

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

VERONIKA VACKOVÁ

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Strategie zvládání stresu a postupy tvorby work-life balance u pracovníků  
ve vybraných organizacích**

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Vacková**  
Osobní číslo: **E20519**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Strategie zvládání stresu a postupy tvorby work-life balance u pracovníků ve vybraných organizacích**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit strategie zvládání stresu a postupy tvorby work-life balance u pracovníků vybrané organizace. Důraz je kladen především na stupeň syndromu vyhoření a copingové strategie. Na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů budou navržena doporučení pro stávající praxi.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti strategií zvládání stresu a postupy tvorby work-life balance.
- Analýza strategií zvládání stresu a postupy tvorby work-life balance u pracovníků vybrané organizace.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.  
KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.  
KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Grada, Avicenum. 1994. ISBN 80-7169-121-6.  
MCPHERSON, M. Work-life balance, employee engagement and discretionary effort: a review of the evidence. Auckland, N.Z: Equal Employment Opportunities Trust, 2007. ISBN 09-582-2334-3.  
PEŠEK, R. a J. PRAŠKO. Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie, Praha: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

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

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Strategie zvládnání stresu a postupy tvorby work-life balance u pracovníků ve vybraných organizacích jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena 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 18.4.2023

Veronika Vacková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph. D. za jeho ochotu, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu po celou dobu studia.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení strategií zvládání stresu a postupy tvorby work-life balance u pracovníků dvou vybraných organizací. V první části jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají oblasti managementu, stresu, syndromu vyhoření a work-life balance. Druhá část je zaměřena na konkrétní průzkum dvou organizací. Průzkum probíhal pomocí dotazníku MBI, který je zaměřen na stupeň syndromu vyhoření, a formou řízených rozhovorů, s cílem zjistit, jaké strategie respondenti používají k zvládání stresu a vytváření work-life balance. Na základě řízených rozhovorů jsou pro respondenty navržena doporučení pro stávající praxi.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Zvládání stresu, syndrom vyhoření, stres, work-life balance, sociální práce, doporučení, copingové strategie*

## **TITLE**

*Stress management strategies and work-life balance creation procedures for workers in selected organisations*

## **ANNOTATION**

*The bachelor's thesis is focused on the evaluation of stress management strategies and work-life balance creation processes for the staff of two selected organizations. In the first part, basic concepts related to management, stress, burn-out syndrome and work-life balance are explained. The second part is focused on a specific survey of two organizations. The survey was conducted using the MBI questionnaire, which is focused on the degree of burn-out syndrome, and in the form of guided interviews, to find out what strategies respondents use to manage stress and create work-life balance. Based on guided interviews, recommendations for current practice are proposed for respondents.*

## **KEYWORDS**

*Stress management, burnout syndrome, stress, work-life balance, social work, recommendations, coping strategies*

Obsah	
SEZNAM ILUSTRACÍ .....	9
SEZNAM TABULEK .....	10
SEZNAM ZKRATEK .....	11
ÚVOD .....	12
1 Management .....	14
1.1 Způsoby vedení lidí .....	15
1.2 Stres a manažerská profese .....	16
2 Stres management.....	19
2.1 Stres .....	19
2.3 Stres na pracovišti .....	22
2.4 Coping a copingové strategie .....	25
3 Syndrom vyhoření a work-life balance .....	31
3.1 Syndrom vyhoření .....	31
3.2 Work-life balance.....	34
4 Analýza strategií zvládnání stresu a postupů tvorby work-life balance .....	38
4.1 Charakteristika organizace azylový dům Most životu Trutnov .....	38
4.2 Charakteristika digitální agentury eBRÁNA s.r.o. ....	39
4.3 Charakteristika skutečného sběru dat .....	40
4.4 Vyhodnocení průzkumu azylového domu Most k životu Trutnov .....	42
4.5 Vyhodnocení průzkumu digitální agentury eBRÁNA s.r.o. ....	57
5 Doporučení a návrh pro stávající praxi .....	68
ZÁVĚR .....	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	79



## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1:</b> Model obecného adaptačního syndromu (GAS).....	21
<b>Obrázek 2:</b> Vyhodnocení MBI všech respondentů Azylového domu.....	43
<b>Obrázek 3:</b> Vyhodnocení MBI respondentů Azylového domu s vysokým st. vyhoření.....	43
<b>Obrázek 4:</b> Vyhodnocení MBI respondentů Azylového domu se středním st. vyhoření.....	44
<b>Obrázek 5:</b> Vyhodnocení MBI respondentů Azylového domu s nízkým st. vyhoření .....	45
<b>Obrázek 6:</b> Vyhodnocení MBI všech respondentů ze společnosti eBRÁNA .....	58
<b>Obrázek 7:</b> Vyhodnocení MBI respondentů s vysokým st. vyhoření z eBRÁNY .....	58
<b>Obrázek 8:</b> Vyhodnocení MBI respondentů se středním st. vyhoření z eBRÁNY .....	59
<b>Obrázek 9:</b> Vyhodnocení MBI respondenta s nízkým st. vyhoření z eBRÁNY .....	59

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Škála udávající úroveň vyhoření.....	41
<b>Tabulka 2:</b> Pracovní pozice a věk respondentů z Azylového domu Most k životu Trutnov ..	42
<b>Tabulka 3:</b> Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1 .....	46
<b>Tabulka 4:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1 .....	46
<b>Tabulka 5:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 2 .....	47
<b>Tabulka 6:</b> Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 3 .....	48
<b>Tabulka 7:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 3 .....	48
<b>Tabulka 8:</b> Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 4 .....	49
<b>Tabulka 9:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 4 .....	49
<b>Tabulka 10:</b> Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 5 .....	50
<b>Tabulka 11:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 5 .....	51
<b>Tabulka 12:</b> Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6 .....	51
<b>Tabulka 13:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6 .....	52
<b>Tabulka 14:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 7 .....	52
<b>Tabulka 15:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 8 .....	53
<b>Tabulka 16:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 9 .....	54
<b>Tabulka 17:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 10 .....	55
<b>Tabulka 18:</b> Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 11 .....	56
<b>Tabulka 19:</b> Pracovní pozice a věk respondentů společnosti eBRÁNA .....	57
<b>Tabulka 20:</b> eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1 .....	60
<b>Tabulka 21:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1 .....	60
<b>Tabulka 22:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 2 .....	61
<b>Tabulka 23:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 3 .....	61
<b>Tabulka 24:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 4 .....	62
<b>Tabulka 25:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 5 .....	63
<b>Tabulka 26:</b> eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6 .....	63
<b>Tabulka 27:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6 .....	63
<b>Tabulka 28:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 7 .....	64
<b>Tabulka 29:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 8 .....	65
<b>Tabulka 30:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 9 .....	66
<b>Tabulka 31:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 10 .....	66
<b>Tabulka 32:</b> eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 11 .....	67

## **SEZNAM ZKRATEK**

- DP Depersonalizace (Depersonalization)
- EE Emocionální vyčerpání (Emotional exhaustion)
- GAS Generální adaptační syndrom (General adaptation syndrome)
- MBI Maslach burnout inventory
- PA Osobní uspokojení (Personal Accomplishment)
- WLB Work-life balance

## ÚVOD

Do stresových situací se v životě dostává víceméně každý, je to nedílnou součástí lidského organismu a odstranit stres nadobro ze života úplně nejde. Stres může být spojen i s pozitivní událostí jako je narození dítěte, dovolená atd. Absence zdravé míry stresu může být stejným problémem, jako příliš vysoký stres. Lze však nalézt metody a postupy, jak si život alespoň ulehčit a naučit se sám se sebou pracovat.

Součástí dnešní doby je neustálý nátlak společnosti, aby člověk měl perfektní time management, výkon nebo, aby se nutil do věcí, které mu nejsou příjemné. Lidé se nechávají ovlivnit jinými, kteří jsou na tom o něco lépe a následně se srovnávají. Porovnávají si dovednosti, bydlení, vzhled anebo i např. dobu pracovní směny. Lidé řeší, jak si žijí ostatní. Řeší, že ostatní vše stíhají, mají čas na přátele, výlety, sport anebo i to, že je jejich práce naplňuje.

Zvládnutí některých situací může být pro člověka velmi náročné. Na každého člověka stres působí jinou silou a každý stresovou situaci řeší jinak. To, jak se člověk chová ve stresových situacích, je založeno na jeho povaze, dětství, zkušenostech a prožitých životních situacích. Stres působí z několika oblastí. Může to být škola, práce, rodinné konflikty anebo se objeví příliš požadavků naráz. Nicméně je důležité si uvědomit, že 3/4 života je ovlivňováno pracovní činností. Člověk, který se každý den vystavuje stresové situaci v práci, a následně i doma, vlastně nežije, ale přežívá. Neustálým stresem se může člověk postupně dostat do fáze syndromu vyhoření, který může dovést člověka k depresím, úzkostem a ztráty nadšení ze života. Někteří to začnou řešit a hledají metody, či pomoc. Bohužel nemalá část populace se s tím nešťastně smíří a negativní vztah k práci i k sobě samému přetrvává.

Cílem této práce je zhodnotit strategie zvládání stresu a postupy tvorby work-life balance u pracovníků ve vybraných organizacích. Důraz je kladen především na stupeň syndromu vyhoření a copingové strategie.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První kapitola první části je zaměřená na management, a to konkrétně na styl vedení lidí, a jak se pojí stres s manažerskou profesí. Následně jsou uvedené některé možnosti, jak se vyrovnat se stres managementem.

Druhá kapitola je věnována stres managementu, který je důležitým tématem v oblasti řízení lidí. V této kapitole jsou popsány pojmy, které se týkají oblasti stresu. Konkrétně jsou definovány pojmy stres, stresor, stres na pracovišti. Dále je také vysvětlena oblast copingu a jeho strategií. Tato kapitola také popisuje obranné mechanismy a zvládací odpovědi, které lidé

používají k zvládnání stresových situací. Na konci kapitoly jsou rady, jak se člověk může lépe se stresem vyrovnat.

Třetí kapitola se zabývá syndromem vyhoření a tématem work-life balance. První část kapitoly je věnována syndromu vyhoření, kde jsou popsány konkrétní stupně vývoje, ale také příznaky a důsledky tohoto syndromu. Toto téma je důležité, protože mnoho lidí trpí stresem a vyhořením ve své práci a je důležité se tomu naučit předcházet. Další část třetí kapitoly je věnována postupům tvorby work-life balance, což je další důležité téma v oblasti řízení lidí, aby dosáhli většího pocitu rovnováhy a štěstí v životě.

Druhá část bakalářské práce je zaměřená na konkrétní průzkum dvou vybraných organizacích, kterou je azylový dům Most k životu a digitální agentura eBRÁNA s.r.o. Organizace Most k životu byla vybrána z důvodu velkého psychického tlaku na sociální pracovníky ze stran svých klientů. Druhá organizace eBRÁNA s.r.o. byla vybrána kvůli obchodnímu oddělení, kde jsou obchodníci také často vystaveni dlouhodobému stresu. Sběr dat a následná analýza proběhla pomocí strukturovaného dotazníkového šetření MBI, který je zaměřený na syndrom vyhoření. Dotazník se skládá z 22 otázek a výsledky jsou zobrazené pomocí sloupcových grafů. Druhá část sběru dat proběhla formou řízených rozhovorů, které byly zaměřené na oblast strategie zvládnání stresu a work-life balance. Výsledné odpovědi jsou zaznamenány v tabulkách. Pomocí těchto šetření jsou na závěr navržena doporučení pro stávající praxi, kterými se mohou pracovníci řídit.

# 1 Management

Na začátek by bylo vhodné zmínit management, který stojí za vedením zaměstnanců a jejich spokojenosti v práci. V dnešní době lze management považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů, který stojí za úspěšným podnikem. Pomáhá překonat konkurenci a dosáhnout tak, co nejvyššího zisku. Pokud management v organizaci nefunguje může to vést k negativním výsledkům anebo i ke zkrachování celé organizace.

Management lze definovat jako proces, který zahrnuje plánování, organizování, řízení a kontrolu činností organizace. Úkoly managementu má na starosti manažer, který vede podnik k dosažení stanovených cílů, které si podnik sám nastavil a zajišťuje efektivní využívání zdrojů. S managementem se také pojí motivace, koordinace a vedení zaměstnanců. Při vedení zaměstnanců by měl manažer dbát na to, aby byli jeho zaměstnanci produktivní, ale také stále motivovaní. Součástí managementu je také důležitá komunikace. Manažeři musí umět předat efektivně potřebné informace svým zaměstnancům, ale také umět komunikovat se svými kolegy a externími partnery. Komunikace pomáhá k správnému porozumění podnikových cílů a zajišťuje tak úspěšný a silný podnik. Správně fungující management by měl mít zvládnuté i kontrolní a plánovací funkce, které spolu blízce souvisí. Plánováním může podnik určit své cíle, budoucí potřeby a pomocí strategie jich dosáhnout. Kontrola pak slouží k ověření, zda byly kroky k splnění cílů úspěšné. Aktuálně hraje důležitou roli také udržitelnost a zodpovědnost vůči životnímu prostředí. Úspěšný manažer musí být schopen se přizpůsobit změnám trhu a neustále inovovat, aby mohl využívat nové metody a teorie k dosažení úspěchu.

Manažerské dovednosti se dělí do 3 úrovní (Bartošová, Bartoš, 2011):

- **Lidské dovednosti** – lze je popsat jako obecné dovednosti, které zahrnují schopnost vést lidi, motivovat je, spolupracovat a aktivně působit na chování podřízených.
- **Technické dovednosti** – jsou manažerské znalosti a schopnosti používat nástroje, techniky a metody. Správný manažer musí mít stejné technické dovednosti jako jeho pracovníci, aby je mohl vést a koordinovat.
- **Koncepční dovednosti** – zahrnují schopnost vidět širší souvislosti, jak na sebe činnosti navazují. Lze sem zahrnout strategické vedení – předvídat budoucnost podniku. Čím více má manažer koncepčních dovedností, tím vyšší odpovědnost bude moci převzít.

Správný manažer by měl mít dále tyto vrozené vlastnosti (HOSPODÁŘOVÁ, 2008):

- **Potřeba řídit** – Manažer musí mít schopnost vést tým a spravovat jeho výkon. Je důležité, aby ho tato činnost naplňovala a dodávala mu tím uspokojení.

- **Potřeba moci** – Manažer musí mít silný vliv na ostatní. Neměl by spoléhat pouze na svou autoritu, ale hlavně na své zkušenosti a dovednosti.
- **Schopnost vcítit se** – Manažer musí umět pochopit pocity svých zaměstnanců i kolegů, aby se jim lépe spolupracovalo. Zaměstnanci mají pak ve svého manažera důvěru a ví, že se na něj mohou obrátit.

## 1.1 Způsoby vedení lidí

Existuje mnoho způsobů, jak lidi vést. Zde jsou uvedeny nejčastěji používané (Pospíšilová, 2019):

**Autokratické vedení** – Lze charakterizovat jako silnou kontrolu vůdce nad rozhodováním. Vůdce nepřijímá rozhodnutí od svých podřízených. Má tendenci být velmi autoritativní.

**Demokratické vedení** – Tento styl vedení zapojuje do rozhodování své podřízené. Vůdce využívá své schopnosti k naslouchání a motivaci svých zaměstnanců. Usiluje také o takové prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou aktivně projevit svůj názor a podílet se tak na rozhodování.

**Situační vedení** – V tomto stylu vedení se vůdce dokáže přizpůsobit vzniklým situacím a potřebám svých zaměstnanců.

**Liberální vedení** – Je styl vedení, kdy se vůdce snaží co nejméně zasahovat do rozhodování. Vůdce je přesvědčený, že si jeho zaměstnanci dokážou poradit sami a nemusí na ně dohlížet.

Dále lze také rozdělit vedení lidí na transformační a transakční (Cs.gadget-info.com, 2019):

### Transformační vedení

Se soustředí na rozvoj zaměstnanců a firemní kultury. Cílem je, aby zaměstnanci překonali své vlastní hranice a dosáhli tak vyšších výkonů. Vůdce svůj tým motivuje a posiluje schopnosti svých zaměstnanců. Tvoří tak příjemné prostředí, kde pomáhá zaměstnancům rozvíjet svou kreativitu, zodpovědnost a týmovou práci.

Do tohoto stylu vedení patří coaching a mentoring.

- **Coaching** – je krátkodobý proces, při kterém manažer používá takové postupy, které zaměstnancům pomáhají překonávat překážky a najít vlastní cestu k úspěchu. Pomáhá jim rozvíjet své schopnosti a dovednosti, jak v osobním, tak pracovním životě. Manažer využívá různé coachingové techniky, pro které nemusí mít expertní znalosti. Je zkušený hlavně v „měkkých dovednostech“. Lze sem zahrnout zpětnou vazbu, motivaci, naslouchání anebo také pokládání otázek, které pomohou zaměstnancům pohlížet na situace i druhým pohledem.

- **Mentoring** – je dlouhodobý proces, při kterém mentor poskytuje odborné rady a podporu člověku, který se v dané oblasti teprve rozvíjí. Mentor by měl být v dané oblasti odborník. Stejně jako v coachingu, tak i v mentoringu mentor rozvíjí osobní i profesní život zaměstnance. Mentoring může poskytovat i skupinám a může mít formální i neformální stránku. V praxi to mohou být rady ohledně karierního plánování, řešení problémů, zvládnání stresových situací anebo rozhodování.

### **Transakční vedení**

Se zaměřuje na dodržování pravidel mezi vůdcem a zaměstnanci. Obě strany mají mezi sebou dohodu na stanovených cílech, a po jejich splnění jsou odměněni finančním ohodnocením. Vůdce současně zajišťuje, že byly cíle jasně předané a zda jsou vůbec dosažitelné. Transakční styl vedení se nejčastěji používá v korporátních prostředích, kde je velký tlak na výkon, zisk a kontrolu. Oproti transformačnímu vedení je tento styl považován za méně motivující a kreativní pro zaměstnance.

Nelze říct, které vedení je špatné a které dobré, jelikož se každé hodí pro různé situace.

## **1.2 Stres a manažerská profese**

Stres je v manažerské profesi téměř nevyhnutelný. Manažeři se denně vystavují velkému tlaku a napětí, se kterým se musí umět vypořádat. Pokud manažer přestane stresové situace zvládat, může to postupem času vést k psychickým i fyzickým problémům, jako je emocionální vyčerpání, pocit bezmoci nebo převládající únava. Je tudíž nezbytné, aby se vedoucí pracovníci naučili pracovat se svou psychohygienou a věnovali jí dostatek času. Každému může pomoci něco jiného, příkladem může být zdravý životní styl, relaxace ve formě jógy, meditace anebo trávení času svými oblíbenými koníčky. Zanedbávat by neměli ani svůj styl řízení. Konkrétně se může jednat o správnou organizaci práce a samotný rozvoj.

Jedním z hlavních způsobů, jak zmírnit stres, je právě plánování a organizace. Manažeři musí mít nastavené své priority a cíle, ale také postup, jak jich dosáhnout (Bedrnová, 2012).

Jak už bylo zmiňováno výše, pokud stres dlouhodobě přetrvává může to člověka dostat k emocionálnímu vyčerpání. Jedinec prochází různými fázemi, které postupně stupňují až do fáze syndromu vyhoření. Příčinou může být také workoholismus (tj. závislost na práci). Workoholici ztrácí nad sebou kontrolu a práce začíná být pro ně v životě až příliš dominantní. Workoholici neumí odpočívat a svůj volný čas tráví prací, která může být doprovázena stresem. To pak ovlivňuje jejich psychické a fyzické zdraví, mezilidské vztahy a radost ze života (Bedrnová, 2015).



## Organizace a plánování času

Zorganizovat si správně čas není vždy jednoduché, jak pro manažery, tak zaměstnance. Jsou lidé, kteří si dokážou rozvrhnout pracovní úkoly do několika časových bloků, které pak zodpovědně plní, ale také lidé, kteří ve své pracovní organizaci spíše improvizují. Tímhle tématem se zabývá psychologie práce a organizace. Konkrétně se zaměřuje na vztah člověka k práci a tím, jak působí na jeho psychiku. Zkoumá fyzikální, sociální a organizační podmínky práce a problémy s tím spojené (Kociánová, 2012). Jako příklad je možné uvést práci sekretářky. V dopoledních hodinách si určí činnost, ve které bude vyřizovat e-maily. V době oběda neplní další povinnosti. Po obědě se věnuje telefonátům s klienty. Když druhý časový blok skončí, vznikne pauza na kávu a odpoledne pak stráví administrativou pro svého nadřízeného. Tohle lze považovat za správně uspořádaný režim. Na druhou stranu je nutné brát v potaz, že každá práce je jiná a existují zde pravidla, které určí zaměstnavatel. Jedná se o to, zda pracovní doba bude flexibilní nebo pevná. Jestli zaměstnanec pracuje na noční směny atd. Přesto je ale známé, že v práci má každý zaměstnanec určitý prostor i pro sebe a záleží, jak ho využije (Pešek, Praško, 2016).

Pešek a Praško (2016) uvádí doporučení, jak si čas v zaměstnání efektivně zorganizovat. V první řadě uvádí, aby naplánovaný čas zahrnoval pouze 60 %. Zbylých 40 % je možné využít na úkoly, které přibudou v průběhu dne. Využít je pak lze i při vzniklých problémech. Další tři body lze shrnout dohromady a doporučují, aby práce byla co nejvíce rozmanitá. Jak už je zmíněno výše, práci lze rozdělit do časových bloků, které se budou systematicky plnit. Je možné se také věnovat aktivitám, které jsou prospěšné do budoucna. Jako jsou různé kurzy, studium jazyků či přípravy materiálů na prezentace. Střídání různých aktivit vede k lepšímu soustředění a zvýšení energie. Dále autoři uvádí, aby si člověk pracovní aktivity naplánoval alespoň na den dopředu. Člověk ví, co má určitý den za úkol a nebude v časovém presu. Zvýší se tím efektivita práce, jelikož člověk plní postupně své aktivity a nekombinuje je. Autoři doporučují začít aktivitou, která je méně příjemná a odměnit se poté sympatičtější aktivitou. Dalším doporučením je při práci z domova si vynahradiť prostor pouze na práci a nereagovat na ostatní podněty, které od práce odrazují. Vypnout sociální sítě nebo si dát telefon do režimu letadlo. Nakonec autoři zmiňují, aby se člověk vyvaroval práci v noci. Mozek je večer nastavený v odpočinkovém režimu a je náročné vymýšlet nové nápady. Provádění stereotypní práce může být v ten moment tou správnou volbou.

Baštecká, 2009 ve své knize uvádí řadu faktorů, které mohou způsobit pracovní přetížení, jedná se o:

1. Časový tlak a intenzita práce,

2. Vnucené časové tempo práce,
3. Monotónnost,
4. Nároky v oblasti komunikace a kooperace,
5. Práce v trojsměnném, nepřetržitém pracovním režimu a noční práce,
6. Vlivy narušující soustředění (např. rušení kolegy či zaměstnanci, neustálé hovory, nadměrný hluk atd.)
7. Hmotná a organizační zodpovědnost,
8. Riziko ohrožení vlastního zdraví nebo zdraví jiných osob,
9. Pracovní podmínky (např. samostatná kancelář),
10. Šikana, mobbing a problémy se vztahy na pracovišti.

