

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019

Bc. Miriama Kušnírová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Management



Názov diplomovej práce:

Stres management u vybranej skupiny manažérok

Autor diplomovej práce: Bc. Miriama Kušnírová

Vedúci diplomovej práce: doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D.

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému
„*Stres management u vybranej skupiny manažérok*“
vypracovala samostatne s využitím literatúry a informácií, na ktoré odkazujem
v priloženom zozname.

V Prahe dňa: 11. 12. 2019

Podpis

P o d' a k o v a n i e

Ďakujem vedúcej mojej diplomovej práce doc. PhDr. Ing. Eve Jarošovej, Ph.D. za jej odborné rady, milý prístup a nasmerovanie pri písaní. Chcela by som tiež poďakovať všetkým zúčastneným HR manažérkam za ich čas a ochotu poskytnúť mi rozhovory, ktoré boli pre tento výskum kľúčové a zároveň veľmi inšpiratívne. Ďalej ďakujem celej mojej rodine a najbližším za podporu a pomoc popri štúdiu.

Názov diplomovej práce:

Stres management u vybranej skupiny manažérok

Abstrakt:

Diplomová práca sa zaoberá stresom a stratégiami jeho zvládania u vybranej skupiny žien manažérok. Hlavným cieľom je zistiť ako HR manažérky dosahujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, aké využívajú stratégie zvládania stresu v práci a zároveň, ktoré z daných stratégií považujú za najúčinnnejšie. Výskum prebehol pomocou pološtruktúrovaného rozhovoru na dvanástich respondentkách. Doslovné prepisy rozhovorov boli následne kódované v programe MAXQDA a vyhodnotené v rámci štyroch vzniknutých tém: stres, stratégie zvládania stresu, work-life balance a syndróm vyhorenia. Na základe prepojenia teórie s výsledkami, každá téma vyúsťuje do otvorenej otázky, ktorá môže byť predmetom ďalšieho výskumu. Výskum naznačuje, že medzi najúčinnnejšie stratégie stres managementu u HR manažérok patrí: šport a osvojenie si jogy; stratégie zamerané na akútne zvládanie stresu; dobrá príprava a time-management; sebauvedomenie a nastavovanie priorít; relaxačné techniky.

Kľúčové slová:

Stres, stres management, žena manažérka, work-life balance, stratégie zvládania stresu

Title of the Master's Thesis:

Stress management in a selected group of female managers

Abstract:

This diploma thesis analyses how the stress at work affects the life of female HR managers and the strategies of how to deal with it. The main objective is to find out how female HR managers achieve a work-life balance and what strategies do they use to manage the stress at work, and which ones do they consider the most effective? The research method for this thesis is a semi-structured interview with a selected group of twelve female HR managers. The verbatim transcripts of the interviews were subsequently coded in the MAXQDA program and evaluated in four emerging topics: stress, stress management strategies, work-life balance and burn-out syndrome. The research results suggest that the most effective stress management strategies for female HR managers include: sport and yoga; acute stress management strategies; good preparation and time-management; self-awareness and prioritization; relaxation techniques. By linking the theory to research findings, each topic unfolds to an open question that can be the subject of further research.

Key words:

Stress, stress management, female manager, work-life balance, stress management strategies

Obsah

Úvod	9
1 Teoretická časť	11
1.1 Duševné zdravie	11
1.2 Psychohygiena	13
1.3 Psychická záťaž	14
1.4 Stres	15
1.4.1 Prejavy stresu	17
1.4.2 Stres v práci a exponované profesie	20
1.4.3 Syndróm vyhorenia	22
1.5 Stres management a stratégie zvládania stresu (coping)	23
1.5.1 Stratégie zamerané na psychické príznaky stresu	25
1.5.2 Stratégie zamerané na fyzické príznaky stresu.....	28
1.5.3 Stratégie zamerané na behaviorálne príznaky stresu.....	29
1.5.4 Stratégie zamerané na hodnotenie.....	30
1.5.5 Stratégie zamerané na situácie	31
1.6 Work-life balance	33
1.7 Zhrnutie teoretickej časti	34
2 Metodická časť	36
2.1 Predmet, ciele a zameranie empirickej časti.....	36
2.2 Charakteristika a výber vzorku.....	36
2.3 Metóda zberu dát	37
2.4 Príprava, priebeh zberu dát a ich prvotné spracovanie.....	37
2.5 Metódy analýzy a interpretácie dát.....	39
2.5.1 Tematická analýza.....	39
2.5.2 Otvorené kódovanie a použitý softvér	40
2.6 Limity výskumu.....	41
3 Vyhodnotenie dát	42
3.1 Stres	42
3.2 Stratégie zvládania stresu (Coping).....	47
3.3 Work-life balance	52
3.4 Syndróm vyhorenia.....	57
3.5 Zhrnutie interpretácie výsledkov	61
4 Diskusia výsledkov	63

4.1 Odporúčania.....	64
Záver.....	66
Zoznam použitej literatúry	68
Zoznam skratiek	71
Zoznam obrázkov	72
Zoznam tabuliek.....	72
Prílohy	73

Úvod

Stali sme sa populáciou, ktorej neoddeliteľnou súčasťou je záťaž, ktorá nás ovplyvňuje nielen v súkromnom, ale aj pracovnom živote a jej intenzita stúpa. Denne riešime niekoľko zadaní a povinností, kde pri návale informácií, ktoré nám denne prejdú myslou zanedbávame svoje duševné zdravie. Čím ďalej tým viac sú na pracovníkov kladené nároky. Každý jedinec má svoj individuálny limit záťaže, ktorý dokáže zvládnuť. Existuje hranica, kedy sa záťaž stáva deštruktívnou pre jedinca a jeho zdravie, čo následne vplýva aj na zúčastnené okolie.

Stres, ako negatívny zdroj záťaže je bohužiaľ doteraz tabu témou aj na manažérskych pozíciách, kde si vysoko postavení manažéri ťažko priznávajú, že stres nezvládajú. Dlhodobé pôsobenie stresu a ignorovanie jeho dôsledkov končí syndrómom vyhorenia. Medzi najväčšie atribúty stresu pre profesionálne ženy je pracovne podmienený stres (Anitha, 2018). Na základe asymetrie záťaže v živote žien sa u nich vyskytujú častejšie poruchy duševného zdravia ako u mužov (Davidson & Dimidjian, 2016).

Manažérske pozície sú dnes obsadzované ženami, ktoré sa pri takto náročnej práci v súkromí starajú o svoje rodiny. Takto sa transformuje tradičné poňatie role ženy, kedy sa žena v domácnosti mení na manažérku starajúcu sa o svoju rodinu. Pri tom, aby sa manažérky vyhli negatívnym dôsledkom stresu využívajú stratégie na dosahovanie rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom tzv. work-life balance.

Špecifickou skupinou sú manažérky ľudských zdrojov (HR manažérky), ktoré sa venujú denne práci s ľuďmi. Tento druh práce si vyžaduje vysokú koncentráciu a zároveň osobitý prístup ku každému, s čím je spojená vysoká úroveň psychickej záťaže, preto je pre HR manažérky nevyhnutné poznať stratégie a techniky zvládania stresu.

Predmetom výskumu diplomovej práce je stres a stratégie jeho zvládania u žien manažérok. **Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je zistiť ako HR manažérky dosahujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, aké využívajú stratégie zvládania stresu v práci a zároveň, ktoré z daných stratégií považujú za najúčinnnejšie.** Práca je rozdelená do štyroch častí.

Teória sa opiera o súčasné poznatky duševnej hygieny a charakterizuje tento pojem pre presné pochopenie fungovania celkového zdravia jedinca. Približuje pojem psychohygieny a jej dôležitosť v živote jedinca. Teória definuje pojem psychickej záťaže, na základe ktorej oddeľuje ako špecifický zdroj záťaže stres. Vysvetľuje ako sa stres prejavuje a aké má dopady na zdravie jedinca. Na základe štúdií približuje problematiku stresu v práci pri exponovaných profesiách a jeho dopady na zdravie, ako napríklad syndróm vyhorenia. Ďalej definuje pojem stres managementu a vykresľuje účinné stratégie stres managementu rozdelených na základe modelu stresu a stratégií jeho zvládania. Posledná časť tejto kapitoly sa zaoberá problematikou work-life balance so zameraním na ženy s kariérou.

Metodická časť charakterizuje hlavný cieľ výskumu, odôvodňuje výber výskumného vzorku a menuje výskumné otázky. Obsahuje charakteristiku výskumného vzorku, približuje metódu zberu dát a priebeh realizácie výskumu. V poslednej časti definuje použitie výskumných metód vrátane vyhodnocovania dát, ktoré obsahujú popis využitého softvéru pri vyhodnocovaní dát a jeho výhody použitia. Posledná časť metodológie je venovaná vytvorenej štruktúre kódov, pomocou ktorej boli vytvorené štyri témy empirickej časti výskumu.

Tretia časť sa venuje vyhodnoteniu a analýze zozbieraných dát, ktoré delí do príslušných štyroch vzniknutých tém a to: stres, stratégie zvládania stresu, work-life balance a syndróm vyhorenia. Analýza dát v každej kapitole odkazuje na priame citácie respondentiek. Každá téma končí interpretáciou výsledkov, čo bolo analýzou dát zistené a vyúsťuje do otvorenej otázky, ktorá by mohla byť námetom pre ďalší výskum.

Štvrtá kapitola práce obsahuje diskusiu výsledkov výskumu, ktorá porovnáva výsledky štúdií a poznatky teórie so zisteniami v realizovanom výskume. Záver poslednej kapitoly obsahuje odporúčania smerom k HR manažérkam na individuálnej a organizačnej úrovni a zoznam otázok pre ďalší výskum, ktorý by mohol zodpovedať otvorené otázky empirickej časti.

1 Teoretická časť

1.1 Duševné zdravie

Pojem duševné zdravie je podľa Svetovej zdravotníckej organizácie (WHO) (2014) definovaný ako stav pohody, v ktorom si jednotlivec uvedomuje svoj potenciál, zvláda bežný životný stres, pracuje produktívne a tým prispieva komunite, v ktorej sa nachádza. Duševné zdravie je súčasťou celkového zdravia, ktorý charakterizuje stav fyzickej, duševnej a sociálnej pohody (WHO, 2014).

Verejná zdravotnícka agentúra v Kanade charakterizuje duševné zdravie ako schopnosť každého cítiť sa, rozmyšľať a konať tým spôsobom, aby daný jedinec zlepšil schopnosť užívať si život a vysporiadať sa s výzvami, ktoré život prináša. Je to pozitívny zmysel emocionálneho a duševného blahobytu, ktorý rešpektuje kultúru, spravodlivosť v spoločnosti, vzájomne prepojenia a osobnú dôstojnosť (Manwell et al., 2015).

Úroveň duševného zdravia je určované determinantmi, ktoré sú určené sociálnymi, psychologickými a biologickými faktormi. Pretrvávajúce sociálno-ekonomické tlaky, alebo násilie sa považujú za riziká duševného zdravia. Ďalšími rizikami sú rýchle sociálne zmeny, stresujúce pracovné podmienky, diskriminácia pohlavia, sociálne vylúčenie, nezdravý životný štýl, zdravotné problémy a porušovanie ľudských práv (WHO, 2018).

Manwell et al. (2015) na základe kvalitatívnej tematickej analýzy, ktorej podrobili 50 respondentov so znalosťami v oblasti duševného zdravia, zisťovali, aké sú základné pojmy duševného zdravia. Cieľ štúdie bol začať medzinárodný dialóg ohľadne definícií duševného zdravia, pretože je nedostatok konsenzu v tejto oblasti, ktorá má dôsledky na výskum, politiku a prax. Výsledky ukázali, že 46 % z opýtaných hodnotilo definíciu Kanadskej agentúry verejného zdravia ako najlepšiu, 30 % uviedlo, že žiadna z definícií nie je uspokojivá a 20 % uviedlo, že preferuje definíciu WHO.

Pri tomto prieskume nedošlo ku konsenzu o spoločnej definícii, ale bola preukázaná výrazná zhoda, na základe ktorej bol navrhnutý Transdoménový model zdravia (viď. obrázok č. 1: Transdoménový model zdravia). Model vychádza z troch oblastí zdravia, ktoré popisuje WHO a to fyzického, mentálneho (duševného) a sociálneho. Model ich rozširuje o štyri špecifické prekrývajúce sa oblasti. V prípade fyzického zdravia, oblasť zahŕňa štandardnú úroveň biologického fungovania a adaptáciu v reakcii na stresory. Duševné zdravie zahŕňa kognitívno-emocionálne fungovanie a adaptáciu ako koherenciu, ktorou sa myslia subjektívne skúsenosti s porozumením a zvládaním stresorov. Sociálne zdravie tvorí štandardná úroveň medziľudského fungovania a vzájomnej závislosti, ktorá je charakteristická zodpovednosťou v rámci spoločnosti (Manwell et al., 2015).

Výsledky štúdie poskytujú prehľad interakcií týchto troch oblastí, ktoré ovplyvňujú kvalitu života. Integrácia duševného a fyzického zdravia je podľa modelu definovaná úrovňou autonómie, to znamená schopnosťou kontroly nad samým sebou. Integrácia duševného

a sociálneho zdravia je definovaná zmyslom pre „nás“, to znamená schopnosť vytvárať si vzťahy. Integrácia fyzického a sociálneho zdravia definuje kontrola, ako schopnosť navigácie v spoločenských priestoroch. Najvyšší stupeň integrácie vyjadruje plocha nazvaná pôsobenie, ako schopnosti jedinca zvoliť si úroveň spoločenskej účasti, napríklad akceptovaním, odmietnutím alebo zmenou sociálnych, alebo právnych praktík (Manwell et al., 2015).

Obrázok 1: *Transdoménový model zdravia*



Zdroj: BMJ JOURNALS, vlastné spracovanie.

U každého jedinca je celkové zdravie determinované vzájomnou interakciou duševného, sociálneho a fyzického zdravia. Existujú determinanty, ktoré ovplyvňujú duševné zdravie jedinca a odborník na emócie Davidson, ako zakladateľ Centra pre zdravé myslenie vo Wisconsine spolu s docentkou Katedry psychológie v Colorade Dimidjian (2016) zistili, že ženy majú v porovnaní s mužmi, častejší výskyt najviac rozšírených porúch duševného zdravia vrátane depresií, úzkostí, posttraumatickej stresovej poruchy, nespavosti a poruchy príjmu potravy.

Depresia je najčastejším postihnutím na celom svete a má obrovský vplyv na pohodu jedinca. U žien je dvojnásobná pravdepodobnosť, že depresiu vo svojom živote zažijú. Determinant pohlavia pravdepodobnosť výskytu ochorenia ovplyvňuje. Už vo veku dospelosti je dokázané, že na ženy v porovnaní s mužmi vplýva neúmerne množstvo stresorov, ktoré pokračujú do dospelosti a v tomto kontexte je rozdiel v duševnom zdraví pohlaví. Čím častejšie ženy zažívajú epizódu duševného zdravia, tým je pravdepodobnejšie, že sa tieto komplikácie

v živote ženy zopakujú, alebo pretrvávajú dlhodobo. Skúsenosť s depresiou v mladosti je najkonzistentnejším prediktorom toho, že žena môže znovu trpieť depresiou pri veľkých zmenách v živote počas dospelosti (Davidson & Dimidjian, 2016).

1.2 Psychohygiena

Duševné zdravie je nevyhnutné pre kvalitný a spokojný život a preto je potrebné sa o neho starať. S tým súvisí pojem duševnej hygieny, ktorej predmetom je zahrnutie praktických záležitostí človeka so zameraním na uchovávanie si fyzického a psychického zdravia aj napriek mnohým nepriaznivým a negatívnym podnetom a situáciám v živote jedinca (Bedrnová et al., 2015, s. 17).

Duševná hygiena zahŕňa zásady životosprávy, jednanie s ľuďmi, riešenie konfliktov a životných situácií, ako zvládať napätie a stres. Zaujímať sa o duševnú hygienu a duševné zdravie je nevyhnutné, pretože má zásadný vplyv na pracovný výkon a to najmä pri zamestnaniach, kde sa predpokladá stály kontakt s ľuďmi (Vobořilová, 2015, s. 13).

Súčasný moderný poňatie oboru duševnej hygieny sa zameriava nielen na prevenciu a profylaxiu, aby umožnila človeku si uchovávať fyzické zdravie, ale aj na potrebu rešpektovať individualitu jedinca a akceptovať zložitnosť z vonka pôsobiacich vplyvov. Do popredia záujmu sa dostáva hľadisko rozvoja, ktorý vyúsťuje do snahy o cieľavedomé programovanie individuálneho života. To znamená, že jedinec by nemal len reagovať na negatívne vplyvy z okolia, ale im len preventívne predchádzať, ale aby bol schopný na základe svojich možností a potrieb sám za seba slobodne rozhodovať (Bedrnová et al., 2015, s.22).

V dôsledku potrieb z praxe sa ukázalo, že je veľmi dôležité sa zaoberať otázkami duševného zdravia. V súčasnosti sa taktiež usiluje o vymedzenie podmienok a možností harmonického rozvoja osobnosti človeka vo vzťahu k dlhodobým a krátkodobým, prírodným aj sociálnym činiteľom ako sú životospráva, sebariadenie a optimalizácia životného štýlu (Bedrnová et al., 2015, s.19).

Dôležitá súčasť života človeka je utváranie jeho osobnosti vo väzbe so sociálnym prostredím. Socializácia je silne ovplyvňovaná vzdelávaním, aby sa jedinec mohol venovať profesionálnej činnosti. V oblasti vzdelávania abscentuje prítomnosť všeobecne vzdelávacích predmetov na výcvik praktických zručností v oblasti psychohygieny a efektívneho životného štýlu. (Bedrnová et al., 2015, s.20). Ľudia sa stávajú profesionálmi vo svojom obore, ale čistá profesijná príprava dnes nestačí, pretože je podstatné vedieť to, ako dosahovať harmóniu v živote. Má to zásadný vplyv na fyzické a duševné zdravie človeka.

