, moji blízcí mi jsou oporou.“</i>
Respondent č.14	<i>„Ano mám, díky své rodině se cítím dobře.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření ukazují, že mají v blízkém okolí silnou oporu, zejména od přátel a rodiny. Většina z nich potvrzuje, že se mohou svěřit svým blízkým a cítí se díky nim podporováni. Například jedna respondentka zmiňuje, že si občas s kamarádkami řeknou, co je trápí. Práci s partnerem neprobírá, což ukazuje, že sdílení starostí je pro ni důležité, ale zřejmě preferuje oddělovat pracovní a osobní sféru. Další respondenti také zmiňují, že mají přátele a rodinu, kteří jim poskytují podporu a díky nim se cítí dobře. Tyto odpovědi naznačují, že respondenti s nízkým stupněm vyhoření mají zdravou síť podporujících vztahů, což může být klíčovým faktorem pro udržení jejich dobrého psychického a emocionálního zdraví.

9. Děláte něco pro své fyzické i duševní zdraví? Máte například nějaké aktivity nebo zájmy, které Vám pomáhají relaxovat?

V tabulce č. 27 nalezneme odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.9.

Tabulka 27 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.9

Respondent č.18	<i>„Nic mi nepomáhá.“</i>
Respondent č.20	<i>„Časově to nestíhám, takže by se dalo říct, že nic moc nedělám.“</i>
Respondent č.21	<i>„Nic nestíhám, jsem ráda, že jsem ráda...“ Přijdu z práce a spím.“</i>
Respondent č.25	<i>„Ani moc ne, neumím odpočívat.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření ukazují, že se těmto osobám nedaří najít čas ani energii na aktivity, které by podpořily jejich fyzické a duševní zdraví. Respondenti zmiňují, že nestíhají nic dělat, jsou vyčerpaní a jedině, na co mají sílu, je odpočinek ve formě spánku. Někteří také přiznávají, že neumí odpočívat, což ukazuje na silný stres a neschopnost se uvolnit. Tyto odpovědi ukazují, jak vyhoření ztěžuje věnování se relaxaci a zdraví.

V tabulce č. 28 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.9.

Tabulka 28 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.9

Respondent č.12	<i>„Ráda čtu, ale nemám moc času. Asi bych si ho měla najít... myslím...“</i>
Respondent č.24	<i>„Ráda bych něco dělala, ale co?“</i>
Respondent č.30	<i>„Občas běh, ale jinak nic moc. Člověk je v jednom kole.“</i>
Respondent č.39	<i>„Ani nic moc takového nedělám, ale vím, že bych měla.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření naznačují, že i když si uvědomují důležitost aktivit pro své fyzické a duševní zdraví, mají potíže s jejich pravidelným zařazením do svého života. Někteří zmiňují, že mají zájem o čtení nebo běh, ale kvůli časovým nebo energetickým omezením se k těmto aktivitám často nedostanou. Například jedna respondentka přiznává, že „by si měla najít čas“ na čtení, ale není schopná ho pro to najít. Další respondentka by ráda něco dělala, ale neví co, což ukazuje na frustraci a nedostatek motivace k hledání způsobů, jak se zrelaxovat. Třetí odpověď naznačuje, že občasný běh je jedinou aktivitou, kterou respondentka stíhá, ale jinak se cítí v neustálém „kolotoči“ povinností. Celkově tyto odpovědi ukazují, že respondenti sice uznávají potřebu péče o své zdraví, ale praktická realizace těchto aktivit je pro ně obtížná, což může být důsledkem vyčerpaní spojeného s vyhořením.

V tabulce č. 29 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.9.

Tabulka 29 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.9

Respondent č.9	<i>„Určitě, snažím se dělat sport a čtu některé knihy.“</i>
Respondent č.10	<i>„Pro mě je nejlepší relaxací kvalitní spánek, tím nikdy nepohrdnu.“</i>
Respondent č.11	<i>„Pro mě je relaxací horká koupel a pak kvalitní spánek.“</i>
Respondent č.14	<i>„Ráda sleduji televizní seriály, trávím čas s rodinou.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření ukazují, že si uvědomují důležitost péče o své fyzické a duševní zdraví a aktivně se věnují různým relaxačním činnostem. Někteří respondenti se zaměřují na sport, čtení knih nebo trávení času s rodinou, což naznačuje, že mají v životě aktivity, které jim pomáhají udržovat rovnováhu a relaxovat. Jiní zmiňují, že pro ně je nejlepší relaxací kvalitní spánek nebo horká koupel, což svědčí o tom, že si váží odpočinku a regenerace. Tyto odpovědi ukazují na pozitivní přístup k udržování duševní pohody a zdraví, což může být klíčové pro prevenci vyhoření a celkovou spokojenost.

10. Plánujete do budoucna nějaké změny v tom, jak se budete starat o své fyzické a duševní zdraví?

V tabulce č. 30 nalezneme odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.10.