Právě s několika faktory se lze setkat na pozici manažera. Pokud má manažer špatně nastavené vnitřní hodnoty a postoje, je na čase zapracovat na své duševní hygieně. V případě řešení vnějších konfliktů by měl manažer zachovat chladnou hlavu, nejednat v afektu a usilovat s kolegy či zaměstnanci o nalezení kompromisu (Bedrnová, 2012).

### **Delegování práce**

S pracovní zátěží v manažerské profesi se lze vypořádat i delegování práce na druhé. Je však důležité, abychom úkolem pověřili tu osobu, která má dostatek znalostí a schopností daný úkol zvládnout a nezpůsobit tak další stres ze špatně odvedené práce. Manažer musí danému jedinci úkol srozumitelně vysvětlit a stanovit mu časové hranice na dokončení úkolu. Daného člověka by měl manažer podporovat, ale také na něj dohlédnout. Tím, že rozdělíme úkoly i mezi ostatní členy týmu, můžeme efektivněji využít svůj čas pro důležitější a naléhavější záležitosti a tím snížit hladinu stresu (Pešek, Praško, 2016).

## 2 Stres management

Druhá kapitola je věnována stres managementu, který je velmi důležitý v osobním i v pracovním životě. Stres management lze definovat jako styl řízení stresu, při kterém jedinec využívá různé techniky a postupy. Jedinec se tím snaží stres redukovat anebo se ho naučit kompletně ovládat (Bedrnová, 2009).

### 2.1 Stres

Pojem stres, který vznikl z anglického „stress“, lze definovat několika způsoby, ale obecně se dá nazvat jako soubor nevyžádaných vlivů, které působí na organismus, což pak ovlivňuje naše chování a reakce na podněty. Dal by se definovat také jako napětí, které vnitřně cítíme při různých situacích, které jsou pro nás velmi důležité nebo zátěž, která je pro nás dlouhodobě nepříjemná. Každý jsme jedinečný, a proto je stres velmi individuální a je jen na nás, jak se k němu postavíme.

Například Paulík (2010) uvádí stres jako zátěž, přesahující snesitelnou mez z hlediska přizpůsobení možností organismu za daných podmínek. „*Tato míra je podle Hladkého a kol. (1993) určena podílem expozičních a dispozičních faktorů.*“ Expoziční faktory lze chápat jako stresové podněty. Jsou to veškeré požadavky, které na nás působí z okolí. Dispoziční faktory je možné nazvat jako vnitřní předpoklady daného jedince, které závisí na jeho osobnosti. Tyto předpoklady pak jedinci pomáhají najít řešení na danou situaci.

Jak už bylo zmíněno, stres lze definovat mnoha způsoby. Z psychologického hlediska je stres chápán jako stav nadměrného zatížení (zatěžování) či ohrožení. Lze ho též formulovat jako nespecifickou reakci organismu na nadměrně vysoké tělesné, duševní nebo sociální nároky okolí, které mohou jedinci znepříjemnit život. Podle průzkumů začíná být stres nebezpečný tehdy, pokud na nás působí z dlouhodobého hlediska. Déletrvající stres se nazývá chronický stres. Chronický stres může vést k ohrožení vnitřní rovnováhy našeho organismu, ale také k úzkostem, frustraci anebo depresím. Vzniká tím, že na jedince začne působit příliš silný podnět, který je pro něj nezvladatelný (Vobořilová, 2015); (Nakonečný, 1995); (Vágnerová, 1999). Stres se může projevit hned několika způsoby. Ty se dělí na fyziologické funkce a psychologické funkce. Z fyziologického hlediska se to projevuje silným napětím na hrudi, zrychlením dechu, zvýšením pocení nebo lze zaznamenat zrychlený tlukot srdce. Do psychologických příznaků stresu patří např. extrémní změna nálad, podrážděnost nebo nespavost, která souvisí se zvýšenou únavou.

## Generální adaptační syndrom

Když se řekne stres, tak si každý pod tímto pojmem představí něco jiného a přikreslí si to podle svých představ. Pro někoho může být stres přetížení v práci, pro dalšího zase návštěva zubaře anebo stres ze zkoušek a prezentování před velkým množstvím lidí. Na někoho špatně působí i to, že se na něj “jen“ někdo špatně podívá, či uvízne v koloně.

Kanadský endokrinolog Hans Selye, který je považován za otce výzkumu stresu, nazval stres jako fyziologickou odpověď organismu, která se projevuje pomocí adaptace neboli adaptačního syndromu. Při stresu jsou na tělo kladené vyšší nároky, proto je potřeba, aby se organismus stresové situaci přizpůsobil. Hans Selye by v současnosti nebyl ani zdaleka oblíbený. Zezačátku se totiž rozhodl pro své výzkumy využívat zvířata, na kterých prováděl své fyziologické testy. Zvířata se snažil uvést do nepříjemných situací a následně sledoval, zda se činnosti fyziologických funkcí mění. Konkrétně se zaměřil na endokrinní systém. Zjednodušeně to lze nazvat jako kontrolní systém žláz, který vylučuje hormony. Selye díky tomuto výzkumu zjistil, že bez ohledu na změnu zátěže u zvířat jsou fyziologické reakce stabilní. Zjištěný vzorek, který určil jako nespecifický, nazval jako generální adaptační syndrom (GAS) (Křivohlavý, 2001).

GAS se dělí do tří fází (Kezba a Šolcová, 2004):

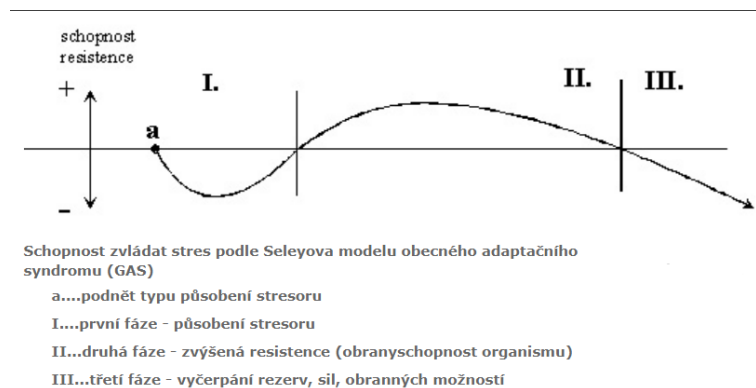
- Poplachová reakce,
- Stádium rezistence,
- Stádium vyčerpanosti.

**Poplachová reakce** je bezprostředně první činnost našeho organismu na určitý stresor. I tu lze rozdělit do dvou fází. V první fázi, při příliš vysoké zátěži, organismus zareaguje šokem. Druhou fází je adaptace na danou situaci, u které dojde k obranné reakci (Paulík, 2010). Typickým projevem poplachového systému může být reakce – boj nebo útek. S touto myšlenkou přišel americký fyziolog W. B. Cannon, který vysvětlil, že živočichové reagují na stresory podle svých fyzických a psychických schopností. Zváží, zda mají dostatek sil se s danou situací poprat a poté zvolí jednu z variant. Buď začnou bojovat, anebo ustoupí (Kezba a Šolcová, 2004).

**Rezistence** neboli také fáze vyrovnávací, je fáze, ve které se organismus snaží o rovnováhu. Poplachová reakce se začne snižovat a organismus se začne adaptovat. Postupně se také snaží dosáhnout stálosti vnitřního prostředí organismu neboli homeostázy.

**Vyčerpanost** lze nazvat jako fází konečnou, která už přetrvává dlouhodobě a organismus už nezvládá se dále adaptovat a bránit. Začínají se znovu objevovat příznaky

poplachové fáze a negativní výsledky zapříčiněné přetrvávajícím stresorem mohou být z dlouhodobého hlediska fatální (Paulík, 2010).



**Obrázek 1:** Model obecného adaptačního syndromu (GAS)

*Zdroj: Křivohlavý, 1994*

## Stresory

Podle Paulíka (2010) lze globálně určit dva druhy stresorů, a to reálné, které jsou pro člověka aktuální a nějakým způsobem narušují jeho komfortní zónu, a druhým je sektor potenciální, který může vyvolat stres kvůli vyššímu napětí či frekvenci. Lze sem zařadit například hluk, přepracování anebo když je jedinec utlačován časem.

Stresor je vliv, který negativně působí na jedince. I když jsou stresory velmi individuální, dají se rozdělit na tři hlavní skupiny:

- myšlenkové stresory,
- úkolové stresory,
- fyzikální stresory.

Do **myšlenkových stresorů** lze zařadit složité rodinné vztahy (tchýně, partner...). Dále společenské události, kde se rozlišuje introverze a extraverte anebo například stres z lidí, kteří se nám zdají nepříjemní. Dalším jsou emoční sektory, které si jedinec vyvolává sám v sobě. Může se jednat o situace, kdy se člověk často vrací do minulosti a utápí se v ní, nebo si předem vytvoří negativní představu a poté očekává ty nejhorší varianty. Dále sem patří: obavy, strach, nenávisť, neúspěch a dá se sem zařadit i ta největší sociálně psychologická zátěž, a to ztráta blízké osoby. Emoční stresory mohou stále stupňovat a mohou vést k úzkostem a frustraci. Druhým je **úkolový stres** neboli stres ze zodpovědnosti, se kterým je šance se setkat např. v zaměstnání, kdy je toho požadováno příliš mnoho nebo když je člověk pracovně přetížený. Do poslední skupiny patří stresory dva, a to **fyzikální a chemický**, kam lze zařadit hluk, chlad, změny ročních období, znečištění vzduchu, přírodní katastrofy, viry apod. (Křivohlavý, 1994).

Výše zmiňovaný Hans Selye začal dělit stres na dvě skupiny, a to dobrý stres (eustres) a špatný stres (distres). Za příklad dobrého stresu lze považovat sňatek, narození dítěte nebo zamilovanost. Každopádně jde o nějaké vzrušení, radost, které vyvolá napětí v pozitivním slova smyslu. Nicméně pod slovem „stres“ se většinou vybaví ta negativní stránka, jak už výše zmiňovaný – distres. Ten působí na jedince tím, že danou situaci přestane zvládat nebo není podle jeho představ. Může sem spadat moment, když zrovna člověk nestíhá nebo prochází hádkami, rozvodem, pracovní zátěží a samozřejmě mnoho dalších, které vedou k pocitu strachu, úzkosti a bezmoci. V určitých situacích může nastat prožívání dobrého i špatného stresu zároveň. Například, pokud se člověk rozhodne odletět na dovolenou jsou jeho myšlenky pouze na relaxaci a odpočinek na pláži u moře. Zároveň, si ale uvědomí cestu letadlem, jestli bude dobře ubytován, zda má s sebou dostatek oblečení. Tato situace by se dala nazvat jako „smíšené pocity“, kdy pocit štěstí doprovází zodpovědnost (Pešek, Praško, 2016).

### **2.3 Stres na pracovišti**

Tato kapitola bude věnována pracovnímu stresu a jeho příčinám. Se stresem na pracovišti se lze setkat často. Jak je zmíněno už výše, dá se považovat i za jeden z největších stresorů a k práci víceméně patří. Přiměřený pracovní stres nemusí být považován za špatný (tzv. distres), jelikož může pomoci se více soustředit a vyhnout se prokrastinaci. Pokud je stresu příliš a začne zasahovat do práce každý den, jedná se již o dlouhodobý stres a ten by se rozhodně neměl zanedbávat, a to už z několika hledisek. Může začít ovlivňovat pracovní vztahy s kolegy, rodinný život anebo se stane rozhodujícím faktorem, zda se v práci bude dařit, či nikoliv. Tahle fáze není pro nikoho ani zdaleka příjemná a vyrovnání se stresem na pracovišti nemusí být vždy jednoduché. Prvním bodem by rozhodně mělo být hledání příčiny, která pracovní stres způsobuje a až poté začít jednat (BOZP, 2019).

#### **Příčiny stresu na pracovišti**

Každý den se na člověka valí velké množství nových povinností, až může mít pocit, že na splnění všech úkolů by potřeboval, aby den trval nejméně 30 hodin. Je důležité, aby člověk dokázal se stresem pracovat nebo ho zmírnit. Příčin stresu může být několik a mohou na sebe i navazovat. Zde jsou uvedeny ty nejčastější, které se mohou v pracovním životě vyskytovat (Důstojné pracoviště, 2019):

#### **Pracovní zátěž**

Štikar (2003) ve své knize popisuje zátěž jako „*porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem systému a jeho vnějším okolím (prostředím), jež lze označit jako systém vnější.*“

*Zatěžovaný systém může být chápán jako podsystém dalšího systému. Stupeň zátěže je dán především intenzitou působení vnějších vlivů (vnějšího systému) a vlastnostmi (tj. výkonností či kapacitou) systému zatěžovaného.“*

Pracovní zátěž se dá rozdělit na objektivní (věcnou) anebo subjektivní (osobní) zátěž. Do objektivní zátěže patří hlavně kontakty s lidmi. Konkrétně se jedná např. o počet obslužených zákazníků, čas strávený s klienty, počet rozeslaných zpráv apod. Subjektivní zátěž se dá rozdělit na dvě části, a to kvantitativní přetížení a kvalitativní přetížení. Jak už vypovídá slovo „kvantita“, jedná se o pocit zaměstnance, že nestíhá v určitém časovém rozmezí splnit zadaný úkol. Může se jednat například o poslání e-mailů v časovém úseku. Kvalitativní přetížení může zaměstnanec dávat najevo i verbálně „Tohle nezvládnou“, „Tohle je pro někoho na vyšší úrovni, než jsem já.“ Dalo by se říct, že si zaměstnanec nevěří. Může se jednat např. o prezentování na poradách (Pešek, Praško, 2016).

### **Strach ze ztráty pracovního místa**

Králová (2014) ve svém článku „Strach ze ztráty zaměstnání či z neúspěchu. Skryté obavy, které negativně ovlivňují život“ popisuje strach ze ztráty zaměstnání jako „skrytý strach“, který nemusí být na první pohled vidět. Může se časem projevit na naší náladě a organizovanosti. Člověk začne zmatkovat, stresovat se, protože mu hlavou probíhají myšlenky, že ho může někdo nahradit nebo, že s jeho výkonem nebude šéf spokojený. Psycholožka Magdalena Dostálová v rozhovoru zmínila, že je společnost neustále tlačena na výkon. Už na školách musí děti vyhovovat požadavkům, které se na ně hrnou z okolí a nepocítují radost z dosažených cílů, či výsledků. Když člověk splní požadovaný úkol, nemá nakonec čas si užít úspěch z dokončené práce a musí se pustit do další (Plus rozhlas, 2014).

Jaký vliv má na zaměstnance to, pokud začínají být propouštěni ostatní kolem nich? Podle průzkumů, kde byly podrobně zkoumány psychické stavy a procesy zaměstnanců, jako je pracovní nejistota, korektnost, motivace, podněcování, zpracovávání obdržených informací atd., byly zjištěny změny jejich výkonu na pracovišti, vztahy k jejich nadřízeným a celkově k podniku.

Právoplatnost propustit zaměstnance závisí na mnoha faktorech a situacích. Může souviset s výplatou vedení, srovnáváním s jinou organizací nebo špatnou ekonomikou podniku. Bylo také zjištěno, že zaměstnanci reagují velmi nepříznivě, pokud byli pracovníci propuštěni nekorektně. Proto je velmi důležité zaměstnancům říct důvod, proč byl daný pracovník propuštěn, aby nebyli v obavách. Pracovníci, kteří zůstali mohou začít přemýšlet nad různými otázkami. Začnou přemýšlet nad pracováním přesčas, aby šéfovi dokázali, že si pozici udrží.

Nebo naopak budou chtít věnovat práci menší úsilí, protože se už předčasně smířili s tím, že budou také propuštěni. V nejhorších případech mohou začít hledat i novou práci.

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců a dopady ze ztrát kolegů na stávající zaměstnance mohou pomoci manažerům v tom, aby byli připraveni na případné negativní reakce, a aby dopad byl v tom nejmenším měřítku, protože jak už je známo, zdravou a úspěšnou firmu tvoří spokojení zaměstnanci Štikar (2003).

## **Pracovní prostředí**

Další příčinou stresu může být pracovní kolektiv, do kterého pracovník přichází denně. Kolegy si bohužel nikdo nevybere a pokud se nachází zrovna v kolektivu, kde si s kolegy nerozumí, může ho to značně ovlivňovat. Lze konstatovat, že každý zaměstnanec touží po tom, aby po ránu přišel do zaměstnání, kde ho s úsměvem přivítají jeho kolegové. Takové gesta mohou rozjasnit den. Tato situace ale není většinou reálná. Je samozřejmostí, že daného člověka nelze soudit, protože si může zrovna procházet nepříjemným obdobím. Může mít starosti v rodině anebo být nemocný. Nicméně je nutné si uvědomit, že práce je součástí života a zabere velké množství času. Dalším důležitým bodem je umět si uspořádat život a pokusit se rozdělovat práci a osobní život, tzv. work-life balance. V potaz by se měli brát naši blízcí, kteří se při „špatném“ dni stanou „obětí“. To rozhodně není správný přístup, který by měl u člověka přetrvávat.

Je známo, že pokud je práce vedena v týmovém duchu, ukazuje se to u pracovníků hlavně na jejich výkonnosti a nadšení do práce (Pešek, Praško, 2016); (Psychologické články, 2018).

Spolupracovníky je možné dělit na neutrální spolupracovníky, na ty, které svým způsobem lze tolerovat a při snaze s nimi proběhne i domluva. Nakonec zbývají konfliktní spolupracovníci, se kterými není žádná domluva. V článku se také uvádí rozdělení konfliktních pracovníků podle psychologického hlediska. Dají se dělit na (Psychologické články, 2018):

- **Útočník** je osoba, která se neustále snaží vyvolat zbytečný konflikt.
- **Falešník** je typ, který se přetvařuje a snaží se chovat přátelsky, ale v nečekané chvíli dokáže podkopnout nohy.
- **Vztekloun** je člověk, který v sobě dusí pocity do té doby, co to nepřesáhne jeho hranice. Poté se neudrží a začne být na kolegy nepříjemný. Občas si tohle chování nemusí uvědomit.
- **Rejpal**, který nikdy nepřispěje důležitým nápadem, ale vždy ví, jak své kolegy ponižít.



- **Drbna**, kterou lze definovat jako člověka, co sbírá od všech informace, které poté roznáší ostatním a nenechá si je pro sebe.
- **Donašeč** je osoba s dětinskou povahou. Pokud se v kanceláři někomu něco nepovede, ihned to jde oznámit nadřízenému.
- **Poustevník**, jak už podle názvu vypovídá, je typ člověka, který je nejraději sám. Má svůj vlastní postup a spolupráce s ostatními je pro něj nepříjemná.

Důležitým faktorem pro spolupráci s kolegy je komunikace. Tu je možné rozdělit do dvou kategorií. První souvisí s kvalitou odvedené práce. Jedná se o to, jak člověk dokáže pracovat i přes to, že v týmu pracuje nepříjemný kolega. Druhou kategorií je týmová atmosféra, která vyzařuje na povrch při řešení různých úkolů. Vyzařují zde převážně emoce. Jedná se především o vzájemnou sympatii a respekt.

První variantou, jak si zpříjemnit pracovní prostředí a vztahy s kolegy je team-building, kde je možné se s kolegy více poznat a případně pochopit jejich chování na pracovišti. Na team-buildingu se mohou hrát různé hry, soutěže anebo to brát jako přátelské posezení s dobrým jídlem. Je možné s kolegy sdílet úspěchy nebo rozebrat i záležitosti, které se naopak v práci nedaří. Pro vylepšení mezilidských vztahů může být i společný týmový oběd v restauraci, jít na skleničku anebo posezení u kávy. Další aktivitou mohou být různé společné projekty, kde je důležité, aby tým jednal jako "jeden za jednoho". Je důležité si uvědomit, že i přes to, že je práce stále povinnost, lze si ji stále něčím zpříjemnit (Pešek, Praško, 2016).

## 2.4 Coping a copingové strategie

Tato kapitola bude věnována copingu a copingovým strategiím. Pojem pochází z anglického "cope" a nejčastěji ho lze spojit právě se stresem "coping with stress". Je používán také v počeštěné variantě „koupink“. Coping je možné definovat mnoha způsoby. Asi nejznámější definice pochází od autora Richarda Stanleyho Lazaruse, který v roce 1984 se svými kolegy definoval coping jako behaviorální, kognitivní nebo sociální odpovědi, které se vztahují ke snaze jedince redukovat nebo alespoň zmírnit působení vnějších a vnitřních tlaků (nebo rozporů mezi nimi), které plynou při interakci člověka a prostředí. Mezi vnější podněty lze zařadit náročné požadavky od společnosti, nespravedlnost nebo slovní napadení od jiných lidí. Do vnitřních podnětů mohou spadat vnitřní boje, které má člověk sám se sebou, nesplnění fyziologických potřeb nebo psychické nemoci (např. deprese). Zjednodušeně lze coping popsat jako způsob zvládnání náročné situace a snaha danou situaci co nejlépe vyřešit.

Černý (1999) ve své knize rozděluje reakce na stres do 4 kategorií:

- behaviorální,

- kognitivní,
- emoční,
- tělová.

Pojem **behaviorální** lze definovat jako pozorovatelnou činnost jedince, kterou mu způsobila stresová situace (např. při stresu jedinec klepe nohou, kouše tužku atd.) Dále se může jednat o zlovyky, které se naučil v dětství a v horším stádiu může dojít k nadměrnému užívání alkoholu, cigaret anebo absenci v povolání. Naopak kognitivní reakce znamená zvládnání stresu po psychické nebo mentální stránce, kterou jedinec vnitřně prožívá. S **kognitivní** reakcí se pojí **emoční**, která vystihuje jeho současné pocity (např. smutek, radost, strach...) Poslední kategorií je **tělová** reakce, která se projevuje odezvou organismu.

R. S. Lazarus ve své knize rozdělil coping do dvou skupin – **coping se zaměřením na problém** a **emocionální coping**. Jakou variantu zvolit ovlivňuje konkrétní situace a její zhodnocení, které je podrobněji popsáno níže. **Coping se zaměřením na problém**, zvolí člověk, pokud se rozhodne danou situaci konstruktivně vyřešit. Využívá při tom získané informace a dovednosti. Člověk přemýšlí jinak, což se projeví i změnou jeho chování. Začne se zabývat volbou strategie nebo plánováním až dojde k samotné akci. Možnou variantou může být i pomoc od druhé osoby. **Emocionální coping** člověk využije hlavně při snaze vyhnout se stresovým situacím. Může se jednat např. o útek před negativními myšlenkami. Nastává také v situaci, pokud se člověk dostane do stádia, kdy problém nemá řešení (Kliment, 2014); (Paulík, 2010).

Každý člověk může využít určité základní funkce pro svou vnitřní stabilitu. Mohou však nastat situace, které člověka vyvedou natolik z míry, že základní funkce nestačí. Tento stav se dá nazvat „*extrémně intenzivní*“. Člověk se snaží danou situaci zpracovat a následně provést kognitivní zhodnocení.

Lazarus ve své knize zmiňuje kognitivní zhodnocení, které rozděluje na primární a sekundární. Primární lze popsat jako stav, kdy se člověk snaží pochopit danou situaci a zvážit možná rizika. Zabývá se také tím, kam daná situace bude v budoucnu směřovat, a jak se bude vyvíjet. Sekundární zhodnocení spočívá v samotném řešení situace, kdy si jedinec vybírá z možností, jak se zachová a následně zvolí copingovou strategii.

Je důležité si také uvědomit, že reakce na dané situace nejsou statické a mohou být ovlivňovány mnoha jinými podněty (např. dovedností člověka, povahou...). Sice se udává postup, že po primárním zhodnocení přijde zhodnocení sekundární, a nakonec je jen potřeba zvolit copingovou odpověď. V realitě se ale situace častokrát přehodnocuje a mění (Kliment, 2014).