Duševne zdravý človek býva odolný voči somatickým chorobám a vykazuje vysokú pracovnú výkonnosť, spoločenskú vyrovnanosť a spokojnosť. V päťdesiatych rokoch minulého storočia bolo konštatované, že najmenej jedna tretina chorôb vzniká primárne poruchou duševnej rovnováhy (Vobořilová, 2015, s. 12). Dnešná spoločnosť vykazuje znaky ako nedostatok pohybu, stres, psychická únava z veľkej záťaže, civilizačné choroby a psychické choroby (Vobořilová, 2015, s. 13).

Riadiaca činnosť, vystavuje manažerov do situácií zvýšenej záťaže, ktorá sa stáva zdrojom zdravotných a psychických problémov. Je nevyhnutné sa venovať otázkam duševnej hygieny manažerov spojenej s oblasťami životosprávy, režimu odpočinku a práce, podporujúcim a ohrozujúcim faktorom, time managementu, stres managementu, celkovej koncepcii a štýlu života a práce (Bedrnová et al., 2012, s. 456).

Dlhodobý tlak na psychiku spôsobuje manažerom fyzické problémy, dnes nazývané aj manažérske choroby. Je to výsledkom dlhodobej záťaže, ktorá je na manažerov kladená vo forme zvýšenej miery kontaktu s ľuďmi. Medzi choroby patria: trávacie problémy, poruchy potencie, menštruačného cyklu, ochorenia pohybového aparátu, kardiovaskulárne ochorenia, vredové ochorenia a nádorové ochorenia (Bedrnová et al., 2012, s. 456). Podľa výskumu Autorizovaného inštitútu personalistiky a rozvoja v Londýne (CIPD, 2016) 3 ľudia z 10, čiže 31 % zo 101 respondentov uviedlo, že zažilo problémy s duševným zdravím v zamestnaní a číslo bolo vyššie u žien, kedy 36 % žien uviedlo, že mali počas svojej kariéry duševný problém.

Za základ pri nastavovaní životosprávy manažerov sa považuje rytmus spánku a bdenia a ďalej rytmus práce a odpočinku. Najtypickejší prejav narušenia je workoholizmus, ktorý sa definuje ako závislosť na práci. Na začiatku má nenápadné príznaky, pretože workoholika práca baví, ale po čase manažér workoholik začína byť unavený, podráždený a stráca chuť k životu, socializácii, jedlu a ďalším oblastiam. Ďalším narušením môže byť konflikt rolí, kedy nedokáže naplňovať pracovné požiadavky a zároveň neplní dostatočne rolu rodiča, alebo partnera (Bedrnová et al., 2012, s. 460).

1.3 Psychická záťaž

„Záťaž je nešpecifická reakcia organizmu na nadmerné telesné, duševné, alebo sociálne nároky, ktoré na neho kladie život, situácia alebo prostredie. Nesúlad medzi schopnosťami a požiadavkami na nich odpovedať sa prežívajú ako ohrozenia rovnováhy organizmu (Vobořilová, 2015, s. 33).“

Počas života jedinec prichádza do styku s novými situáciami, ktoré môžu byť neobvyklé a jedinec je pri ich krátkodobom, alebo dlhodobom pôsobení limitovaný. Takéto situácie môžeme nazvať psychická záťaž. Riešenie týchto situácií je náročné, pretože jedinec nepozná vždy vhodný spôsob riešenia. Poznáme reálnu, limitnú alebo extrémnu psychickú záťaž (Bedrnová et al., 2015, s. 97).

Reálna psychická záťaž sú prosté náročné situácie, kedy je potreba väčšieho úsilia, ale väčšina ľudí je schopná situáciu zvládnuť, bez problémov. Limitná záťaž je, ak sa jedinec so situáciou vyrovnáva pod psychickým vypätím za použitia psychických síl. Nie je vopred jasné, či jedinec uspeje, alebo zlyhá. Extrémna záťaž sú neobvyklé životné situácie, ako sú napríklad prírodné katastrofy, nehody, vojny, kedy väčšina jedincov skôr zlyhá (Bedrnová et al., 2015, s. 98).

Každý jedinec, vníma a interpretuje pôsobenie vplyvov odlišne a to, ako na nich reaguje záleží na individuálnych osobných dispozíciách, na výchove a či sa s podobnou situáciou už stretol.

Individuálne osobné dispozície predstavujú dynamický súhrn vlastností nazývaný odolnosť voči neuropsychickej záťaži. Pripravenosť na to, neuropsychickú záťaž zvládať je úzko napojená na výchovu. Výchova zahŕňa počiatkové nasmerovanie, systematickú kontrolu, každodenné zhodnotenie s pozitívnym citovým zázemím. Na základe výchovy sa potom utvára prežívanie jedinca, postoje, systémy hodnôt, podľa ktorých sa vo svojom jednaní riadi a zároveň sa formuje jeho miera a kvalita odolnosti voči záťaži. Podľa toho s akými záťažovými situáciami sa jedinec v živote stretol, tak má svoju vlastnú individuálnu hranicu záťaže a určuje to schopnosť si s danou situáciou poradiť (Bedrnová et al., 2015, s. 101).

Medzi zdroje neuropsychickej záťaže patria neprimerané úlohy, problémové situácie, prekážky, konflikty a stres. Za neprimerané úlohy považujeme tie, ktoré svojou kvalitou a kvantitou prekračujú fyzické, psychické limity, narušujú jedincovi biorytmy a prehlbujú únavu do psychického a fyzického vyčerpania. Problémové situácie znamenajú pre jedinca novú príležitosť prejavovať sa. Prekážky sú blokátormi určitej aktivity, alebo uspokojovania konkrétnej potreby. Je na jedincovi, ako sa s prekážkou vysporiada a závisí na jeho schopnosti rozhodovať sa a rozpoznať najlepšie riešenie (Bedrnová et al., 2015, s.104). Vnútorne, intraindividálne konflikty sú vnútorné rozpory jedinca, ktoré vznikli neujasnenými postojmi, motívmi a hodnotami. Vonkajšie, interindividuálne konflikty sú strety jedinca s inými ľuďmi, ktoré vznikajú kvôli odlišným názorom a cieľom, ktoré by mali byť dosiahnuté. Riešením je prijateľný kompromis (Bedrnová et al., 2015, s. 105).

Doktorka Blažková (2008) rozoberá pre Státní zdravotní ústav psychickú záťaž v pracovnom prostredí, ktorá patrí medzi sledované a hodnotené faktory práce. Kritériami rizikovosti pracovných podmienok z hľadiska psychickej záťaže sú:

1. Časový tlak a intenzita práce.
2. Vnútené časové tempo.
3. Monotónnosť.
4. Nároky v oblasti komunikácie a kooperácie.
5. Práca v trojmennom, nepretržitom pracovnom režime a nočná práca.
6. Vplyvy narúšajúce sústredenie (napr. hluk).
7. Zodpovednosť hmotná a organizačná.
8. Riziko ohrozenia vlastného zdravia a zdravia iných osôb.
9. Pracovné podmienky (napr. sociálna izolácia).
10. Šikana, mobbing a problémy vo vzťahoch na pracovisku.

Tieto kritéria sú súčasťou platnej legislatívy a môže ich posudzovať, len kvalifikovaný odborník. Hodnotia sa aj ďalšie stresory ako obsah práce a jej časový fond, osobnostné charakteristiky zamestnancov, ktoré posudzuje psychológ (Blažková, 2008).

1.4 Stres

Psychická záťaž môže byť príčinou poškodenia duševnej rovnováhy, ktorá vedie k narušenému work-life balance, alebo k vyhoreniu. Stres sa považuje za závažný zdroj záťaže. Kraska-

Ludecke (2007) definuje vo svojej knihe stres ako: „*trvalú, dlhodobú telesnú alebo duševnú záťaž vznikajúcu v dôsledku prehnane vysokých nárokov, či škodlivých podnetov.*“ Každý jedinec prežíva stres po svojom, pretože to závisí na duševnej, fyzickej kondícii jedinca a zároveň na predispozícii.

„*Fyziologicky je stres druhom psychofyzickej reakcie na vonkajšiu a vnútornú záťaž (stresory) (Vobořilová, 2015, s. 41).*“ Zvýšenie hormónov nadľadviniek dostáva mozog do pohotovosti, ktorý následne produkuje stresový hormón adrenalín, noradrenalín a začne ovládať nervový systém človeka. Dochádza k zvýšenej látkovej výmene a nedostatočnému prekrveniu kože a tráviaceho systému. Naopak pľúca pracujú výkonnejšie, srdce bije rýchlejšie, stúpa krvný tlak a do krvi sa dostáva cukor z pečene. Následne prídu reakcie ako hnev, strach, alebo agresia (Vobořilová, 2015, s. 42).

Individuálne osobné dispozície nazývané aj predispozície (bližšie vysvetlené v kapitole 1.3 Psychická záťaž) určujú, ako úspešne jedinec dokáže zvládať stresové situácie. Súčasťou sú presvedčenie a postoje, ktoré ovplyvňujú nervozitu jedinca, ktorú prežíva jedinec dopredu pred zložitou situáciou. Minulé skúsenosti a samotná osobnosť jedinca, formovaná výchovou jedinca, programujú jedinca ku konkrétnym reakciám na tlak. Sú osobnosti, ktoré sa vyznačujú úzkostlivosťou, kedy jedinec často pri tlaku prežíva strach. Optimisti, podávajú lepší výkon ako pesimisti. Perfekcionizmus, ako prehnaný sklon k dokonalosti vyvoláva u jedinca tiež pocit vysokého tlaku a preto je jedinec náchylnejší k stresu (Jones & Moorhouse, 2010, s. 69).

Rozlišujú sa dva typy osobnosti A a B, z ktorých je typ A náchylnejší k stresu viac ako typ B. Typ A je dynamický, súťaživý, ambiciózny, agresívny, pracuje s vysokým nasadením a má stanovené veľké ciele, ktoré chce dosahovať v čo najkratšom čase. Má na seba vysoké požiadavky a je náchylný k prejavom úzkosti, ktoré navodzujú stres. Má sklony k hromadeniu majetku. Rád vykonáva niekoľko činností naraz, aby nestrácal čas a akékoľvek odbočenie od práce vníma negatívne (Šnýdrová, 2006, s. 124). B osobnosť je naopak rozvážna, uvoľnená, kludná, ktorá si nájde čas pre svoje záľuby. Vie odpočívať, ale zároveň chce v živote niečo dokázať, ale nie za každú cenu. B osobnosť je menej ohrozovaná stresom a jeho následkami. Málo jedincov disponuje rysmi typické len pre jeden z uvedených typov osobnosti, preto sa uvádza zmiešaný typ X, kde prevláda jeden z uvedených typov (Šnýdrová, 2006, s. 124).

Stresovú reakciu jedinca ovplyvňuje aj predstava, akú si vytvorí, či sa na situáciu pozrie negatívne, alebo pozitívne. Na stres sa jedinec môže pozeráť ako na výzvu, alebo a hrozbu. Pozitívne zhodnotenie vedie k pocitom nadšenia, zatiaľ čo negatívne zhodnotenie má za následok pocity úzkosti a strachu. Zároveň nie vždy sa dá ovplyvniť to, či jedinec sa dostane do stresu. Predispozície, k tlaku, či stresu určujú sklony k vnímaniu a interpretácii stresu. Vedomie, ako premýšľame o strese je predpokladom pre zvládanie. Zároveň je dôležité vyjasniť si vlastné predispozície, ako sa na stres pozeráme a ako k nemu pristupujeme (Jones & Moorhouse, 2010, s. 70).

Vo všeobecnosti sa ako stres vnímajú parametre vonkajšej situácie, ktorá stres spôsobuje a zároveň stav organizmu. Pri ponímaní stresu sa odlišuje eustres a distres (Bedrnová et al., 2015, s. 106). Eustres je miera stresu, ktorá má na jedinca stimulujúci dopad. Náročná situácia

je pre jedinca výzvou, a tlak, ktorý mu spôsobuje ho núti situáciu riešiť, zaujímať sa o ňu. Existujú jedinci, ktorí tvrdia, že pod tlakom sú produktívnejší, keď ide hlavne o nedostatok času. Jedinci v takých situáciách podávajú vyšší výkon a pociťujú adrenalin, ktorý je pre nich stimulujúcim štandardom (Bedrnová et al., 2015, s. 262).

Distres ohrozuje duševné a fyzické zdravie (Bedrnová et al., 2015, s. 106). Predstavuje situácie, v ktorých podnety pôsobia na jednotlivca škodlivo. Vedú k zníženiu motivácie, útlmu, rozčarovaniu, sklamaniu až následnému zrúteniu. Dokonca aj človek, ktorý je dlhodobo schopný zvládať náročné situácie, môže po dlhom čase túto schopnosť stratiť. Stresory pôsobiace pri distrese majú psychické a zdravotné dopady. Ak je niečo pre niekoho výzvou radosťou, či inšpiráciou, pre niekoho to znamená problém a starosť. Záleží to na predispozíciách a interpretácii jedinca (Bedrnová et al., 2015, s. 262).

Ďalej sa stres delí na akútne a chronický stres. Akútne stres sú záchvaty stresu, ktoré sa striedajú s obdobiami bez stresu, alebo mierneho stresu. V prípade, že v práci prežíva zamestnanec relatívny stres a po opustení práce sa výrazne zmierni, tak prežíva akútne stres, s ktorým sa dokáže vyrovnávať. Dôležité je nachádzať obdobie kľudu, odpočinku na nabratie energie. Chronický stres, znamená keď jeden záchvat stresu strieda druhý. Ak pracovník aj po ukončení svojho pracovného dňa nedokáže vypustiť pracovné veci z mysle a zároveň ho frustrujú. Je to spojené s nespavosťou a premietaním si celého pracovného dňa pri zaspávaní, so strachom z toho čo príde v práci na ďalší deň (Jones & Moorhouse, 2010, s. 61).

Faktory, ktoré na jedinca pôsobia negatívne nazývame stresormi (Bedrnová et al., 2015, s. 106). Stresory delíme na psychické, fyzické a sociálne. Medzi psychické stresory v pracovnom prostredí môžeme zaradiť zahájenie nového pracovného projektu, alebo novú pracovnú náplň. Pracovníka to stresuje, pretože na začiatku nevie presne, za čo je zodpovedný, pokiaľ nedostane dostatočné informácie. Každý jedinec si zvyká individuálne na nové pracovné tempo a pracovnú náplň. Stresorom býva aj monotónna práca, kedy jedinec nevie naplno využiť svoj potenciál (Kraska-Ludecke, 2007, s. 32).

Fyzické stresory vplyvajú na fyzické pohodlie jedinca a patria sem aspekty ako hluk, osvetlenie, práca na smeny, alebo to, či prostredie má dostatočné prúdenie vzduchu, alebo dobrú teplotu vzduchu (Kraska-Ludecke, 2007, s. 33). Sociálne stresory majú za následok, že sa jedinec v práci necíti komfortne vo vzťahoch. Ide o hádky, rivalitu, šikanovanie, ale aj to, že sa zamestnanec bojí, že jeho práca nebude dostatočne dobrá, alebo nebude vyhovovať požiadavkám nadriadeného a tým o prácu príde (Kraska-Ludecke, 2007, s. 33).

1.4.1 Prejavy stresu

Lekári spájajú pôvod fyzických civilizačných chorôb s nadmerným stresom, ako závažné dôsledky. Telo s myslením jedinca je vzájomné prepojené a preto sa nedá tento systém oddeliť (Fontana, 2016, s. 19). Napriek tomu, že každý má inú stresovú reakciu, dajú sa príznaky, ktoré sú pre jedincov spoločné rozdeliť do troch hlavných kategórií na: fyzické, psychické a behaviorálne.

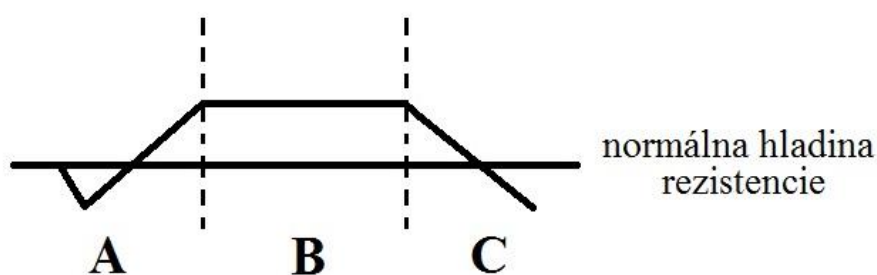
Pri fyzických príznakoch každá zo stresových reakcií je užitočná sama o sebe, pretože pripravuje telo na to, aby dokázalo zvládať výzvy. Reakcia zvaná „útok alebo útek“ sa odohráva na úrovni autonómneho nervového systému, to znamená, že jedinec si ju nevolí vedome a deje sa v tele automaticky (Fontana, 2016, s. 20). Telo rozpoznáva potrebu reakcie a reaguje bez toho, aby od jedinca dostalo vedomý pokyn. V tele sa deje rada fyziologických reakcií, ktoré pri dlhodobom pôsobení môžu uškodiť.

Pri akútnom strese dochádza k reťazovej reakcii organizmu, kedy sa zrýchľuje dýchanie, zvyšuje sa krvný tlak a tep, znižuje sa obranyschopnosť imunity. Z fyzických príznakov sem zaraďujeme: potenie rúk, búšenie srdca, tlak na hrudi, dýchavičnosť, sucho v ústach, bolesť krčnej chrbtice, žalúdočnú nevoľnosť, plynatosť, hnačku a časté močenie (Vobořilová, 2015, s. 44).

Chronický stres vedie k trvalým ochoreniam, ako sú: ischemické srdcové choroby, infarkt myokardu, bolesť chrbtice a krku, žalúdočné vredy, astma, migrény, častá unavenosť a vyčerpanosť. Narušením imunity sa stres podieľa aj na nádorových ochoreniach a spúšťa tiež psychické poruchy ako nespavosť, depresie, úzkosť a sexuálne poruchy (Vobořilová, 2015, s. 44).