Tabulka 30 - Odpovědi respondentů s vysokým stupněm vyhoření na otázku č.10

Respondent č.18	<i>„Asi ani ne.“</i>
Respondent č.20	<i>„Nemám na žádné změny sílu ani čas.“</i>
Respondent č.21	<i>„Přemýšlím, že bych si našla někoho, s kým bych mohla mluvit o svém stresu, myslím odborníka.“</i>
Respondent č.25	<i>„Upřímně? Už jsem tak unavená, že na nějaké změny ani nemám energii. Ale vím, že bych měla začít víc odpočívat a věnovat se něčemu, co mě nabije.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentek s vysokým stupněm vyhoření ukazují, že i přes vědomí nutnosti změny (např. vyhledání odborné pomoci či více odpočinku) je jejich energie a čas omezený, což je typické pro stav vyhoření. Tento stav podtrhuje, jak vyčerpání komplikuje aktivní snahu o regeneraci a zlepšení osobního zdraví.

V tabulce č. 31 nalezneme odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.10.

Tabulka 31 - Odpovědi respondentů se středním stupněm vyhoření na otázku č.10

Respondent č.12	<i>„Často si říkám, že bych měla začít cvičit nebo jíst zdravěji.“</i>
Respondent č.24	<i>„Začala jsem si víc hlídat čas na sebe a stanovovat hranice. Neberu tolik přesčasů a chci se toho držet.“</i>
Respondent č.30	<i>„Nemám v plánu žádné změny.“</i>
Respondent č.39	<i>„Potřebovala bych víc spánku a méně stresu.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentek se středním stupněm vyhoření ukazují na částečné uvědomění potřeby změny, ale také na rozdílné přístupy k jejímu uskutečnění. Některé si dávají předsevzetí ohledně zdravějšího životního stylu, jiné už podnikly konkrétní kroky, například lepší organizaci času a nastavování hranic v práci. Na druhou stranu se objevují i reakce naznačující rezignaci nebo pocit, že změny nejsou reálné. To potvrzuje, že při středním stupni vyhoření je sice motivace ke zlepšení stále přítomná, ale její realizace může být obtížná kvůli únavě a stresu.

V tabulce č. 32 nalezneme odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.10

Tabulka 32 - Odpovědi respondentů s nízkým stupněm vyhoření na otázku č.10

Respondent č.9	<i>„Mám předsevzetí, že se budu učit anglicky.“</i>
Respondent č.10	<i>„Chtěla bych začít chodit na masáže, jak člověk stárne, tak to na sobě cítí.“</i>
Respondent č.11	<i>„Asi se jednou týdně budu hodinu věnovat sama sobě, třeba půjdu ke kadeřnici nebo něco takového.“</i>
Respondent č.14	<i>„Asi ne, zatím to zvládám a mám nějak nastavené.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentek s nízkým stupněm vyhoření ukazují, že si uvědomují důležitost péče o sebe a mají chuť podnikat drobné kroky ke zlepšení svého fyzického i duševního zdraví. Některé plánují aktivity zaměřené na relaxaci, jako jsou masáže nebo pravidelný čas pro sebe, jiné se chtějí věnovat osobnímu rozvoji. Zároveň se ale objevuje i postoj, že aktuální nastavení jim vyhovuje a žádné změny nejsou nutné. Celkově tak tyto odpovědi naznačují, že při nízkém stupni vyhoření mají lidé stále dostatek energie na prevenci a udržení rovnováhy mezi prací a osobním životem.

5 Shrnutí a doporučení

Kapitola je zaměřena na doporučení pro každého respondenta, který se podrobil řízenému rozhovoru. Pro návrhy a doporučení bylo čerpáno z dat, která byla získaná při rozhovorech. Cílem je zlepšit work-life balance a práci se stresem jednotlivých účastníků rozhovoru, nebo jej udržet, jedná-li se o respondenty s nízkým stupněm vyhoření. Závěr obsahuje souhrnné doporučení pro stávající praxi.

Doporučení pro zaměstnance Domova pro seniory Heřmanův Městec v pomáhajících profesích

Respondenti s vysokým stupněm vyhoření

Respondentka č.18

Respondentka č. 18 odpověděla, že jí pracovní doba narušuje soukromé plány, neboť často musí zastupovat kolegyně. Na otázku, co jí na práci naplňuje, odpověděla, že neví, neboť práci dělá již dlouhá léta. V práci ji nebaví motivovat klienty k činnostem, neboť někteří nechtějí žádné nabízené aktivity. Stresuje ji časové rozvržení naplánovaných úkonů péče u jednotlivých klientů – má obavy, že úkony nestihne provést. Současně si je vědoma, že není udržitelný její přístup k práci, neumí vyvážit soukromý a pracovní život, má hodně práce i mimo své zaměstnání. Také nemá oporu ve svém blízkém okolí a musí se spolehnout sama na sebe. Na dotaz, zda plánuje něco podniknout pro své duševní a fyzické zdraví odpověděla, že jí nic nepomáhá.

Doporučení:

Vzhledem k odpovědím, které respondentka č. 18 uvedla, bych doporučil, aby svého přímého nadřízeného požádala o možnost účastnit se individuálních supervizí skrze externí supervizorku, se kterou má domov uzavřen smluvní vztah. Poté probrat s přímou nadřízenou možnosti zastupování jiných kolegů – z pohledu času a četnosti, náročnosti, ale i péčí o vybrané klienty – možnost volby poskytování péče individuálně, konkrétním klientům, ke kterým má pozitivní vztah. Z pohledu soukromého života by bylo vhodné, aby své pocity rozebrala se svými blízkými, popřípadě navštívila psychologa či psychoterapeuta. Za zvážení by stála i otázka možné změny zaměstnání.