Další autor uvádí, že je důležité umět rozlišit coping od adaptace. I přes to, že oba pojmy vyjadřují zvládnutí těžší situace, není to jedno a totéž. **Adaptaci** lze definovat jako vyrovnání se s těžší situací, která je pro člověka v rámci mezích zvladatelná a nemusí vynaložit takové úsilí, aby se s ní vyrovnal. V případě copingu je to pravý opak. Jedná se o snahu dlouhodobě zvládnout nadměrně těžkou zátěž, která je pro člověka už příliš silná a musí jí věnovat daleko větší úsilí. V této situaci se již jedná o dva druhy zátěže. V případě adaptace lze zátěž označit jako stres, zatímco při copingu to je fáze distresu. Autor v knize popisuje coping také jako „*bojování s drakem*“ nebo adaptaci na daleko vyšší úrovni (Křivohlavý, 1994).

### **Copingové strategie**

Každý člověk si už procházel náročnou situací, kterou musel nějakým způsobem vyřešit nebo se s ní smířit. Copingové strategie neboli strategie zvládnání stresu lze definovat jako redukce nebo alespoň zmírnění pocitu stresu. Endokrinolog Hans Selye také uvádí, že cílem copingových strategií by neměla být pouze obrana před negativně působícími vlivy, ale hlavně najít takový způsob žití, který náš život zlepší dlouhodobě.

Copingové strategie je možné podle R. S. Lazaruse rozdělit do čtyř kategorií (Křivohlavý, 1994):

- strategie posílení duševního zdraví,
- útok na stresor,
- strategie apatie,
- vyhýbání se stresoru.

**Strategie posílení duševního zdraví** – může být prováděna pomocí určitých činností, které nám pomohou získat sebekontrolu a naučí princip sebeovládání. Může to probíhat formou motivace a posilování svých dovedností, které vedou k úspěšnému boji se stresem.

**Útok na stresor** – je forma strategie, kdy se jedinec rozhodne „napadnout“ stresovou situaci a snaží se jí vyřešit formou agrese. Může se jednat o to, když se jedinec začne obhajovat i přes to, že ví, že se mýlí. Je schopný zrcadlit své neúspěchy do ostatních lidí anebo se může pokusit o „vykoupení“, kdy má zapotřebí se za své selhání potrestat. Tento proces je doprovázený značným rizikem.

**Strategie formou apatie** – znamená, že jedinec řeší náročnou stresovou situaci lhostejně. Nesnaží se najít příčinu, ani se z daného problému dostat. Hraje tzv. „mrtvého brouka“ a pokouší se dělat, že problém nikdy nevznikl. Poté se začne utápět v pocitu beznaděje a bezmoci, které mohou vést k depresím.

**Vyhýbání se působení stresoru** – lze popsat jako princip obrany, kdy se jedinec snaží stresové situaci neustále vyhýbat, přičemž ho pronásledují pocity strachu a obav. Konkrétně se může jednat o to, kdy jedinec vyhledává pohodlí ve své fantazii a snech. Mezi další možnosti úniku patří izolace od ostatních lidí nebo fixace na druhou osobu, u které doufá, že ho z problému dostane (Bedrnová a kol., 2009).

V situaci, kde jsou copingové strategie chápány jako boj, je lze rozdělit na další dvě skupiny – defenzivní strategii a o ofenzivní strategii. **Defenzivní strategii** je možné definovat jako způsob obrany před útokem. Do této skupiny se řadí výše zmíněna forma apatie a vyhýbání se působení stresoru, ale také možnost rezignace a úniku. Naopak **ofenzivní strategii** volí jedinec, který se rozhodl použít odvážnější (agresivnější) variantu v podobě útoku na stresor. Tato strategie se dá dělit na dvě menší podskupiny, a to primární a sekundární. Primární spočívá v tom, že člověk zaútočí jako první, i přes to, že to situace nevyžaduje. Zatímco sekundární strategie se využívá jako protiútok na předchozí napadení (Hošek, 1999); (Křivohlavý, 1994).

### **Obranné mechanismy**

Adaptace jedince na vzniklou nepříznivou situaci doprovází obranné mechanismy, které chrání pocit jistoty a sebepojetí jedince, aby ho situace neohrožovala. Autor ve své knize popisuje rozdíl mezi obrannými mechanismy a zvládnutím stresu. Obranné mechanismy jsou způsoby regulace úzkosti, které si jedinec neuvědomuje. Základním prvkem je zkreslování reality a následné klamavé vnímání. Hodně autorů popisuje obranné mechanismy jako nekvalitní způsob náhrady adaptace. Naproti tomu zvládací strategie (coping) si člověk uvědomuje a využívá je se záměrem vyřešit problém, který je pro něj nadlimitní. Příkladem obranných mechanismů může být např. izolace, zrcadlení problému do druhých lidí, dětské chování atd. Více to je rozepsané v kapitole o copingových strategiích (Paulík, 2010; Paulík, 2017).

### **Zvládací odpovědi**

V této podkapitole bude vysvětlený rozdíl mezi zvládací strategií a zvládací odpovědí. Mnoho autorů v těchto termínech nehledá rozdíl a definuje to jako jeden pojem. I přes to, že si jsou tyto pojmy blízké a mohou se doplňovat, není to jedno a totéž. Zvládací strategie, které jsou popsány výše vystihují dlouhodobý stav a úsilí, které jedinec vynaložil pro dosažení vnitřní rovnováhy a svých cílů pro spokojenější život. Zvládací odpověď se liší tím, že může být limitována časem a není podmínkou, že má stanovené racionální vysvětlení.

Zvládací odpovědi lze rozdělit na tři možnosti přístupu (Kliment, 2014):

- **Dispoziční přístupy** lze definovat jako obecné reakce jedince na stresovou situaci. Záleží hlavně na osobnosti člověka a jeho vlastnostech či dovednostech.
- **Situační přístupy** poukazují na to, že vliv na reakci člověka má vzniklá situace.
- **Interakční přístupy** se dají definovat jako závislost mezi dispozičními a situačními přístupy. Lze konstatovat, že mezi nimi existuje vzájemná interakce a oba přístupy se vzájemně ovlivňují. Působit na sebe mohou pozitivně i negativně.

## Rady k zvládnutí stresu

Tato podkapitola je věnována copingovým strategiím v praxi. Pokud tyto postupy začlení člověk do svého života a bude se jimi řídit, je velice pravděpodobné, že se vyvaruje psychickým nemocem a sníží frekvenci tlaku.

Kebza a Šolcová (2004) uvádí tyto rady:

- **Stanovit si priority** – Pokud si člověk dokáže rozdělit aktivity na důležité a méně důležité, zjistí, že se má primárně soustředit na tu aktivitu, kterou si nastavil jako svou prioritu. Na méně důležité aktivity nemusí vynaložit už takové množství energie, protože jsou až na druhém místě.
- **Najít příčinu stresoru** – Pokud člověk zjistí, proč a s jakými stresujícími situacemi se denně setkává, může se jim naučit vyhýbat. Příkladem může být opakovaný pozdní příjezd do práce. Řešit to může přidáním 15minutové rezervy.
- **Mezilidské vztahy a nová přátelství** – Na vztahy s druhými lidmi se lze podívat ze dvou úhlů – buď se člověk obklopuje negativními lidmi, se kterými řeší neustále spory anebo se obklopuje lidmi, kteří mu jsou oporou a může od nich získat pomoc v náročných situacích. I odstranění negativních lidí ze života nebo poznání nových přátel může být možností, jak se zbavit stresu.
- **Správná výživa** – Každý se chce ve svém těle cítit co nejlépe. Zdravé sebevědomí a dodržování správné životosprávy člověka posouvá k pozitivnímu myšlení. Vyvážená strava také napomáhá ke správné funkci těla, poskytuje mu dostatek vitamínů a odstraňuje škodlivé látky z těla.
- **Relaxační techniky** – Odstranění rušivých elementů snižuje stresové napětí a napomáhá k uvolnění svalstva. Pokud jsou relaxační techniky prováděny pravidelně, dochází ke snížení negativních myšlenek a postupně naučí člověka pracovat se svými pocity. Uvolnění těla může být formou jógy, běhu, meditace atd. Lze také navštěvovat kurzy, v tomto případě bude učení mnohem rychlejší.

Černý (1999) ve své knize uvádí, že vyšší tendenci zvládat stres mají jedinci, kteří vyrůstali ve fungující domácnosti a celkově v dobrém kolektivu. Aby tyto jedince stres nevyvedl z míry, snaží se ho ihned řešit. Autor uvádí také zjištění, že stresové situace v životě obklopují více ženy než muže.

### 3 Syndrom vyhoření a work-life balance

Tato kapitola je věnována syndromu vyhoření a work-life balance. Tyto pojmy spolu blízce souvisí, protože pokud člověk nemá správně nastavenou hranici mezi pracovním a osobním životem, může se tím dostat až do stádia syndromu vyhoření.

#### 3.1 Syndrom vyhoření

Se syndromem vyhoření se poprvé setkal v roce 1974 americký psychoanalytik Herbert J. Freudenberger, který ho zmínil v časopise „Journal of Social Issues“. O pár let později vydal knihu „Burn Out: The High Cost of High Achievement“, kde syndrom popsal jako „*a person overcome by fatigue and frustration which are usually brought about when a job, a cause, a way of life, ore relationship fails to produce the expected reward*“ (Kebza, Šolcová, 2003).

Syndrom vyhoření, nazývaný také jako syndrom vyhasnutí, vypálení nebo syndrom burnout je možné definovat podle Selyeho jako fáze totálního vyčerpání. Jedná se především o psychický stav „opotřebení“ a emočního vyčerpání, ale zasahuje také do fyzické a sociální oblasti. Může se projevat sníženou motivací, výkonností v práci a vysokým stádiem únavy. Je popisován také jako reakce na neřešení dlouhodobého (chronického) stresu, který se nejčastěji vyskytuje v pracovních profesích, kde se pracuje s lidmi. Usuzuje se, že se syndromem vyhoření za život setká 20–30 % pracovníků. Průzkumy ukazují, že syndrom vyhoření se vyskytuje až u 90 % českých lékařů. Mezi další profese, kde se často vyskytuje syndrom vyhoření patří např.: psychologové, sociální pracovníci, poradci, pracovníci věznic, dispečeri a mnoho dalších (Kebza, Šolcová, 2003); (Pešek, Praško, 2016).

#### Vývojové fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření není záležitostí přes noc. Má dlouhodobý charakter a několik fází, kterými člověk prochází než „vyhasne“. Tyto fáze nemají stanovené hranice a rozlišují se individuálně. Liší se to, jak dlouho určitá fáze trvá, jestli se opakuje anebo zda se vůbec vyskytne.

Pro syndrom vyhoření bylo stanoveno už mnoho vývojových fází. Nejčastěji se lze setkat s těmito (Pešek, Praško, 2016):

1. prvotní nadšení,
2. stagnace,
3. frustrace,
4. apatie,
5. syndrom vyhoření.

Při prvním stádiu nadšení se člověk dostává do tzv. euforie. Je plný vzrušení, motivace a má velká očekávání. Může se jednat o nástup do nové práce. Pracovník má obvykle nereálné představy o své pracovní náplni, svých kolezích a budoucnosti. Poté, co pracovník „vystřízliví“ z prvotního nadšení a začne pozorovat, že jeho očekávání se upínají jiným směrem nikoliv podle plánu. Začíná fáze stagnace. Pracovník si snaží práci ulehčit, aby pro něj byla co nejpohodlnější a už necítí takovou motivaci jako předtím. Mezi jeho zájmy patří poznání nových kontaktů a chťič po povýšení. Následuje pocit frustrace. Pracovník pociťuje zklamání, snižuje se jeho výkonnost v práci a přestává být efektivní. Může nastat i pocit úzkosti. Následuje stádium apatie, které spadá do obranných mechanismů. Pracovník se začne izolovat, a stahovat do sebe. Začíná mít větší absenci v práci a pociťovat radost a oddych, když nemusí nic s klienty řešit. Náročnějším situacím se brání. Mohou ho doprovázet zdravotní problémy nebo chuť odreagovat se alkoholem. Člověk se snaží odpracovat jen to co je nutné a „přežít“. Poslední fáze je syndrom vyhoření, kdy člověk už nevidí smysl pokračovat v zaměstnání. Práci buď mění nebo nešťastný zůstává. Syndrom vyhoření doprovází často deprese a ztráta lidskosti. Člověk je emočně vyčerpaný a v lepších případech hledá pomoc u odborníků (Kebza, Šolcová, 2003); (Pešek, Praško, 2016).

Je zde však mnoho dalších autorů, kteří chtěli úrovně burnout syndromu zkoumat podrobněji a stanovili různé fáze průběhu. Jedná se o H. Selyeho, J. W. Jamese, R. Schwaba a další autory. Nejčastěji využívanou diagnostikou syndromu vyhoření je dotazník MBI (Maslach Burnout Inventory) od americké psycholožky Christian Maslachové. Maslachová stanovila čtyři fáze syndromu vyhoření. První fáze začíná stejně jako u jiných autorů, a to prvotním nadšením, při kterém se jedinec snaží do práce dát všechno. To ho dožene k následnému přetěžování. Mezi symptomy druhé fáze patří počínající psychické a fyzické vyčerpání. Ve třetí fázi nastává dehumanizování okolí. Jedinec to využívá jako obranný mechanismus před poslední fází. Čtvrtou fází, lze definovat jako totální vyčerpání (vyhasnutí) jedince. V této fázi se jedinec „sesype“ a převažuje u něj negativní a lhostejné chování (Kebza, Šolcová, 2003).

### **Projevy syndromu vyhoření**

Když se jedinec dostane do konečné fáze, syndrom vyhoření se začne projevovat různými symptomy. Ty se dají rozdělit do vnitřních a vnějších faktorů. Mezi vnitřní faktory patří negativní myšlenky a emoce. Jedinec pohlíží na situace pouze pesimisticky. Přehrává si v hlavě věty typu „To nedopadne dobře“ nebo „nemá to smysl“. Druhým symptomem jsou emoční reakce. Jedinec se cítí bezmocně, zklamaně a provází ho pocity nespravedlnosti a nedocenení.



Do vnějších faktorů lze zařadit tělesné reakce a pozorovatelné chování jedince. Tělesné reakce se projevují zvýšeným napětím, bolestí hlavy, únavou anebo poruchami spánku. U jedince se také začne projevovat behaviorální chování. Jedinec je podrážděný u věcí, které mu dříve nevadily, uzavírá se do sebe a komentuje ostatní kolegy a klienty. Těm se poté snaží vyhýbat (Pešek, Praško, 2016).

## **Prevence vyhoření**

Bedrnová a kol., (2009) sepsala rady, které pomohou syndromu vyhoření předejít. Mezi hlavní metody patří:

- **Emoce** – Zůstat pozitivní nebo si hledat na všem něco hezkého je jednou z nejdůležitějších prevencí před vyhořením. Těšit se na nadcházející akce a události. Důležité je také řešit to, co se děje teď a tady. Nevracet se do minulosti s negativními myšlenkami, ale ani se zbytečně stresovat obavami z budoucnosti.
- **Asertivita** – Nacvičení asertivních technik je velmi důležitou prevencí. Jedná se o svobodné vyjadřování vlastních názorů, ale i porozumění druhým. Asertivní člověk je ochoten dojít ke kompromisu a vyslechnout odlišný názor na situaci.
- **Relaxace** – Život si lze také zpříjemnit různými relaxačními aktivitami jako jsou: masáž, aromaterapie, sauna atd. Umět si od práce odpočinout a dát si pauzu od neustálého přemýšlení.
- **Seberozvoj** – Umět si nastavit své cíle a hranice je někdy náročné. Stává se, že si člověk toho na sebe vezme příliš a práci poté nezvládá splnit. Důležité je pochopit, že nikdo není dokonalý a snažit se být ve všech případech perfektní není možné. Křivohlavý (1994) ve své knize uvádí, že lidé, kteří se pouze hrnou za úspěchem a berou ho jako hlavní metu ve svém životě mají často blíže k vyhoření oproti lidem, kteří mají úspěch jako příjemný bonus.
- **Vztahy s lidmi** – Udržování kontaktů s lidmi, kterým se dá věřit může být dalším krokem k lepšímu zvládnání náročných situacích. Druzí lidé mohou být tzv. „první pomocí“.
- **Práce** – Pokud u člověka převládá pracovní přetížení, je možnost delegovat práci na podřízené pracovníky. Další možností může být nastavení rovnováhy v životě. Pracovat pouze v pracovní době a ve volném čase se práci věnovat co nejméně, nejlépe vůbec.
- **Zdraví** – Kvalitní strava, pravidelný pohyb a spánek je důležitou součástí ke zdravému vztahu k sobě samému. Může to být formou relaxace a změnou stereotypního režimu.

Dr. Med. Mirriam Prieß (2015) ve své knize uvádí, že by se na syndrom vyhoření mělo pohlížet realisticky. Člověk by měl hledat důvody, proč se do takové fáze dostal. Syndrom vyhoření neznačí u člověka slabost, ale snahu pochopit sebe samého. Je to pro člověka výzva naučit se fungovat se svými myšlenkami. Pokud člověk chce, tak se dá syndrom vyhoření vyléčit.

### 3.2 Work-life balance

Tato kapitola je věnována tématu work-life balance a postupům, jak ho dosáhnout. Work-life balance lze popsat mnoha způsoby. Například Němec (2007) popsal ve své knize pojem work-life balance takto: „*lidé musí mít kontrolu nad svým pracovním a osobním životem, tj. že mají určité možnosti rozhodovat kdy, kde a jak pracovat a žít*“. Nejčastěji je ale definován jako rovnováha (stabilita) mezi osobním a pracovním životem anebo harmonizace pracovního a mimopracovního života (Kocianová, 2012).

Nelze o práci vyloženě říct, že je špatná, ale neměla by ze života vyřazovat ostatní důležité věci, jako je strávený čas s rodinou, osobní rozvoj, výlety s přáteli a další aktivity, které lidé rádi dělají ve volném čase (MCPHERSON, 2007).

O termínu WLB se poprvé začalo mluvit v 70. letech 20. století v USA. V odborné literatuře je WLB popisován jako konfliktní záležitost mezi prací a rodinou. Někteří ho popisují tak, že práce může být časově náročná a jedinec poté zanedbává chvíle strávené s rodinou. Na druhou stranu by měl být spojován i s lidmi, kteří rodinu nemají. Tito lidé mohou mít potřebu sladit práci a své záliby.

WLB byl z počátku používán převážně pro ženy. Vznikaly různé varianty, jak by se dalo ženám ulevit od práce, aby se mohly starat o domácnost. Úlevy přišly ve formě různých benefitů, mateřské dovolené, home-office a flexibilní pracovní doby. V průběhu 80. let 20. století se začal WLB zaměřovat i na muže (Kocianová, 2012); (Bedrnová a kol., 2009).

Jak je zmiňováno výše, nejdříve se používalo označení „rovnováha mezi prací a rodinou“. To se postupem času změnilo na „rovnováhu pracovního a soukromého života“. Důvodem bylo, že zaměstnanci, kteří nemají rodinné povinnosti měli výhrady, že nedostávají stejné výhody a benefity jako zaměstnanci, kteří rodinu a děti mají (MCPHERSON, 2007).

WLB není ale zaměřován pouze na zaměstnance, ale také na zaměstnavatele, stát a trh. Což se ukázalo v 90. letech 20. století, kdy se začalo o WLB více zajímat i v organizacích. Důvodem byly požadavky v této oblasti od zaměstnanců, kterým se rostoucím zájmem měnily i jejich potřeby. I přes to, že organizace WLB přijímaly, měli problém ho implementovat do praxe a zorganizovat ho tak, aby podnik fungoval. Zlom přišel v roce 2000, kdy se zadařilo a v

organizacích se začalo více řešit řízení lidí, personalistika atd. Vyhovení zaměstnancům v oblasti harmonizace pracovního a osobního života se opět vrátilo na přední místo (Kocianová, 2012). Aktuálně se naštěstí velké množství firem a podniků snaží, aby se zaměstnanci cítili v práci dobře, protože se to ukazuje na jejich produktivitě a výkonnosti. A pokud jsou v organizaci výkonní zaměstnanci vzejde z toho i úspěšný podnik.

Je důležité si také uvědomit, že neexistuje jedna správná odpověď na to, co WLB pro jedince znamená. Je to velmi individuální věc, která se u každého liší a mění v průběhu života. Pro jednoho může být problém velké množství práce, pro druhého, že ji nemá dost (MCPHERSON, 2007).

### **Pojmy související s work-life balance**

K WLB patří také tři důležité pojmy, kterými jsou diverzita, family-friendly policy a genderová nerovnost.

**Diverzitu** lze popsat jako rozmanitost nebo odlišnost zaměstnanců. Různorodost mezi zaměstnanci lze rozdělit na oblast primární a sekundární. Do primární oblasti lze zařadit např. rozdíly ve věku, rase, pohlaví nebo etnické příslušnosti, ale také rozdíly v oblasti náboženství. Sekundární znaky jsou velmi variabilní. Jsou důležitou složkou hlavně ve vytváření hodnot a zkušeností člověka. Patří sem komunikační schopnosti, pracovní zkušenosti, vzdělání, rodinný stav, mateřský jazyk a mnoho dalších. Jejich cílem je poskytnout všem zaměstnancům možnost rozvíjet jejich osobní ambice, i přes to, že se mezi sebou mohou lišit. Při zavedení takových podmínek do firmy, budou zaměstnanci daleko spokojenější a může to být dobrý krok k harmonizaci jejich osobního a pracovního života (Kocianová, 2012).

**Family-friendly policy** lze občas považovat i za synonymum WLB. Tento pojem je úzce spojený s rodinou. Politika usiluje o to, aby jedinci mohli bezproblémově sladit rodinný život s prací. Je známo, že se jedinec může dostat do situace, kdy si bude muset vybrat mezi prací a rolí rodiče. V případě, že je jedinec vystaven tomuto rozhodnutí, dochází tak k jeho diskriminaci. Pokud si organizace uvědomuje family-friendly politiku, zná tak potřeby svých zaměstnanců a může se pokusit jim v rámci mezí vyhovět a podpořit tak svůj podnik výkonnými a spokojenými zaměstnanci (Kocianová, 2012); (Gillernová, Kebza, Rymeš a kol., 2011).

**Genderové nerovnosti** patří k dalšímu aktuálně řešenému tématu. Ženy jsou díky nastavení společnosti přiřazovány do rodinné sféry více než muži. Jsou často utlačovány tím, že patří do domácnosti a muži se mají starat o to, aby uživil rodinu. Pokud se matky rozhodnou věnovat hlavně své kariéře a růstu, společnost na ně může pohlížet tak, že zanedbávají svou domácnost a děti. Muž, který by zůstal v domácnosti a pečoval o své děti, by byl opět

společností utlačován, že se nechává živit od manželky a nezvládá zabezpečit svou rodinu. Je také známo, že ženy mají oproti mužům menší mzdy. Podle statistik se v České republice jedná o rozdíl až 16,4 %. I přes to, že statistický úřad poukazuje na to, že se situace zlepšuje, odborníci to vidí realisticky a zůstávají při zemi. Dalším faktorem je zvyšování mezd u podceňovaných povolání, kde se také do budoucna nedá s úspěchem počítat (Finance, 2022); (Maříková, 2012).