Ako bolo vysvetlené pri distrese, určitá miera stresu môže byť prospešná, ale keď prekročí optimálnu hranicu oslabuje výrazne výkon jedinca a ciele sa môžu zdať zúfalo nedosiahnuteľné. Seyle (in Fontana, 2016, s. 27) je autorom teórie Generalizovaného adaptačného syndrómu (GAS), ktorý vykresľuje psychické dopady na dlhodobý stres (viď. obrázok 2: Tri štádia Generalizovaného adaptačného syndrómu). GAS sa skladá z troch fáz reakcií na stres: A - poplachová reakcia, B - štádium rezistencie a C - štádium vyčerpania. Ide o biologický model, ktorý je vhodný aj k aplikácii na psychologické faktory.

Obrázok 2: Tri štádia Generalizovaného adaptačného syndrómu



Zdroj: Fontana, 2016, vlastné spracovanie.

Po kontakte so stresorom v poplachovom štádiu A, dochádza ku kognitívnemu vyhodnocovaniu situácie a na základe šoku jedinca vzniká pauza. Keď je jedinec s hodnotením hotový, tak prechádza do štádia rezistencie B, takzvanej odolnosti voči stresoru, kedy je v pohotovosti a jeho organizmus sa nachádza vo vypätí. Ak fáza rezistencie trvá dlhšie, ako jedinec dokáže zvládnuť prichádza fáza zrútenia C, pre ktorú je charakteristická únava depresia a ochorenia.

Behom štádia B, môže dôjsť ku povzbudeniu psychiky, ktoré pri prestupe do štádia C mizne (Fontana, 2016, s. 29).

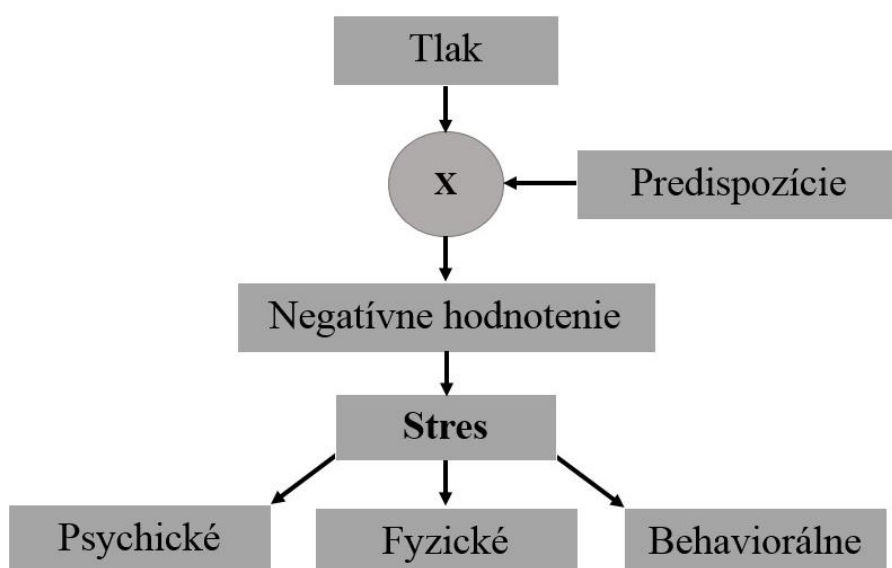
Psychická a fyzická energia v tele človeka je prepojená a preto, nie je možné ju oddeliť. Čím viac stres vyčerpáva fyzicky, tak sa to prejavuje na psychike a funguje to aj obrátene. Málo jedincov sa zastavuje pri prvých príznakoch varovania, dokonca ani jedinci v štádiu vyčerpania C sa nevzdávajú a sú poháňaní silou vôle (Fontana, 2016, s. 29). V štádiu C získava prevahu škodlivosť stresu a medzi príznaky patria problémy s myslením a vedením, nazývané kognitívne dopady. K psychickým prejavom stresu patria aj emočné dopady.

Medzi kognitívne dopady nadmerného stresu patrí: nepozornosť, neschopnosť sa sústrediť, zvýšenie chybovosti, pochybovanie o sebe samom, negatívne myšlienky, zhoršujú sa organizačné schopnosti a schopnosti dlhodobo plánovať. Medzi emočné dopady stresu patrí: dlhodobé emočné napätie, pocity depresie, pocity bezmocnosti, pocity osamelosti, pocity frustrácie, strach, úzkosť (Jones & Moorhouse, 2010, s. 70).

Behaviorálne dopady stresu, sú spojené s chovaním jedinca. Do tejto skupiny patrí: nervózne chovanie, vyhýbanie sa kontakt s ľuďmi, vyhýbanie sa rozhodovaniu, odkladanie nepríjemných úloh, netrpezlivosť, zvyšovanie hlasu, obviňovanie druhých, telesný nepokoj, výbušnosť, nespavosť a nutkavé prejedanie (Vobořilová, 2015, s. 46). V pracovnom prostredí sa objavuje absentérstvo, objavuje sa skepsa ohľadne kolegov, odmietanie nových informácií, presúvanie zodpovedností na kolegov, povrchné riešenia problémov, nadmerné užívanie povzbudzujúcich a návykových látok, prípadne liekov (Fontana, 2016, s. 33).

Na prepojenie všetkých oblastí, ktoré sme si doteraz vysvetlili použijeme schému celkového priebehu stresu (viď. obrázok 3). Hlavné zložky modelu tvoria, príčiny tlaku, predispozície jedinca k stresu, hodnotenie stresovej situácie a aké prejavy stres má na jedinca.

Obrázok 3: Celkový priebeh stresu



Zdroj: Jones & Moorhouse, 2010, vlastné spracovanie.

Tlakom v modeli celkového priebehu stresu sa myslí psychická záťaž, ktorá jedincovi spotrebovávajú energiu a má vplyv na jeho psychickú a fyzickú pohodu. Každý jedinec reaguje na tlak podľa toho, aké má predispozície, čiže aké sú jeho osobné charakteristiky a aké má so záťažou skúsenosti. Kľúčom k stresovej reakcii predstava, ktorú si jedinec vytvorí a ako tlak zhodnotí, pretože to rozhoduje o tom, či sa prejaví tlak stresom. Väčšinou si stres vyvolávame zbytočne sami v sebe. Pozitívne zhodnotenie prináša pocity nadšenia, negatívne zhodnotenie má za následok stres a pocit úzkosti, samozrejme nie vždy je jedinec schopný ovplyvňovať to, či sa vystresuje. Prežitie stresovej situácie prináša reakciu tela a určitý druh chovania jedinca.

1.4.2 Stres v práci a exponované profesie

Podľa Praška (2003, s. 26) patria stresory do štyroch základných kategórií: vzťahové stresory, stresory spojené so životným štýlom, choroba a hendikep; pracovné a výkonové stresory. Vzájomné vzťahy medzi ľuďmi a spôsob komunikácie môžu byť spúšťačmi psychického stresu. Stresormi v osobných vzťahoch sú napríklad: nezhody s rodičmi; rozvod, rozchod s partnerom; nezhody v partnerskom vzťahu; výchovné problémy; odchod dieťaťa z rodiny. K stresorom spojeným so životným štýlom patrí: nevyhovujúce bývanie; nedostatok príjemných aktivít a monotónnosť; nedostatok priateľov a uzavretosť rodiny. Chorobou a hendikepom sa myslí: vlastná telesná alebo psychická choroba; choroba člena rodiny, alebo blízkeho človeka; drogy a závislosti u seba, alebo niekoho blízkeho.

Medzi pracovné a výkonové stresory podľa Praška (2003, s. 27) patria: nízky príjem, neistota, veľké dlhy a splátky, konflikty v práci, nedostatočná organizácia, meniace sa podmienky, problémy pri delegovaní, neschopnosť vysloviť nie pri preťažení, nedostatočné ohodnotenie, práca v nedostatočných zdravotných podmienkach, nuda a nezmyselnosť zadania, vlastný workoholizmus.

Pracovník, ktorý je vystavený vyššie spomenutým stresorom, hlavne tým pracovným, tak nepodáva optimálny výkon. Preto sa uchýľuje k rutinnému jednaniu, na ktoré sa dá spoľahnúť. Neostáva žiadny priestor na tvorivosť a energiu (Kraska-Ludecke, 2007, s. 17). Ak takáto situácia nastáva len raz za čas, tak si to nikto nevšimne, ale naopak, ak sa deje na permanentnej báze, tak okolie začína vnímať, že sa s jedincom niečo deje. Ak je jedinec vystavený chronickému stresu, tak mu hrozia duševné a fyzické poruchy. „Najlepšie pracovné výsledky podávajú oddýchnutí a spokojní zamestnanci (Kraska-Ludecke, 2007, s. 17).“

Európska únia (in Kraska-Ludecke, 2007, s. 36) definuje stres v práci ako: „*stres zapríčinený pracovnými podmienkami môžeme vymedziť, ako celkovú emocionálnu, kognitívnu a fyziologickú reakciu, vrátane chovania jedinca, na nepriaznivé a škodlivé faktory týkajúce sa obsahu, organizácie a prostredia práce. Tento stav sa prejavuje podráždenosťou, stiesnenosťou, úzkosťou alebo pocitom preťaženia.*“ Nemecký prieskumný inštitút (EMNID) (in Kraska-Ludecke, 2007, s. 18) zaberajúci sa sociálnym výskumom zistil, že sa stále zvyšuje počet zamestnancov, ktorí prežívajú stres kvôli časovému tlaku a vysokej úrovne zodpovednosti za vykonanú prácu. Zároveň sa väčšina pracovníkov cíti preťažená pracovnými zadaniami.

Mnohé zo stresorov v práci si jedinec často neuvedomuje a pracuje v takýchto podmienkach dlhodobo. Pozornosť by sa mala zvýšiť, ak dochádza k nasledujúcim prejavom: pokles pracovnej výkonnosti; nedodržiavanie termínov; únik do choroby a chorý zostáva doma; vysoká miera výpovedí; výskyt nehôd, či úrazov; nadmerná intenzita konfliktov medzi kolegami (Kraska-Ludecke, 2007, s. 38).

Bezprostrednou príčinou stresu v práci je porucha medzi jedincom a prostredím, kedy sa zvyšuje nápor na psychiku jedinca. Zdrojom tejto záťaže sú exponované profesie so zvýšenými nárokmi na fyzické a hlavne psychické predpoklady človeka. Za najexponovanejšie sa považujú riadiace profesie. Patria sem manažérske pozície a ich výchovné pôsobenie na svojich podriadených. Samotná pripravenosť jedinca na začiatku manažérskej kariéry je veľmi nízka. Kladú sa veľké nároky na čas a komunikáciu s ľuďmi, prostredníctvom, ktorej dochádza k riadeniu pracovníkov. Preto je dôležité, aby nároky exponovaných profesií boli dobre známe. Predispozície odolnosti voči neuropsychickej záťaži patria medzi charakteristiky, ktoré sa dajú vopred diagnostikovať (Bedrnová et al., 2015, s. 110).

Špecifickou oblasťou, kde sú manažéri exponovaní je riadenie ľudských zdrojov (HR), ktoré zahŕňa strategické a komplexné prístupy k riadeniu ľudí, ako aj kultúre firmy a životného prostredia. Úlohou je zabezpečiť, aby u najdôležitejšej devízy spoločnosti, t. j. ľudského kapitálu sa podporovali a riadili programy, politiky pozitívneho pracovného prostredia prostredníctvom efektívnych vzťahov medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Nejde len o tradičné personálne, alebo administratívne úlohy. HR sa zameriava na zvyšovanie hodnoty strategického využívania zamestnancov a na zabezpečenie toho, aby zamestnanecké programy mali pozitívny a merateľný vplyv na podnikanie. Personalisti manažéri, ktorí chcú byť uznaní ako obchodní partneri, musia byť ľuďmi v biznise so špecializáciou na HR, nie ľuďmi, ktorí poskytujú poradenstvo v oblasti podnikania. Manažéri HR musia chápať fungovanie podniku, aby boli schopní jednať jazykom vedúcich pracovníkov a mali preukázateľný vplyv na obchodné ciele (Human Resources Edu, 2019).

Ženy na manažérskych pozíciách trpia často konfliktom rolí. Manažérskym pozíciám sú pripisované mužské hodnoty, ako riadenie, supervízia, disciplína a moc. Kvôli úspechu sa stáva, že sa ženy manažérky prispôbujú organizačnej štruktúre a preberajú mužské postoje a hodnoty (Šnýdrová, 2007, s. 114).

Na manažérky sú kladené požiadavky výkonu konfliktných rolí v domácnosti a na pracovisku. U žien s viacpočetnými rolami v práci a domácnosti sa dokázalo horšie duševné zdravie, ako dôsledok veľkého vyťaženia. Naopak sú prípady, kedy väčšie množstvo rolí žien posilňuje ich duševné zdravie. Albert a Gilbert (in Šnýdrová, 2007, s. 115) tvrdia, že ženy s pozitívnym prístupom k práci na manažérskej pozícii, majú lepšie duševné zdravie, ak je ich zamestnanie pre nich hlavnou identifikačnou rolou života. Manažérky sú vystavené väčšiemu množstvu stresorov a konfliktom rolí, ako muži manažéri a to môže ovplyvniť ich zdravie. Trpia častejšie pocitmi úzkostí, depresie, strachu, zlosti a somatickými chorobami častejšie ako muži. Preto je veľmi zásadné aby sa naučili a venovali stratégiám, ako sa vyrovnávať so stresom (Šnýdrová, 2007, s. 116).

1.4.3 Syndróm vyhorenia

Chronické preťaženie je stav, kedy sa jedinec cíti dlhodobo, alebo nadmieru preťažovaný, ak nie je schopný pokryť všetky pracovné požiadavky. Stav preťaženia môže viesť k problémom s duševným, fyzickým a pracovným výkonom. Poznáme preťaženie kvalitatívne a kvantitatívne. Keď zamestnanci vnímajú, že majú príliš veľa práce, veľa rôznych zadaní, alebo nemajú dostatok času na dokončenie ide o kvantitatívne preťažovanie. Ku kvalitatívnemu dochádza, keď jedinci majú pocit, že zadanie nie sú schopní dokončiť, alebo výkonové štandardy sú príliš vysoké (Matteson & Ivancevich, 1987, s. 49).

Preťaženie má na jedinca negatívne zdravotné a výkonové účinky. Sales (in Matteson & Ivancevich, 1987, s. 49) uvádza, že preťaženie je najškodlivejšie u jedincov, ktorí sú s prácou najmenej spokojní. Preťaženie spôsobuje zníženú schopnosť rozhodovať sa, znížené sebavedomie, rozpaky, strach, úzkosť, zníženú pracovnú motiváciu a zvyšuje absentérstvo, nespokojnosť s prácou, zvyšuje cholesterol a srdcovú frekvenciu.

Absolútna úroveň práce, ktorá je objektívnym preťažením, je sprostredkovaná charakteristikami jednotlivca, ktorý určuje subjektívnu hladinu preťaženia. To, čo je pre jedného jedinca preťažením, môže druhá osoba vnímať ako úplne rozumné. Veľkú rolu zohráva ambicióznosť začínajúceho jedinca, ktorý sa na začiatku ubezpečuje, že všetko, čo sa od neho očakáva musí úspešne dokončiť. Preťaženie môže byť dôsledkom aj tejto stratégie (Matteson & Ivancevich, 1987, s. 49).

V dôsledku dlhodobého preťažovania sa jedinec môže dostať do stavu nazývaného syndróm vyhorenia, alebo vyhasnutia (burn-out effect). „Vyhorenie je obvykle reakciou na záťaž vyplývajúcej zo sociálnych stránok práce. Prejavuje sa ako vyčerpanosť a pasivita v dôsledku chronického pracovného stresu, alebo ako psychické vyčerpanie v dôsledku vysokých nárokov (Bedrnová et al., 2012, s. 460).“ Je sprevádzané poruchami spánku, problémami so srdcom, hlukom v ušiach. Postihuje najmä vysoko angažovaných a nadaných ľudí a začína nenápadne (Kraska-Ludecke, 2007, s. 40).

Maslach a Leiter (2016) definujú syndróm vyhorenia ako dlhodobú reakciu na chronické medziľudské stresory v práci. Táto reakcia má tri dimenzie a to: drvivá únava; pocit cynizmu a odlúčenia od zamestnania; pocit neúčinnosti a nedostatočného výkonu. Tento trojrozmerný model umiestňuje stresovú skúsenosť do sociálneho kontextu. Zároveň bol vytvorený nástroj Maslach Burnout Inventory na hodnotenie troch rozmerov syndrómu vyhorenia. (Maslach & Leiter, 2016).

Spúšťačom vyhorenia môže byť povýšenie, výrazná organizačná zmena, náročný projekt alebo zmena pracovného miesta. Najohrozenejšou skupinou sú pomáhajúce a vedúce profesie. Príznaky sa začínajú tak, že jedinec má pocity, že prácu nezvláda a začína pôsobiť nervóznym a podráždeným dojmom. K prvým telesným príznakom patria problémy so spánkom, bolesti hlavy, ztuhnutý krk, bolesti chrbta, infekcie, poruchy krvného obehu a kolísanie váhy (Kraska-Ludecke, 2007, s. 41).

Vo fyzickej rovine má vplyv na frekvenciu telesnej aktivity a vzniká riziko závislosti. Psychicky sa prejavuje duševnou únavou, útlmom, stratou motivácie, pocitmi smútku, beznádeje, márnosti a zmysluplnosti pri vynaloženom úsilí. V rovine sociálnej je to nezaujem o druhú stranu, dochádza k izolácii a ku vzrastu množstva konfliktov (Bedrnová et al., 2012, s. 461). Vyhoorenie prichádza postupne a prechádza nasledujúcimi piatimi štádiami (Kraska-Ludecke, 2007, s. 41):

1. Na začiatku pracovník začína nový projekt, či prácu odhodlane, plný nápadov a nadšenia.
2. Po opadnutí nadšenia a stretom s realitou, zisťuje, že nie je schopný splniť všetko, čo si pedsavzal. Prichádzajú pocity prvej frustrácie, ale výkon stále stúpa.
3. Frustrácia stúpa. Človek sa dostáva do stavu, kedy ho nezaujímá nič, len práca. Sociálny život jedinca nezaujímá, prestáva sa angažovať v rodinnom živote a zabúda na priateľov a svoje záľuby. Je izolovaný a prichádzajú prvé pocity samoty.
4. Nasleduje beznádej a apatia. Jedinec pracuje silou vôle a jedná ako stroj.
5. Dostavuje sa pocit absolútnej bezmocnosti a vyčerpania. Jedinec nedokáže triediť svoje myšlienky a problémy so spánkom sa zosilňujú. Jedinec upadá do depresie a sebaľútosti.