Respondentka č. 20

Respondentka č. 20 na otázku, zda jí vyhovuje pracovní doba, odpověděla nepřímo. Doma se nepotkávají se svým manželem, který také pracuje ve směnném provozu. Také neumí

odpovědět na otázku, zda ji práce baví. Na otázku, co ji na práci nebaví, odpověděla, že má pocit, že ji někteří klienti brali za služku, neumí poděkovat za poskytnutou péči a pomoc. Velmi ji stresuje, když se horší zdravotní stav klientů, o které pečuje a také jejich úmrtí. Neumí odpovědět na otázku, zda si myslí, že je její přístup k práci udržitelný. Nemá žádný plán pro vyvážení soukromého a pracovního života. Vnímá však, že má velmi málo času pro rodinu. Jde o respondentku, která pociťuje jako negativní záležitost, podělit se o své starosti se svým okolím. Sdílení starostí vnímá jako obtěžování svých blízkých. Pro své duševní a fyzické zdraví nic nedělá, neboť opětovně sděluje, že nemá čas a ani žádnou sílu pro případnou změnu.

Doporučení:

Respondentce č. 20 bych doporučil, aby otázku souladu směnného provozu otevřela doma se svým manželem. Na základě vzájemného plánování pak požádala svého přímého nadřízeného o úpravu směn v měsíci tak, aby se s manželem doma více potkávali. Dále bych doporučil, aby se osobně zamyslela nad pozitivními stránkami své práce a přesně si je definovala. Vlastní pocit „jsem služka“ pro některé klienty, by měla rozebrat se svými kolegy na oddělení. Měli by si vzájemně definovat skutečně nutné úkony poskytované péče u jednotlivých klientů tak, aby klienti nebyli zbytečně moc opečováváni. Dále se v týmu domluvit, aby všichni kolegové v péči poskytovali stejnou službu. Jako možné řešení pro zlepšení vlastního vnímání zhoršování zdravotního stavu klientů a jejich úmrtí by bylo vhodné požádat o supervizi na téma odcházení či se účastnit akreditovaného školení, které vedou odborníci z daného oboru. Pokud respondentka cítí, že má málo času na rodinu, měla by se zamyslet nad otázkou time-managementu, jak tuto skutečnost změnit a současně si nastavit prostor pro vlastní osobu, pro odpočinek, relaxování a prožívání pěkných chvil. Pokud cítí, že sdílení svých problémů s blízkými může být vnímáno jako obtěžování, poradil bych, aby se o tento vlastní pocit se svými blízkými podělila, otevřela toto téma. Může jít pouze o pocit, ne o skutečnost.

Respondentka č. 21

Respondentka č. 21 odpověděla, že období státních svátků, ve kterých musí být v práci, by raději trávila se svou rodinou. Práci dělá jen proto, aby se uživila a mohla zaplatit účty. Na otázku, co ji na práci nebaví, odpověděla, že ji nebaví to, že musí chodit do práce. Při práci ji do stresu přivádějí někteří rodinní příslušníci klientů. Se stresem se vypořádá tak, že by nejraději byla doma a nevycházela ven. Na dotaz, zda si myslí, že je její přístup k práci udržitelný, odpověděla, že se snaží, ale není si jistá. Dále odpověděla, že její osobní život zcela vymizel. Oporu ve svém blízkém okolí nehledá. Nechce své blízké obtěžovat svými problémy.

Pro své fyzické a duševní zdraví ze svého pohledu nic nedělá. Odpověděla, že spí. Přemýšlí o tom, že by v budoucnu oslovila odborníka, na kterého by se mohla obrátit o radu a pomoc.

Doporučení:

Respondentka je silně vyhořelá. Uvědomuje si, že by se měla obrátit o radu a pomoc. Je dobré, že k tomuto uvědomění si došla sama. Doporučil bych, aby toto své rozhodnutí, tento cíl neodkládala a učinila tak co nejdříve. Po několika sezeních s psychologem či psychoterapeutem by mohla dojít k závěru, že je čas na změnu, a to nejen v pracovním, ale i soukromém životě. Dále bych doporučil, aby se o svých pocitech podělila se svými blízkými, rodinou či kamarádkami.

Respondentka č. 25

Vyhovuje Vám pracovní doba? Na tuto otázku výše uvedená respondentka odpověděla, že si člověk zvykne, neboť mu nic jiného nezbyvá. Na dotaz, co respondentku při práci naplňuje, bylo odpovězeno, že jde o pracovní stereotyp a je těžké hledat něco, co ji v práci naplňuje. Odpověď na otázku, co ji na práci nebaví, byla ta, že jde o pocit „vysátí“ některými klienty. Na práci ji stresují neočekávaná úmrtí klientů a také konfrontace s některými rodinnými příslušníky. Svůj stres zajídá dobrým jídlem. Je Váš přístup k práci udržitelný? Na tuto otázku respondentka odpověděla, že svou profesi vykonává již dlouho a neví, co jiného by mohla dělat, co by ji bavilo. Současně má pocit, že nezvládá sladit a vyvážit svůj pracovní a soukromý život. Oporu ve svém okolí spíše nemá, neumí odpočívat. Na závěr kladených dotazů odpověděla, že nemá energii na žádné případné změny. Je si však vědoma, že by měla více odpočívat a věnovat se něčemu, co ji nabije.