## Postupy tvorby work-life balance

Existuje mnoho postupů, jak uvést WLB do praxe. Všechny postupy, ale nelze vždy využít, jelikož je to velmi individuální a každý musí najít to, co vyhovuje přímo jemu a zároveň se to sladuje s jeho pracovní činností.

Nástroje pro tvorbu WLB lze rozdělit do dvou skupin. Na firemní nástroje a legislativní nástroje.

Mezi **firemní nástroje** patří (Armstrong, 2007):

**Flexibilní (pružná) pracovní doba** – mezi nejčastěji využívanou formou harmonizace osobního a pracovního života je využití flexibilní pracovní doby. Zaměstnavatel může nastavit časové rozpětí, kdy má zaměstnanec do práce dorazit a ten se pak může zařídit podle svých potřeb a rozplánovat si den i na jiné aktivity (Orange Academy, 2021).

**Home-office** – pokud se jedná o kancelářskou práci, lze využít po domluvě s nadřízeným možnost práce z domova. Výhodou to může být pro zaměstnance s dětmi, introverty anebo pro ty, kteří mají handicapovaného člena rodiny.

**Sdílení pracovního místa** – jedná se o dělení pracovního místa mezi dva zaměstnance, kteří se střídají podle svých potřeb a odpracují tak stanovenou pracovní dobu.

**Zkrácené úvazky** – nejvíce výhodné např. pro matky, kterým právě skončila mateřská dovolená, případně pro studenty nebo lidi v důchodu.

**Stlačený pracovní týden** – znamená, že zaměstnanec odpracuje v týdnu fond pracovní doby méně než za 5 pracovních dní. Jedná se většinou o 4 pracovní dny (Kunz, Kašparová, 2013).

Do podpory od organizace lze zahrnout také další nástroje a benefity pro zaměstnance. Patří sem (Kocianová, 2012); (Kunz, Kašparová, 2013):

- sick days „den volna nebo krátké nemoci“,
- příspěvky na sport, kulturu, rekreaci, wellness pobyty,
- výlety pro zaměstnance, sportovní aktivity,
- udržování kontaktů se zaměstnanci, konzultace,
- akce pro děti svých zaměstnanců,

- firemní školky, dětské koutky,
- e-learningové kurzy v době těhotenství,
- volno pro cestování nebo pauza kvůli studiu.

Možnost flexibilní pracovní doby, případně pár dní volna navíc hraje u spokojenosti zaměstnanců velkou roli. Zaměstnanci si mohou v případě náročnějších situací v životě vyřešit své problémy. Zaměstnanec může také doprovázet již zmiňovaný strach ze ztráty pracovního místa. Dovolena navíc může také pomoci k dočasnému přerušování práce a nepřijít, tak o své místo (Armstrong, 2007).

### **Legislativní nástroje**

Legislativní nástroje jsou zejména upraveny v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. §195 - §198 a patří sem (Peníze, 2022); (Měšec, 2022); (Kunz, Kašparová, 2013):

- **Mateřská dovolená** – lze využít max. 28 týdnů. Pokud se matce narodila dvojčata nebo vícčata má právo na 37 týdnů dovolené.
- **Otcovská dovolená** – doba trvání je 14 dní. Otcovi je vyplácen příspěvek na otcovskou poporodní péči.
- **Rodičovská dovolená** – rodič má právo na 4 měsíce rodičovské dovolené a 2 měsíce mu budou proplaceny.
- **Pečovatelská dovolená** – poskytuje zaměstnancům min. 5 dní volna za rok.

## **4 Analýza strategií zvládnání stresu a postupů tvorby work-life balance**

Tato část je věnována analýze strategií zvládnání stresu a postupům tvorby work-life balance u zaměstnanců dvou organizací. Jedná se o azylový dům Most k životu Trutnov a digitální agenturu eBRÁNA s.r.o. Sběr dat probíhal formou řízených rozhovorů u 13 zaměstnanců azylového domu a 9 zaměstnanců eBRÁNY s.r.o. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak zaměstnanci vybraných organizací reagují na stresové situace a jestli jsou svou prací ovlivněni po psychické či fyzické stránce. Formou řízených rozhovorů bylo zjištěno, zda pracovníci obou organizací mají povědomí o termínu WLB a zda je součástí jejich života. Součástí průzkumu bylo také to, jak často a v jaké fázi se u zaměstnanců vyskytuje (případně vyskytoval) syndrom vyhoření. K získání dat bylo použito dotazníkové šetření MBI, které pomohlo stanovit stupeň syndromu vyhoření.

V další části jsou podrobněji popsány metody, které se použily na sběr dat a následné vyhodnocení dotazníku a řízených rozhovorů. Výsledky dotazníkového šetření jsou zobrazené na grafu a řízené rozhovory jsou slovně rozepsané v tabulkách.

Na závěr jsou uvedena doporučení copingových strategií a rady, jak si vmístit WLB do svého života, aby ho mohli zaměstnanci začít využívat pro stávající praxi a usnadnit si tím práci i osobní život.

### **4.1 Charakteristika organizace azylový dům Most životu Trutnov**

Příspěvková organizace Most k životu Trutnov vznikla 1.1. 2020 a aktuálně poskytuje dvě sociální služby. Jedná se o azylový dům, který je určen pro rodiny s dětmi a lidi, které se stali obětí domácího násilí. A od roku 2021 se organizace rozhodla poskytnout také noclehárnu pro lidi bez domova, která funguje sezónně.

Partnery této organizace jsou Evropská unie, Evropský sociální fond, Operační program Zaměstnanost, MPSV, Královehradecký kraj a Město Trutnov.

Misí organizace je *„pomoc s řešením nepříznivé sociální situace spojené s bydlením a podpora v návratu zpět do běžného způsobu života matkám či otcům s dětmi, kteří z různých příčin ztratili bydlení, a kteří současně nejsou schopni tuto kritickou životní situaci řešit vlastními silami.“*

Cílem služby azylového domu je, aby si rodina vyřešila svůj finanční problém a docílila stabilního platu. Současně by si měla najít bydlení. Může se jednat o ubytovnu, byt na pronájem anebo si zařadí bydlení u známých či u rodinných příslušníků. U některých rodin se i stává, že potřebují obnovit své hygienické návyky, případně se začít socializovat.

Posledním důležitým posláním organizace je, aby klienti dokázali pečovat o domácnost (úklid, vaření, praní...), naučili se lépe pečovat o své děti a obnovili své komunikační dovednosti.

Noclehárna má za cílovou skupinu pouze 18+. Poskytuje přenocování pro lidi, kteří shání přístřeší. Noclehárna je pro ubytované také oporou. Zaměstnanci poskytují také sociální poradenství, které se týká problému ubytovaného a podmínky pro osobní hygienu (Most k životu, 2022).

#### **4.2 Charakteristika digitální agentury eBRÁNA s.r.o.**

Společnost eBRÁNA s.r.o. je digitální agentura, která sídlí v Pardubicích, ale má pobočku i v Hradci Králové. Společnost funguje pod právní formou s.r.o. Aktuálně má eBRÁNA s.r.o. 1700 klientů a přes 130 zaměstnanců.

Společnost založili v roce 2003 Jiří Janků s Martinem Semerádem, který je současně ve funkci výkonného ředitele. eBRÁNA s.r.o. dává už od začátku důraz na to být odpovědnou a udržitelnou firmou v oblasti podnikání. Zakládá si na neformální přátelské komunikaci a demokracii. Ve firmě jsou všichni vůči druhým ochotní a navzájem si pomáhají. V eBRÁNĚ s.r.o. je možnost mít v kanceláři i svého domácího mazlíčka. Pro sportovce je zde i posilovna, jelikož si firma zakládá na zdravém životním stylu a možnosti se odreagovat.

eBRÁNA s.r.o. se zaměřuje na malé a střední firmy, kterým se snaží pomoci mít zdravější prostředí. Pomáhá klientům jak v růstu, tak stabilitě při náročnějších obdobích pomocí celostního přístupu. To znamená, že se snaží firmu nejdříve poznat a zaměřit se poté na firmu komplexně. Díky tomu lze pak lépe přijít na příčinu problému. Obchodní oddělení zasílá potenciálním klientům zdarma firemní mapu, která slouží k plánování na další roky. Klienti v ní vidí, na co se potřebují zaměřit, případně, co už mají vyřešené, aby se stali konkurenceschopnou a stabilní firmou. Mapa slouží také jako edukativní, hravý materiál díky samolepkám.

Mezi služby, která eBRÁNA s.r.o. nabízí patří (eBRÁNA,2023):

- tvorba webových stránek, byznys plánu, e-shopu,
- průzkumy spokojenosti zaměstnanců a zákazníků,
- online marketing, správa PPC reklamy,
- správa sociálních sítí
- budování značky,
- expanze do zahraničí.

Společnost také prezentuje na Univerzitě Pardubice a poskytuje různé webináře a semináře. eBRÁNA s.r.o. obdržela také řadu ocenění. Konkrétně Vodafone odpovědná firma 2019, TOP odpovědná malá firma 2021 a v roce 2022 se stala zaměstnavatelem roku. eBRÁNA s.r.o. je také v prémiovém partnerství s Googlem.

Mise eBRÁNY s.r.o. zní „*Pomáháme majitelům tvořit zdravější firmu, ve které se všem lépe žije*“.

Vizi si stanovili takto „*Každý majitel firmy v ČR, který pocítí chuť tvořit zdravější firmu, se obrátí na eBRÁNU*“.

### **4.3 Charakteristika uskutečněného sběru dat**

Pro sběr dat byly použity dvě metody. První průzkum probíhal skrz dotazník Maslach burnout inventory a poté byly s respondenty vedeny řízené rozhovory.

#### **MBI – Maslach burnout inventory**

Pro sběr dat byl použit dotazník MBI – Maslach burnout inventory, který lze považovat za jeden z nejpoužívanějších a nejoblíbenějších odborných dotazníkových šetření. Autorkou je již výše zmiňovaná Christina Maslach a Susan E. Jackson. Dotazník je rozdělen na dvě stupnice – intenzita a frekvence. Pro stanovení těchto dvou stupnic se autorky inspirovaly prací Lazaruse a Cohena. Autorky získaly data pomocí rozhovorů a počátečního dotazníku MBI. Dotazníku se zúčastnilo 605 lidí z různých povolání v oblasti zdravotnictví a služeb. Prvotní dotazník obsahoval 47 položek, který pomocí analýzy rozdělily na 4 faktory a snížily ho tak na 25 položek. Po dalším šetření u 420 osob bylo zjištěno, že jsou výsledky skoro totožné s předchozím šetřením. Autorky se tak rozhodly vzorky sloučit a stanovily 22 finálních položek s 3 hlavními faktory – emocionální vyčerpání, depersonalizace a osobní uspokojení. Jelikož u těchto faktorů byla nejvyšší relevance (Maslach. C., & Jackson, 1981); (Křivohlavý,1998).

#### **Emocionální vyčerpání – EE**

Tato kategorie zabírá v dotazníku největší část. Na emocionální vyčerpání je zaměřeno 9 otázek. EE je nejvíce přesný ukazatel syndromu vyhoření a značí také jeho první příznaky. Jedná se např. o nechut' k životu nebo práci, žádnou motivaci, ztrátu nadšení atd.

#### **Depersonalizace – DP**

Do této kategorie spadá 5 otázek z celkového dotazníku. Depersonalizace se může nejčastěji vyskytovat u lidí, kteří pracují, případně pečují o jiné lidi. Může se jednat právě o pracovníky v sociálních službách, nemocniční sestry či učitele. DP může vzniknout, pokud pracovníkům není poskytováno dostatek reciprocitu (tj. kladné odpovědi). V těchto lidech se



projeví necitlivá a nelidská stránka osobnosti a na své klienty/pacienty pohlíží jako na neosobní věci.

### **Osobní uspokojení – PA**

Do poslední kategorie lze zařadit lidi, kteří mají nízké sebevědomí a cítí se nedoceněni. Nemají tak dostatek energie na to zvládat náročnější životní situace, které je mohou potkat. V dotazníku je ohledně PA 8 otázek (Křivohlavý, 1998).

Vyhodnocení dotazníkového šetření probíhá sečtením bodů v jednotlivých kategoriích u každé osoby. Do EE patří položky číslo 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. U DP se jedná o 5, 10, 11, 15, 22. Třetí kategorií je PA, kam patří položky číslo 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

Po sečtení bodů se rozhodne o jak velkou míru syndromu vyhoření se u daného jedince jedná.

**Tabulka 1:** Škála udávající úrovně vyhoření

	<b>Nízký I.</b>	<b>Střední II.</b>	<b>Vysoký III.</b>
<b>EE</b>	0–16	17–26	27+
<b>DP</b>	0–6	7–12	13+
<b>PA</b>	39+	38–32	31-0

*Zdroj: přepracováno podle Micklevitzové, 2001*

### **Struktura řízeného rozhovoru**

Po standardizovaném dotazníku MBI byly dále uskutečněny řízené rozhovory, pro zjištění, jaké strategie respondenti využívají pro zvládnání stresu a tvorby WLB. Otázky byly zaměřené primárně na stres, pracovní prostředí a WLB. Řízené rozhovory se skládaly z 13 otázek. Respondenti, kteří se zúčastnili rozhovorů byli obeznámeni, kvůli čemu je rozhovor veden a bylo jim poskytnuto vysvětlení pojmů.

#### **Základní otázky**

- Na jaké jste pracovní pozici?
- Kolik Vám je let?

#### **Otázky na dané téma**

1. Jak kombinujete Váš pracovní a osobní život? Jde Vám to?
2. Co Vás na práci baví?
3. Co Vám na práci naopak vadí?
4. Co Vám pomáhá ke zvládnání stresu v práci?
5. S jakými stresory jste se v práci už setkal/a? S jakými spouštěči stresu se v práci setkáváte nejčastěji?

6. Zaznamenali jste na sobě pocit vyhoření?
7. Jak se u Vás projevuje stres?
8. Jak byste popsal(a) Vaši pracovní pozici?
9. Myslíte si, že je Váš způsob práce dlouhodobě udržitelný? Jak dlouho je pro Vás pracovní stres snesitelný?
10. Máte do budoucna v plánu se v oblasti zvládnání stresu zlepšit? Napište, v čem konkrétně?
11. Jak vnímá Váš work-life balance Váš/Vaše partner/ka (rodina)? Vyhovuje jim čas, společně strávený čas?

#### 4.4 Vyhodnocení průzkumu azylového domu Most k životu Trutnov

Sběr dat probíhal u 13 zaměstnanců. Z toho bylo 9 žen a 4 muži. Průzkumu se zúčastnila i ředitelka a její asistentka, jelikož se s klienty setkávají také každý den. Zbytek respondentů je z přímé péče o klienty.

#### Dotazníkové šetření MBI

V následující tabulce č. 2, lze vidět rozpis pracovních pozic a věk zaměstnanců.

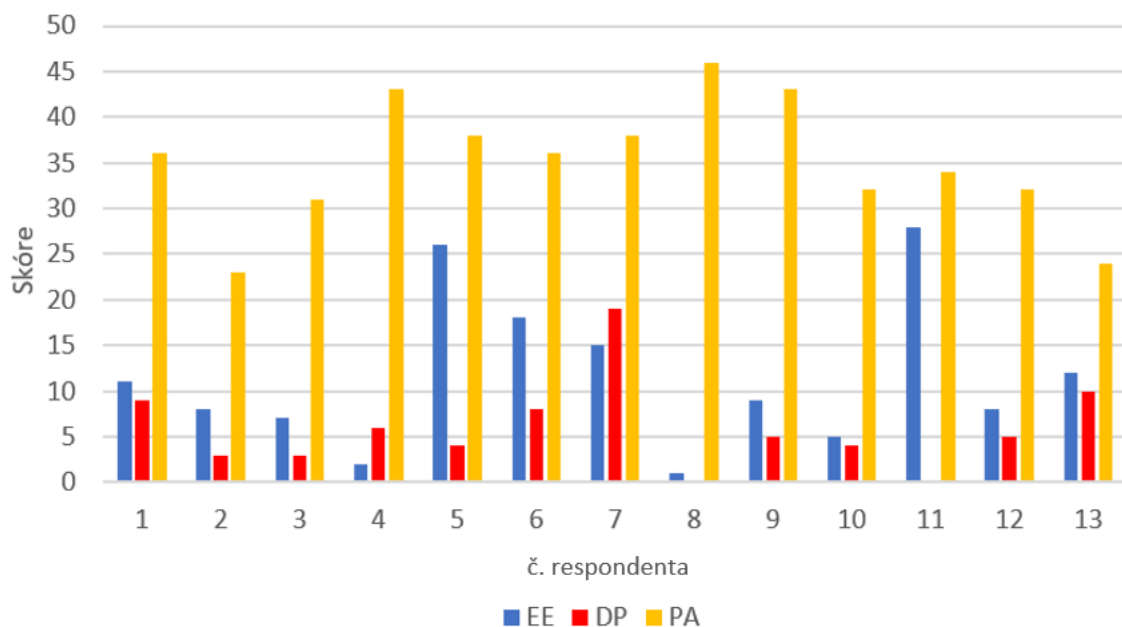
**Tabulka 2:** Pracovní pozice a věk respondentů z azylového domu Most k životu Trutnov

č.	Na jaké jste pracovní pozici? Kolik je Vám let?	Stupeň vyhoření
1.	Ředitelka azylového domu, 35 let	Střední
2.	Asistentka ředitele v azylovém domě, 41 let	Vysoký
3.	Pracovník v sociálních službách, 46 let	Vysoký
4.	Pracovnice v sociálních službách, 41 let	Nízký
5.	Pracovnice v sociálních službách, 61 let	Střední
6.	Pracovník v sociálních službách – přímá péče o klienty, 54 let	Střední
7.	Pracovník v sociálních službách, 24 let	Vysoký
8.	Pracovnice v sociálních službách, 45 let	Nízký
9.	Sociální pracovník na DPP a vedoucí sociální služby – ZVONEK pro rodinu, 29 let	Nízký
10.	Pracovnice v sociálních službách, 36 let	Střední
11.	Sociální pracovnice a pedagogický pracovník-vychovatel, 40 let	Vysoký
12.	Pracovnice v sociálních službách, zdravotní sestra, 40 let	Střední
13.	Pracovník v sociálních službách, 69 let	Vysoký

*Zdroj: vlastní zpracování*

V následující části jsou zobrazené grafy s výsledky, kde lze vidět, jak respondenti obstáli v dotazníkovém šetření MBI. Barevnými linkami jsou vždy vyznačené hranice stupně vyhoření.

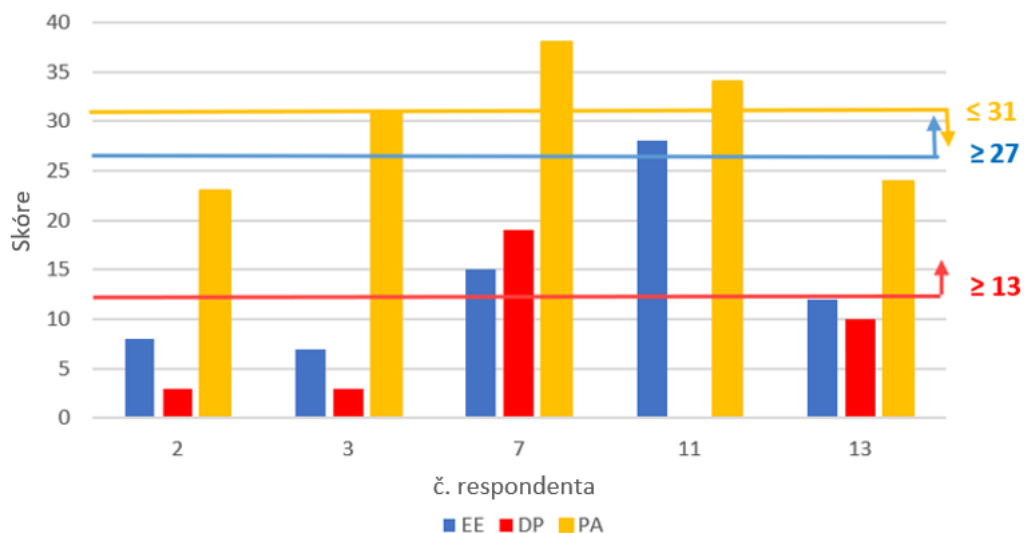
Na první grafu (viz Obrázek č. 2) jsou všichni respondenti, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.



**Obrázek 2:** Vyhodnocení MBI všech respondentů Azylového domu

*Zdroj: vlastní zpracování*

Následuje graf (viz Obrázek č. 3), ve kterém lze vidět u kterých respondentů byl zaznamenán vysoký stupeň syndromu vyhoření.

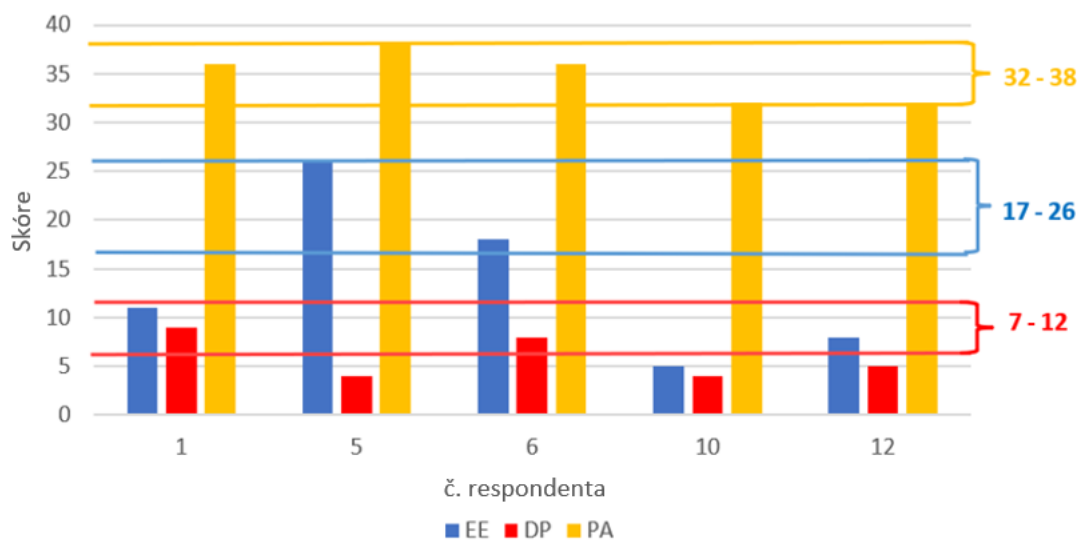


**Obrázek 3:** Vyhodnocení MBI respondentů Azylového domu s vysokým st. vyhoření

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vysoký stupeň vyhoření byl zaznamenán u respondentky č. 11, která je na hranici u emocionálního vyčerpání. U depersonalizace měl nejvíce bodů respondent č. 7. Malý počet bodů u osobního uspokojení byl nejvíce zaznamenán u respondentky č. 2 a respondenta č. 13. Na přesné hranici mezi syndromu vyhoření je i respondent č. 3.

Na dalším grafu (viz Obrázek č. 4) jsou respondenti, kteří spadají do kategorie středního stupně vyhoření.