Manažéri by pri prevencii nemali tento stav len prechádzať, ale zamerať sa na zmenu životného a pracovného štýlu. Niektorí jedinci rozpoznávajú našťastie zlomový okamih a vyhľadávajú pomoc, alebo zmenia vo svojom životnom štýle návyky, ktoré ich k zlomovému momentu doviedli. Najviac pomôže pokoj a kritická sebareflexia oblastí, ktoré potrebujú zmenu. Telo si potrebuje odpočinúť a do života by sa mali vrátiť obľúbené aktivity a záľuby. Jedinec musí pochopiť fakt, že nie je schopný zvládnuť všetko, čo chcel a že odpočinok má zásadný význam (Kraska-Ludecke, 2007, s. 42).

1.5 Stres management a stratégie zvládania stresu (coping)

Veľmi zásadné je učiť sa a pracovať na tom, ako stres zvládať. „*Ciel'avedomé, riadené zvládanie záťaže je označované ako stres management (Bedrnová et al., 2015, s. 260).*“ Dôležité je, aby si jedinec, našiel vhodné techniky a profylaktické postupy, ktoré mu pomáhajú sa vyrovnávať so záťažou. Možnosti využitia niektorých stratégií sú obmedzené potrebou natrénovať ich vopred, najlepšie v dobe, kedy jedinec necíti potrebu ich využívať, alebo sa nimi zaoberať. Keď sa objaví potreba ich využiť, nie je dostatočný priestor na ich efektívne natrénovanie (Bedrnová et al., 2012, s. 465).

Aj keď existuje veľmi veľa techník, stratégií a spôsobov, ako sa so stresom vysporiadať, tak aj v tomto ohľade ide o individuálnu záležitosť a každému jedincovi pomáha niečo iné. Na základe zistení zo zozbieraných štúdií, odborných článkov a literatúry si predstavíme tie

najefektívnejšie stratégie, ako stres zvládať. V literatúre sa označujú stratégie zvládania stresu ako „*Coping Strategies*“.

Penny de Valk (2018) bola v roku 2015 menovaná v HR Magazine ako jedna z najlepších 30 HR influenceriek sveta. Valk (2018) na svojich profesných stránkach uvádza, ako by ženy na vysokých pozíciách mali zvládať stres, podľa popísaného postupu:

1. Ako prvý krok by mali včas identifikovať príznaky stresu spojené najmä s fyzickými obmedzeniami.
2. Druhým, krokom je spôsob, ako o strese ženy premýšľajú. Je dôležité preformulovať stres, ako silnú zmenu hry a chápať ho ako užitočný ukazateľ, že je jedinec schopný čeliť ďalšej výzve.
3. Tretím krokom je schopnosť rozlišovať medzi distresom a eustresom.
4. Štvrtý krok je dôležitý v tom, aby ženy mali jasno, kde sú ich hranice v domácnosti a práci. Určiť si limity a mať ich stále na pamäti pomáha rozlišovať v situáciách, na ktoré odpovedáme áno alebo nie.
5. Najdôležitejším nabitím energie je čas na seba, kedy sa žena venuje aktivitám, ktoré ju bavia a zároveň to nesúvisí s prácou a to napr.: masáž, joga. Realizácia rutínnej starostlivosti o samú seba je najlepším preventívnym opatrením proti stresu a vyhoreniu.
6. Ženy na vysokých pozíciách si musia uvedomovať svoje vedúce postavenie a motiváciu, ktorá ich doviedla k vedeniu ľudí. Vedomé vedenie, je kedy si žena jedinec uvedomuje, prečo sa rozhodla byť lídrom, aký je jej účel a ako pomáha dosahovať ciele nielen sebe ale aj svojmu tímu a organizácii.

Doktorka Anitha (2018) na základe kvantitatívneho dotazníkového šetrenia na 100 respondentkách, ktoré podávajú profesionálny pracovný výkon zistila, že najväčšie atribúty stresu boli u 30 % opýtaných pracovne podmienený stres, 24 % časový manažment, 12 % motivácia a zaujímavosť zadania. Z týchto 100 žien 54 uviedlo, že zažívajú vysoký level stresu v práci. Najúčinnějšími technikami proti stresu bola u 23 % žien rekreácia vo forme dovolenky a aktívny oddych, u 27 % akčné plánovanie, u 17 % terapeutická odborná pomoc, u 15 % relax, u 10 % fyzické cvičenie, u 8 % rady a podpora.

Narayamann (2014) na základe dotazníkového šetrenia medzi 210 profesionálnymi ženami, pomocou regresnej analýzy zistil, že na vysokých pozíciách ženy sprevádza vysoká hladina pracovného stresu. Dokázal na vysokej hladine významnosti, že rodinný stav má vplyv na hladinu stresu. Vek žien nebol štatisticky významný a na stres nemal vplyv. Výskum potvrdil, že počet rokov na pracovnej pozícii má vplyv na stres a jeho zvládanie.

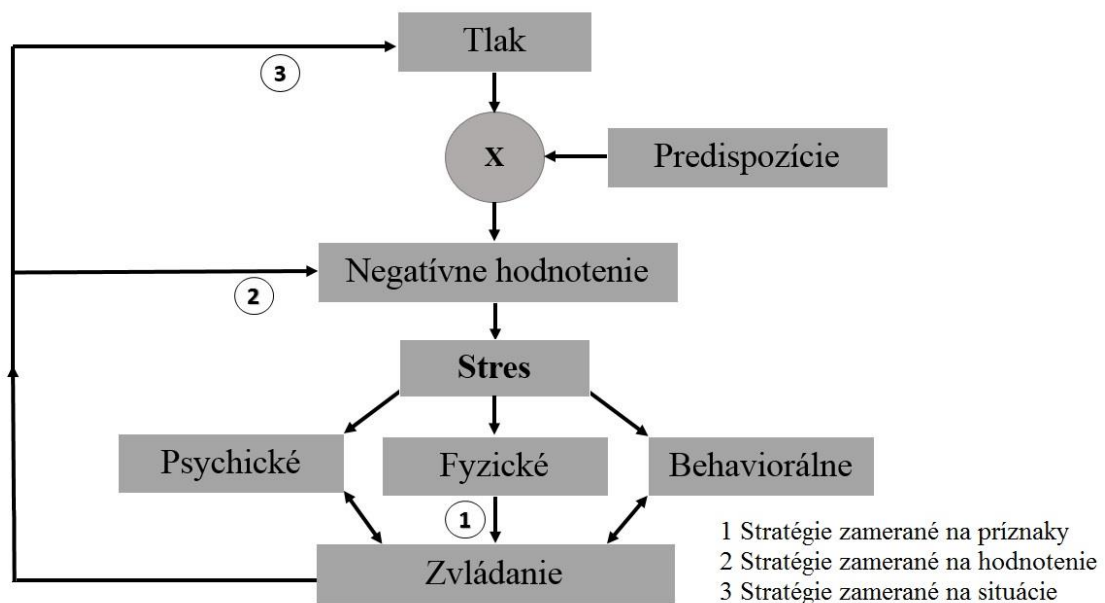
Nelson a Quick (1985) vo svojom článku vysvetľujú, že medzi najlepšie stratégie proti stresu medzi vysoko postavenými ženami patria: dostatočné uvedomenie si samej seba, mentoring

a zdravé sebavedomie. Uvedomovanie si samej seba, alebo takzvané sebauvedomenie je nástrojom na vyčlenenie sa zo svojho okolia, kedy si jedinec je schopný uvedomiť svoj vzťah voči svetu, dokáže seba brať ako osobnosť, uvedomuje si svoje myšlienky, konanie, činy, city a veci, ktoré sú súčasťou jeho záujmu. Spočíva v uvedomení si odlišnosti od ostatných a je to celoživotný proces. Súčasťou je aj sebareflexia a svedomie jedinca.

Varvogli a Darviri (2011) sú autormi prehľadu o účinných technikách stres managementu a zaradzujú sem: Jacobsonovú progresívnu relaxáciu, autogénny tréning, bráničné dýchanie, meditáciu, biofeedback, katatymne imaginatívnu psychoterapiu a techniku emocionálnej slobody.

Každý jedinec sa môže slobodne rozhodnúť, ako so stresom naloží. Poznáme tri typy stratégií pre zvládanie stresu zobrazené na obrázku č. 4: Stres a stratégie jeho zvládania. Číslo jedna v modeli označuje stratégie zamerané na príznaky pomocou, ktorých dokáže jedinec ovplyvňovať vplyv stresu a predchádzať jeho dôsledkom. Stratégie zamerané na hodnotenie sú označené číslom dva a pomáhajú jedincovi meniť myslenie, ktoré v ňom vyvoláva stres. Číslo tri označuje stratégie zamerané na situácie, ktoré pomáhajú jedincovi zvládať situácie a okolnosti, ktorých dôsledkom je stres (Jones & Moorhouse, 2010, s. 74).

Obrázok 4: *Stres a stratégie jeho zvládania*



Zdroj: Jones & Moorhouse, 2010, vlastné spracovanie.

1.5.1 Stratégie zamerané na psychické príznaky stresu

Stratégie zamerané na príznaky sú orientované na symptómy stresu a snažia sa ich minimalizovať. Je veľmi dôležité pre jedinca najprv príznaky identifikovať, ktoré sa mu pri strese objavujú, aby našiel vhodný postup na ich odstránenie (Jones & Moorhouse, 2010, s. 74). Psychická a fyzická energia v tele človeka je prepojená a preto, nie je možné ju oddeliť.

Aj niektoré z nasledujúcich stratégií, ktoré a sú rozdelené podľa symptómov stresu, napomáhajú súbežne v oboch oblastiach fyzickej aj psychickej.

Psychické príznaky stresu sú frustrácia, hnev, strach a obavy. Jedinec môže na psychickú relaxáciu využiť nasledujúce stratégie stres managementu, ktoré často patria medzi príjemné činnosti a záľuby jedinca:

- **Telesné cvičenie**

Pomáha jedincovi odvádzať pozornosť od zaťažujúcich podnetov. Ovplyvňuje v tele tvorbu endorfínov a hormónov, ktoré majú afrodiziálne efekty a môže spôsobovať jedincovi radosť, ako jeho obľúbená aktivita. Zároveň to je fyzická aktivita, ktorá vedie k odbúraniu stresom nahromadených škodlivých látok v organizme. Slúži zároveň na udržiavanie psychickej a fyzickej kondície. Podmienkou je, že k cvičeniu sa nesmie pristupovať s nechutou, alebo odporom, pretože by to bol ďalší zdroj stresu (Bedrnová et al., 2015, s. 294).

Je dôležité, aby si jedinec vybral šport, alebo telesný pohyb, ktorý ho bude baviť a bude mu príjemný. Je dôležité zvážiť, či jedincovi vyhovuje viac skupinové cvičenie, alebo cvičenie o samote. Zároveň je dôležité si uvedomiť, či je jedincovi príjemnejší šport vonku, alebo dnu v uzavretom priestore.

- **Poslúchanie hudby**

Špecifické meditačné melódie odbúravajú stres. Hudbu je možné považovať za špecifickú koncentrovanú formu vyjadrenia emócií. Existujú relaxačné druhy hudby, ktoré sú komponované so zámerom upokojujúceho pôsobenia na psychiku. V situácii stresu sa má jedinec odpútať od všetkého a sústrediť sa na poslúchanie relaxačnej hudby (Bedrnová et al., 2015, s. 293). Môžeme sem zaradiť aj poslúchanie obľúbeného žánru hudby. Je dokázané, že obľúbený druh hudby jedinca upokojuje.

- **Kreslenie**

Maľovanie, či kreslenie je užitočná metóda relaxácie. Podmienkou je, že dominantnou hybnou silou je pravá intuitívna hemisféra. Nie je potrebná komplikovaná výbava, stačí mať po ruke ceruzku, papier a kresliť, čo jedinca napadne (Kraska-Ludecke, 2007, s. 85).

- **Humor a smiech**

Je vedecky dokázané, že smiech je účinným prostriedkom proti stresu, kedy sa do krvi vylučujú endorfíny ovplyvňujúce náladu. Prehľbuje sa dýchanie, prekrvujú sa orgány a rozprúdi sa krvný obeh. Je terapiou na migrény, bolesti svalov a chrbtice, posilňuje imunitu a krvný obeh. Podporuje celkovo duševné a fyzické zdravie (Kraska-Ludecke, 2007, s. 85). Od 90. rokov 20. storočia je známa joga smiechu, je to presný systém dychových cvičení, ktoré striedajú cviky smiechu.

Duševnú a fyzickú rovnováhu jedinca podporujú akékoľvek jeho záľuby, pretože ľudia so záľubami sú odolnejší stresu, je to činnosť, ku ktorej sa môžu obrátiť, kedykoľvek si chcú fyzicky a psychicky odpočinúť. Je dôležité sa koníčkov nevzdávať, pretože je to častokrát posledná záchrana (Kraska-Ludecke, 2007, s. 74). Súčasne medzi ďalšie činnosti účinné proti stresu môžu byť prechádzky, čítanie, čas strávený s rodinou a priateľmi.

Ďalšími formálnejšími metódami relaxácie na uvoľnenie tela a duše, pri ktorých je potrebné sa naučiť presný postup, alebo podstúpiť sedenie s odborníkom sú:

- **Autogénny tréning (AT)**

Autorom je neurológ a psychiater Johannes Schulz, ktorý predstavil túto metódu v roku 1926. AT je špeciálny druh cvičenia, ktorý prináša jednotu maximálneho telesného uvoľnenia a vnútorného duševného sústredenia a spočíva v koncentrácii na somatickú oblasť a jej hĺbkovú relaxáciu. Ide o relaxáciu v oblasti vegetatívnej aj psychickej. AT tvoria tri mechanizmy. Koncentrácia na svoje telo. Fyzická relaxácia, ktorá sa časom prenáša aj do psychickej dimenzie. Posledným mechanizmom je predstava o úspešnosti AT, o úspechu jeho zrealizovania a dosiahnutia výsledku (Bedrnová et al., 2015, s. 298).

Mechanizmy sa následne uplatňujú podľa siedmich cvičení, ktoré pomocou vizuálnej fantázie a verbálnych podnetov spôsobujú, že sa telo cíti teplé, ťažké a uvoľnené. Jedinec sa AT môže naučiť čítaním, alebo od učiteľa a je potrebné ho praktikovať pravidelne. Zvládnutie cvičení vyžaduje 4 – 6 mesiacov. Metaanalýza klinických štúdií u AT preukazuje, že AT je užitočný pri celej rade problémov, ako sú: bolesti hlavy, migrény, choroby srdca, astmy, úzkostné poruchy, mierne až stredne ťažké depresie, poruchy spánku (Varvogli & Darviri, 2011).

- **Meditácia**

Podstatou meditácie býva sústredenie sa na dych a používanie určitej mantry, alebo slov, ktoré sa opakuje pri výdychu. Slúži na zbavenie sa negatívnych myšlienok a vyčistenie mysle pomocou sústredenia sa na mantru, alebo slov. Relaxačná meditácia existuje hlboká, stredne hlboká a rýchla. Hlboká trvá 20 minút, stredne hlboká 5 minút a rýchla spočíva zo štyroch výdychov, pri ktorých sa jedinec zameria na mantru. Je užitočná na ovládanie stresu a sústredenia (Jones & Moorhouse, 2010, s. 75).

- **Imaginácia**

Postup je založený na relaxácii jedinca, ktorá je navodená pomocou imaginácie, podobnej dennému snu. Terapeut podnecuje vznik imaginácie pomocou motívov (potok, dom). Jedinec popisuje nahlas, čo sa odohráva v jeho predstave, zdieľa emócie a terapeut jedinca v predstavách ovplyvňuje a vedie s ním empatický dialóg, kedy mu poskytuje podporu, oporu a pomoc pri zvládaní negatívnych emócií. Sú to krátke terapie založené na 15 sedeniach (Slovenská spoločnosť pre katatýmne imaginatívnu psychoterapiu, 2019).

- **Joga a bráničné dýchanie**

Joga je sústava telesných a duchovných cvičení, ktoré jedincovi pomáhajú k získaniu lepšieho sebauvedomenia a oslobodenia od vonkajšieho sveta a záťaže. Existuje veľa druhov jogy. Známa je hathajoga, ktorá slúži na rozvoj tela a stáva sa východiskom pre väčšinu jedincov, ktorí sa stávajú začiatocníkmi. Hathajoga obsahuje relaxačné a aktivačné cvičenia. Základy jogy je najlepšie sa naučiť na kurze (Kraska-Ludecke, 2007, s. 108).

Typická hodina hathajogy pozostáva z jogínskych pozícií, dychových cvičení a hĺbkového uvoľnenia. Dychové cvičenia obsahujú bráničné dýchanie, ktoré je osvedčeným spôsobom relaxácie. Ide o hlboké dýchanie do brucha, namiesto plytkého dýchania do hrudníka, ktoré má vplyv na posilnenie brušných svalov a bránice. Pomáha zmierňovať únavu, astmu, migrény a pomáha telu zvládať stres (Varvogli & Darviri, 2011).

- **Technika emocionálnej slobody**

Technika emocionálnej slobody je založená na zistení, že emocionálne prežívanie výrazne prispieva k chorobám. Funguje tak, že jedinec si masíruje deväť akupunktúrnych bodov, pričom si opakuje nahlas presne určenú krátku frázu. Metóda navádza relaxačnú reakciu a manuálna stimulácia akupunktúrnych bodov produkuje hormóny, ktoré redukujú stresový hormón kortizol. Je to účinná metóda pri úzkostných stavoch, depresiách, pri psychologických traumách a srdcových chorobách (Varvogli & Darviri, 2011).

1.5.2 Stratégie zamerané na fyzické príznaky stresu

Fyzické príznaky dokážu jedincovi komplikovať život. Bolesť hlavy, tras, svalové napätie, búšenie srdca, pocit na zvracanie, nervozita, potenie, roztrasený hlas, ktorý preukazuje nervové vypätie sa jedinec často snaží zakryť. Nasledujúce stratégie pomáhajú tieto fyzické príznaky redukovať, alebo úplne odstrániť.