Doporučení:

Pokud bych s respondentkou vedl rozhovor na téma rozvojových věcí týkajících se práce, požádal bych ji, aby si sepsala klady a zápory směnného provozu. Pokud by převládaly zápory, doporučil bych jí rozhovor s přímou nadřízenou o možnosti zkrácení úvazku či možnosti vykonávat osmihodinovou pracovní dobu. Sepsání kladných a záporných stránek bych doporučil také v případě hodnocení průběhu pracovního dne a doporučil bych jí, aby hledala a stanovovala si drobné cíle, které je schopna učinit pro to, aby pracovní den nebyl stereotypním. Mohla by se snažit hledat možnosti nastavování nových činností a úkonů tak, aby nabouraly pracovní stereotyp. Stejně jako u respondentek zmiňovaných výše bych doporučil individuální i skupinovou supervizi, školení na téma odcházení a paliativní péče. Svůj soukromý život by

měla rozebrat s psychologem či psychoterapeutem. Měla by se zamyslet, jaké má v životě sny, z nich si stanovit životní cíle a najít systémy, jak k těmto cílům postupně dojít.

Respondenti se středním stupněm vyhoření

Respondentka č. 12

Respondentka č. 12 ve směnném provozu pracuje již dlouhodobě, pracovní doba jí vyhovuje. Také ji práce naplňuje z hlediska pomoci potřebným. Na vlastní profesi jí nevyhovují někteří klienti. Zejména ti, u nichž se snaží „zbytečně“. Na práci ji stresuje nával pečovatelských úkonů v případech, kdy kolegyně nedorazí do směny a práce je přenesena na ostatní. Svůj stres vyrovnává odklonem – nákupy, které jí dělají radost. Na dotaz, zda pokládá za udržitelný přístup k práci z hlediska času přijatelný, odpověděla, že snad ano. Svůj pracovní a soukromý život se snaží vyvažovat, ale považuje tuto skutečnost za náročnou. Má oporu v kolegyních na pracovišti, ale s rodinnými příslušníky se o práci nebaví, neboť je její pracovní záležitosti nezajímají. Velmi ráda čte, ale má málo času. Respondentka si je vědoma, že by měla cvičit a lépe se stravovat, aby se více starala o své zdraví.

Doporučení:

Respondentce bych doporučil, aby si nastavila pracovní hranice tak, aby jí neovlivňovalo to, že některý z klientů nespolupracuje tak, jak má. V případě, že se cítí přetížená, při návalu úkonů by se neměla bát to sdělit ostatním pracovníkům, případně přímé nadřízené a naučit se říct si o pomoc. Do budoucna by měla zapracovat na plánování svého času, aby našla více prostoru ke svým zálibám.

Respondentka č. 24

Respondentce pracovní doba vyhovuje, ale je pro ni obtížné sladit práci s péčí o děti. V práci ji naplňují vztahy s kolegyněmi. Naopak, stresují ji konflikty a zhoršení zdravotního stavu u klientů, na které je více navázána. Její přístup ke zvládnutí stresu je vědomí, že v životě jsou vždy horší situace a nad všechny problémy staví hodnotu zdraví. Hodnotí, že její vztah k práci je udržitelný. Je si vědoma potřeby vyvažovat soukromý a pracovní život, ale v současné době pro to moc nekoná. Oporu má v partnerovi. Své problémy si řeší prozatím spíše sama, nechce svého partnera pracovními záležitostmi zatěžovat. Ráda by pro sebe a své zdraví něco dělala. Uvědomuje si nutnost vyhrazení volného času pro sebe samou a nepřibírá si hodně přesčasových hodin.

Doporučení:

Respondentce doporučuji začít aktivně pracovat na svém time managementu z hlediska vymezení volného času pro sebe a rodinu, aby se její stav později nezhoršil. Jako ideální se jeví víkendové aktivity zaměřené na aktivní odpočinek s dětmi. Například pobyt v přírodě, turistika. Stres způsobován konflikty a zhoršováním zdravotního stavu klientů by se mohl zlepšit po zavedení technik, které pomohou lépe zvládat tyto situace. Například se může zaměřit na reflexi situací, kdy došlo k těmto stresovým momentům a najít způsoby, jak se na ně lépe připravit.

Respondentka č. 30

Na dotaz, zda respondentce vyhovuje pracovní doba, odpověděla, že někdy ne, z důvodu dojíždění. Na práci ji naplňuje uspokojení klientů. Nedefinovala, co ji na práci nebaví. V pracovním procesu ji stresují nashromážděné úkoly pod časovou tísní. Stres vyrovnává klidem v domácím prostředí, nemá potřebu s někým hovořit. Svůj přístup k práci z hlediska času vnímá jako udržitelný. Chce pracovat na sladění pracovního a soukromého života. Respondentka o své práci doma nehovoří, na práci chce v době volna zapomenout. Pro udržení svého zdraví se snaží běhat, ale další změny dělat neplánuje.

Doporučení:

Vzhledem k tomu, že respondentka uvedla, že do práce dojíždí a tudíž na cestě stráví určitou část svého dne, mohla by si tento čas zpříjemnit poslechem audioknih nebo relaxační hudby, což jí pomůže lépe zvládnout pracovní den. Také by měla zefektivnit svůj time management. Mohla by si pomocí jasného plánu stanovit, kdy se bude věnovat konkrétním pracovním úkonům, aby se jí nehromadily.