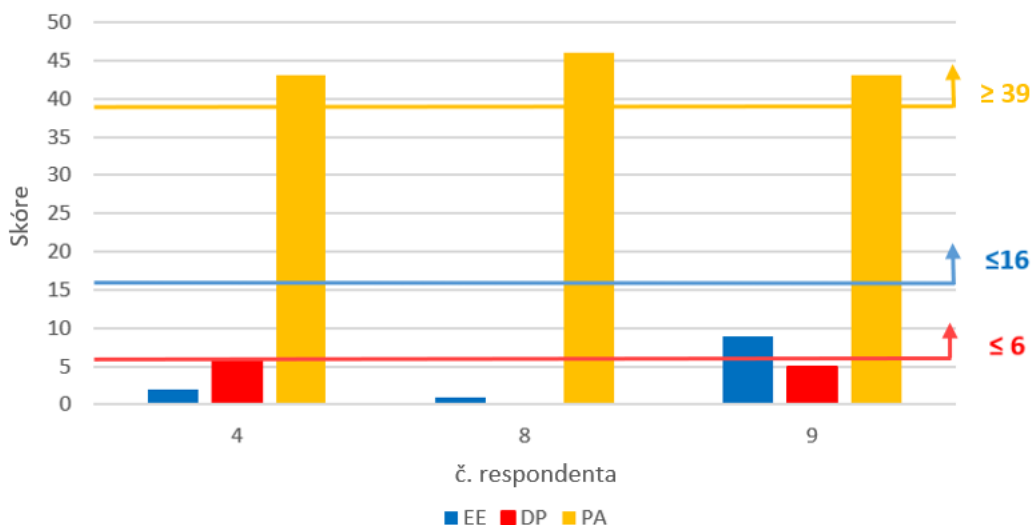


**Obrázek 4:** Vyhodnocení MBI respondentů Azylového domu se středním st. vyhoření

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podle grafu lze vidět, že střední stupeň vyhoření se vyskytuje v určitém rozmezí. Počet respondentů je ve stejně velkém počtu jako u konečné fáze vyhoření. Nejvíce se jedná o faktor PA (tj. osobní uspokojení). Respondentka č. 1 se počtem bodů vyskytla ve faktoru depersonalizace a nižšího osobního uspokojení. Respondent č. 5 se nachází ve střední fázi EE a hraničně se potýká s nízkým PA. Respondent č. 6 se octil jako jediný ve všech třech faktorech středního stupně vyčerpání. Respondentky č. 10 a č. 12 mají podobné výsledky. Obě mají hraniční počet bodů v oblasti osobního uspokojení.

Na posledním grafu (viz Obrázek č. 5) jsou 3 respondenti, kterým po sečtení bodů vyšel nízký stupeň vyhoření.



**Obrázek 5:** Vyhodnocení MBI respondentů azylového domu s nízkým st. vyhoření

*Zdroj: vlastní zpracování*

U respondenta č. 4 si lze všimnout, že měl hraniční počet bodů u středního stupně depersonalizace, stále ale spadá do této kategorie. Respondenti č. 8 a č. 9 jsou dle dotazníku přehledně v této kategorii.

## Řízené rozhovory

V následujícím tabulkách jsou sepsány všechny odpovědi z řízených rozhovorů zaměstnanců na otázky týkající se work-life balance, pracovního stresu a syndromu vyhoření. Z každé odpovědi od respondenta byly shrnuty klíčové informace, které pocity zaměstnanců nejvíce vystihovaly.

### 1. Jak kombinujete Váš pracovní a osobní život? Jde Vám to?

V první tabulce jsou respondenti s nejnižším stupněm vyhoření. Tito respondenti zmínili, že kombinaci pracovního a osobního života zvládají velmi dobře a dokáží si předem naplánovat svůj volný čas (viz Příloha – Tabulka č. 1).

**Tabulka 3:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1

Respondentka č. 1 II.	<i>„... velmi dobře, naučila jsem se fungovat, aby mi to vyhovovalo.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„... termíny, kdy nemám čas na nic jiného už jsem přijala a v klidnějších měsících osobní život doženu.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„Snažím se pracovní záležitosti neslučovat se soukromými a „nenosit si je“ domů. Vyskytnou se ale případy, kdy je životní příběh klientky a jejich dětí tak závažný a těžký, že na to nejde nemyslet.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„... práci nenosit domů, striktně odděluji práci a domov. Doma se věnuji pouze své rodině, ... v práci ... neřešit své osobní věci. ... kombinace rodinného a pracovního života mi zatím jde.“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„... Mám pravidelný režim, dostatek času na rodinu, odpočinek i koníčky.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

U respondentů se středním st. vyhoření se jde setkat často s odpovědí, že si snaží práci „nebrat“ domů, aby svůj volný čas mohli strávit s rodinou a svými zálibami. Většina to zvládá díky předem nastavenému režimu dobře. Respondent č. 6 zmínil, že si snaží práci nebrat domů, ale někdy i doma přemýšlí nad klienty s těžkým příběhem.

**Tabulka 4:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1

Respondentka č. 2 III.	<i>„... Kombinace nelze. Někdy i doma přemýšlím o klientech ... práci si snažím nebrat domů.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„... myslím, že to zvládám dobře.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„Díky dobrým směnám ... Mám dostatek času na osobní život.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„... stále se učím oddělovat soukromý život od pracovního, ... ne vždy mi to jde dobře. Nejvíc mám problém „nezačít pracovat“, když si doma na něco vzpomenu. ... Samozřejmě se mi v hlavě také honí aktuální problémy, které s našimi klienty řešíme, ale nikdy to nedošlo do situace, kdy bych byla problémem pohlcena ... Těžkosti a radosti z domova si do práce neberu.“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Ano, jde mi to.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V této tabulce č.4 jsou sepsány rozhovory od respondentů, kterým v MBI dotazníku vyšel v jedné, případně ve více oblastí třetí stupeň vyhoření. Tři z pěti respondentů jsou

přesvědčení, že kombinaci osobního a pracovního života zvládají dobře. U jednoho respondenta se opět jedná o dobře nastavené směny. Dva respondenti mají s harmonizací problém a i doma někdy myslí na své klienty. Podotkli, že jim to do osobního života zasahuje. Respondentka č. 11 se nad problémem zamyslela i z druhé stránky. Jestli si nebere osobní a rodinné záležitosti do svého pracovního života. Došla k závěru, že k tomu nedochází. Lze si také všimnout, že bojuje s občasným workoholismem a stále se učí, jak oddělit svůj osobní a pracovní život.

## 2. Co Vás na práci baví?

V první skupině respondenti poukázali na různorodost této pracovní pozice a dobrý kolektiv. Práce je baví i jako celek (viz Příloha – Tabulka č. 2).

Ve skupině středního stupně vyhoření se většina shodla na tom, že je nejvíce baví práce s lidmi. Pracovníci mají dobrý pocit z toho, že daným lidem mohou pomoci (viz Příloha – Tabulka č. 3).

**Tabulka 5:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 2

Respondentka č. 2 III.	<i>„... mě baví úplně všechno. Jsem ... spokojená... My jim pomáháme, a to mě naplňuje.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Různorodost.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„... rozmanitost ... jsem rád mezi ... kolegy v práci tak i klienty.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„Práce s nimi mne naplňuje, je různorodá, není to jen papírová práce ... pokud mám hlavu, a uši, plné našich klientů, mohu si u administrativy hezky odpočinout.“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Různorodost.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Respondenti s vysokým st. vyhoření (Tabulka č. 5) odpověděli na tuto otázku stejně jako v předešlých skupinách. Nejvíce je baví různorodost a pomoc lidem v těžkých situacích.

## 3. Co Vám na práci naopak vadí?

V první skupině respondenti měli různé názory. Respondentka č. 4 se cítí bezmocná v pomoci hledání bydlení kvůli drahým kaucím a nedostatku finančních prostředků pro začátek. Respondent č. 8 zmínil pasivní přístup klientek a poslední respondent má pocit nedostatečného finančního ohodnocení a špatný obraz skrze veřejnost (viz Příloha – tabulka č. 4).

**Tabulka 6:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 3

Respondentka č. 1 II.	<i>„Tabulky ... Nebaví mě vyplňovat statistiky a nimrat se v číslech, ale nejde se tomu vyhnout.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„Hodně administrativy.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„V některých případech beznaděj ... laxnost klientů svoji situaci ... řešit.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„Zdlouhavé řešení terapeutických potíží dětí. Je málo terapeutů, psychologů a psychiatrů a jsou dlouhé čekací doby.“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„... psychicky občas náročné, takže hlavně psychická zátěž.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 6 se odpovědi shodly pouze u respondentky č. 1 a respondenta č. 5, kteří řeší příliš velké množství administrativy. Dále byla zmíněna psychická zátěž a laxnost klientek. Aktuálním problémem je také nedostatek profesionálních psychologů a terapeutů. Děti, které potřebují pomoc např. s traumaty z domácího násilí často dlouho čekají, než se jich psycholog ujme nebo se ho nedočkají vůbec.

**Tabulka 7:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 3

Respondentka č. 2 III.	<i>„Někteří uživatelé azylového domu nepochopí hned, že jim hlavně chceme pomoc ... Někdy jsou na pracovníky azylového domu vulgární, zlí. To mi hodně vadí.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Asi nic podstatného.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„... nadměrný hluk ... netolerance některých klientů.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„... mnoho zbytečné administrativy ...“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Vulgarismus klientů.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 7 je vidět, že respondentům vadí na práci vulgarismy od klientů, kteří se přes své životní situace nemohou přenést. Dále respondent č. 7 uvedl příliš velký hluk v pracovním prostředí a bylo také zmíněno velké množství administrativy.

#### **4. Co Vám pomáhá ke zvládnání stresu v práci?**

U respondentů s nízkým st. vyhoření byly odpovědi rozdílné. Respondentka č. 4 zmínila že jí pomáhá komunikace s kolegy a chvíle, které tráví sama se sebou. Respondentka č. 8 řeší stres smíchem, ale příliš ho nezažívá. Respondentovi č. 9 pomáhá jeho intervize a supervize a hraní počítačových her. Dále se shodl s první respondentkou na odreagování sportem (viz Příloha – tabulka č. 5).



**Tabulka 8:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 4

Respondentka č. 1 II.	<i>„Intervize a supervize. Povídat si s kolegy nebo s jinými odborníky ... mít i jinou práci ... Hodně mi pomáhá klid doma. Mít se kam vracet a těšit se na čas s rodinou.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„... pěší chůze a práce na zahradě.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„... se jít jen tak projít do lesa se psem.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„Pokud řeším složitý případ, zaměřuji se především na psychohygienu, ... nádechové potápění, nebo návštěva jógy a meditace.“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„... v práci se krátce protáhnu, zpívám si nebo broukám. ... dobrý prostředek pro každodenní psychohygienu považují taky sport. Klidně jen pěšky nebo na kole do práce a z práce domů.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 8 se většina respondentů shodla, že jim pomáhá procházka. Ředitelce velmi pomáhá mít i jinou práci a supervize a intervize. Dva respondenti z této skupiny se zaměřují na psychohygienu.

**Tabulka 9:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 4

Respondentka č. 2 III.	<i>„... nezažívám skoro žádný stres. Možná trochu před Vánocemi. ... dětem splnit Vánoční přání...“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Cesta z a do práce.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„... hudba nebo přečtení článku na wikipedii ... komunikace s kolegy.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„... střídání práce. Chvilí péče o klienty a chvíli administrativa ... možnost projít se po budově ... 10 minut klidu na kávičku v soukromí ... možnost rozhovoru s ostatními kolegy a sdílení problémů a jejich řešení.“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Většinou nemám stres.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

U respondentů s vysokým st. vyhoření se odpovědi liší (viz Tabulka č. 9). Jedná se o procházku, čtení článků na wikipedii a komunikace s kolegy. Respondentce č. 11 pomáhá střídání administrativy s péčí o klienty. Dodala také, že potřebuje mít chvíli času na kávu a stejně jako u ostatních respondentů mít možnost problémy prodiskutovat s kolegy.

## 5. S jakými stresory jste se v práci už setkal/a? S jakými spouštěči stresu se v práci setkáváte nejčastěji?

V první skupině s nízkým st. vyhoření měli respondenti různé názory. Pro respondentku č. 4 byla stresorem jiná sociální pracovnice, která jí byla nadřízená v jiném azylovém domě. Respondent č. 9 zmínil, že ho stresují závažnější klientské kauzy, příliš práce najednou a absence nástrojů pomoci. Respondentka č. 8 stresory nezaznamenala (viz Příloha – tabulka č. 6).

**Tabulka 10:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 5

Respondentka č. 1 II.	<i>„... když je potřeba jednat fakt rychle. Například při hrubém porušení provozního řádu ... zaměstnanci, když neplní úkoly tak, jak bych si představovala. Stresuji se někdy já sama, když se ... dostanu do časového skluzu.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„... včas odevzdávat výkazy a reporty.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„... s klienty pod vlivem návykových látek, řešením krizových situací. ... hádky mezi klientkami, udělování výtek klientkám za porušování provozního řádu ...“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„... zodpovědnost. Zajistit rovnováhu mezi potřebami klientů a vlastními názory ...“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„Práce s lidmi s demencí je velmi psychicky náročná a stresující ... práci v převážně ženském kolektivu.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 10 ředitelka uvedla, že jí nejvíce stresuje potřeba jednat rychle. Někteří klienti porušují provozní řád a je psychicky náročné je neustále napomínat. Někdy dojde i k vyloučení uživatele služby. Dále respondenti uvedli rozdílné odpovědi a to psychickou náročnost a práci v ženském kolektivu, zodpovědnost, hádky klientů a včasné odevzdávání reportů.

**Tabulka 11:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 5

Respondentka č. 2 III.	<i>„... když je kolektiv stmelený, není žádný stres ... když kolegyně přijdou do práce rozladěné a negativní energii přenesou na ostatní kolegyně.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Největší problém vidím ve výkazech, které musím včas dělat.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„... hluk ...“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„... problémy vyplývající z mezilidských vztahů. I mezi kolegy, klienty a jejich pečujícími ... hádky, nedorozumění, řešení problému, na který má mnoho lidí mnoho různých názorů ... riziko pádů, záchvatů, úrazu ...“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Agrese klientů ...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro respondenty s třetím stupněm vyhoření byly problémy rozdílné, ale často se ztotožňovali s předešlými skupinami. Jedná se o rozladění od jiné kolegyně, včas odevzdávat výkazy a hádky a agrese klientů. Respondent č. 7 opět poukázal na hlučné prostředí.

## 6. Zaznamenali jste na sobě pocit vyhoření?

Otázka nebyla mířená přímo na aktuální pracovní pozici respondentů, jelikož organizace vznikla v roce 2020. Díky tomu se se syndromem vyhoření nemuseli respondenti v současném azylovém domě setkat.

V první skupině s nejnižším stupněm vyhoření se s vyhořením setkala pouze respondentka č. 4 v jiné organizaci. Další dva ho nezaznamenali, což odpovídá 1. stupni vyhoření (viz Příloha – tabulka č. 7).

**Tabulka 12:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6

Respondentka č. 1 II.	<i>„Zatím příliš ne. Snažím se tomu předcházet. Ale je to plíživé. Člověk musí být stále ve střehu. S cílovou skupinou v azylovém domě může člověk vyhořet velmi rychle ...“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„Ano, ale dokázala jsem si přepnout hlavu tak, abych se z toho dostala.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„Ještě ne.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„Zatím naštěstí ne.“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„Ano ...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak zmínila ředitelka azylového domu (viz Tabulka č. 12), tak s klientelou, se kterou pracovníci chodí do styku, je možnost vyhoření velmi vysoká. V této skupině se se syndromem vyhoření setkali 2 respondenti.

**Tabulka 13:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6

Respondentka č. 2 III.	<i>„V tomto zaměstnání ne. Ale v předchozím zaměstnání jsem pracovala 15 let a tam už jsem to pociťovala delší dobu ...“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Ne.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„Díky bohu ne.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„Ano ... Naštěstí to nedošlo do situace, kdy by bylo ohroženo mé mentální zdraví ...“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„V posledních 15 letech ne ... A dříve ano? ... To ano...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podle dotazníku MBI by měli všichni respondenti v této skupině (viz Tabulka č. 13) souhlasit s tím, že se syndromem vyhoření setkali nebo ho právě zažívají. Dle odpovědí lze vidět, že se MBI shodovalo s odpověďmi z rozhovorů pouze u 3 respondentů. Respondentka č. 2 se setkala s vyhořením v minulém zaměstnání a další dva respondenti se ze syndromu dokázali dostat.

## 7. Jak se u Vás projevuje stres?

V první skupině s nejnižším stupněm vyhoření se stres u respondentů projevuje nervozitou, únavou a neorganizovaností. Respondentka č. 8 zmínila, že jí stres způsobuje ekzém (viz Příloha – tabulka č. 8).

Ve druhé skupině se středním stupněm vyhoření se stres projevuje nervozitou, neorganizovaností a velmi časté byly i fyzické projevy (bolest hlavy, únava, poruchy spánku). (viz Příloha – tabulka č. 9).

**Tabulka 14:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 7

Respondentka č. 2 III.	<i>„Nemohu vůbec pracovat a přemýšlet nad zadaným úkolem. Jsem nervózní a v noci nemohu spát. Bolí mě hlava.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Nervozitou.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„Neorganizovanost, špatné slovní vyjadřování.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„... nespavost, bolesti žaludku, roztrěsené ruce ... „vnitřní zima“ ... dělám víc chyb ... teď jsem ke stresu víc náchylná ...“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Depkou.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

U respondentů s vysokým st. vyhoření (viz Tabulka č. 14) byly odpovědi totožné jako v předešlých skupinách. Nejčastěji se jednalo o nervozitu, a to celkem u 5 respondentů a poruchu spánku u 4 respondentů.

### 8. Jak byste popsal(a) Vaši pracovní pozici?

V první skupině se respondentky č. 4 a č. 8 shodly, že svou pozici považují za velmi důležitou, bez které by chod organizace nefungoval. Respondenti popisovali své konkrétní činnosti (viz Příloha – tabulka č. 10).

Ve skupině se středním stupněm vyhoření měli zaměstnanci specifitější zaměření. Respondentka č. 12 se stará hlavně o seniory a Respondentka č. 10 se stará přímo o rodiny s dětmi. Ředitelka organizace má za úkol, aby pracovníci prováděli své činnosti správně (viz Příloha – tabulka č. 11).

**Tabulka 15:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 8

Respondentka č. 2 III.	<i>„... Pracuji jako asistentka ředitele ... Pracuji tedy v kanceláři. Přijdu do styku s klienty velmi často. Moje náplň práce je chod celého azylového domu. Patří sem provoz, údržba ... pravá ruka paní ředitelky ...“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Sociálně provozně i poradní.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„... mou pracovní náplní, je dopomáhat klientům v plnění IP, který společně se SP vyhotovili. ... dopomáhám v poskytnutí potravinové pomoci a hmotné pomoci ... aktivizační činnost klientů. Nejradiji s nimi pečů.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„... administrativa, vedení osobních složek, zapisování rozhovorů, poradenství a řešení klientových problémů, ... koordinace pracovníků ... Jako vychovatel mám na starosti přímou práci s klientem učení, nácviky a pár aktivit, za které odpovídám.“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Pracovník v sociální službě, chodím s klienty do styku denně.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

U respondentů s vysokým st. vyhoření (viz Tabulka č. 15) byly odpovědi totožné jako v předešlých skupinách.

Otázkou bylo, jak zaměstnanci popisují svou pracovní pozici. Většina zaměstnanců popisovala konkrétní činnosti jako je administrativa, péče o klienty, hry s klienty a zařízení jejich bezpečnosti.

## 9. Myslíte si, že je Váš způsob práce dlouhodobě udržitelný? Jak dlouho je pro Vás pracovní stres snesitelný?

V první skupině se všichni respondenti shodli, že je jejich práce momentálně dlouhodobě udržitelná. Respondentka č. 4 zmínila, že dříve na sobě zaznamenala pracovní stres a přemýšlela o změně organizace (viz Příloha – tabulka č. 12).

Ve skupině se středním stupněm syndromu vyhoření se s pracovním stresem setkávají dva respondenti č. 6 a č. 5. Respondentka č. 5 sdělila, že je aktuálně každá práce stresová. Respondent č. 6 pociťoval dlouhodobý pracovní stres, který aktuálně vyřešil. Pokud by stres pokračoval dále, byl by pro něj už neudržitelný (viz Příloha – tabulka č. 13).

**Tabulka 16:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 9

Respondentka č. 2 III.	„Zatím nejsem ve stresu, tak nedokážu popsat, co bude třeba za 5 let.“
Respondent č. 3 III.	„Ano je, nepociťuji pracovní stres ... Dlouho.“
Respondent č. 7 III.	„Myslím si, že ano.“
Respondentka č. 11 III.	„Ne, ... beru si v poslední době mnoho práce ... je mým cílem zvolnit ... chci ... zařadit pravidelné pauzy ...“
Respondent č. 13 III.	„No snad pár let ještě.“

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve třetí skupině (viz Tabulka č. 16) se s pracovním stresem setkává respondentka č. 11, jelikož si bere příliš velké množství práce domů. Sdělila, že chce na tom začít pracovat. Ostatní respondenti jsou spokojeni a bez pracovního stresu.

## 10. Máte do budoucna v plánu se v oblasti zvládání stresu zlepšit? Napište, v čem konkrétně?

V první skupině se 2 respondenti shodli na tom, že by se zúčastnili školení a vzdělávání, které mají k dispozici. Respondentka č. 8 by se s případným stresem obrátila na ředitelku organizace. Zde je vidět, že v ní má důvěru (viz Příloha – tabulka č. 14).

Ve skupině se středním st. vyhoření by ředitelka organizace chtěla zlepšit svou důslednost, ale postrádá motivaci na tom začít pracovat. Respondentka č. 5 zmínila, že se stresem bojuje celý život a nenaučila se s ním pracovat. Další respondenti chtějí začít více odpočívat a relaxovat. Z této skupiny pouze jeden respondent je spokojený a nepotřebuje nic měnit (viz Příloha – tabulka č. 15).

**Tabulka 17:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 10

Respondentka č. 2 III.	<i>„Až nějaký stres přijde a nebudu se cítit v práci dobře, tak to začnu řešit. ... doufám, že vydržím stres, který přijde zvládat lépe než v předchozím zaměstnání. ... Dobrý kolektiv je velmi důležitý ... pomáhá o problému mluvit ...“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Zlepšit vyplňování výkazů.“</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„... zlepšit svoje slovní vyjadřování.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„Už jsem asi hodně prozradila v minulé otázce.“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Ne.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

U respondentů s vysokým st. vyhoření (viz Tabulka č. 17) jsou odpovědi podobné jako v předešlých skupinách. Respondentka č. 2 bude stres řešit, až přijde. Respondenti č. 3 a č. 7 si své nedostatky uvědomují a chtějí na nich pracovat. Respondentka č. 11 zmínila už u předešlé otázky, že chce zvolnit a nebrat si tolik práce domů. Poslední respondent je spokojený a nepotřebuje nic měnit.

### **11. Jak vnímá Váš work-life balance Vaše / Váš partnerka / partner? Vyhovuje jim čas, společně strávený čas?**

Všichni 3 respondenti z první skupiny jsou rodinou nebo partnerem podporováni a work-life balance jim vyhovuje. Pouze respondentka č. 4 má občas problém s tím, že její manžel nerozumí tomu, že potřebuje být i někdy pouze sama (viz Příloha – tabulka č. 16).

Ve skupině se středním stupněm vyhoření jsou odpovědi stejné jako v předešlé skupině. Pouze u respondentky č. 1 je partner přesvědčený, že pracuje až příliš, ale toleruje to. Podobně to má i respondentka č. 5, kde si partner taktéž zvykl, ale problém je v trávení času s vnoučaty. Ostatní respondenti mají work-life balance uspořádaný (viz Příloha – tabulka č. 17).