- **Progresívna svalová relaxácia (PSR)**

Funguje podobne ako relaxačná meditácia a navodzuje stav hlbokého uvoľnenia. Autorom tejto metódy je Američan Edmund Jacobson. Základom je postupné napínanie a uvoľňovanie svalových skupín v určenom poradí (Jones & Moorhouse, 2010, s. 76). Od AT sa líši tým, že každé relaxačné cvičenie začína zámerným napätím v svalových partiách, vďaka čomu jedinec prežíva intenzívnejší následný stav relaxácie. Jacobson popiera účasť sugescie, alebo autosugescie (Bedrnová et al., 2015, s. 298).

- **Chvíľková telesná relaxácia**

Jedinec pomocou tejto metódy dokáže ovládať svalový tonus a má to vplyv aj na psychiku. Postup spočíva v uvoľnení úst a kútikov úst, jazyk je potrebné nechať voľne ležať v ústach, následne uvoľniť ďalšie tvárové svalstvo a pridať hlboké protistresové dýchanie (Bedrnová et al., 2015, s. 291).

- **Protistresové dýchanie**

Pri pôsobení stresu sa u jedinca objavuje nepravidelnosť a plytkosť dýchania. Jedinec by sa mal zamerať na svoj dych, pomaly sa nadýchnuť nosom čo najhlbšie a voľne, následne vydýchnuť bez extrémneho prepínania. Tento cyklus je potrebné zopakovať aspoň päť krát. Protistresové dýchanie znižuje svalové a zároveň psychické napätie (Bedrnová et al., 2015, s. 290).

- **Biofeedback**

Biofeedback je proces, ktorý umožňuje jednotlivcovi naučiť sa, ako meniť svoju fyziologickú aktivitu za účelom zvýšenia výkonnosti a zlepšenia zdravia. Výcvik sa praktizuje v prítomnosti kvalifikovaného terapeuta. Prístroje merajú fyziologickú aktivitu jedinca ako mozgové vlny, srdcové funkcie, dýchanie, svalovú aktivitu, teplotu kože a spätne podávajú jedincovi informáciu o jeho fyzickej aktivite spolu v spojení so zmenami v myslení, emóciách a správaní. Terapeut učí jedinca tieto informácie čítať a podporuje ho v dosahovaní fyziologických zmien. Funguje to na spätnej väzbe mozgu (Varvogli & Darviri, 2011).

- **Zdravá výživa**

Jedlo jedinca by nemalo byť odsúvané do úzadia. Je veľmi dôležité ako aj dostatok spánku. Príkladom je, že plnohodnotné raňajky sú dobrou obranou proti stresu a pomáhajú jedincovi vyštartovať do dňa s energiou. Dôležité je pravidlo, že jedinec by mal konzumovať jedlo bohaté na ovocie a zeleninu a dodržiavať pitný režim. Významná látka pôsobiaca na nervovú sústavu je horčík, ktorý sa pri pôsobení stresu vylučuje veľmi rýchle a je dôležité ho dopĺňovať (Kraska-Ludecke, 2007, s. 74). Samozrejme netreba zabúdať aj na ostatné zložky potravy a vitamíny, preto je dobré dodržiavať konzumáciu pestrej stravy.

1.5.3 Stratégie zamerané na behaviorálne príznaky stresu

Medzi behaviorálne príznaky patrí nervózne chovanie, poruchy spánku, stíšenie a uzavretie sa do seba, alebo naopak hlučnosť, nadmerná otvorenosť a výbušnosť. Pitie nadmerného kofeínu, alkoholu a užívanie návykových látok, alebo liekov patrí tiež k behaviorálnym príznakom stresu. Preto je dôležité u jedinca si uvedomiť jeho vlastné zmeny chovania a návykov pri strese. Napríklad, ak jedinec pije veľa kofeínu počas stresových období a má poruchy spánku, potom je nevyhnutné množstvo kofeínu znížiť (Jones & Moorhouse, 2010, s. 78). Jedinec by mal taktiež prehodnotiť dlhodobé užívanie podporných a povzbudzujúcich látok a nezabúdať na detoxikáciu organizmu napríklad prestávkami v užívaní.

Do tejto skupiny stratégií patrí tiež čítanie, poslúchanie hudby, kreslenie. Podstatné je ak má jedinec dostatok času, tak aby jeho pozornosť od problémov na určitý čas odvieďla príjemná aktivita. Ďalej dobrou stratégiou na to, ako zvládať úroveň nervozity, ktorá sa prejavuje nervóznym správaním, je pred dôležitým výkonom vyhýbať sa nervóznym jedincom. Na akútne zvládanie nervozity sú vhodné techniky ako: hlboké protistresové dýchanie; základné techniky pre rýchlu meditáciu a uvoľnenie svalov (Jones & Moorhouse, 2010, s. 78).

1.5.4 Stratégie zamerané na hodnotenie

Niektorí jedinci majú predispozície sa pozerat' na situácie skôr negatívne ako pozitívne a meniť hodnotenie myslenia z negatívneho na pozitívne nie je jednoduché. Jedinec môže začať tým, že si uvedomí, že spôsob akým premýšľa si môže vybrať, alebo ho môže zmeniť. Medzi negatívne myslenie patria katastrofické vízie, prehnané zovšeobecňovanie, negatívne predpovede, čiernobiele myslenie a to, že si jedinec berie veci osobne. Katastrofické vízie si jedinec vytvára tým, že myslí na to, že môže dôjsť k najhoršiemu. Prehnaným zovšeobecňovaním sa myslí to, že jedinec prenáša svoje myšlienky a postoje na všetkých ľuďoch a situácie. Negatívne predpovede znamenajú, že jedinec predpovedá budúcu udalosť s negatívnym výsledkom. Čiernobiele videnie u jedinca značí, že udalosti oddeľuje na dobré a zlé, ale nič medzi tým. Ak si jedinec berie veci osobne, tak to znamená, že všetky negatívne reakcie, alebo chyby chápe ako výsledok svojich nedostatkov (Jones & Moorhouse, 2010, s. 80). Na zmenu hodnotenia môže jedinec využiť nasledujúce stratégie:

- **Využitie poznatkov z transakčnej analýzy**

Transakčná analýza je veľmi efektívnou metódou zvládania stresu a regulovania hodnotenia a zdôrazňuje význam ranných udalostí a zážitkov, to aké bol jedinec dieťa, ako sa k nám chovali rodičia. V každom jedincovi existujú tri stavy ega a to: Dieťa, Rodič, Dospelý. Dieťa sa plné túžby, motivácie, je kreatívne a spontánne, zároveň plné emócií, nezrelosti a sebeckosti. Rodič je starostlivý, odráža hodnoty, tradície a môže sa správať panovačne. Dospelý pôsobí premýšľavo, racionálne, žije v prítomnosti, je sebaistý, pozitívny a vie usmerniť chovanie dieťaťa a rodiča (Jones & Moorhouse, 2010, s. 83).

Je zásadné, aby jedinec dokázal rozlíšiť, v ktorom sa nachádza stave, pri prežívaní záťaže. Pomáha to vystúpiť zo stavu, ktorý nie je vhodný pre danú situáciu, pretože len v stave dospelého je možné riešiť negatívne postoje a konštruktívne sa vysporiadať s tlakom. Aby sme mohli zvažovať dôkazy danej situácie, je potrebné sa nachádzať v stave dospelého a pri uvažovaní jedincovi pomôžu nasledujúce otázky: „*Sú moje myšlienky racionálne?*“ „*Dá sa na to pozrieť inak?*“ „*Ako sa môžem z toho poučiť?*“ „*Čo sa mi podarilo, čo spravím nabudúce inak*“ (Jones & Moorhouse, 2010, s. 84)?“ Pre hlbšie pochopenie transakčnej analýzy je potrebné jej ďalšie detailnejšie naštudovanie.

- **Požiadanie o pomoc na prehodnotenie**

Stres býva zdrojom iracionálnych myšlienok a predstáv. Niekedy to vyžaduje pomoc od niekoho, koho si jedinec váži. Hlavným je nebáť sa nájsť pomoc, kedy to je potrebné a uvedomiť si, že prosba o pomoc nie je prejavom slabosti, ale sily. Keď sa jedinec rozhodne vyhľadať pomoc, tak zásadne u dôveryhodnej osoby, ktorá nehovorí jedincovi, čo si má myslieť, ale pomáha mu premýšľať nad situáciou inak a prehodnotiť ju. Pomáha to dostať na situáciu iný pohľad (Jones & Moorhouse, 2010, s. 87).

1.5.5 Stratégie zamerané na situácie

Náročné je pre jedinca pomenovať zdroj, ktorý mu stres vyvoláva. Keď človek potrebuje podať pracovný výkon, existujú obmedzujúce faktory a to: nedostatok kontroly nad vecami, neistota, konflikt rolí, medziľudské vzťahy, nerealistické ciele, nesprávna komunikácia, nadmerné množstvo požiadaviek, časová tieseň, nesprávne vedenie ľudí a nevhodné využívanie zručností (Jones & Moorhouse, 2010, s. 88). Stratégie, pomocou ktorých je možné sa s týmito obmedzujúcimi faktormi vyrovnávať sú:

- **Time-management**

Time-management pomáha jedincovi efektívne využívať čas a dosahovať profesijné a životné ciele. Jediniec by sa mal naučiť analyzovať a plánovať si čas. Je výhodné pre jedinca si spraviť kvantitatívnu analýzu času v priebehu 14 dní, na základe ktorej si jedinec môže svoj čas graficky znázorniť a uvedomiť si, v ktorých oblastiach má medzery. Ďalším dôležitým krokom je posudzovanie úloh podľa dôležitosti a naliehavosti, kde je možné využiť princíp jednoduchej Coveyho matice.

Ďalej by sa mal jedinec naučiť nenechávať si úlohy na poslednú chvíľu a tým sa vyvarovať časovej tiesni. Vyžaduje to robiť si úlohy postupne a priebežne. Etapizovanie má pre jedinca tiež veľmi veľký význam, ak má veľké množstvo zadaní. Znamená to rozložiť si riešenia úloh do samostatných kratších etáp. Osvojenie si delegovania pre jedinca znamená získanie väčšieho množstva času. Existujú jedinci, ktorí delegovať nevedia, alebo nedokážu. Podstatou je presunutie určitých záležitostí na iné kompetentné osoby.

Medzi nástroje time-managementu patria konkrétne pomôcky, programy a aplikácie. Významným prostriedkom je diár v elektronickej, či papierovej podobe. Elektronické programy na vyhodnotenie a zoradenie dát. Existuje veľká rada aplikácií, ktorá umožňuje organizovanie času (Bedrnová et al., 2015, s. 228).

- **Asertivita**

Asertivita je schopnosť dorozumieť sa a prostredníctvom komunikácie dosiahnuť dohodu. Ide o strategickú interpersonálnu zručnosť, kde je dôležité sebaopoznanie, pozitívny prístup k sebe a ostatným ľuďom. Asertívny človek má plnú zodpovednosť za svoje chovanie. Vie, čo chce presne robiť a akým spôsobom. Sú mu jasné dôsledky a vyhýba sa agresivite a manipulácii. Hovorí, čo cíti. Nepovyšuje sa nad ostatných a zároveň neponižuje. Vie naslúchať ostatným a robiť kompromisy. Keď spraví chybu, tak si ju prizná. Pôsobí vyrovnane, uvoľnene a zrozumiteľne. Kritizuje vecne a konštruktívne a je tímový hráč (Praško & Prašková, 2007, s. 26).

- **Mindfulness**

Psychologička z Harvardskej univerzity Langer (in Bradberry, 2016) definuje mindfulness ako jednoduchú, ale efektívnu formu meditácie, ktorá pomáha kontrolovať myšlienky, venovať

pozornosť tomu, čo sa deje v prítomnom okamihu, bez posudzovania, hodnotenia a očakávania. Jedinci využívajúci mindfulness sú sústredenejší, menej vystresovaní, neskáču z jednej činnosti na druhú. Je to spôsob, ako zvládnuť rušný deň produktívne a získať nadhľad. Ide o proces aktívneho registrovania nových vecí, dostáva jedinca do prítomnosti a jedinec je citlivejší k súvislostiam. Medzi účinky patrí: uvoľnenie stresu, pomáha sa sústrediť, zvyšuje kreativitu, zvyšuje emočnú inteligenciu a prehľbuje prosociálne cítenie.

- **Rozhodovanie**

Rozhodovanie je v strese zložitý. Preto v situácii, keď sú na jedinca kladené príliš veľa zadania je možné, že začne trpieť pocitom vyhorenia. Ak sa chce jedinec vysporiadať so zdrojom stresu, nesmie nechávať rozhodnutia na neskôr, pretože to predlžuje stres. Rozhodovanie pomáha dosahovať potrebné zmeny a ochrániť jedinca pred tým, aby sa stal len pasívnym účastníkom pracovného procesu a bral na seba všetky zodpovednosti (Jones & Moorhouse, 2010, s. 89).

- **Prehodnotenie svojho vnímania pri konkrétnej situácii**

Chybou jedinca je často to, že sa zbytočne zaoberá príznakmi a hodnotením stresovej situácie a má pocit, že na danú situáciu nemá žiaden vplyv. Je potrebné, aby v tento moment spochybnil svoje mienenie, napríklad tak, že nebude predpokladať negatívnu reakciu svojho nadriadeného, ktorému chce svoj problém vysvetliť, alebo ho požiadať o zmenu (Jones & Moorhouse, 2010, s. 88).

- **Minimalizácia obmedzení, maximalizácia podpory**

Ide o model postavený na vytvorení stratégie, ktorá spočíva v posúdení nárokov, zdrojov opory aby jedinec dokázal zvládať stres. Jedinec by sa mal zamyslieť nad svojou rolou a mal identifikovať vlastné nároky, zdroje podpory, ale aj obmedzení, ktoré mu bránia dosahovať nároky a uvažovať nad tým, aký vplyv majú tieto oblasti. Posledným krokom je vytvoriť si akčný plán na minimalizáciu obmedzení (Jones & Moorhouse, 2010, s. 93).

- **Stratégia osvojenia si techník na zvládanie akútneho stresu**

Pri konflikte so šéfom, kolegom, alebo pri akejkolvek vypätej situácii, ktorá sa prejavuje akútnym stresom, napríklad pred náročnou prezentáciou, alebo testovaním, existujú jednoduché techniky zvládania stresu, ktoré môžu jedincovi rýchlo a efektívne pomôcť. Medzi techniky, ktoré pomáhajú zvládať jedincovi akútnu záťažovú situáciu, keď sa v nej nachádza priamo, alebo bezprostredne pred ňou, patria aj vyššie spomenuté techniky, ako protistresové dýchanie, chvíľková telesná relaxácia, poslúchanie hudby. Ďalej sem môžeme zaradiť rýchle a jednoduché pomôcky, z ktorých si jedinec môže vybrať, tie ktoré mu najviac vyhovujú, a to:

- **Koncentrácia na „kredenc“**

Táto technika symbolizuje akýkoľvek emocionálne neutrálny predmet pre jedinca. Prakticky to znamená, napríklad sa sústrediť na miesto, kde sa jedinec nachádza a prebrať pomaly jeden predmet po druhom vo svojom vnútri pomalým tempom. Jedinec si môže

prehliadanie komentovať vnútornou rečou a opisovať predmety, ktoré vidí (Bedrnová et al., 2015, s. 291).

➤ **Odísť a byť chvíľu sám**

Často jedinca do stresu privedú iní ľudia obsahom, alebo formou správania. Niekedy ide len o rozdielnosť názorov pri riešení náročného problému, alebo projektu v práci. Pokiaľ to podmienky umožňujú, pretože nie vždy je vhodné odísť, tak stačí odísť na pár minút, do inej miestnosti, na chodbu, vonku, alebo na toaletu. Odchod má byť pokojný, prípadne spojený s ospravedlnením (Bedrnová et al., 2015, s. 292).

➤ **Zmena činnosti**

Ide o nenásilné, zámerné odvedenie pozornosti od zdroja aktuálnej záťaže. Odporúča sa začať robiť niečo spojené s pohybom, čo nie je pre jedinca zautomatizované. Napríklad si upratať pracovný stôl, alebo si nachvíľu zacvičiť, nemyslí sa forma náročného fyzického cvičenia, ale napríklad zostava jednoduchých cvikov vhodných do kancelárie (Bedrnová et al., 2015, s. 294).

➤ **Počítanie**

Jedinec prevedie svoju pozornosť na jednoduchú, ale racionálnu činnosť, ktorá nie je spojená s emóciami. Môže pri tom použiť kalkulačku a spočítať si napríklad, koľko dní je na svete, alebo koľko dní zostáva do konca roku (Bedrnová et al., 2015, s. 294).

➤ **Rozhovor s tretťou osobou**

Najcennejší deliteľom stresu sú dobrí kamaráti, ktorí jedincovi pomáhajú nachádzať rovnováhu v záťažových situáciách. Je dôležité, aby človek, ktorý jedincovi má pomôcť prekonať akútny stres nebol sám v danej chvíli vystresovaný. Dobrá komunikácia je zdrojom dobrých emócií a kladných životných postojov. Jedincovi môže pomôcť aj cudzia nezainteresovaná osoba, ktorú poprosí o radu, nemusí ísť vždy, len o priateľov a kolegov (Kraska-Ludecke, 2007, s. 68).

1.6 Work-life balance

Aby jedinec dosiahol efektívny životný štýl je v jeho živote dôležitá vyváženosť medzi pracovným a súkromným životom. V 70. rokoch 20. storočia sa objavuje s tým spojený pojem *work-life balance*. Záujem o túto problematiku pramenil z dôvodu približovania sa mužskej a ženskej roly na konci minulého storočia. Problém sa týka viac žien, pretože ich role na úrovni spoločnosti sa dostávajú často do konfliktu s pracovnými (Bedrnová et al., 2015, s. 338).