Respondentka č. 39

Pracovní doba respondentce č. 39 někdy vyhovuje a někdy ne. V práci ji naplňuje zejména kolektiv i samotná pracovní náplň. Naopak, za demotivační považuje povinnou administrativu a vedení dokumentace, kterou vnímá jako složitou a namáhavou. Za stres v pracovním procesu označuje řešení konfliktů mezi kolegy nebo své vlastní vůči druhým. Se stresovými situacemi se vyrovnává sociálním kontaktem s kamarádkou, které se může svěřit. Celkově považuje svůj vztah k práci za udržitelný. Je si vědoma, že musí sladit soukromý a pracovní život, dokud je čas. Problémy si řeší sama, nechce se dělit o starosti se svým manželem. Je si vědoma, že by měla více spát a méně se setkávat se stresovými situacemi tak, aby si udržela nebo posílila své zdraví.

Doporučení:

Respondentce doporučuji hledat způsoby, jak zjednodušit nebo delegovat některé administrativní činnosti. Může pro to využít digitalizované nástroje pro správu dokumentace, které by jí ušetřily čas a energii. Zaměření se na zvládání komunikačních dovedností jí může usnadnit řešení konfliktních situací. Vhodné by bylo využít školení zaměřené na zvládání konfliktů v týmu. Dále by se měla soustředit na spánkovou hygienu, například stanovit přesný čas pro spánek a vyhýbat se elektronickým zařízením před spaním, vyvarovat se rušících světelných zařízení, nastavit si nižší teplotu v místnosti a zajistit čerstvý vzduch. Přestože nechce sdílet své pracovní záležitosti s manželem, může zvážit otevřenější komunikaci o svých pocitech. Otevření a sdílení vlastních emocí jí může pomoci získat podporu a snížit tlak.

Respondenti s nízkým stupněm vyhoření

Respondentka č. 9

Respondentce č. 9 vyhovuje pracovní doba, zejména noční směny. Na práci ji baví to, že každý den je trochu jiný, pracovní dny nejsou stereotypní. Je si vědoma, že negativní stránkou pracovní náplně je chování některých klientů, ale s chováním negativně naložených klientů si umí poradit. Stresovými okamžiky označuje nakumulování většího množství úkolů, pro které má ovšem nastavený vlastní systém záznamu tak, aby na některý nezapomněla, což její stresor snižuje. Stres vyrovnává dobrými filmy, masáží či setkáním s kamarádkou u kávy. Z hlediska času vidí svůj přístup k práci jako dobrý. Pro nastavení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem si našla systém plánování a organizování. Oporou je jí kamarádka i partner. Respondentka uvádí, že o své zdraví pečuje pohybem – aktivním sportováním a naopak chvílemi strávenými s knihou. Jejím cílem je naučit se anglicky.

Doporučení:

Respondentka má dobře nastavený systém organizace práce a zvládání stresu, což je klíčové pro duševní pohodu. Vzhledem k jejímu cíli naučit se anglicky by mohla zapojit jazykové učení do volnočasových aktivit, například formou konverzací s rodilými mluvčími, což by jí mohlo přinést radost a zároveň zajistit osobní rozvoj. Využít může i moderní technologie, například Duolingo.

Respondentka č. 10

Pracovní doba respondentce č. 10 vyhovuje. Obzvláště tehdy, kdy si může svou směnu vyměnit s některou kolegyní. Na práci ji baví a naplňují sdílené, prožívané životní příběhy klientů, o kterých si s nimi vypravuje. V práci ji někdy dokáží rozladit špatně naladěni klienti, ale zároveň

si uvědomuje, že každý má nárok na „špatný den“. Naopak, den jí umí zpříjemnit zase pozitivně naladěný klient, což ji naplňuje. Stres v práci jí přináší zejména dlouhodobě řešící se problémy. Stresové okamžiky řeší se svými kolegy na pracovišti. Svůj přístup k práci vidí ze svého pohledu jako udržitelný. Na otázku, zda vyvažuje svůj soukromý a pracovní život odpovídá, že když se chce, tak to jde. Oporou jsou jí přátelé a hlavním zdrojem pro udržení vlastního zdraví vidí v kvalitním spánku. Do budoucna plánuje chodit na masáže.

Doporučení:

Udržování kvalitního spánku a plánování času mezi prací a osobním životem zůstávají klíčové pro její celkovou pohodu, a proto to nesmí v budoucnu zanedbat. Mohla by prozkoumat techniky mindfulness a relaxace ke snížení stresu.

Respondentka č. 11

Pracovní doba výše uvedené respondentce vyhovuje. Zejména to, že se střídají dny práce se dny volna. Respondentka uvádí, že ji na práci naplňuje skutečnost, že lidem – klientům – může každý den do života přinášet změny. Negativní stránku na práci nevidí žádnou. Stres v práci označuje jako uvědomění si vlastní zodpovědnosti vůči spokojenosti klientů. Se stresem se vypořádává prostřednictvím svých přátel a rodiny. Respondentka uvádí, že její přístup k práci v budoucnu vidí jako udržitelný. Také uvádí, že váhu mezi soukromým a pracovním životem má vcelku vyrovnanou. Oporou jsou jí blízcí. Pečuje také o své zdraví, prostřednictvím vydatného spánku a koupele. Pro zachování svého zdraví si plánuje vyhradit prostor pro sebe samou, a to jeden krát týdně.