**Tabulka 18:** Azylový dům - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 11

Respondentka č. 2 III.	<i>„... nezatěžuje můj partnerský vztah ... život mám uspořádaný, uspokojivý. V předchozím zaměstnání jsem byla pořád v práci, a to zasahovalo ... hodně do rodinného života ... hodně mi pomáhají rodiče ...“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„V pořádku a vyhovuje“.</i>
Respondent č. 7 III.	<i>„Partnerka si nestěžuje.“</i>
Respondentka č. 11 III.	<i>„... pravidelná pracovní doba. Pokud to jde, nedělám přesčasy. Můj partner chodí z práce později, takže se nemíjíme. ... v tomhle není problém.“</i>
Respondent č. 13 III.	<i>„Ano.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 18, kde jsou respondenti se středním st. vyhoření mají všichni respondenti work-life balance aktuálně vyhovující. Respondentka č. 2 měla problémy pouze v předchozí práci.

Většina respondentů také zmínilo, že je pro ně rodina a partneři oporou a pomáhají jim zvládat těžké životní situace.

### **Průzkum respondentů s vysokým st. vyhoření z azylového domu Most k životu**

V této části je vyhodnoceno, zda respondenti, kteří jsou podle dotazníku MBI ve 3. stupni syndromu vyhoření odpovídali na otázku „Zaznamenali jste na sobě syndrom vyhoření?“ v řízených rozhovorech podle pravdy nebo jejich odpovědi byly zkreslené.

**H1:** Alespoň 3 z 5 respondentů, kteří dosahovali 3. stupně vyhoření dle MBI připouští, že na sobě zaznamenali syndrom vyhoření.

Hypotéza se zamítá, pouze jeden respondent (č. 11) se setkal na aktuální pracovní pozici se syndromem vyhoření.



#### 4.5 Vyhodnocení průzkumu digitální agentury eBRÁNA s.r.o.

Sběr dat probíhal u 9 zaměstnanců obchodního oddělení digitální agentury eBRÁNA s.r.o. Z toho bylo 6 žen a 3 muži. Obchodní oddělení bylo zvoleno z důvodu přímého kontaktu s klienty a také kvůli tvorbě nových akvizic.

##### Dotazníkové šetření MBI

V následující tabulce č. 19, lze vidět rozpis pracovních pozic, spolu s věkem zaměstnanců.

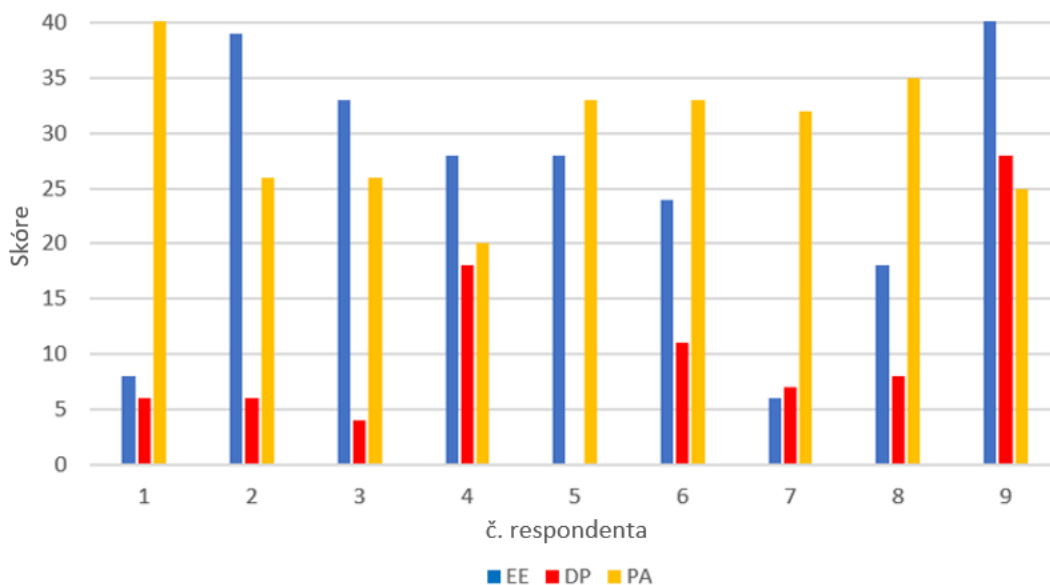
**Tabulka 19:** Pracovní pozice a věk respondentů společnosti eBRÁNA

č.	Na jaké jste pracovní pozici? Kolik je Vám let?	Stupeň vyhoření
1.	Obchodní ředitel, 35 let	Nízký
2.	Odborná konzultantka, 30 let	Vysoký
3.	Odborný konzultant, 24 let	Vysoký
4.	Obchodnice junior, 20 let	Vysoký
5.	Obchodník junior, 22 let	Vysoký
6.	Obchodnice junior, 21 let	Střední
7.	Asistentka odborného konzultanta, 22 let	Střední
8.	Asistentka odborného konzultanta, 24 let	Střední
9.	Obchodnice junior, 24 let	Vysoký

*Zdroj: vlastní zpracování*

V další části jsou zobrazené grafy, kde lze vidět, jak respondenti z eBRÁNY s.r.o. obstáli v dotazníkovém šetření MBI. Barevnými linkami jsou vždy vyznačené hranice stupně vyhoření.

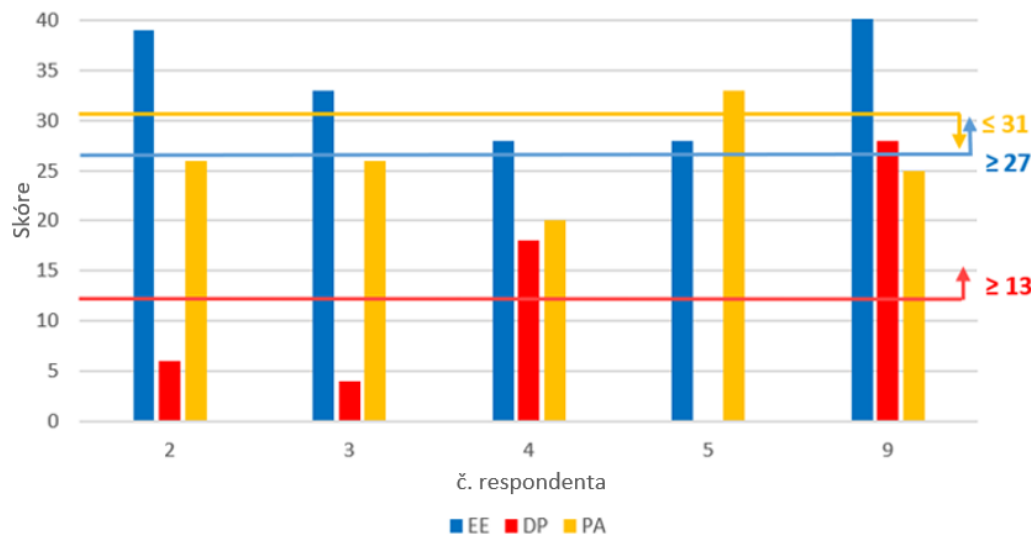
Následující graf (viz Obrázek č. 6) vyznačuje všechny respondenty, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.



**Obrázek 6:** Vyhodnocení MBI všech respondentů ze společnosti eBRÁNA

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na druhém grafu (viz Obrázek č. 7) lze vidět u kterých respondentů byl zaznamenán vysoký stupeň syndromu vyhoření.

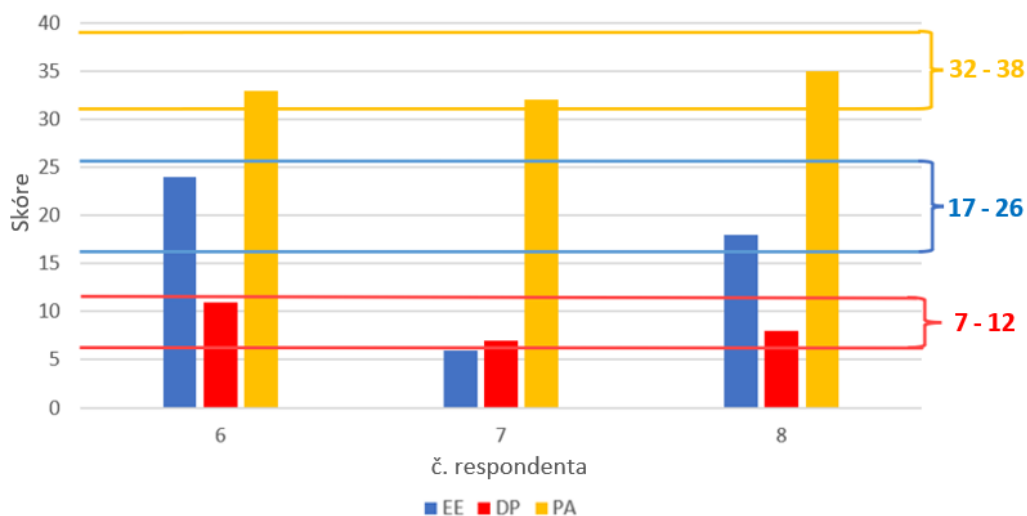


**Obrázek 7:** Vyhodnocení MBI respondentů s vysokým st. vyhoření z eBRÁNY

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vysoký stupeň vyhoření byl zaznamenán u 5 respondentů. Jednalo se o oba odborné konzultanty a 3 respondenty na pozici obchodníka junior. Odborní konzultanti (č. 2 a č. 3) měli vysokou úroveň EE, a naopak nízký počet bodů u PA. Respondentky č. 4 a č. 9 měly vysoký stupeň EE a DP. Respondent č. 5 měl vysoký počet bodů u EE. Nejhůře dopadla respondentka č. 9, která měla nejvíce bodů i z celkového dotazníkového šetření.

Na dalším grafu (viz Obrázek č. 8) jsou respondenti, kteří spadají do kategorie středního stupně vyhoření.

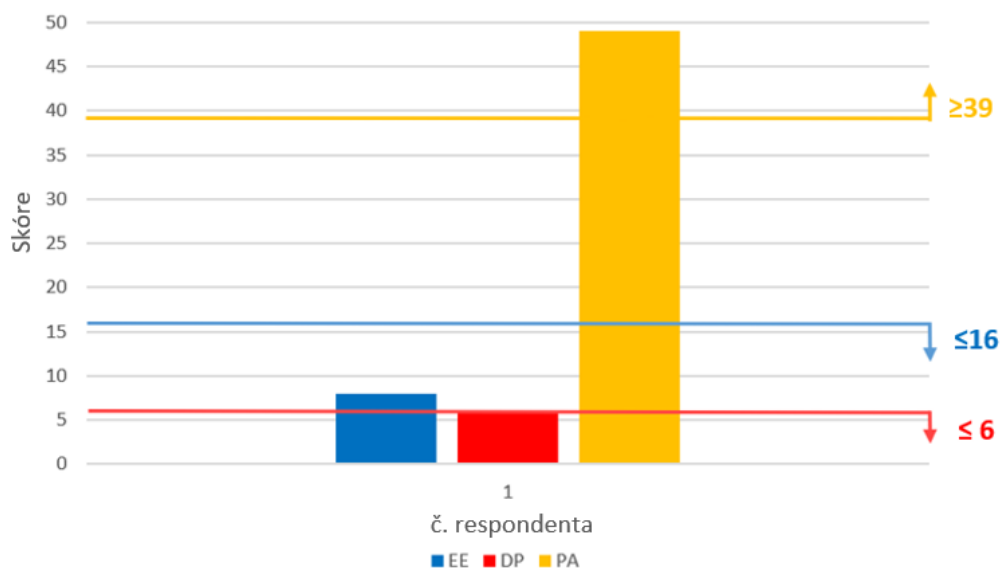


**Obrázek 8:** Vyhodnocení MBI respondentů se středním st. vyhoření z eBRÁNY

*Zdroj: vlastní zpracování*

Střední st. syndromu vyhoření byl zaznamenán u 3 respondentů. Jedná se o obě asistentky odborného konzultanta a 1 obchodnici junior. Všechny 3 respondentky mají střední st. DP a nižší PA. Respondentky č. 6 a č. 8 mají střední stupeň EE.

Na posledním grafu (viz Obrázek č. 9) je pouze jediný respondent, a to obchodní ředitel. Obchodní ředitel měl hraniční počet bodů u DP, ale stále spadá do této kategorie.



**Obrázek 9:** Vyhodnocení MBI respondenta s nízkým st. vyhoření z eBRÁNY

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Řízené rozhovory

Stejně jako u organizace výše jsou v následujícím tabulkách sepsány odpovědi z řízených rozhovorů. Z každé odpovědi od respondenta byly shrnuty klíčové informace, které pocity zaměstnanců nejvíce vystihovaly.

### 1. Jak kombinujete Váš pracovní a osobní život? Jde Vám to?

Respondent č. 1 zmínil, že je pro něj kombinace práce a osobního života náročná (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 1).

**Tabulka 20:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1

Respondentka č. 6 II.	<i>„Ano.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„... dobře. Víkendy mám volné, takže se mohu věnovat svým koníčkům, ... i dovolenou bych si mohla vzít kdy chci a pracovní dobu mám ... podle sebe. ... chodím i do školy, ale snažím se práci dělat ještě po večerech, ale ... z mé dobré vůle.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„... mám k práci ještě prezenčně školu, tak moc volného času nemám a sladit všechno dohromady je náročný.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve skupině se středním st. vyhoření (viz Tabulka č. 20) jsou 2 respondenty, u kterých kombinace není problém. Pro respondentku č. 8 je kombinace pracovního a osobního života náročná a volný čas pro sebe postrádá.

**Tabulka 21:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1

Respondentka č. 2 III.	<i>„Z práce bohužel někdy ani nespím.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Ano.“</i>
Respondentka č. 4 III.	<i>„Záleží na období. ... Na začátku to bylo hodně těžké zkombinovat vše. Někdy to jde lepe, někdy hůře (tj. zejména ve zkouškovém období). Ale postupem času ... je to fajn.“</i>
Respondent č. 5 III.	<i>„Když to nehoří snažím se k práci nevracet doma, docela to jde, ale ... když to nedodělám doma, v práci pak na to není čas a jsem v jednom kole.“</i>
Respondentka č. 9 III.	<i>„Kombinace je velice složitá, jelikož i studuji ... Změnilo se i mé chování, tím trpí i doma ..., sami mi řekli, že už jsem někdo jiný... ve špatném slova smyslu. S příteli nemáme ... na sebe čas...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve skupině s vysokým stupněm syndromem vyhoření (viz Tabulka č. 21) jsou 4 respondenti, kterým kombinace vyhovuje. U respondentky č. 2 bylo poznat, že se s kombinací spíše smířila. Většina respondentů ještě studuje, tudíž to může být občas složitější.

## 2. Co Vás na práci baví?

Obchodního ředitele na práci nejvíce baví kolektiv, různorodost a hlavně to, že může pomoci klientům (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 2).

Respondentky se středním st. vyhoření na práci baví různorodost, možnost osobního rozvoje, účast na schůzkách a akcích a komunikace s klienty (viz Příloha – tabulka č. 19).

**Tabulka 22:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 2

Respondentka č. 2 III.	„Komunikace s klienty, rozvoj, viditelné výsledky.“
Respondent č. 3 III.	„... mohu se posouvat a růst, ... rozvíjení myšlenek pro klienta.“
Respondentka č. 4 III.	„Nic.“
Respondent č. 5 III.	„... kamarádi.“
Respondentka č. 9 III.	„Kolektiv, moji spolupracovníci.“

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejčastější odpovědi u respondentů s vysokým st. vyhoření byl osobní rozvoj a kolegové. Respondenti zmínili také komunikaci s klienty. (viz Tabulka č. 22).

## 3. Co Vám na práci naopak vadí?

Respondentovi s nízkým st. vyhoření nejvíce vadí velké množství administrativy a nemožnost mít více kompetencí (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 3).

Respondentům se středním st. vyhoření nejvíce vadí neefektivnost jiných oddělení, finanční ohodnocení a řešení problémů s klienty (viz Příloha – tabulka č. 20).

**Tabulka 23:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 3

Respondentka č. 2 III.	„Finanční ohodnocení, chyby z naší strany.“
Respondent č. 3 III.	„... někdy se dostávám až moc mimo komfortní zónu.“
Respondentka č. 4 III.	„Všechno.“
Respondent č. 5 III.	„Volání prvních kontaktů, organizace.“
Respondentka č. 9 III.	„Jak se mnou lidé po telefonu mluví, jsem každou minutu sledována ... musím plánovat na měsíc dopředu ... jakmile nesplníte ... musíte hned vynahradit ... spoustu věcí dodělat doma ... nehledí na to, že jste ... student, ... trávíte pomalu tolik hodin jako na HPP.“

*Zdroj: vlastní zpracování*

U respondentů s vysokým st. vyhoření jsou odpovědi různé, jedná se o nízké finanční ohodnocení nebo výstup z komfortní zóny. Respondentce č. 4 a č. 9 vadí kompletně vše. Jedná se o zpětnou vazbu klientů, hlídání od nadřízených, plánování hodně dopředu nebo dodělávání práce doma. Respondentka zmínila také, že je v práci na brigádníky pohlíženo jako kdyby pracovali na plný pracovní úvazek. Respondentovi č. 5 vadí oslovování prvních kontaktů.

#### 4. Co Vám pomáhá ke zvládnání stresu v práci?

Obchodnímu řediteli nejvíce pomáhá kolektiv a jeho šéf, který umí vyřešit jakýkoliv problém (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 4).

Ve druhé skupině se středním st. vyhoření všem 3 respondentům nejvíce pomáhají kolegové a různé aktivity mezi které patří cvičení, společenské aktivity nebo pauza na kávu (viz Příloha – tabulka č. 21).

**Tabulka 24:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 4

Respondentka č. 2 III.	„Sladké.“
Respondent č. 3 III.	„Jít se vyprávět, vyspat se, cvičit .. plavání, běh, box, ... “
Respondentka č. 4 III.	„Lidé kolem.“
Respondent č. 5 III.	„Relax, popovídání si s kolegy.“
Respondentka č. 9 III.	„... čas s rodinou ... večer občas procházky.“

*Zdroj: vlastní zpracování*

Respondentům s vysokým st. vyhoření (viz Tabulka č. 24) nejvíce pomáhá komunikace s kolegy. Dále také sladké, jít si zacvičit, odpočinek a trávení času s rodinou.

#### 5. S jakými stresory jste se v práci už setkal/a? S jakými spouštěči stresu se v práci setkáváte nejčastěji?

Respondenta č. 1 nejvíce stresují nahromaděné problémy, které zdržují posun firmy (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 5).

Ve skupině středního st. vyhoření jsou odpovědi odlišné. Respondenti považují za stresory vystavování faktury, špatně odvedenou práci jiných kolegů, nekonzistentnost, termíny splnění a volání cizím lidem (viz Příloha – tabulka č. 22).

**Tabulka 25:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 5

Respondentka č. 2 III.	<i>„Vysoké nároky, nereálné cíle, tlak z vedení, ... nekompletní informace, demotivace týmu.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„To že se vše řeší individuálně a není přesně řečeno, jak to bude a přesně daný postup.“</i>
Respondentka č. 4 III.	<i>„Nedaření se plnění cílů, rozzuřená vedoucí a požadování něčeho, co nejsme absolutně schopni splnit.“</i>
Respondent č. 5 III.	<i>„Voláš??“ „... Tlak na čísla, na cíle, že nestíháme plnit.“</i>
Respondentka č. 9 III.	<i>„... nestíhám věci udělat v dané bloky, co jsem si naplánovala ... po telefonu mě člověk seřve nebo je nepříjemný ... A nervozita, že nestíhám a neplním stanový plán od vedoucí.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Největším stresorem pro respondenty s vysokým st. vyhoření (viz Tabulka č. 25) je tlak na splnění cílů, které se nedaří plnit, jelikož jsou nereálně vysoké. Dále respondentku č. 2 a respondenta č. 3 stresuje demotivace týmu a nekompletní informace a postup.

## 6. Zaznamenali jste na sobě pocit vyhoření?

Respondent č. 1 cítil na sobě syndrom vyhoření dříve, ale časem ho překonal (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 6).

**Tabulka 26:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6

Respondentka č. 6 II.	<i>„Ano.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„... myslím, že ne.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Ano, ve chvíli, kdy ..., byl na mě velký tlak a do toho státnice.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve skupině se středním st. vyhoření (viz Tabulka č. 26) se setkali dva respondenti. Respondentka č. 7 si tím není jistá.

**Tabulka 27:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6

Respondentka č. 2 III.	<i>„Ano.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Ano.“</i>
Respondentka č. 4 III.	<i>„Ano.“</i>
Respondent č. 5 III.	<i>„Spíše nechut' a apatie.“</i>
Respondentka č. 9 III.	<i>„Ano.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve třetí skupině (viz Tabulka č. 27) by se měli se syndromem vyhoření podle MBI setkat všichni respondenti. 4 z 5 respondentů odpověděli, že se s ním setkali. Respondent č. 5 popsal předposlední stádium vyhoření, tj. apatie.

### 7. Jak se u Vás projevuje stres?

Respondent č. 1 je při stresu nepříjemný a projevuje se u něj slabší emoční stránka (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 7).

Ve skupině středního st. vyhoření stres pociťuje respondentka č. 6, stres se u ní projevuje nesoustředěností, neefektivitou nebo oddalováním daného problému. Respondentka č. 8 je nepříjemná a má nutnost si kousat nehty (viz Příloha – tabulka č. 23).

**Tabulka 28:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 7

Respondentka č. 2 III.	„ <i>Stažený žaludek, nespavost, nervy, špatná soustředěnost.</i> “
Respondent č. 3 III.	„ <i>Únava, neutrální až špatná nálada.</i> “
Respondentka č. 4 III.	„ <i>Nespím, ... špatně od žaludku, ... až se mi chce zvracet, přemýšlím až moc a mám špatnou náladu, jsem nepříjemná.</i> “
Respondent č. 5 III.	„ <i>Nesoustředím se.</i> “
Respondentka č. 9 III.	„ <i>Panika, spoustu věcí zapomínám, ... nedokážu se soustředit a v klidu dodělat jednu věc ..., jsem nepříjemná a podrážděná. Každá blbost mě rozhodí až pocit se hádat ... vztahovačnost.</i> “

*Zdroj: vlastní zpracování*

Respondenti s vysokým st. vyhoření (viz Tabulka č. 28) popisovali spoustu symptomů. Nejčastěji se jedná o stažený žaludek, únavu, paniku, nesoustředěnost, špatnou náladu a podrážděnost.

### 8. Jak byste popsal(a) Vaši pracovní pozici?

Obchodní ředitel popisuje svou pozici jako náročnou, ale pro něj krásnou až někdy nezaslužnou (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 8).

Ve skupině se středním st. syndromu vyhoření popsaly všechny tři respondentky svou pozici jako různorodou a následně popsaly své činnosti. Opakovala se komunikace s klienty, sledování různých statistik a kontrola (viz Příloha – tabulka č. 24).