Podľa Kohlla (2018) rovnováha pracovného a súkromného života znižuje stres a zabraňuje vyhoreniu. Tým, že zamestnávateľ zabezpečí rovnováhu zamestnancom zároveň šetrí peniaze, pretože udržiava zdravšiu a produktívnejšiu pracovnú silu. Pre každého, znamená táto rovnováha niečo iné a to súvisí aj s tým, v akej generácii sa jedinec narodil. Generácia narodená v rokoch 1945 – 1960 preferuje stabilitu na pracovisku a rovnováha medzi prácou a rodinou nie je ich prioritným záujmom. Generácia X narodená medzi rokmi 1961 – 1980 bola svedkom zlej

rovnováhy v práci a v súkromnom živote a preto kladie väčší dôraz na trávenie času s rodinou. Mileniáli narodení v rokoch 1981 – 2000 sa zaujímajú o hľadanie kariéry, ktorá podporí ich životný štýl (Kohll, 2018).

Oddychnutí ľudia sú efektívnejšími pracovníkmi a uvedomuje si to každý dobrý zamestnávateľ. Microsoft v Japonsku testoval skrátenie pracovného týždňa o jeden deň v rámci programu Work-Life Choice Challenge Summer 2019. Podarilo sa u 2300 zamestnancov zvýšiť produktivitu práce o 39,9 %. Neovplyvnilo to výplatu, ani dovolenku pracovníkov. Aj keď zamestnávateľ skráti o jednu pätinu pracovnú dobu, tak je možné u zamestnancov podávať rovnaký výkon, pretože dochádza k ekonomickejšiemu nakladaniu s časom (Beránková, 2019).

Otázka work-life balance pritiahla pozornosť na vnútroštátnej aj medzinárodnej úrovni a to do istej miery aj zvýšením zamestnanosti žien, najmä matiek. V minulosti na začiatku 20. storočia sa rovnováha riešila domestikáciou žien spojenou s neformálnym vylúčením z práce na trhu, aby opatrovali deti doma. Od 60. rokov 20. storočia sa pracovný trh po druhej vlne feminizmu snažil dosiahnuť vyrovnanosť v oblasti zamestnania žien a mužov. Pominutie industriálnej doby vytvorilo viac pracovných miest v službách a zároveň sa začali prudko zvyšovať náklady na bývanie. Preto je dnes nevyhnutné prijímanie dvojitého zárobku pre rodiny (Crompton & Lyonette, 2006). Trendom sa stali dvojkariérové vzťahy, kde zarábajú dvaja ľudia. Počet odpracovaných hodín sa zvyšuje tým, že veľa pozícií, projektov, alebo nový štart v kariére si vyžaduje nadčasy.

Ženy sa venujú okrem kariéry aj domácnosti, za ktorú sú zodpovedné z väčšej časti. Preto sú rodinné vzťahy v tomto smere zaťažované asymetriou. Existuje viac spôsobov, ako kombinovať pracovný a súkromný život, napríklad polovičným, alebo čiastočným úväzkom, prácou z domova, alebo podnikaním (Bedrnová et al., 2015, s. 338). Je dôležité, ale aby si jedinec uvedomil, čo pre neho rovnováha medzi pracovným a súkromným životom znamená, pretože nejde len o vyváženosť času, ale aj o kvalitu času stráveného v práci, alebo s rodinou (Bedrnová et al., 2015, s. 338). Zároveň má každý jedinec prioritu inde, pre niekoho je prioritou práca a pre niekoho rodina.

1.7 Zhrnutie teoretickej časti

Zhrnutie teoretickej časti je základom pre empirickú časť a celý výskum. Celkové zdravie jedince tvorí interakcia duševného, fyzického a sociálneho zdravia. Ženy v porovnaní s mužmi sú náchylnejšie k duševným poruchám, pretože na nich počas života vplýva viac stresorov (Davidson & Dimidjian, 2016). Každý jedinec by sa mal o duševné zdravie starať, pretože to má zásadný vplyv na kvalitu života, ktorá v sebe odráža aj pracovný výkon. Oborom, ktorý sa zaoberá praktickými spôsobmi, ako si udržať psychické a fyzické zdravie je psychohygiena.

Väčšina civilizačných chorôb má pôvod v narušení psychickej harmónii človeka (Vobořilová, 2015, s. 12). Profesie, ktoré sa vyznačujú zvýšenou záťažou, ako manažéri, by mali tejto oblasti venovať pozornosť, pre udržanie svojho celkového zdravia. Nemali by opomínať režim

odpočinku, pretože najznámejším prejavom narušenia odpočinkového režimu je workoholizmus, ktorý nie je trvalo udržateľným stavom.

Neobvyklé situácie, ktoré na jedinca pôsobia tlakom a limitujú ho, nazývame psychickou záťažou. Ako jedinec záťaž vníma a zvláda záleží od jeho predispozícií, ktoré tvoria jeho hodnoty a skúsenosti so záťažou počas života. Taktiež to závisí od osobného hodnotenia jedinca, ako o situácii rozmýšľa a hodnotí ju.

Druhom psychickej záťaže je stres. Rozlišujeme pozitívny a negatívny stres. Eustres stres je pre jedinca inšpiráciou a pohonom na zvládnutie stresovej situácie. Distres je má na jedinca škodlivé účinky. Ďalej stres delíme na chronický a akútny. Stresormi nazývame faktory, ktoré pôsobia a jedinca negatívne. Pri strese má jedinec fyzické, psychické a behaviorálne príznaky.

V pracovnom prostredí sú náchylné na stres preexponované profesie, ako sú manažéri a mali by dávať pozor pri prvých príznakoch úpadku pracovného výkonu, alebo pri prvých fyzických problémoch (Bedrnová et al., 2015, s. 110). Špecifickou oblasťou manažérov sú HR manažéri, ktorí prichádzajú nepretržite do kontaktu s ľuďmi, ktorým musia venovať pozornosť. Ženy trpia na týchto pozíciách často konfliktom rolí, pretože okrem pracovného výkonu sa musia starať o domácnosť a deti, preto je pre nich nebezpečný syndróm vyhorenia (Šnýdrová, 2007, s. 114).

Syndróm vyhorenia je stav absolútneho vyčerpania a bezmocnosti (Maslach & Leiter, 2016). Ako prevenciu a ochranu vlastného zdravia, by mali preto manažéri a ženy manažérky ovládať stratégie stres managementu, ktoré im pomôžu zvládať stres, tým, že im pomáhajú stres pomenovať, ovládnuť príznaky, prehodnotiť negatívne myšlienky a následne sa so stresom vysporiadať.

Dvojkariérové vzťahy sú dnes štandardom a preto je dôležité nastavenie work-life balance, ktorý sa pri dnešnom vytížení nastavuje a hľadá ťažko. Work-life balance je harmóniou medzi súkromným a pracovným životom, ktorá predstavuje ideálny, ale v realite nedosiahnuteľný ideál. Preto je dôležité, aby si jedinec uvedomil, čo znamená pre neho v tomto ponímaní vyvážený pracovný a súkromný život.

2 Metodická časť

2.1 Predmet, ciele a zameranie empirickej časti

Predmetom diplomovej práce je stres a stratégie jeho zvládania u vybranej skupiny žien manažérok. **Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je zistiť ako HR manažérky dosahujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, aké využívajú stratégie zvládania stresu v práci a zároveň, ktoré z daných stratégií považujú za najúčinnnejšie.** Ako typ výskumu bol zvolený kvalitatívny výskum, pretože bolo potrebné preniknúť do hĺbky problematiky z pohľadu respondentiek.

Odôvodnením pre zameranie sa na HR manažérky je, že predmet diplomovej práce je do súčasnosti tabu pre ľudí na vysokých pozíciách, ktorí neradi prezentujú, alebo hovoria nahlas o svojich slabínach, alebo stresových situáciách, ktoré nezvládajú podľa svojich predstáv. Stále pribúda ľudí s psychickými problémami, či syndrómom vyhorenia, a preto by sa táto téma mala stať predmetom väčšej osvetly. Pri prečítaní literatúry a štúdií, taktiež absentuje zameranie na skupinu žien HR manažérok.

Ženy musia zastávať niekoľko sociálnych rolí, kedy často dochádza ku konfliktom týchto rolí. Trendom je, že ženy sa dostávajú na vysoké pozície ako líder a tradičné poňatie role ženy už dávno nepokrýva všetky nároky na role, ktoré dnes žena na vysokej pozícii zastáva. Zároveň je na ženy vyvíjaný tlak nielen pracovný, ale ich povinnosťou je postarať sa po návrate z práce o rodinu. HR manažérky sú špecifické tým, že každý deň sa dostávajú do styku s ľuďmi, ktorým sa musia individuálne venovať a musia vynakladať veľké psychické úsilie na riešenie svojich manažérskych povinností. HR manažérky zároveň riešia veľa psychologických a sociálnych situácií. Spája sa s tým veľa otázok a situácií, o ktorých musia rozhodovať a zároveň zvládať psychickú záťaž, ktorá je na nich v práci vyvíjaná.

Poznanky z teórie a zameranie na HR manažérky viedlo k vymedzeniu nasledujúcich výskumných otázok:

1. Ako sa u HR manažérok prejavuje stres v práci?
2. Aké sú u HR manažérok účinné stratégie na zvládanie pracovného stresu?
3. Akými nástrojmi HR manažérky dosahujú work-life balance?

2.2 Charakteristika a výber vzorku

Pre účely tohto výskumu bola vybraná nasledujúca vzorka žien manažérok. Nakoľko pri kvalitatívnom výskume nie je požiadavka na reprezentatívnosť vzorku voči populácii, ale voči riešenému problému, bolo zvolených dvanásť žien, ktoré charakterizujú tieto znaky:

- HR manažérka.
- Vek minimálne 30 rokov.
- 5 ročná prax na manažérskej pozícii.

Súbor manažérok bol vybraný spôsobom nazývaným metóda snehovej gule, tiež nazývaný ako reťazový alebo referenčný výber. Pri tejto metóde všetky jednotky majú rovnakú šancu na to, byť vybrané. Táto metóda je vhodná na získavanie kontaktov, kde jeden kontakt nominuje následne ďalší, pretože ide o výskum ťažko zastihnuteľnej skupiny a neexistujú zoznamy, ani zdroje kontaktov pre danú skupinu. Súbor respondentov sa následne rozrastá prostredníctvom napojenia sa na sociálne kontakty.

Cieľom techniky výberu snehovej gule je rýchle a ľahké rozšírenie nedostačujúceho počiatočného súboru. Výhodami je objavenie kontaktov na ľudí, ktorí nikde evidovaní ako kontakt nie sú a zároveň sa dostávame ku kvalitnej sociálnej sieti bez zložitého plánovania. Nevýhodou je, ak náhodou pri prvotnom výbere netrafíme správnu skupinu a tým nás to nevedie k požadovanému výberu a preto môže dochádzať k skresleniam vo výsledkoch (Dudovskiy, 2019).

Účelový súbor manažérok bol získaný na základe získaného prvotného kontaktu HR manažérky, ktorá následne sprístupnila zoznam dostupných HR manažérok a tie odkazovali na svoje známe. Ako prostriedok na oslovenie manažérok bola využitá elektronická pošta, pomocou ktorej boli dohodnuté termíny stretnutí.

2.3 Metóda zberu dát

Ako najvhodnejšia metóda zberu dát kvalitatívneho výskumu, bola zvolená metóda hĺbkových pološtruktúrovaných rozhovorov s vopred pripravenou štruktúrou otázok (viď. príloha č.1: Štruktúra rozhovoru). Pološtruktúrovanosť napomáha udržiavať rozhovory v určitom okruhu a smere zvolených tém. Rozhovory reflektujú teoretickú časť a zodpovedajú zvolené výskumné otázky. Táto metóda pomocou pološtruktúrovaných rozhovorov bola zvolená pretože, nebolo potrebné vyvrátiť, alebo potvrdiť hypotézu tvrdenia. Bolo potrebné preniknúť do hĺbky problematiky z pohľadu respondentiek.

2.4 Príprava, priebeh zberu dát a ich prvotné spracovanie

Pre rozhovory bola dopredu pripravená štruktúra rozhovoru, aby reflektovala teóriu tejto diplomovej práce (viď. príloha č. 1: Štruktúra rozhovoru). Štruktúra obsahuje základné údaje a 10 základných otázok, ktoré sú doplnené o doplňujúce otázky, ktoré boli využité pri rozhovore podľa potreby. Štruktúra reflektuje oblasť prejavu stresu, stratégií stres managementu a work-life balance.

Bolo oslovených 20 respondentiek pomocou elektronickej pošty, kde im bolo vopred oznámené, že rozhovory prebehnú anonymne a taktiež, že budú nahrávané. Po kladnej odpovedi bola respondentkám zaslaná prehľadná online tabuľka s dvojtýždňovým rozmedzím na výber termínu rozhovoru. Kladne odpovedalo 12 respondentiek a rozhovory prebiehali počas pracovných dní od 16. októbra 2019 do 25. októbra 2019.

Rozhovory trvali od 30 do 60 minút a väčšina prebiehala pri osobnom stretnutí. Pred nahrávaním rozhovoru každá respondentka súhlasila so zvykovým záznamom, ktorý bol potrebný pre ďalšie spracovanie. Rozhovory prebehli v rôznych prostrediach. Niektoré v kanceláriách, iné v reštauračnom zariadení, alebo vo firemných zónach určených na spoluprácu. Tri prebehli pomocou softvéru Skype, pretože dané respondentky nežijú v Prahe. Na základe zozbieraných rozhovorov, boli získané nasledujúce základné informácie o respondentkách znázornené v tabuľke č. 1: Základné údaje o respondentkách. Každéj respondentke pre uľahčenie spracovania dát a zachovania anonymity bola priradená značka R s číslom rozhovoru. Pri kódovaní a interpretácii dát toto označenie uľahčilo prehľadnosť. Tabuľka so základnými údajmi obsahuje vek respondentky, vzdelanie, rodinný stav, počet detí a počet rokov na pozícii HR manažérky označené v tabuľke ako HR manažérka.

Tabuľka 1: Základne údaje o respondentkách

Značka	Vek	Vzdelanie	Rodinný stav	Počet detí	HR manažérka
R1	36 rokov	vysokoškolské	vydatá	1 dieťa	11 rokov
R2	55 rokov	vysokoškolské	vydatá	2 deti	25 rokov
R3	40 rokov	2 vysoké školy	vydatá	3 deti	5 rokov
R4	37 rokov	vysokoškolské	vydatá	1 dieťa	10 rokov
R5	36 rokov	vysokoškolské	vydatá	0 deti	5 rokov
R6	31 rokov	vysokoškolské	slobodná	0 deti	5 rokov
R7	50 rokov	vysokoškolské nedokončené	vydatá	2 deti	15 rokov
R8	38 rokov	vysokoškolské	slobodná	0 deti	8 rokov
R9	42 rokov	vysokoškolské	vydatá	1 dieťa	12 rokov
R10	32 rokov	vysokoškolské	vydatá	1 dieťa	5 rokov
R11	41 rokov	vysokoškolské	slobodná	1 dieťa	5 rokov
R12	40 rokov	vysokoškolské	vydatá	1 dieťa	12 rokov

Zdroj: vlastné spracovanie.

Hĺbkové rozhovory boli doslovne prepísané, čo umožnilo zaznamenať dôležité časti. Na prepis rozhovorov bola využitá stránka: www.transcribe.wreally.com. Výhodou tohto webu je nahranie zvukového záznamu priamo online nad plochu, kde sa rozhovor prepisuje a uľahčuje to celý proces prepisu, ktorý je časovo náročný (viď. obrázok č. 5: Proces prepisu rozhovoru). Ďalšími výhodami webu bola možnosť zastavovať zvuk pomocou klávesy Esc, následné

vrátenie záznamu o 2 sekundy naspäť pomocou klávesy F3, a taktiež funkcia zrýchľovania záznamu po jednej desatine sekundy. Prepis bolo možné po spracovaní stiahnuť vo vyhovujúcom formáte textového dokumentu. Vzor jedného celého prepisu rozhovoru s respondentkou R1 je pripojený v prílohách (viď. príloha č. 2: Vzorový celý prepis rozhovoru s respondentkou R1). Záznamy zvuku boli kvalitné a respondentkám bolo rozumieť, preto nebol žiaden problém s prepisom.

Obrázok 5: *Proces prepisu rozhovoru*



Zdroj: [Transcribe.wreally](https://www.transcribe.wreally.com/), vlastné spracovanie.

2.5 Metódy analýzy a interpretácie dát

2.5.1 Tematická analýza

Ako metóda vyhodnotenia a interpretácie dát bola zvolená tematická analýza. Tematická analýza je široko používaná analytická metóda v psychológii aj mimo nej a slúži na vykazovanie tém v rámci dát. Organizuje súbor dát v detailoch a interpretuje aspekty výskumnej témy. Výhodou je jej flexibilita.

Témy zachytávajú v dátach dôležité súvislosti spojené s výskumnou otázkou a predstavujú úroveň odpovede, alebo významu v rámci súboru údajov. Dôležité pri kódovaní je, aby kódy pokryli tému. Dáta musia obsahovať údaje o téme, aby sa téma mohla objaviť a samotná téma vyplýva z úsudku výskumníka. Kľúčovosť témy nezávisí od kvantitatívneho obsadenia v dátach, ale od toho, či zachytáva niečo dôležité v spojitosti s výskumnou otázkou (Braun & Clarke, 2006).