Doporučení:

Respondentka je v práci spokojená a v současné době zvládá sladit pracovní život se soukromým. Má nastavené techniky pro zvládání stresu. Doporučuji, aby respondentka svůj plán vyhradit si prostor pro sebe samou uvedla v realitu a nastavila tomuto cíli prioritu. Jako prevenci pro předcházení syndromu vyhoření bych jí doporučil účast na školení s daným tématem.

Respondentka č. 14

Na otázku, zda respondentce č. 14 vyhovuje pracovní doba, odpověděla, že ano. Někdy má občas problém usnout po noční. Respondentka se v práci cítí spokojená a potřebná, práce ji naplňuje. Pokud se v práci objeví nějaký problém, ví, že se může obrátit na metodickou podporu. V práci ji někdy stresují klienti, někdy kolegové. Se stresem se vyrovnává aktivní formou, ráda cvičí aerobik. Svůj přístup k práci z hlediska času vnímá jako udržitelný.

Rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem označuje jako střídání dobrých a špatných období. Oporu má v rodině. Svě zdraví udržuje časem stráveným s rodinou či odpočinkem – sledováním seriálů. Na dotaz, co plánuje pro zlepšení svého zdraví uvádí, že zatím nic.

Doporučení:

Respondentka č. 14 vykazuje spokojenost v práci a efektivně zvládá stres prostřednictvím aktivního odpočinku, jako je aerobik, přičemž udržuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem s podporou rodiny. Pro zlepšení kvality spánku po nočních směnách by mohla zvážit úpravu spánkové hygieny, například omezením kofeinu před spaním nebo vytvořením klidného prostředí pro spánek. Zařazení dalších relaxačních technik, jako je jóga nebo meditace, by mohlo dále přispět ke snížení stresu a zlepšení celkové pohody. I když se cítí zdravá, pravidelné lékařské prohlídky mohou pomoci včas odhalit případné zdravotní problémy a zajistit jejich včasnou léčbu.

5.1 Celkové doporučení pro zaměstnance v pomáhajících profesích

Na základě údajů získaných z dotazníků a řízených rozhovorů lze přistoupit k formulování návrhů a doporučení strategií pro zvládání stresu, dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců v pomáhajících profesích (pracovník v sociálních službách – přímá obslužná péče a všeobecná zdravotní sestra), kteří poskytují 24hodinovou podporu a péči klientům v domově pro seniory.

Z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů je zjevné, že zaměstnanci domova se pohybují v prostředí, ve kterém jsou vystaveni stálému tlaku z hlediska zvládání úkonů péče o klienty v časovém okamžiku, dále jsou permanentně vystaveni stresovým situacím při postupném i náhlém zhoršení zdravotního stavu klientů, setkávají se smrtí. Musí čelit emočním projevům rodinných příslušníků, někdy neadekvátním požadavkům ze strany samotných klientů či jejich blízkých osob. Dalším stresorem může pro některé zaměstnance být i nepřetržitý směnný provoz, zejména v případech, kdy směna vychází na dny svátků či víkendů.

Z výše uvedeného bych doporučil managementu zhodnotit náročnost poskytované péče ze strany pracovníků vůči klientům na jednotlivých odděleních. Jedná se zejména o poměr mezi časovou dotací jednotlivých poskytovaných pečovatelských úkonů vůči časové dotaci pracovníků ve směně. Jako vhodný nástroj se jeví provést časový snímek dne u jednotlivých zaměstnanců v péči za určité časové období, například týden. Na základě výsledků vyvodit závěr. Otázkou je, zda zaměstnanci jsou schopni poskytovanou péči realizovat v počtu zaměstnanců ve směně, zda by nebylo vhodné například navýšit počet pracovníků.

Druhým tématem je zvládání psychického tlaku na pracovníky, kteří vykonávají péči u klientů. V této oblasti bych doporučil zvážit navýšení počtu supervizních hodin prostřednictvím externího specialisty. Pracovníkům s vysokým a středním stupněm vyhoření bych nabídl zejména individuální supervize. Pokud má domov možnost využít služeb externího psychologa pro své zaměstnance, bylo by vhodné tyto služby pečovatелům a zdravotním sestřám nabídnout. Současně bych doporučil zahrnout do plánu školení větší portfolio školicích cyklů na téma syndrom vyhoření a práce s ním, relaxační techniky, ale také téma odcházení, komunikace s problémovými klienty, práce se stresem.

V rámci pravidelných hodnocení by se vedoucí zaměstnanci měli více zaměřit na nabídku možné podpory vůči svým podřízeným z jejich strany, v některých případech se více soustředit na komunikaci v týmu včetně multidisciplinárních týmů (pracovníci v sociálních službách, všeobecná sestra, sociální pracovníci).

5.2 Zodpovězení výzkumných otázek

Manažeři tvořili ve výzkumném vzorku jen cca 12 % (5 z 42). Proto je otázkou, zda je možné níže uvedené výsledky zobecnit. I proto bylo přistoupeno k vyhodnocení otázek bez využití statistických metod, které vyžadují větší podíl manažerů ve vzorku.

1. Dosahují zaměstnanci v pomáhajících profesích v průměru vyššího stupně vyhoření v oblasti emočního vyčerpání oproti manažerům?