**Tabulka 29:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 8

Respondentka č. 2 III.	<i>„Hledání příležitostí, rozvoj klientů, ... péče o klienty, práce s lidmi.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Volání, domluvení schůzky ... pochopení firmy, jak funguje. Vytvoření se specialisty individuální nabídky. Řízení a hlídání specialistů, aby udělali svojí práci. Udržování vztahu a komunikace s klientem.“</i>
Respondentka č. 4 III.	<i>„Juniorská pozice obchodníka ... k adaptaci na asistenta obchodníka anebo samotného konzultanta. ... hlavně o přisun nových akvizic ... Naštěstí už se postupně v asistentku transformuji, ... větší množství administrativy... „</i>
Respondent č. 5 III.	<i>„Pomáhám firmě navolávat nové akvizice.“</i>
Respondentka č. 9 III.	<i>„Úžasný název, ale ve finále ... člověk v call centru. Sednete si a voláte x hodin ... .x hodin k tomu musíte udělat administrativu. ... vybíráte firmy, kam budete volat. Občas nějaké školení, ... jednou za 14 dní se balí mapy klientům.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

U respondentů s vysokým st. vyhoření (viz Tabulka č. 29) se nejvíce vyskytuje odpověď volání klientům a přisun nových akvizic. Zmínili také administrativní činnosti a udržování kontaktu s klienty. Respondentka č. 9 poukázala na to, že název pozice klame.

### **9. Myslíte si, že je Váš způsob práce dlouhodobě udržitelný? Jak dlouho je pro Vás pracovní stres a work-life balance snesitelný?**

Pro respondenta č. 1 je způsob práce dlouhodobě neudržitelný (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 9).

Ve skupině se středním st. syndromu vyhoření se odpovědi liší. Respondentka č. 7 je se svým WLB spokojená a je pro ni udržitelný. Respondentka č. 6 sdělila, že je zatím spokojená, ale nikoliv v dlouhodobém měřítku z důvodu finančního ohodnocení. Respondentka č. 8 se cítí přepracovaně a sdělila, že pro ni WLB není dlouhodobě udržitelný (viz Příloha – tabulka č. 25).

**Tabulka 30:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 9

Respondentka č. 2 III.	<i>„Kdyby specialisti fungovali, ... finanční ohodnocení by bylo motivující, tak se s tím dá pracovat lépe. ... boj den za dnem.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Snesitelné, protože se nesoustředím tolik na své cíle, ... odlišuji, co je důležité a co není. Dlouhodobě jsem nesplnil cíle na 100 %.“</i>
Respondentka č. 4 III.	<i>„Dlouhodobě asi ne. ... je to náročnější, ale dá se to zvládnout.“</i>
Respondent č. 5 III.	<i>„Spíše ne, ... dlouhodobě bych na stejné pozici nechtěl být, nevidím tam přesah a růst. S Work-life balance nejsem spokojený ... práci ... tahám domů.“</i>
Respondentka č. 9 III.	<i>„Tohle v žádném případě není udržitelné, ... chci v této práci skončit. ... Work-life balance není vůbec vyhovující.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve třetí skupině (viz Tabulka č. 30) 4 respondenti z 5 zmínili, že tento způsob práce není dlouhodobě udržitelný. Respondentka č. 2 odpověděla, že to je „*boj dne za dnem*“ a respondentka č. 9 chce v práci skončit. WLB není pro 2 respondenty vůbec snesitelný.

### **10. Máte do budoucna v plánu se v oblasti zvládnání stresu zlepšit? Napište, v čem konkrétně?**

První respondent se stresem problém nemá, ale stojí si za tím, že je neustále co zlepšovat (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 10).

Ve skupině se středním st. vyhoření se odpovědi liší. Respondentka č. 6 neví konkrétně v čem by se chtěla zlepšit. Respondentka č. 7 to bude řešit, až stres přijde. Pouze respondentka č. 8 se snaží vzdělávat a rozvíjet, chodí na různá školení (viz Příloha – tabulka č. 26).

**Tabulka 31:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 10

Respondentka č. 2 III.	<i>„Určitě, ale zatím nevím jak.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„... denně ... už jsem se v tom hodně posunul. Čím víc zkušeností mám, ... víc vím, jak se zachovat.“</i>
Respondentka č. 4 III.	<i>„Určitě, ... nestresovat se tolik nad věcmi co za to nestojí. A pokud ano, lépe se s tím vyrovnávat.“</i>
Respondent č. 5 III.	<i>„... ve volání, ... volat jako stroj a nepřemýšlet nad tím, v tom mám největší mezeru ...“</i>
Respondentka č. 9 III.	<i>„Skončit v této práci a najít si jinou, .... Více se zase věnovat rodině, ... Sportovní a kulturní aktivity.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Všichni respondenti s vysokým st. syndromu vyhoření se chtějí ve zvládnání stresu zlepšit. Respondentka č. 2 zmínila, že by chtěla, ale neví jak na to. Dále respondenti zmínili, že by se chtěli naučit nestresovat. Respondentka č. 9 chce v práci skončit a najít si práci, kde na ní nebude kladený takový tlak.

### **11. Jak vnímá Váš work-life balance Vaše / Váš partnerka / partner? Vyhovuje jim čas, společně strávený čas?**

Manželce obchodního ředitele nastavený WLB nevyhovuje (viz Příloha – tabulka č. 18, otázka č. 11). I přes to, že je obchodní ředitel podle MBI v nízkém stádiu vyhoření, odpovědi z rozhovoru spíše vypovídají o středním stádiu.

Ve skupině se středním st. vyhoření jsou odpovědi odlišné. Přítel od respondentky č. 6 je s fungováním společnosti velmi nespokojený, ale respondentku podporuje. Respondentce č. 7 společně strávený čas s přítelem vyhovuje. Respondentka č. 8 partnera nemá a poukázala na to, že by čas na partnera ani neměla (viz Příloha – tabulka č. 27).

**Tabulka 32:** eBRÁNA - respondenti s vysokým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 11

Respondentka č. 2 III.	<i>„Partner ... nechápe, proč to dělám, je znechucený fungováním naší společností a je mu mě líto, ale podporuje mě.“</i>
Respondent č. 3 III.	<i>„Společně strávený čas s přítelkyní máme akorát.“</i>
Respondentka č. 4 III.	<i>„Nemám.“</i>
Respondent č. 5 III.	<i>„... nezasahovalo, i když jsem jezdil domů kolem 6, měli jsme na sebe vždycky dost času.“</i>
Respondentka č. 9 III.	<i>„nedostačující ... netrávíme ten čas spolu, ... musím dodělat věci do práce nebo se musím věnovat škole ... I mě samotné už je to nepříjemné.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dva respondenti zmínili (viz Tabulka č. 32), že partnerům společně strávený čas nevyhovuje. U zbylých respondentů nemají partneri s trávením společného času problém.

### **Průzkum respondentů s vysokým st. vyhoření z organizace eBRÁNA s.r.o.**

**H2:** Alespoň 4 z 5 respondentů, kteří dosahovali 3. stupně vyhoření dle MBI připouští, že na sobě zaznamenali syndrom vyhoření.

Hypotéza byla potvrzena, se syndromem vyhoření se na aktuální pozici setkali 4 z 5 respondentů a 5. respondent zaznamenal stádium apatie.

## **5 Doporučení a návrh pro stávající praxi**

Tato kapitola je věnována individuálním doporučení všem respondentům pro lepší zvládnání stresu, případně udržení aktuálního stavu. Navržená doporučení jsou čerpána ze získaných dat z řízených rozhovorů. Nakonec je navrženo hromadné doporučení pro stávající praxi.

### **Doporučení pro zaměstnance v azylovém domě Most k životu**

#### **Respondentka č. 1**

První respondentka uvedla, že by chtěla být do budoucna důslednější, ale nemá aktuálně žádnou motivaci toho nějak dosáhnout. Řekla také, že jí stresuje, když zaměstnanci neplní pokyny dle jejích představ, což se pojí s důsledností. Pokud by respondentka začala pracovat na důslednosti, mohla by se tak jednomu stresoru vyvarovat. Je potřeba si ale nastavit priority.

Rozplánovat si práci do časových bloků, věnovat se činnostem postupně a „neskákat z práce na práci“, jak uvedla respondentka v rozhovoru. Je důležité si také umět udělat čas sám pro sebe formou relaxace a odpočinout si od práce.

#### **Respondentka č. 2**

Tato respondentka je podle dotazníku MBI vyhořelá v oblasti PA. PA se vyznačuje nižším sebevědomím a pocitem nedocenění. Bylo by vhodné zapracovat na asertivitě a zachování klidu při slovních útocích klientů. Jelikož se jedná o sedavé zaměstnání, je důležité zapracovat i na správné životosprávě, která pomůže zvednout sebevědomí a pomůže ke správné funkci těla. Bylo by také dobré zařadit pravidelné procházky a trávit co nejvíce času s rodiči.

#### **Respondent č. 3**

Dotazovaný v MBI dotazníku je na přesné hranici vyhoření v oblasti osobního uspokojení. Tento respondent se v rozhovoru příliš nerozpovídal. Stejně jako u respondentky č. 1 je dobré si práci rozložit do pracovních bloků, kam zařadit jeden určitý blok pouze na výkazy. Pomoci by mohly i různé workshopy a školení, které pomohou s lepším plánováním času.

#### **Respondentka č. 4**

Držet se svého názoru, že je tato práce zodpovědná, důležitá a pomáhá lidem. Zkusit vysvětlit partnerovi, že čas pro sebe potřebuje občas každý. Je potřeba se ale zamyslet i nad tím, že kvůli přesčasům může být společného času opravdu málo. Zvolit relaxační techniky jako je jóga, meditace, kdy člověk tráví čas pouze sám se sebou. Zlepšit zvládnání konfliktů, aby už nikdy nedocházelo k rozhození jinou sociální pracovníci.

### **Respondentka č. 5**

Respondentka má vysoký stupeň emociálního vyčerpání. Bylo by dobré se zúčastnit školení a vzdělávání v oblasti zvládání stresu. Možností mohou být i různé webináře nebo knihy na téma zvládání stresu. Předem naplánovat čas strávený s vnoučaty. Zlepšit svůj work-life balance formou stanovení mantinelů mezi osobním a pracovním životem. Zkusit prokonzultovat se svým nadřízeným, zda by nebylo možné prohodit směny.

### **Respondent č. 6**

Pokračovat ve stanovení hranic mezi osobním a pracovním životem. Doma se věnovat relaxačním aktivitám v podobě poslouchání hudby, čtení anebo dechových cvičení. Myšlenky nad vážnými případy tímto co nejvíce redukovat. V práci se snažit, co nejvíce vyhýbat stresorům.

### **Respondent č. 7**

Respondent měl v MBI dotazníku velmi vysoký stupeň depersonalizace. Zde by bylo potřeba se více setkávat s kolegy a přáteli. Zúčastnit se více teambuildingů a dopřát si i volno. K poslouchání hudby přidat i další rituály jako je meditace nebo čtení knih, které mohou pomoci se stylem vyjadřování ve stresové situaci. Respondent také uváděl, že mu velice vadí hluk od klientek. Pokud to situace umožňuje, bylo by dobré si vzít do práce sluchátka, aby hluk respondenta při administrativní práci nerušil. Pokračovat v pečení i doma a přijít s novými recepty, které by mohly klientům udělat radost. Důležité je zařadit alespoň mírnou pohybovou aktivitu. Může se jednat o procházky, které také pomohou k protřídění myšlenek.

### **Respondentka č. 8**

Tato pracovnice je podle MBI dotazníku v povolání velmi spokojená a má dostatek osobního uspokojení. Je rozhodně důležité pokračovat v osvědčených taktikách. Přidat další sportovní aktivity a volný čas trávit nadále s rodinou. Respondentka by mohla využít svou energii a čas na osobní rozvoj.

### **Respondent č. 9**

Pracovník měl v MBI dotazníku velmi dobře zvládnutou oblast osobního uspokojení. Mohl by se zúčastnit školení případně workshopů, které se zaměřují na relaxaci a seberozvoj a tím se dále posouvat. Zlepšit svou asertivitu a schopnost nebrat si pohled veřejnosti příliš osobně. Uvědomit si, že je sociální práce velmi prospěšná. Co se týče pocitu nedostatečného finančního ohodnocení, bylo by potřeba to prodiskutovat se svým nadřízeným, případně zvážit, zda by se nemohly uskutečnit nějaké změny.

### **Respondentka č. 10**

Pokračovat ve stanovených hranicích oddělení pracovního a osobního života, nádechových potápění, návštěvy jógy a meditace. Psychohygienu zařadit pravidelně do svého týdne. Pokud by pracovníci stresovala neustále příliš velká zodpovědnost, je dobré si nechat „otevřené dveře“ u jiné pracovnice/pracovníka, který by v případě nouze mohl/a pomoci.

### **Respondentka č. 11**

Respondentka by měla do svého života zařadit pravidelnou psychohygienu, kdy si odpočine. Může se jednat o jógu, procházku, meditaci nebo čtení, kterému se může věnovat, pokud by ji přepadla doma nutnost jít pracovat. Zařadit zmiňovanou pravidelnou chvíli na kávu. Pokud to práce umožňuje, po příchodu domů vypnout počítač a otevřít až druhý den. Bylo by dobré si také založit „To do list“, kam si respondentka může zapsat denní harmonogram a postupně odškrtnávat a považovat za vyřízené.

### **Respondentka č. 12**

Tato pracovnice má svůj pracovní a osobní život plně zvládnutý. Je rozhodně důležité pokračovat v oblíbených aktivitách. Přidat i relaxační aktivity v podobě čtení, poslouchání hudby anebo dechových cvičení.

### **Respondent č. 13**

Zařadit pravidelné procházky. Zapracovat na postoji k agresivním reakcím klientů. Zapracovat na tom, aby si respondent nebral nářky klientů osobně, a aby agrese klientů pracovníka nerozhodila v takové výši. Dobré by bylo také přidat relaxační praktiky jako jsou dechové cvičení, čtení apod.

## **Doporučení pro zaměstnance ve společnosti eBRÁNA s.r.o.**

### **Respondent č. 1**

Naplánovat si o víkendech společné aktivity s rodinou. Po příchodu z práce se už nepouštět do dalších pracovních aktivit a věnovat se hlavně manželce. Pokud je to možné předat část administrativy na svou asistentku. Držet se oddělování osobního a pracovního života.

### **Respondentka č. 2**

Zkusit promluvit s vedením o finančním ohodnocení, aby práce byla adekvátně placená. Zvýšila by se motivace a nadšení do práce. V případě neochoty vedení navýšit plat, uvažovat o změně zaměstnání ve stejném oboru, kde bude platové ohodnocení adekvátní. Zahrnout relaxační aktivity ve formě procházek, dechových cvičení a meditace pro zklidnění mysli. Po příchodu domů z práce se pokusit zbytek dne zpříjemnit a vypnout počítač, nepracovat. Trávit

více času jak s přáteli, tak s přítelem. Zlepšit komunikaci s kolegy, aby se respondentka nestresovala, že jiné oddělení nesplní požadovaný úkol.

### **Respondent č. 3**

Domluvit se s kolegy případně s vedením o tom, aby byly informace dostupnější a pevně nastaveny pravidla. Stejně jako u respondentky výše zlepšit komunikaci s kolegy z jiných oddělení, aby byla dodrženy termíny a pravidla. Pokračovat ve sportovních aktivitách a zařadit i relaxační aktivity ve formě čtení knih a meditace.

### **Respondentka č. 4**

Upevnit si pravidlo oddělování osobního a pracovního života i v rámci zkouškového. Požádat o home-office, aby se respondentka mohla soustředit lépe na školu. Pokusit se najít na práci něco hezkého, případně požádat nadřízeného o konzultaci ohledně nedosažitelných cílů. Při přetrvávání nespokojenosti v práci zvážit změnu zaměstnání. Zúčastnit se školení, které se zaměřují na relaxaci a seberozvoj a tím pokračovat ve svém rozvoji. Zařadit i pohybové aktivity.

### **Respondent č. 5**

Zlepšit svůj work-life balance formou stanovení mantinelů mezi osobním a pracovním životem. Pokud to je možné dodělavat pracovní záležitosti v práci v ten den nebo druhý den ráno. Práci si rozdělit do časových bloků. Zúčastnit se školení nebo vzdělávání na zvládnání stresu a tlaku, aby se respondent necítil každý den ve skluzu. Najít si na práci něco hezkého, pokusit se namotivovat s přáteli a po splnění cíle se odměnit, aby nedocházelo k apatii. Zapracovat na osobním rozvoji a nespojovat to vyloženě z prací. Zařadit pohybové aktivity nebo procházky pro zklidnění mysli.

### **Respondentka č. 6**

Pokračovat ve work-life balance. S vedením probrat možnost změny finančního ohodnocení. Zkonzultovat také neefektivnost jiných oddělení. Zapracovat na tom, aby nedocházelo rozhození jinými kolegy. Pomoci mohou různé workshopy, vzdělávání atd. Věnovat se relaxačním aktivitám v podobě poslouchání hudby, čtení nebo jógy. Zvýšit pohybovou aktivitu kvůli sedavému zaměstnání.

### **Respondentka č. 7**

Pokusit se s vedením vyřešit problémy ohledně jiných oddělení a zbavit se tak stresoru. Kvůli sedavé práci zařadit i pohybové aktivity, může to být procházka, jóga, která pomůže protřídění myšlenek. Pokračovat ve work-life balance.

### **Respondentka č. 8**

Je rozhodně důležité pokračovat v oddělování pracovního a osobního života. Zkonzultovat s vedením práci jiného oddělení, které neplní včas svou práci. Volný čas trávit

nadále s rodinou a přáteli. V rámci sebevzdělávání přidat i relaxační aktivity v podobě čtení, meditace. Nepřehlcovat se úkoly a rozdělit si práci do časových bloků a postupně plnit, aby nedošlo k dalšímu přetížení. Aby byl work-life balance dlouhodobě udržitelný bylo by potřeba, aby si respondentka vzala jednou za určitý úsek pár dní volna na oddech, případně kratší pracovní dobu.

### **Respondentka č. 9**

Respondentka měla v MBI dotazníku nevyšší skóre ze všech. Zmínila, že chce v práci skončit, jelikož je work-life balance a pracovní stres nezvladatelný. Při hledání nového zaměstnání se pokusit najít práci bez tlaku z vedení, případně se začít rozvíjet v oblasti podnikání, kde nebude mít v budoucnu nad sebou nadřízeného. Pokud to životní situace umožňuje, soustředit se teď primárně na školu a nedělat práci se školou zároveň. Vyhradit si časové bloky a školu a volný čas oddělit. Zapracovat na osobním rozvoji, číst více knihy o sebepoznání a work-life balance. Při učení dávat pauzy v rámci procházky. Vyhradit si také volno na společné aktivity s přítelem a rodinou. Zařadit pestrou stravu a pohybové aktivity ke zvýšení sebevědomí.

### **Celkové doporučení a návrhy pro zkoumané společnosti**

Na základě získaných dat z dotazníků a řízených rozhovorů je možné přistoupit k návrhu a doporučení strategií pro zvládání stresu a tvorby work-life balance. První průzkum probíhal u zaměstnanců azylového domu Most k životu Trutnov. Respondenti si chválili předem nastavené směny, tudíž si mohou naplánovat svůj volný čas dopředu. Jelikož sociální činnost zahrnuje i velké množství administrativy, někteří respondenti si berou práci domů. Bylo by dobré zapracovat na oddělování práce a osobního života, aby nedošlo k přepracování. Je vhodné si práci nastavit do pracovních bloků a nepracovat na několika činnostech zároveň, aby nedocházelo ke častému zmatku či neorganizovanosti. Při volbě copingových strategií by měli zaměstnanci zapracovat na psychohygieně. Pomoci by respondentům mohla povinná školení a vzdělávání na osobní rozvoj a zvládání stresu. Za zaměstnanci také jezdí jednou za čas supervizor, u kterého mohou své negativní myšlenky dostat na povrch a zlepšit, tak vztahy v organizaci. Respondenti často upozorňovali na agresi klientů. Z tohoto důvodu by bylo dobré se naučit s agresivními klienty lépe pracovat a zlepšit psychohygienu. Vyzkoušet workshopy na toto téma nebo si přesít články a posílit tím i své sebevědomí. Důležité je také naučit se nebrat si nářky klientů příliš osobně a nebýt v těchto situacích ovlivněný emocemi. Podle Bedrnové (2009) by bylo vhodné najít si na práci vždy něco hezkého, nastavit si své reálné cíle a hranice (mohou být i krátkodobé). Důležité je i zařadit pohybové aktivity, které pomohou



k sebevědomí a zdraví člověka. Respondenti mohou tak přijít na jiné myšlenky při čtení knížek, meditaci nebo józe.

Druhý průzkum probíhal u zaměstnanců obchodního oddělení ve společnosti eBRÁNA s.r.o. Navrhovaná doporučení, která by mohla zaměstnancům zpříjemnit pracovní prostředí, případně předejít syndromu vyhoření u dalších zaměstnanců jsou velmi individuální a navržené v kapitole výše. Jelikož se respondenti na většině problémech shodují, je důležité zmínit, jak s nimi pracovat. V odpovědích se často vyskytoval stres ze stanovených vysokých cílů, které jsou až nereálné ke splnění. Cíle nastavuje vedení, bylo by dobré se pokusit zkontrolovat nastavené cíle a případně se domluvit na reálnějším řešení. Obchodní činnost se skládá hlavně z volání, administrativy a ježdění na schůzky. Respondenty nejvíce obtěžuje volání nových kontaktů převážně na juniorských pozicích. Bylo by dobré se pokusit najít na volání něco pozitivního, jelikož je tato pozice hlavně o tom. Pomoci by mohla i práce na seberozvoji, aby nepříjemné hovory nebyly pro obchodníky, až takový psychický tlak. Pokud by bylo volání novým klientům pro respondenty stále velký stres. Bylo by vhodné zvážit změnu pracovní pozice ve společnosti. Respondenti zmiňovali často také nefunkčnost jiných oddělení, které obchodníci ke své práci potřebují. V tomto případě by bylo vhodné, aby společnost zařídila návštěvy supervizora stejně jako to funguje v azylovém domě. Zaměstnanci budou moct tak říct, co jim vadí a vedení bude vědět, na co se zaměřit. Samozřejmě záleží na zaměstnavateli, zda by supervizora byl ochoten finančně uhradit, ale mohl by to být dobrý krok k lepšímu fungování odděleními mezi sebou a i dobře využitý čas pro sebe. Respondentům nejvíce pomáhají blízcí kolegové, ve kterých vidí oporu. Zde je vhodné udržovat kontakty a trávit společný čas i mimo práci. Stejně jako u prvního průzkumu je vhodné kvůli sedavé práci zařadit pohybové aktivity, jelikož jsou sportovně aktivní pouze 2 respondenti, i přesto to, že má eBRÁNA s.r.o. svou vlastní posilovnu. Pro zmírnění stresu a tlaku je vhodné zaměřit se na důkladnou psychohygienu formou meditace, dechových cvičení, čtení knih nebo jógy.

## ZÁVĚR

Na závěr je důležité zmínit, že na každého fungují jiné metody zvládnání stresu. Záleží na povaze, zkušenostech, dětství atd. Je potřeba zkoušet, co jedinci vyhovuje a co mu pomůže pracovní stres redukovat. Na druhou stranu by si měl každý uvědomit, že někdo se může cítit komfortně v situacích, které jsou pro člověka nové a někdo zase nekomfortně, záleží na osobnostním typu člověka a od toho se pak odvíjí stres. Čelit situacím mimo komfortní zónu může posunout člověka dál a pomoci mu se s těmito situacemi lépe vypořádávat, protože do stresových situacích se člověk dostává celý život. Work-life balance pomůže člověku si život zpříjemnit a nastavit tak, aby byl pracovní i osobní život dlouhodobě udržitelný.