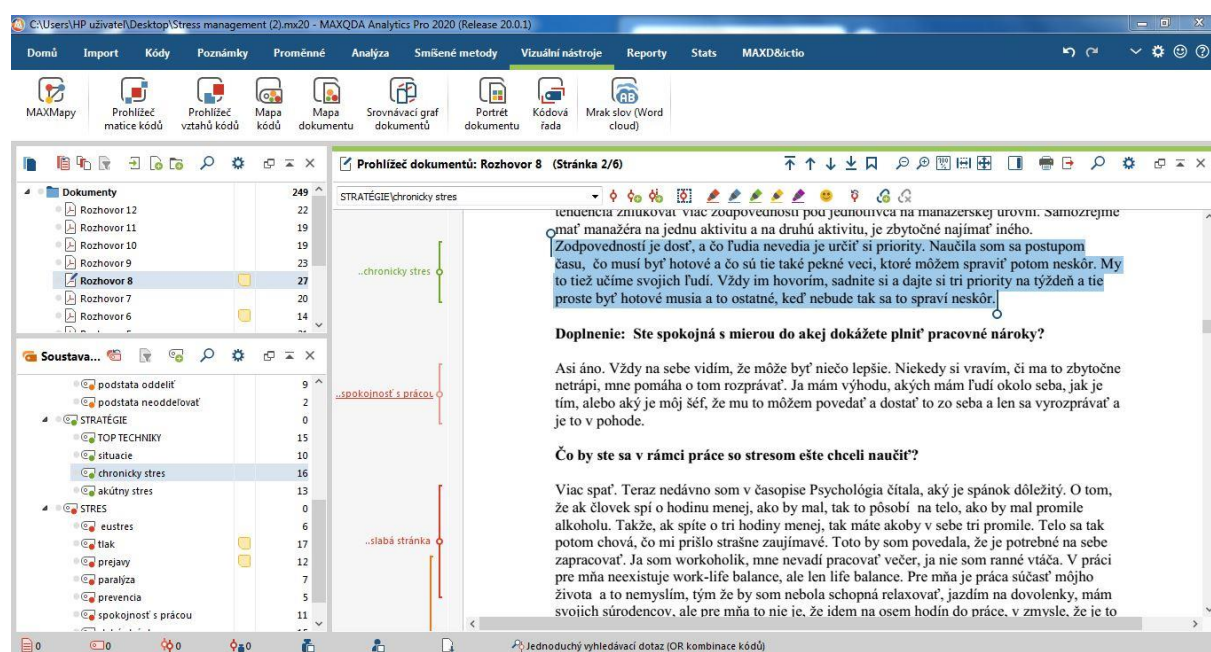
2.5.2 Otvorené kódovanie a použitý softvér

Otvorené kódovanie je technika, ktorá bola vytvorená v rámci analytického aparátu zakotvenej teórie, vďaka svojej účinnosti je používaná v širokej škále kvalitatívnych výskumov a projektov. Predstavuje operácie, pomocou ktorých sú získané dáta rozobrané, konceptualizované a zložené novým spôsobom podľa vzniknutých tém. Pri otvorenom kódovaní sú dáta rozdelené na jednotky, ktorým sú pridelené mená. S pomenovanými fragmentmi výskumník interpretuje zistenia v rámci výskumu.

Analyzovaný text, čiže prepísané rozhovory sa rozdelili na jednotky textu. Jednotkou sa rozumie slovo, veta, odstavec. Jednotky textu sa určovali ako celok podľa priradeného významu, každej vzniknutej jednotke sa priradil kód. Pri voľbe kódu sa volilo pomenovanie podľa toho, o čom daný fragment textu vypovedá. Išlo o to, vytvoriť také kódy, aby odpovedali povahe dátových fragmentov vo vzťahu k výskumným otázkam a cieľu práce. Kódy boli následne priradené do kategórií, aby bolo možné vytvoriť analytický príbeh.

Dáta boli kódované otvoreným kódovaním na základe priradených kategórií. Kódovanie prebehlo z praktických dôvodov pomocou softvéru určeného na kvalitatívnu analýzu dát MAXQDA 2020. Proces kódovania v softvéri je zobrazený na obrázku č. 6: Kódovanie v MAXQDA 2020. Tento program je prispôsobený na vyhodnocovanie kvalitatívnych dát a uľahčuje výskumníkovi prácu. Výhodou je, že softvér uľahčuje orientáciu vo veľkom množstve dát a triedi fragmenty textu podľa priradených kódov. Kódy spadajú do súhrnných tém, ktoré obsiahli teóriu diplomovej práce a zároveň analyzujú zozbieranú problematiku.

Obrázok 6: Kódovanie v MAXQDA 2020



Zdroj: Softvér MAXQDA 2020, vlastné spracovanie.

Pri analyzovaní kvalitatívnych dát rozhovorov v softvéri bolo vytvorených 25 kódov, spojených následne do 4 vzniknutých tém, ktoré vystihujú teóriu diplomovej práce, sledovanú problematiku a zároveň pomohli pri plnení cieľu výskumu a pri hľadaní odpovedí na výskumné otázky. Zobrazenie a príslušnosť kódov k jednotlivým témam je zobrazená v tabuľke č.2: Kódy a ich zobrazenie v témach. Ide o témy stres, stratégie zvládania stresu, work-life balance a syndróm vyhorenia.

Tabuľka 2: *Kódy a ich zobrazenie v témach*

Stres	Tlak	Work-life balance	Nástroje
	Prejavy		Rovnováha a spokojnosť
	Paralýza		Prístup oddelenia práce
	Prevencia		Prístup prácu neoddeľovať
	Spokojnosť s prácou		Začiatky na pozícii
	Slabá stránka		Nedostatok
	Eustres		Čo sa naučila
Stratégie zvládania stresu	Akútny stres	Syndróm vyhorenia	Manžel a pomoc
	Chronický stres		Nikdy vyhorenie neprežila
	Riešenie situácií		Blízko vyhorenia
	Najlepšia technika		Prejavy vyhorenia
			Príčina vyhorenia
			Riešenie
			Koučing

Zdroj: vlastné spracovanie.

2.6 Limity výskumu

Jednou z limit výskumu je, že tri rozhovory prebehli pomocou Skypu, ktorý umožnil hovor cez video, ale nenahradil osobný kontakt s respondentkami. Ďalšou limitou bolo časové obmedzenie dvoch respondentiek, ktoré mali na rozhovor vyhradených 30 minút a odpovedali na otázky stručnejšie, ako respondentky, ktoré rozhovoru venovali 60 minút. Dve z rozhovorov prebiehali v reštauračných zariadeniach, kde hluk z okolia ovplyvňoval nepriamo kvalitu nahrávky a pocit súkromia. Žiadna z týchto limit výskumu nemala zásadný vplyv na zozbierané dáta a všetkých 12 rozhovorov bolo použiteľných pre následnú analýzu. Za limitu výskumu môžeme považovať aj počet respondentiek, kvôli ktorému sa následne nedajú generalizovať odporúčania z výskumu, na všetky manažérky, ale skôr sa dajú vyvodiť praktické odporúčania na individuálnej úrovni, alebo na úrovni organizácie.

3 Vyhodnotenie dát

Pri analýze dát vznikli štyri hlavné témy výskumu, ktoré reflektujú teóriu a zároveň problematiku diplomovej práce. Prvou témou výskumu je stres, ktorý vo vzťahu k výskumným otázkam hlbšie vykresľuje to, čo HR manažérky najviac v práci stresuje a akými príznakmi sa stres u nich prejavuje. Druhou témou výskumu sú stratégie zvládania stresu, ktorá približuje konkrétne stratégie u manažérok, ktoré im pomáhajú zvládať chronický a akútny stres. Súčasťou témy sú pre HR manažérky najúčinnnejšie stratégie a zároveň stratégie, ktoré sa im najviac osvedčili pri stresových situáciách, a stratégie, ktoré majú najväčší vplyv na ich kvalitu života. Treťou témou je work-life balance, ktorá približuje situáciu u HR manažérok, ako sú spokojné s rovnováhou, ktorú sa v živote snažia nastaviť pomocou presne opísaných nástrojov a kde sú ich hlavné nedostatky pri dosahovaní rovnováhy. Poslednou, štvrtou témou výskumu je syndróm vyhorenia, ktorá vyhorenie rozoberá z pohľadu respondentiek, ktoré ho prežili a zároveň približuje situáciu, kedy sa respondentky vyhoreniu vyhli, alebo vďaka čomu ho vôbec nezažili.

3.1 Stres

Špecifickým druhom závažnej záťaže, ktorá jedinca limituje je stres. Stres jedincovi spôsobujú zdroje záťaže nazývané stresory. V práci sa s nimi manažérky stretávajú na dennej báze a napriek tomu, že sú na svojej pozícii skúsené stále sa nájdu limitujúce faktory, ktoré ovplyvňujú ich výkon. Medzi **najväčší tlak** manažérky zaradzovali **časový faktor**.

R1: „*Ked' musím stíhať logistiku v rámci rodiny a dcéry: škola, krúžky. Vtedy musíte stíhať veľa vecí. Nie vždy všetky veci sú ukončiteľné. Mám pomedzi to mítingy a pohovory. Čas je veľký faktor.*“

R2: „*V prvom rade to je časový tlak, keď zistíte, že máte niečo spraviť a nemáte dosť času k dispozícii, s tým sa dá najhoršie niečo robiť, pretože čas si nekúpite.*“

R5: „*Druhá vec je, že nie som pánom svojho času a že mi stále niekto hádže udalosti do kalendára, pretože každý ma nadriadeného a ten ma svojho nadriadeného a ten tiež má nadriadeného, takže v podstate veci, čo idú stále z vrchu majú prednosť, takže ja nie som schopná úplne 100 % schopná plánovať svoj čas.*“

R6: „*Často sa cítim pod časovým tlakom. Príkladom je sedem stretnutí za deň a nestíham robiť vlastnú prácu. Samozrejme tie stretnutia sú práca, ale nestíham prácu, čo sa na mňa valí cez e-maily, alebo keď mám niečo rozrobené. Takže toto ma dokáže dostať pod tlak, keď viem, že namiesto 8 hodín v práci budem 10. Takže cítim stres z času.*“

R10: „*Najviac ma stresujú deadlines, keď sa objaví ad hoc úloha, ktorú treba hneď spracovať a nie som v ňom 100 % závislá len na sebe a potrebujem vstupy od ostatných. To sú situácie, ktoré najviac vzbudzujú stres.*“

Ďalšou skupinou pracovných stresorov pre manažérky bola **otázka ľudského faktoru ako je komunikácia a prepúšťanie**. Niektoré aj po dlhých rokoch praxe si pripustili, že podávanie nepríjemnej správy je pre nich stresom doteraz a uvedomujú si, že pociťujú príznaky stresu už deň pred tým, ako nepríjemnú správu majú podať. Zároveň, medzi manažérkami boli také, pre ktoré je prepúšťanie už otázka profesionality a stres nepociťujú.

R3: „V osobnej rovine to je, keď zaobchádzate s ľuďmi a musíte robiť ťažké rozhodnutia, napríklad sa s niekým vo firme rozlúčiť. V každej korporácii sú vzťahy tiež náročná záležitosť.“

R2: „Tlak psychologický, keď Vám nie je komfortný spôsob jednania s protistranou, alebo nie ste v dobrej psychickej kondícii a nesiete to horšie ako kedykoľvek pred tým.“

R5: „Zažívam aj nedorozumenia, keď viazne komunikácia, keď nie sú nastavené očakávania a priame detaily. Keď mi manažér povie, to presne od Vás očakávam a ja odpoviem, ale to sme si nikdy nenastavili. Toto sa deje príležitostne.“

R7: „Ďalej sú to momenty, kedy mám robiť nepríjemné rozhodnutia, nepríjemný rozhovor, prepúšťanie. Cítim to v žalúdku a vravím si, či som dosť pripravená, už viac urobiť nemôžem, tak nechápem, prečo mám stále tie nervy v bruchu. Disciplinárne momenty ma vyslovenie nebavia, ale to si myslím, že má každý.“

R8: „Do stresu ma dostáva, keď sa to týka ľudí v zmysle veľkej reorganizácie a vieme, že budeme musieť prepúšťať ľudí, pretože nemáme pre nich uplatnenie, aj keď sa ho snažíme nájsť. Niekedy to proste nejde, je to stres, tí ľudia nie sú zlí, aj keď prepúšťame niekoho, kto nebol za hviezdu nie, že by to bolelo menej, ale je to menej viditeľné, ako keď prepustíme niekoho, kto tu pracoval 20 rokov.“

R9: „Prepúšťanie ma už nestresuje, mám na to svoju metódu, kedy som s tým zmierená. Ak by som si myslela, že prepúšťame niekoho nefér, tak to budem hájiť a budem bojovať.“

R11: „Tlak bol teda, pri hľadaní vhodných uchádzačov a organizačných zmenách pri prepúšťaní.“

R12: „Prepúšťanie beriem ako súčasť práce, mám to nastavené v profesionálnej rovine a snažím sa to mať tak nastavené, aby to aj ten človek prijal čo najmenej emotívne, aby to vedel, čo najlepšie spracovať.“

Manažérky ako stresory označili aj to, keď sa dostanú do situácie, keď **ničomu nerozumejú** dostatočne a je pre nich niečo nové, alebo keď **je zadaní v práci nadmerne veľa** a je potrebné si určiť priority.

R2: „Ďalší tlak môže byť kompetenčný, keď v podstate musíte spraviť niečo čo neviete dobre, alebo si myslíte, že dobre neviete.“

R5: „Momentálne sú to všeobecné tlaky, stresuje ma napríklad niečo čo neviem. Keď sa rieši problém a ja nemám dostatočnú znalosť, dostatočné pozadie problému,

dostatočnú moc presadiť riešenie. “

R7: „Je to moment, keď cítim, že sa mi hromadí práca. Je to moment, kedy mám urgentne spraviť 10 vecí naraz. To ma dokáže totálne rozhodiť. Príde urgentný e-mail a do toho ma čakajú 3 - 4 schôdzky, všetko je potrebné spraviť hneď. “

R9: „Tlak vytvára hlavne náš CEO. Pod tlakom sa cítim, keď úloh je veľa, sú pomerne veľké a mám ich dodať v pomerne nezmyselnom čase. “

Pri strese každý jedinec reaguje inak a preto aj manažérky pri pôsobení stresu popisovali rôzne prejavy medzi veľmi intenzívne u nich patria **fyzické prejavy stresu**, ktoré a u nich prejavuje najčastejšie vyčerpaním, pohybovými problémami, alebo problémom s trávením.

R1: „Som vtedy veľmi vyčerpaná, unavená, naozaj niekedy prídem domov spravím, čo musím a idem spať skoro. Som roztržitejšia, nervóznejšia, taká preexponovaná v reakciách a som veľmi vyčerpaná. “

R2: „Keď sa mi začne adrenalín tvoriť v tele má to aj fyzické reakcie ako nervozita a potenie. “

R4: „Zle sa mi zaspáva, zle sa stravujem. Človek je v celkovej nepohode. Mala som problémy s chrbticou, boleli ma kríže. Malo to na mňa dopady aj na fyzickej úrovni. Boleli ma trapézy a žalúdok. “

R6: „Prejavuje sa mi to tak, že sa mi chce ráno zvracať, ale nikdy sa to nestane. Takže, vtedy viem, že som pod stresom aj keď na to nemyslím. Fyzicky sa mi chce zvracať, alebo sa mi začne ťažko dýchať. “

R7: „V momente kedy sedím pred počítačom, prestávam na ňho vidieť, začnú mi brnieť ruky, začnem panikáriť.. Je to veľmi neprijemný fyzický prejav, kedy si hovorím, že teraz je niečo vo veľkom neporiadku. “

R11: „Cítila som zvýšený tep, potili sa mi ruky, naraz tam bola nejaká slabosť, cítila som bezmocnosť. “

R12: „U mňa je to fyzické vyčerpanie, únava, migréna. Je to príznak vyčerpania, únavy, pretlaku informácií. “

Stres tiež u manažérok vyúsťuje aj **do psychických prejavov**, ktoré im dokážu zneprijemňovať prácu, tým, že majú podľa výpovedí zásadný vplyv na ich sústredenie, alebo správanie.

R1: „Som roztržitejšia, nervóznejšia, taká preexponovaná v reakciách, začnem byť protivná, som veľmi psychicky vyčerpaná a nesústredím sa. “

R4: „Sústredenosť je problém, vtedy sa nedokážem sústrediť na to potrebné. “

R5: „Nastupuje zdesenie, potom som zmätená, potom príde bezmocnosť, nasleduje naštvanie, viem že som veľmi vtedy podráždená, keď príde toto tak sa vôbec nesústredím. “

R8: „Prejavuje sa to emóciami, tá emócia sa prejaví tým, že prestanem racionálne uvažovať.“

Respondentky uviedli, že niektoré z príznakov ich dokážu pri práci obmedziť natoľko, že sa na prácu nedokážu sústrediť, alebo ju nemôžu ďalej vykonávať. Niektoré popisovali až stavy **paralýzy**.

R1: „Chrbtica ma niekedy bolela tak, že som musela ísť na injekcie do chrbtice.“

R4: „Podráždenie, kedy sa nesústredím. To mi vezme vietor z plachiet. Určite to nie je strach, ale je to zlosť a vtedy odchádzam.“

R7: „Vo chvíli, kedy prestávam vidieť a brnia mi ruky, tak to už myslím na to, že dostávam infarkt. Súvisí to určite so psychickým nepohodlím a máte strach.“

R12: „Migréna, je taká, že potrebujem voľno. Vtedy si beriem homeoffice, alebo odidem skôr z práce, je to taká paralýza. Prídem domov a spím.“

Veľmi pozoruhodným zistením u niektorých respondentiek bolo, že aj napriek nepríjemným prejavom stresu vyzdvihli fakt, že sa pri strese dokážu mobilizovať a berú ho, ako výzvu. Uvedomujú si, že **eustres**, ako určitá hladina stresu, ktorá má na nich stimulujúci dopad je pre nich prospešná a dokonca sami **stres vyhľadávajú**.

R2: „Ja sa teda pod stresom mobilizujem, ale to prišlo tréningom, časom, na začiatku to bolo samozrejme inak. Myslím si, že som sa naučila využívať ten pozitívny efekt stresu, to znamená nabudenie.“

R8: „Mne vyhovuje taký tlak, kedy sa niečo chystá, niečo musím spraviť. Mne sa najviac osvedčilo sa stresujúcim situáciám nevyhýbať, skôr ich vyhľadávať, pretože telo si zvykne.“

Stres v práci má vplyv aj na to, či sú respondentky spokojné, do akej miery dokážu plniť pracovné zadania a ich odpovede sa diametrálne odlišovali pretože, niektoré na základe nárokov, ktoré na seba kladú, tak považujú **pracovný výkon** za neuspokojivý. Naopak respondentky, ktoré sa naučili prijať situáciu tak, ako ju dokážu reálne zvládnuť, tak spokojné boli. Respondentky, ktoré uviedli, že stres berú motivačne (R2 a R8) uviedli, že sú oblasti, v ktorých sa môžu stále zlepšovať.