Na základě získaných výsledků výzkumu je možné potvrdit, že zaměstnanci v pomáhajících profesích vykazují vyšší úroveň vyhoření v oblasti emočního vyčerpání než manažeři. Zaměstnanci dosáhli průměrného skóre 17,6 bodu, což odpovídá střednímu stupni vyhoření. Naopak manažeři dosáhli průměrného skóre 13 bodů, což je nižší hodnota, která spadá do kategorie nízkého stupně vyhoření v této oblasti.

Nicméně tento výsledek naznačuje, že pracovníci v přímé péči o seniory čelí vyššímu emočnímu stresu, což může být způsobeno vysokými nároky na jejich emocionální angažovanost, častými interakcemi s klienty a možná i fyzickým vyčerpáním. Na druhé straně manažeři mají pravděpodobně větší kontrolu nad pracovním prostředím a rozdělením úkolů, což může snižovat jejich přímé emoční vyčerpání.

2. Dosahují zaměstnanci v pomáhajících profesích v průměru vyššího stupně vyhoření v oblasti depersonalizace oproti manažerům?

Výsledky tohoto výzkumu ukazují, že rozdíl mezi pracovníky v pomáhajících profesích a manažery v oblasti depersonalizace je minimální. Pracovníci v pomáhajících profesích dosáhli v průměru 7,8 bodu, zatímco manažeři měli průměr 7,81 bodu. Obě skupiny tedy spadají do středního stupně vyhoření v této oblasti. Tento výsledek naznačuje, že v obou skupinách je přítomna jistá míra depersonalizace, což je stav, kdy pracovník může pociťovat emocionální odstup a ztrátu osobního spojení s klienty nebo podřízenými. Je však třeba podotknout, že v oblasti depersonalizace je rozdíl mezi pracovníky a manažery zanedbatelný, což může znamenat, že tento faktor není tolik ovlivněn pracovním zaměřením.

3. Dosahují zaměstnanci v pomáhajících profesích v průměru vyššího stupně vyhoření v oblasti osobních úspěchů oproti manažerům?

Výsledky ukazují, že zaměstnanci v pomáhajících profesích mají v průměru nižší skóre v oblasti osobních úspěchů než manažeři. Pracovníci dosáhli průměrného skóre 31,4 bodu, což odpovídá vysokému stupni vyhoření v této oblasti, zatímco manažeři měli průměr 47 bodů, což odpovídá nízkému stupni vyhoření. Tento výsledek naznačuje, že pracovníci v přímé péči mohou pociťovat nižší úroveň osobní satisfakce a úspěchu, což může být důsledkem vysoké náročnosti jejich profesního života, častého stresu a vyčerpání. Manažeři, kteří mají větší kontrolu nad pracovními procesy, mohou mít větší pocit úspěchu a kontroly nad svou profesní dráhou.

ZÁVĚR

Pracovní i soukromé prostředí se neustále mění. Ti, kteří dokážou přijmout změny a výzvy, mají větší šanci uspět a cítit se v práci a svém soukromém životě jistěji. Schopnost člověka přizpůsobit se situacím v realitě, změnám a nejistotám v pracovním i osobním životě, je vlastnost nejen vrozená, ale také naučená. Nástrojem pro zvyšování adaptability je psychická odolnost, což je schopnost zvládat stres, překonávat překážky a zotavit se z neúspěchu. Zlepšování schopnosti umět se přizpůsobit měnícímu se prostředí a zvyšování psychické odolnosti vychází z drobných každodenních návyků a malých změn, které vedou k dlouhodobým výsledkům.

Bakalářská práce je věnována tématu syndromu vyhoření, přístupy k vytváření rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pracovníků v pomáhajících profesích. Cílem bylo stanovit doporučení pro work-life balance, za účelem snížení intenzity vyhoření zaměstnanců přímé péče a managementu vybrané organizace. Jednotlivá doporučení vyplývají ze závěrů dotazníkových šetření za použití testů MBI a řízených rozhovorů se zaměstnanci.

V první části práce jsou prezentovány pojmy, které se týkají managementu, work-life balance, syndromu vyhoření, fázemi stresu a zvládáním stresových situací.

V druhé části práce je představena konkrétní organizace, která poskytuje pobytovou sociální službu – domov pro seniory. Pro první část výzkumu je použit standardizovaný dotazník MBI cílený na syndrom vyhoření u oslovených respondentů, pracovníků pomáhajících profesí – konkrétně pracovníků v sociálních službách, přímá obslužná péče a všeobecných zdravotních sester. Pro další srovnání byl osloven k vyplnění dotazníku MBI také management domova. Cílem bylo zjistit stupeň vyhoření zaměstnanců organizace daných profesí, ale také zjistit soulad mezi jejich pracovním a soukromým životem. Konečný výstup dotazníkových šetření v konkrétní organizaci potvrzuje fakt, že profese v pomáhajících oborech, které jsou zaměřeny na přímou obslužnou péči u klientů, jsou vystaveny vyšší pravděpodobnosti vzniku syndromu vyhoření. Zaměstnanci managementu jsou vystavováni také stresovým situacím, méně však s přímým kontaktem s klienty a jejich rodinnými příslušníky. Záleží samozřejmě na mnoha dalších okolnostech, jako je například délka pracovního poměru v oboru, věk respondentů a jiné faktory, které výsledky testů mohou ovlivnit.