Cílem práce bylo zhodnotit strategie zvládnání stresu a postupy tvorby work-life balance u pracovníků vybraných organizací. Důraz byl kladen především na úroveň syndromu vyhoření a copingové strategie.

V první kapitole věnované managementu byl definován pojem management, byly popsány styly vedení lidí a také, jak se stres pojí s manažerskou profesí. V druhé kapitole byly vymezeny pojmy, které se týkají stresu. Jedná se o pojmy stres, stresor, stres na pracovišti. V další části byla vysvětlena oblast copingových strategií, kde byly popsány zvládací odpovědi, obranné mechanismy a rady, jak se naučit pracovat se stresem. První část třetí kapitoly se zabývala syndromem vyhoření a jeho konkrétními stupni. V druhé části byl definován pojem work-life balance a postupy, kterými ho lze nastavit a upevnit ve svém životě.

Druhá část byla zaměřená na průzkum syndromu vyhoření u dvou vybraných organizací, kterými jsou azylový dům Most k životu Trutnov a digitální agentura eBRÁNA s.r.o. Organizace Most k životu Trutnov byla vybrána z důvodu psychického nátlaku na zaměstnance v oboru sociálních služeb. Podle dotazníku MBI byl vysoký stupeň syndromu vyhoření zaznamenán u 5 respondentů z 13 celkových (38 %). Podle odpovědí z řízených rozhovorů se se syndromem vyhoření setkali pouze 3 respondenti. Výzkumnou otázkou bylo, zda alespoň 3 z 5 respondentů, kteří dosahovali 3. stupně vyhoření dle MBI přiznají, že na sobě aktuálně pozorují syndrom vyhoření. Hypotéza nebyla potvrzená, pouze jeden respondent (č. 11) se podle svých slov setkal se syndromem vyhoření.

Na základě odpovědí respondentů z azylového domů Most k životu Trutnov v rámci řízeného rozhovoru lze konstatovat, že se zaměstnanci snaží se stresem pracovat, zúčastňují se povinných vzdělávání a školení pro svou psychohygienu. Tráví svůj volný čas osobním rozvojem nebo s rodinou. Mají i dobře nastavený work-life balance díky dobrým směnám. Poukazují i na dobrý kolektiv.

Druhou byla organizace eBRÁNA s.r.o. Zde průzkum probíhal u 9 zaměstnanců obchodního oddělení, kde se lze setkat s větší psychickou zátěží a tlakem na zaměstnance, jak od klientů, tak z vedení. I přesto, že se v eBRÁNĚ s.r.o. na spokojenosti zaměstnanců hodně zakládá bylo na základě řízených rozhovorů zjištěno, že se syndromem vyhoření setkala nebo stále setkává 5 respondentů z 9 (56 %). Z těchto 5 respondentů byli 3 respondenti podle MBI ve 3. stupni vyhoření a 2 ve středním stupni vyhoření. Většina zmínila, že volného času mají opravdu málo a stresují je přehnaně vysoké cíle a časová tíseň vyvolána činností jiných oddělení. Na druhou stranu všichni pozitivně komentovali pracovní kolektiv. Všem respondentům byla navržena individuální doporučení, které mohou zařadit do svého života pro lepší zvládnání stresu a tvorbu work-life balance.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BARTOŠOVÁ, H. a J. BARTOŠ. *Management: základy teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011, ISBN 978-80-87174-06-7.
2. BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
3. BEDRNOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. BEDRNOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2613-816.
5. Cs.gadget-info.com: *Rozdíl mezi transakčním a transformačním vedením: Cs.gadget-info.com* [online]. 2019 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://cs.gadget-info.com/difference-between-transactional>
6. ČERNÝ, V. *Jak překonat stres: testy a cvičení*. Praha: Computer Press, 1999. Osobnost (Computer Press). ISBN 80-722-6260-2.
7. Důstojné pracoviště: *Stres na pracovišti*. Dustojnepracoviste.cz [online]. 2020 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.dustojnepracoviste.cz/o-sikane/stres-na-pracovisti>
8. GILLERNOVÁ, I., KEBZA V., RYMEŠ, M. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1.
9. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1.vyd. GRADA PUBLISHING, a.s., Praha. 2008. ISBN 978-80-247-1737-1. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=pf53dx41lk4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
10. HOŠEK, V. *Psychologie odolnosti*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-718-4889-1.
11. HOVORKA, J. *Mateřská 2022. Jaká jsou pravidla a z čeho se počítá*. penize.cz [online]. 2022 [cit.2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/materska-dovolena/430520-materska-2022-jaka-jsou-pravidla-a-z-ceho-se-pocita>

12. KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
13. KRÁLOVÁ, P.: *Strach ze ztráty zaměstnání či z neúspěchu*. Skryté obavy, které negativně ovlivňují život. Plus.rozhlas.cz [online]. 2014 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/strach-ze-ztraty-zamestnani-ci-z-neuspechu-skryte-obavy-ktere-negativne-6521154>
14. KRÁSOVÁ, V. *Otcovská dovolená náleží biologickému otci i náhradnímu rodiči*. Jaké jsou podmínky jejího čerpání? Mesec.cz [online]. 2022 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/otcovska-dovolena-podminky-delka/>
15. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-716-9121-6.
16. KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-717-8551-2.
17. MASLACH, Ch. a S.E. JACKSON. *Journal of Occupational Behavior: The measurement of experienced burnout* [online]. 1981 [cit.2023-02-26]. Dostupné z: <https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/Documents/Faculty-Staff-Docs/TheMeasurementofExperiencedBurnout.pdf>
18. MAŘÍKOVÁ, H., KŘÍŽKOVÁ A., VOHLÍDALOVÁ, M. *Živitelé a živitelky: reflexe (a) praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. Gender sondy (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-100-8.
19. MCPHERSON, M.: *Work-life balance, employee engagement and discretionary effort A review of the evidence* [online]. 2007 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: [https://ndhadeliver.natlib.govt.nz/delivery/DeliveryManagerServlet?dps\\_pid=IE760557](https://ndhadeliver.natlib.govt.nz/delivery/DeliveryManagerServlet?dps_pid=IE760557)
20. MICKLEVITZ, S. A. *Professional Burnout* [online]. 2001 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.lib.niu.edu/2001/ip010725.html>
21. Most k životu Trutnov. *Most k životu Trutnov*. [online]. 2022 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <http://www.mostkzivotu.cz/>
22. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0.
23. NĚMEC, O. *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference = The world of work and the quality of life in the globalized economy: Proceedings from the international scientific conference*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5. Dostupné z:

<https://docplayer.cz/211923-Svet-prace-a-kvalita-zivota-v-globalizovane-ekonomice.html>

24. Novinky: *Stres na pracovišti. Řízení pracovního stresu a psychosociálních rizik.* BOZP.cz [online]. 2019 [cit.2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/stres-na-pracovisti/>
25. PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti* [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2023-02-26]. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/ped/podzim2020/SPp610/Psychologie\\_lidske\\_odolnosti\\_2\\_JK\\_vo\\_doznak\\_22\\_.pdf](https://is.muni.cz/el/ped/podzim2020/SPp610/Psychologie_lidske_odolnosti_2_JK_vo_doznak_22_.pdf)
26. PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti* [online]. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017 [cit. 2023-02-26]. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=HkIgDgAAQBAJ&printsec=frontcover&key=AIzaSyDIPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false>
27. PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu.* 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.
28. Psychologické články: *Špatné vztahy na pracovišti a jak je řešit.* Psychologickeclanky.cz [online]. 2018 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://psychologickeclanky.cz/clanek/spatne-vztahy-na-pracovisti-a-jak-je-resit>
29. POSPÍŠILOVÁ, A. *Styly řízení: Podnikas.cz* [online]. 2019 [cit. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/styly-rizeni/>
30. VÁGNEROVÁ, M. *Současná psychopatologie pro pomáhající profese.* Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0696-5.
31. VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.
32. VOBOŘILOVÁ, J. *Duševní hygiena a stres.* V Praze: České vysoké učení technické, 2015. ISBN 978-80-01-05724-7.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – odpovědi respondentů – azylový dům Most k životu Trutnov

Příloha B – odpovědi respondentů – eBRÁNA s.r.o.

Příloha C – MBI dotazník vzor

## Příloha A odpovědi azylový dům Most k životu Trutnov

**Tabulka 1:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 1

Respondentka č. 4 I.	<i>„Ano, ... manžel ví, jak moc je pro mě má práce důležitá. V práci trávím mnohdy víc času ... s tím nemá problém ... dokážeme najít společné chvíle.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„... rozpis služeb s dostatečným předstihem, ... kombinuji velmi dobře. Manžel pracuje také v sociálních službách tak společně plánujeme svůj volný čas, který věnujeme dětem ...“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„... kombinuji dle mého názoru dobře. Poté, co opouštím zaměstnání vypouštím pracovní věci. Užívám na to své osvědčené techniky.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 2:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 2

Respondentka č. 4 I.	<i>„Práce je různorodá a zajímavá... baví mě téměř vše.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„Práce mě baví celkově ... Do práce se těším ... Žádný stereotyp.“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„Práce s lidmi, ale hlavně pomoc lidem v nepříznivé životní situaci ... dobrý pracovní kolektiv.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 3:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 2

Respondentka č. 1 II.	<i>„... není stejnorodá ... Líbí se mi mnohotvárnost prací, které musím ředitel dělat a obsáhnout ... je tu dost příležitostí pracovat tzv. na sobě.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„Hlavně práce s lidmi.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„Baví mě práce s lidmi a mám dobrý pocit z toho, že jim můžu ... pomoci ... je různorodá, akční a pro mne smysluplná.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„... Každý den mi přináší nové výzvy. Jsem ráda v kontaktu s lidmi a ráda hledám cesty, jak rodinám pomoci ...“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„... práce v pomáhajících profesích mně naplňuje a baví.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Tabulka 4:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 3

Respondentka č. 4 I.	<i>„Nemožnost více pomáhat s hledáním bydlení a posunu klientek do vlastního bydlení ... drahé kauce, nedostatek financí ... byly doby, kdy vedení ... zpochybňovalo naše kvality.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„... nemám vyloženě něco co by mě nebavilo. Možná jen občasný laxní přístup klientek ...“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„... nedostatečné finanční ohodnocení ... špatný obraz práce skrze veřejnost.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 5:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 4

Respondentka č. 4 I.	<i>„Komunikace s ostatními kolegy, sport a chvílky strávené sama se sebou.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„... Smích. Ale já stres zatím nezažívám. A pokud už jde „do tuhého stačí si vzpomenout na něco co mě v poslední době udělalo radost...“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„... intervize a supervize ... procházka domů pěšky, trávení času s přáteli, sledování seriálů a hraní počítačových her.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 6:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 5

Respondentka č. 4 I.	<i>„... jiná sociální pracovnice, její nadřazenost a nekvalitně odvedená práce ... neustálé vyhrožování s neprodloužením smlouvy.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„Jelikož ho nezažívám, nemám konkrétní odpověď.“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„... hodně práce, složité clientské kauzy nebo neexistence nástrojů pomoci ...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 7:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 6

Respondentka č. 4 I.	<i>„Ano, po dvou letech v zaměstnání. Změna vedení, nefunkční kolektiv a nezvladatelný syn klientky.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„Nezaznamenala ...“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„Ne...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 8:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 7

Respondentka č. 4 I.	<i>„Nervozita a občasný vztek.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„Jelikož mám ekzém, projeví se ložisky, které rozškrábu. Zatím mám ložiska klidná ... jsem bez stresu.“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„Jsem unavený, rozběhaný.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 9:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 7

Respondentka č. 1 II.	<i>„Zapomínám věci, klíče, mobil, tašky. Špatně se soustředím. Skáču z práce na práci. Někdy jsem nepříjemná.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„Zmatek a bolest břicha.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„Nervozitou, velký stres poruchami spánku.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„... únavou a „zrychleným“ myšlením ... je to pro mě znamení, že si mám vzít volno.“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„Psychický diskomfort ... pochybnosti o sobě samé a práci kterou dělám, popudlivost, nervozita, snížená trpělivost, smutek. Fyzické projevy ... bolest hlavy, únava, poruchy spánku, bolesti krční páteře, zažívací obtíže.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 10:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 8

Respondentka č. 4 I.	<i>„Vnímám svoji pozici jako velmi prospěšnou a důležitou klientkám, obohacující mou osobu a ... zodpovědnou. Domnívám se, že bez naší práce, ... by nebylo mnoho zařízení schopných fungovat.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„Moje pozice je hlavně užitečná. Dokážu svým přístupem, radami a vyslechnutím pomoci maminkám v nouzi ...“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„... sociální terénní pracovník pracuji s rodinami v nepříznivé životní situaci na řešení nejrůznějších problémů. .... Spolupráce s rodinami je na základě dobrovolnosti. ... pomáháme nejčastěji v péči o děti, bydlení, zaměstnání ...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 11:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 8

Respondentka č. 1 II.	<i>„Jsem ředitelka a musím umět od všeho trochu. Musím si umět dobře zorganizovat čas a priority ... starat se o své zaměstnance ... dohlédnout na správné hospodaření. Zastupuji organizaci navenek.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„Nevím.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„Přijdu do styku s klienty velmi často.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„Jsem aktivizačním pracovníkem pro rodiny s dětmi. Mým úkolem je rodinám pomoci, aby žádnou pomoc nepotřebovali, zároveň jim ale nesmím vnucovat vlastní životní postoje.“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>... pracovník v přímé péči s klienty v seniorském věku, které trpí některou formou demence ... Jsem zodpovědná za vyplnění času klientů. Trénujeme paměť, hrajeme hry, ... děláme různé pracovní terapeutické činnosti ... Hlidám bezpečný pohyb klientů ve stacionáři i mimo něj ..., zajišťuji péči při osobních úkonech klienta a jeho hygieně ...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 12:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 9

Respondentka č. 4 I.	<i>„... je dlouhodobě udržitelný, dávám do práce vše.... Práce mě nabijí pozitivním smyslem. Moji práci vnímám jako práci snů ... občas se nepodaří vše, tak jak bych si představovala. Pracovní stres je pro mě udržitelný dle zkušeností ..., ale chvílemi jsem musela uvažovat i o změně organizace.“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„Pracovní stres neprožívám. Mám dostačující psychohygienu ...“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„Ano.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 13:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 9

Respondentka č. 1 II.	<i>„Všechno je v pohodě. Občas mi to ujede, ale pak to zase naskočí na snesitelnou míru. Já ráda pracuji pod mírným tlakem...“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„V současné době je každá práce stresová, neznám jinou.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„Snažím se najít takový přístup k práci, abych ji vykonávala dobře a plnohodnotně a dlouhodobě v této profesi vydržela... jsem zažila cca 3měsíční soustavný intenzivní pracovní stres ... děle by byl už nesnesitelný.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„Pracuji v dobrém týmu a mám stabilní rodinné zázemí ...“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„Práce mě baví a díky dobrému pracovnímu prostředí, ... času na osobní život ..., že mi to v práci vydrží dlouho. Pokud bych pozorovala dlouhodobější příznaky stresu, nebo dokonce syndromu vyhoření, ... zauvažuji o změně pracovní pozice ... „</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 14:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 10

Respondentka č. 4 I.	<i>„... školení a vzdělávání, která mě osobně hodně naučí a pomáhají mi i při zvládání stresu. Dokážou mě usměrnit a také se umět nad některé situace lehce nadnést, ...“</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„Pokud se stres objeví, určitě se svěřím vedení a požádám o konzultaci.“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„Nevím jak, leda účast na nějakém vzdělávání.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 15:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 10

Respondentka č. 1 II.	<i>„... být důslednější. ... jsem dobrá v jiných věcech, tak nejsem tolik motivovaná s tím něco dělat. ... necítím žádný velký tlak na změnu.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„Za celý pracovní život jsem se to nenaučila.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„Větším odpočinkem.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„Zatím necítím potřebu cokoli měnit.“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„... v rámci povinného vzdělávání se chystám na kurz zaměřený na zvládání stresu, psychohygienu, odpočinek, ... více využívat dechových a jiných technik, co mi doporučil náš supervizor.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 16:** Azylový dům - respondenti s nízkým st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 11

Respondentka č. 4 I.	<i>„ ... manžel občas nerozumí tomu, že potřebuji čas jen sama pro sebe. Mít klid a ticho ... Čas strávený spolu nám vyhovuje, ... vzhledem k tomu, že směňuji, jsme schopni si najít čas pro sebe ... “</i>
Respondentka č. 8 I.	<i>„Rodina vše vnímá pozitivně. Vidí, že mě práce baví a naplňuje a naprosto mě podporují. Mám v nich oporu.“</i>
Respondent č. 9 I.	<i>„Ano.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 17:** Azylový dům - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 11

Respondentka č. 1 II.	<i>„Můj partner si myslí, že hodně pracuji, ale nevyčítá mi to. Ví, jaká jsem.“</i>
Respondentka č. 5 II.	<i>„S partnerem jsme už moc dlouho, na časově náročnou práci už si zvykl ... nezbyvá moc času na vnoučata.“</i>
Respondent č. 6 II.	<i>„Partnera nemám. Co se týče rodiny, tak v současné době je work-life dlouhodobě vyhovující.“</i>
Respondentka č. 10 II.	<i>„Můj partner ani děti si zatím nestěžují na to, jak fungujeme. Všichni se snažíme o kvalitní trávení společného volného času ... work-life je dlouhodobě udržitelný.“</i>
Respondentka č. 12 II.	<i>„Work-life balance je vyhovující. S partnerem ... máme čas na sebe, děti, rodinu ...“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha B odpovědi eBRÁNA s.r.o.

**Tabulka 18:** eBRÁNA - respondent s nízkým st. vyhoření, odpovědi na všechny otázky

Otázka č. 1 (balance)	<i>„Mohlo by lépe, ale dá se to, je to náročný s rodinou a vším, co řeším.“</i>
Otázka č. 2 (pozitiva)	<i>„... kolektiv, lidi, pestrost práce ... pomoc klientům – беру je za své, jakmile se naladíme, tak mi na nich záleží ...“</i>
Otázka č. 3 (negativa)	<i>„... administrativa víc, než by chtěl, ... mít možnost víc kompetencí.“</i>
Otázka č. 4 (zvládnání)	<i>„Lidi okolo sebe, šéf, co ví kudy jít za každé situace.“</i>
Otázka č. 5 (stresory)	<i>„... náhle sčítající se problémy, které vás posunou o rok pozadu a nedaří se plnit plány.“</i>
Otázka č. 6 (vyhoření)	<i>„Dříve jsem cítil náznaky, teď už ne.“</i>
Otázka č. 7 (stres)	<i>„Jsem nepříjemný, emočně strohý se slabým zájmem.“</i>
Otázka č. 8 (náplň práce)	<i>„Náročnou, krásnou, ale někdy až nezaslužnou.“</i>
Otázka č. 9 (udržitelnost)	<i>„Úplně ne, ale musím to okořeňovat více po práci, ...“</i>
Otázka č. 10 (budoucnost)	<i>„Asi nemám se stresem problém, ale mít lepší schopnost nepřenášet si problémy domů, i když v tom jsem už velmi dobrý. Furt je co zlepšovat.“</i>
Otázka č. 11 (partner)	<i>„Nevyhovuje, ale to manželce (každé) nebude nikdy, musejí nás držet ve střehu.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 19:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 2

Respondentka č. 6 II.	<i>„Komunikace s lidmi, osobní posun, posun klientů.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„... různorodost, od volání, přes vyřizování emailů, po jednání a ježdění na schůzky. ... zadávání úkolů na další oddělení. ... občas říkám, že tu nebudu mít co dělat, vždy se něco najde a ten den uteče rychle.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Různorodost, možnost vzdělávat se, komunikace s lidmi, možnost účastnit se různých akcí, práce s klienty a účast na jednáních.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 20:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 3

Respondentka č. 6 II.	<i>„Neefektivnost interního fungování, finanční demotivace.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„... komunikace s některými kolegy, když neplní co mají. ... řešení problémů s klienty.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Když mě někdo ignoruje, neodepisuje, nedělá svoji práci včas. Pak si klienti stěžují a první na ráně jsem já.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 21:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 4

Respondentka č. 6 II.	<i>„Kolegové, osobní život a různé společenské aktivity.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„... nejbližší kolegové, kterým se mohu se vším svěřit. ... uleví se mi, udělají si z toho srandu a pak mi to je úplně jedno.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Kolegové, pauza na kafe, možnost jít si zacvičit.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 22:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 5

Respondentka č. 6 II.	<i>„Vystavování faktury, špatně odvedená práce, nekonzistentnost.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„Na bývalé pozici to byla neustálá každodenní rutina, ... jen volání. Teď, že jsou někteří mi kolegové pomalejší a mně to vytáčí.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Deadliny, tlak na výkon, nutnost oslovovat cizí lidi.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 23:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 7

Respondentka č. 6 II.	<i>„Špatné soustředění, neefektivita, oddalování řešení problému.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„... na nové pozici ho zatím vůbec nepocitují.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Jsem nepříjemná na ostatní, koušu si nehty.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 24:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 8

Respondentka č. 6 II.	<i>„Denně komunikace s klienty, s kolegy, osobní rozvoj, ....“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„Různorodá. ... nemáš co dělat, vždycky se něco najde. ... termíny a kontrola. Něco tě baví méně, něco více, ... vyvážené.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Holka pro všechno. ... pomáhám s řízením obchodního oddělení, sledování statistik, reporting, nastavování procesů ... jsem asistentka ... konzultanta, kterému pomáhám s administrativou, komunikuji s jeho klienty, volám novým klientům, řídím interní projekty.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 25:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 9

Respondentka č. 6 II.	<i>„Zatím ano, ale musí se změnit finanční ohodnocení, aby se dalo setrvat.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„Work-life balance jo. Myslím si, že je to dlouhodobě udržitelný. Nad těmito otázkami jsem ani moc zatím nepřemýšlela, ..., vzhledem k tomu že mi to vyhovuje.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Spíš ne, pracovat přes 120 hodin měsíčně a do toho chodit do školy, tak úplně nebude fungovat dlouhodobě ... Když už je toho na mě moc, ... odjedu na Erasmus“ ... fáze, kdy mě práce baví a pak zas potřebuji změnu.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 26:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 10

Respondentka č. 6 II.	<i>„Nemám tušení.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„Až budu více ve stresu, tak nad tím asi začnu více přemýšlet. Max řešit situace více v klidu, neposlat hned všechny někam.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„... snažím absolvovat různá školení a vzdělávat se v rámci osobního rozvoje, plánování času, work-life balance ... Snažím se najít víc času na cvičení ... Dělán si víc času na přátele, nesleduji až do večera maily a zprávy nechávám až na ráno.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 27:** eBRÁNA - respondenti se středním st. vyhoření, odpovědi na ot. č. 11

Respondentka č. 6 II.	<i>„...je znechucen fungováním naší společnosti, ale podporuje mě.“</i>
Respondentka č. 7 II.	<i>„Vzhledem k jeho profesi policisty má on občas horší work-life balance. Naprosto v pořádku, vidíme se dostatečně někdy možná až moc.“</i>
Respondentka č. 8 II.	<i>„Nemám partnera. Proč asi.“</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*



## Příloha C MBI dotazník vzor

### Dotazník MBI

V tomto dotazníku prosím napište “ x “ do prázdných políček pod každé číslo, které vyznačuje podle níže uvedeného klíče sílu pocitů, které obvykle prožíváte.

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

Zdroj: (Venglářová, 2011, s. 42–44)