Ve druhé části výzkumné práce jsou zveřejněny výstupy z řízených rozhovorů s respondenty, pracovníky přímé péče. Na základě výsledků rozhovorů jsou definována doporučení pro

zlepšení dovedností zvládání stresu oslovených zaměstnanců. Doporučení se týkají work-life balance. Respondenti se závěry mohou dále individuálně pracovat, a to za účelem zlepšení jejich celkové psychické rovnováhy. Závěry z praktické části byly předloženy managementu domova, který na jejich podkladě může zařadit do plánu povinného vzdělávání školící aktivity zaměřené na work-life balance, zvážit využití služeb externích specialistů – supervizorů. Takové kroky povedou ku prospěchu řešení stávající situace u jednotlivých pracovníků s vysokým či středním stupněm vyhoření v organizaci, ale i z preventivních důvodů předcházení syndromu vyhoření i celkové péči o zaměstnance.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1 KOCIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 2 HÁLEK, Vítězslav, 2016. Management a marketing. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-80-260-9723-5. Dostupné také z: <http://www.halek.info/www/knihy/>.
- 3 BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- 4 ZHUO, Julie, 2020. První kroky v manažerské pozici. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2893-8.
- 5 ŠIKÝŘ, Martin, 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. Management (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 6 CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 7 PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján, 2016. Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie. V Praze: Pasparta. ISBN 978-80-88163-00-8.
- 8 VEBER, Jaromír, 2017. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- 9 EDERSHEIM, Elizabeth Haas a DRUCKER, Peter Ferdinand, 2008. Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-181-2.
- 10 PRIESS, Mirriam, 2015. Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5394-2.
- 11 BEDRNOVÁ, Eva, 2009. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-198-0.
- 12 ULRICHOVÁ, Monika, 2012. Člověk, stres a osobnostní předpoklady: souvislost osobnostních rysů a odolnosti vůči stresu. Ústí nad Orlicí: Oftis ve spolupráci s Pedagogickou fakultou Univerzity Hradec Králové. ISBN 978-80-7405-186-9.
- 13 DUTKOVÁ, Andrea, 2023. Jak vnímat stres: průvodce pro vnitřní pohodu. Zdraví & životní styl. Praha: Grada.. ISBN 9788027125685.
- 14 PLAMÍNEK, Jiří, 2013. Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnání - 3., doplněné vydání. Grada. ISBN 978-80-247-8474-8.

- 15 HOMFRAY, Šárka; SKALKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2022. Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Právo pro každého. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.
- 16 KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1998. Jak neztratit nadšení. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 8071695513.
- 17 KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. Hořet, ale nevyhořet. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.
- 18 DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav, 2005. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity: řízení jednotlivců a skupin: manažerské role a styly: moc a vliv v řízení organizací. Expert. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.
- 19 Manager a jeho funkce. Online. 2014. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/manager-a-jeho-funkce>. [cit. 2024-09-16].
- 20 Organizování a organizační struktury. Online. 2014. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>. [cit. 2024-09-16].
- 21 Styly vedení, 2013. Online. Dostupné z: <https://firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>. [cit. 2024-09-16].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – dotazníkové šetření MBI

PŘÍLOHA A: Dotazníkové šetření MBI

Dotazníkové šetření MBI										
V tomto dotazníku vás poprosím o zaškrtnutí prázdného políčka u každé otázky podle níže uvedeného klíče.										
Síla vašich pocitů: vůbec 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 velmi silně										
		0	1	2	3	4	5	6	7	
1.	Práce mne citově vysává.									
2.	Na konci pracovního dne se cítím být na dně sil.									
3.	Když ráno vstávám a pomyslím na pracovní problémy, cítím se unaven/a.									
4.	Velmi dobře rozumím pocitům svých klientů/pacientů.									
5.	Mám pocit, že někdy s klienty/pacienty jedním jako s neosobními věcmi.									
6.	Celodenní práce s lidmi je pro mne skutečně namáhavá.									
7.	Jsem schopen velmi účinně vyřešit problémy svých klientů/ pacientů.									
8.	Cítím „vyhoření“, vyčerpání ze své práce.									
9.	Mám pocit, že mě lidi při své práci pozitivně ovlivňují a naladují.									
10.	Od té doby, co vykonávám svou profesi, stal jsem se méně citlivým k lidem.									
11.	Mám strach, že výkon mé práce mne činí citově tvrdým.									
12.	Mám stále hodně energie.									
13.	Moje práce mi přináší pocity marnosti, neuspokojení.									
14.	Mám pocit, že plním své úkoly tak usilovně, že mne to vyčerpává									
15.	Už mne dnes moc nezajímá, co se děje s mými klienty/pacienty.									
16.	Práce s lidmi mi přináší silný stres.									
17.	Dovedu u svých klientů/pacientů vyvolat uvolněnou atmosféru.									
18.	Když pracuji se svými klienty/pacienty, cítím se svěží a povzbuzený.									
19.	Za roky své práce jsem byl úspěšný a udělal/a hodně dobrého.									
20.	Mám pocit, že jsem na konci svých sil.									
21.	Citové problémy v práci řeším velmi klidně – vyrovnaně.									
22.	Cítím, že klienti/pacienti mi přičítají některé své problémy.									

Zdroj: (vlastní zpracování dle Honzák, 2013, s. 36–37)