R2: „To, že som spokojná to nemôžem povedať. Mám hladinu sebavedomia, ktorá mi dovoľuje pristúpiť k výkonu tak nejak slobodne bez toho, že by som sa toho stresu bála..“

R8: „Vždy na sebe vidím, že môže byť niečo lepšie. Niekedy si vravím, či ma to zbytočne netrápi, mne pomáha o tom rozprávať.“

Prejavy emócií sú jedným zo psychologických dopadov stresu na jedinca. Väčšina respondentiek si zároveň uvedomuje svoje **slabé stránky pri práci so stresom** a väčšina uviedli, že ako ženy sú emotívne a chceli by sa viac naučiť **ovládať svoje emócie** a nedávať

ich v pracovnom prostredí najavo, aby vedeli viac oddeľovať emócie od práce. Taktiež sa objavila potreba vedieť argumentovať v situáciách, kedy jedinec nie dostatočne pripravený. Ďalším nedostatkom je perfekcionizmus, ktorý má vplyv aj na ich okolie.

R1: „*Chcela by som sa naučiť adekvátnosti mojich reakcií pretože, som horúca hlava. Takže chcela by som sa naučiť práci s emóciami.*“

R2: „*Som perfekcionista a to je problém, moje oddelenie ma prikaz, že ak idem za hranu musia ma upozorniť.*“

R3: „*Chcela by som sa naučiť viac stres zvládať vizuálne, aby ten stres na mne nebolo vidno, že som v strese. Určite by som sa chcela naučiť práci s emóciami.*“

R8: „*Mňa šťve, že pracujem na každej veci a žiadna nie je dokončená a nie je perfektná. Keď pracujete na 5 projektoch, nikdy to nebude tak hotové akoby ste chceli. Viem, že na to nemám vplyv a chcela by som sa naučiť to akceptovať.*“

R9: „*Som cholerik. Som rýchla emóciami, rýchle sa ukludním, ale aj sa rýchle naštvem. V týchto situáciách vo mne doslova búchajú slzy.*“

R10: „*Niekedy si myslím, že by som mohla byť ráznejšia, alebo tvrdšia.*“

R11: „*Chcela by som sa naučiť argumentovať v momentoch, kde nie som doma, alebo mať nejakú formulku pripravenú, pre takéto situácie.*“

Manažérky pri téme stres za najväčší stresor v práci označili časovú tieseň, ktorú spájajú s problémom, ak sa musia starať o svoje rodiny a zabezpečovať svojim deťom logistiku v rámci školy. Časový tlak sa objavuje pri ťažkom zadaní v práci, ktoré je potrebné stihnúť v krátkom čase a zároveň, keď pri náplni pracovného zadania nepracujú samostatne a sú odkázané na ostatných kolegov a dodanie ich častí projektu. Čas sa ako stresor prejavuje aj pri veľkom množstve pracovných stretnutí, keď nie je možné stihnúť vlastnú prácu, na ktorej je potrebné pracovať samostatne. Určité projekty v práci obsahujú deadlines, ktoré tiež pôsobia, ako stresor, ak sa pri tom objavujú iné urgentné zadania, ktoré manažérka nie je schopná ovplyvniť.

Neprijemne správy a prepúšťanie je tiež pre HR manažérky aj po dlhých rokoch praxe stresorom, s ktorým sa ťažko vyrovnávajú, pretože samé musia robiť neprijemné rozhodnutia, ako napríklad rozhodovať o prepustení zamestnanca, alebo riešiť disciplinárne momenty. Manažérky potvrdili, že robia stále všetko preto, aby odchod zo zamestnania pre zamestnanca mal stále čo najľahší priebeh, ale nie vždy sa to podarí. Zároveň boli manažérky, ktoré potvrdili, že prepúšťanie im problém nerobí a berú ho, ako súčasť svojej práce a emócie v tomto prípade oddeľujú od situácie. Komunikačné problémy v organizácii boli pre manažérky tiež jeden zo stresorov, keď protistrana nekomunikuje vyhovujúcim štýlom, alebo keď viazne komunikácia na tom, že nie sú stanovené očakávania s protistranou a komunikácia tak viazne.

Ďalším stresorom bolo, ak k danému problému, alebo situácii im chýba dostatočné množstvo informácií, alebo nemajú dost' vedomostí na riešenie. Stresorom je aj množstvo zadanej práce a situácie, ak sa pracovné zadania hromadia, kedy ich zdrojom môže byť aj nadriadený.

Pri opísaných stresoroch, sa manažérkam stres prejavuje odlišne, keďže ide o individuálnu záležitosť. Ako fyzické príznaky bola spomenutá únava, potenie, zrýchlená srdcová činnosť, vyčerpanie. Zo zdravotných problémov dlhotrvajúceho charakteru sa objavili komplikácie ako: problémy s chrbticou, bolesti trapéz, bolesti žalúdka, pocity na zvracanie, zrakové problémy, problémy s dýchaním a migréna.

Z psychických problémov sa u manažérok objavilo psychické vyčerpanie, zdesenie, naštvanie, emocionálne prejavy, pocity bezmocnosti a paniky. Taktiež má stres vplyv aj na ich správanie a z behaviorálnych príznakov stresu boli spomenuté: nervozita, roztržitosť, zmätenosť, neprimerané reakcie, problémy so sústredením.

Respondentky uviedli, že niektoré z príznakov ich dokážu paralyzovať pri plnení pracovného zadania, bola to napríklad migréna, alebo bolesti chrbta, či podráždenie. Zároveň významným zistením bolo, že medzi respondentkami boli také, ktoré stres zámerné vyhľadávajú a berú ho ako výzvu, pretože to berú ako skúsenosť a tréning. Pri otázke na spokojnosť plnenia pracovných zadaní sa odpovede odlišovali, tým, že respondentky, ktoré na seba kladli vysoké nároky spokojné neboli. Ako najčastejší nedostatok pri práci so stresom respondentky opisovali prácu s emóciami a perfekcionizmus.

3.2 Stratégie zvládania stresu (Coping)

Veľmi zásadným procesom pre HR manažérky je naučiť sa vhodné stratégie, ktoré im pomáhajú zvládať stres pri práci a v živote. Ide o individuálnu záležitosť jedinca, pretože každý je špecifický svojimi predispozíciami pre zvládanie stresu a tým ako situáciu zátáže hodnotí. Manažérky rozlišovali dve skupiny stratégií, jednou z nich boli **stratégie zamerané na akútny stres**, ktorý má chvíľkovú podobu. Manažérky R5, R8, R12, ktoré pri svojich nedostatkoch neuviedli potrebu naučiť sa práce s emóciami, uvádzali ako akútne techniky hlavne to, ako s emóciami pracujú. Najčastejším riešením pre manažérky sa javila pauza a dýchanie.

R1: „*Využívam predychávanie, pozitívne myslenie. Máme kolegyňu, ktorá nás učí pozitívnemu mysleniu a pozitívnym vibráciám. Predychávanie situácií a uvedomenie si, že o nič nejde. Pomáha mi tiež vnútorná práca so samým sebou a uvedomenie si, že o nič nejde.*“

R2: „*Občas mám takú fyzickú reakciu, že si musím dať pauzu a napríklad spraviť kávu, alebo sa prejsť na čerstvý vzduch a po niečo si zájdem do auta, aby som to rozchodila a telo sa mi v tom neuvarilo. Hovorím tomu stav, kedy musím vypustiť paru.*“

R5: „*Čo robím, je že to nechám, nesnažím sa to riešiť ihneď. Urobím si odstup, krátku pauzu, napríklad hodinu, pol dňa, podľa toho, aké je to naliehavé. Riešim to potom s chladnou hlavou a nekomunikujem s ľuďmi v emóciách.*“

R6: „*Nejaký nával, vtedy viem, že mám hlboko dýchať. Často myslím na to, že je to len práca a sú aj dôležitejšie veci. Musím si jednoducho v tej chvíli uvedomiť, že je to len práca a že ten stres si vytváram sama.*“

R7: „V tej chvíli idem vonku z hotela, idem sa prejsť k rieke. Chodím a dýcham. Keď som dostatočne uvedomelá vezmem si telefón a čítam si všetky afirmácie, ktoré mi hovoria, že ak nejde o život, tak nejde o nič a pracujem s tým.“

R8: „Čo som sa naučila v priebehu toho, aby som nebuchla, keď niečo rupne, tak si naozaj dám pauzu, napočítam do 10, alebo odchádzam z tej situácie. Potom sa vrátim, ale je to ochrana samej seba, aby som si rozmyslela, ako reagovať.“

R9: „Tým, že je to CEO človek nemôže vybuchnúť, tak sa držím a v tú chvíľu, kedy nemôžem dať najavo emóciu a držím ju v sebe, tak to by som povedala, že je blbý faktor pre mňa. Potom, čo robím a ako ventilujem je väčšinou keď som veľmi vytočená tak sa idem prejsť. Idem vonku z budovy, takže opustím toto prostredie a prejdem sa.“

R11: „Dnes ma život naučil, to že je lepšie niektoré veci odložiť a neriešiť ich s horúcou hlavou.“

R12: „Nepitvám to, nerozoberám, idem smerom na dané riešenie. Rokmi a praxou, to ide tak prirodzene každý prípad, že je to taký najjednoduchší spôsob, ako neničiť samého seba a nespôsobovať si ten stres emocionálnymi spúšťačmi, ako to, že sa s tým neviem vysporiadať, neviem na to reagovať.“

Dlhodobé prežívanie stresu, takzvaný **chronický stres**, ktorý trvá aj po ukončení pracovného dňa je pre jedinca nebezpečný. Manažérky uvádzali stratégie, ktoré im pomáhali sa zbaviť psychického a fyzického napätia z dlhodobého hľadiska. Najčastejšie spomínanou technikou bola joga, ale aj druhy športu ako pilátes, behanie, prechádzky, fitnes. Zaujímavým bolo zistenie, že k veľkému zlepšeniu zvládania stresu došlo u manažérky R8, ktorej s plánovaním pomáha asistentka. Manažérka R11 ako jediná spomenula to, že stravovanie má na jej stres vplyv.

R2: „Cvičím pilátes, behám, chodíme po horách. Čítam veľa kníh, ale využívam audio knihy, pretože zle vidím, takže čítam stále, keď šoférujem a upratujem. Čítam ušami.“

R4: „Mne funguje joga. Vždy som robila nejaký šport. Pred tým som robila aerobik, ale keď mi začali problémy s chrbticou, tak ten šport som nemohla robiť. Potom som chodila na rehabilitácie a dostala som sa k joge. Fakt cvičím 4 krát týždenne svojou praxou. Pomáha mi to, nabíja ma to.“

R6: „Mám dni kedy sa odtiaľto zbalím a poviem si dosť a idem do fitka. Väčšinou sa snažím 3-5 krát týždenne. Keď to náhodou nestihnem, tak spravím si 100 drepov doma, to mi pomáha.“

R7: „Mne veľmi pomohlo, že som sa dostala do kultúry, ktorá mi veľmi vyhovuje. Začala som čítať budhistickú filozofiu a to mi veľmi pomáhalo, kedy som si začala uvedomovať, že budhizmus je cesta a je to cesta od utrpenia.“

R8: „Skvelá asistentka je pri time-managemente základ. Je na mňa krásne naladená, perfektne mi manažuje kalendár. Máme dohodu, ako mať kalendár poskladaný, aby som to ja zvládala. Od kedy mám asistentku, môj život sa celkovo zlepšil o 30 %.“

R10: „Na vyčistenie hlavy mi pomáha šport a na to sa snažím vždy si nájsť čas. Keď je človek veľmi unavený, tak tým športom bude aktivizovaný, vyčistí sa mu hlava. Keď som nebola tehotná, tak som veľa behala, teraz robím jogu a plávam.“

R11: „Začala som cvičiť jogu, konečne som sa k tomu dopracovala. Som za to strašne vďačná, cez prázdniny som sa tomu vedela venovať aj hodinu a pol, teraz keď je pracovný proces, tak to zvládnem dva krát týždenne. Ďalšia vec je, viac premýšľam o tom, ako sa stravujem.“

R12: „Pre mňa to je šport, cvičím jogu tri krát týždenne s trénerkou a u mňa je to veľký fyzický aj mentálny relax. Sústredím sa vtedy na niečo iné, ako je práca a uvoľním sa a neznamená to, že musím odpadnúť spotená unavená.“

Náročným je pre manažérky zvládať hlavne **v situáciách** a potrebujú podať dobrý pracovný výkon. Pomenovali stratégie, ktoré sa museli naučiť dlhodobou praxou, aby si veci nebrali osobne a vedeli sa na situácie pozrieť aj iným pohľadom a zmeniť svoje vnímanie, prípadne prehodnotiť svoj postoj, alebo požiadať okolie o pomoc v prípade nevedomosti. Spomenutou technikou je aj mindfulness u respondentky R5, ktorý umožňuje veci si uvedomovať. Dôležitým je aj sebauvedomenie, že často si jedinec spôsobuje stres sám.

R2: „Technika keď sa človek musí zastaviť, zosumarizovať si situáciu o čom vlastne je a vytvoriť si na to nejakú schému. Pretože sú záležitosti, ktoré sú len pocity, ale potrebujem s nimi pracovať a zúžiť si to na praktické veci, s ktorými musím pracovať. Samozrejme vždy treba brať do úvahy aj svoje okolie. Nájsť si človek, alebo nástroj, ktorý mi v tom môže pomôcť. Môže to byť technológia, alebo niekto, čo vie danú vec lepšie ako ja. Takže najprv zúžiť situáciu a potom podniknúť kroky.“

R5: „Pred tým to bolo také nevedomé, kým som si uvedomila, čo to bolo a prečo to bolo. Ako sa vraví je dobré praktikovať mindfulness. Bola som aj na kurze a využívam ho. Je to zamerané na uvedomovaní si prítomnosti, prítomného okamžiku a vybavovanie si vecí. Je to také, že sa vznesiete nad seba ako duch a pozorujete sa. Pozeráte sa na veci z diaľky. Človek si často tie veci neuvedomí, potom nastávajú neprijemné aha momenty.“

R8: „Pocit zodpovednosti, že musí byť všetko pod kontrolou, to nie je dobré. Keď niečo neviem, buď to zistím, alebo si zavolám kolegyňu a ona povie. Takto sa človek dostáva do tlaku sám, kvôli sebe, pretože má pocit, že zlyhal, že niečo nevedel, nespravil.“

R11: „Nehovorím, že vždy to je 100 %, ale aspoň sa o to snažím a uvedomujem si, že je dobré si od toho dať odstup, aby som bola schopná to zvládnuť. Odpoveď je, že som sa naučila uvedomiť si situáciu, zvážiť dopady a prípadne to odložiť.“

R12: „Väčšinou, keď som mala najvypätejšie situácie, alebo to čo som prežívala, sama som si to so sebou stále prechádzala ešte raz, či som mohla reagovať inak, mohla sa lepšie pripraviť, alebo sa vyhnúť tej situácii. Viem, že keď sú veci, s ktorými som nebola stotožnená, tak do nich nejdem alebo ich beriem nie emotívne, ale ako realitu. Poviem si, že toto je realita, a potom sa pýtam sama seba čo s tým spravím, ako s tým naložím.“

Po zhodnotení stratégií, aké manažérky využívajú v rámci svojho stres managementu, vybrali následne **stratégie, ktoré považujú za najúčinnnejšie** zo svojho pohľadu, ktoré majú na ich kvalitu života a zvládanie stresu v práci zásadný vplyv. Medzi najdôležitejšie stratégie manažérky zaradili šport a osvojenie si jogy, stratégie zamerané na akútne zvládanie stresu, prípravu a time-management, sebauvedomenie a priority, mindfulness a meditáciu, ako relaxačné techniky.

- **Šport a osvojenie si jogy**

R4: „Recept je joga. Čo sa týka time-managementu tak mávame updaty, pretože úloha je veľa a je dôležité stanoviť si priority. Pre mňa je to šport, v lete aj bicykel alebo v zime lyže.“

R5: „Ísť vonku a nadýchať sa čerstvého vzduchu, ísť si zacvičiť. My máme v práci fitko a hodiny vo fitku, tu to niekedy využívam na obed, kedy fakt potrebujem pauzu, tak si skočím sem miesto obeda. Úplne si vtedy vymením mozog. Pomáha mi to odosobniť sa. Veľa tvorím, mám rada ručné práce. Čo ešte funguje na stres je humor. Máme aj interný humor v práci, veľa sa nasmejeme.“

R6: „Šport, ten vám dá endorfíny a hneď je vám lepšie, ale priznám sa, že sú dni, kedy ani šport nepomáha, ale väčšinou sa mi zdá najúčinnnejší a zároveň ešte kvalitný spánok.“

R12: „Pri športe určite, je jedno či som s trénerkou alebo na skupinovej joge, ale pri tejto aktivite sa uvoľním najviac.“

- **Stratégie zamerané na akútne zvládanie stresu**

R2: „Uľavová aktivita, kedy idem do kuchynky, alebo si zájdem na míting iného druhu, kde ma to na chvíľu začne baviť. Z práce sa ujsť nedá, tak idem na chvíľku, pretože mám záväzky. Keď ale ide o veľmi stresujúcu vec, ktorú môžem prerušiť, tak idem inam a preberiem tam s kolegami iné veci, alebo idem do tej kuchynky, kde si spravím kávu, alebo si zájdem sama na obed, alebo na čerstvý vzduch.“

R9: „Odchod z priestoru. Komplikácia taká blbá je, že ja ten stres prežívam fakt nahnevane, sa rozžhavím. Komplikácia je, že nemám s kým o tom rozprávať. Niekedy zavolám manželovi, ale ten nemá čas, takže najviac pomáha si obehnúť si dom.“

R10: „Nerada lietam a mám z toho strach, tak vtedy dýcham, sústredím sa na dýchanie. Dýcham a mám k tomu mantru, ktorú si opakujem. To mi pomáha. Vždy lietam, keď to je potrebné, ale myslím na to deň dopredu a neužívam si to.“

R11: „Pre mňa, keď som v kancelárii najlepšie funguje možnosť hlbokého dýchania, upokojiť dýchanie a sústrediť sa na vlastný dych. Myslím si, že je to najefektívnejšie, najrýchlejšie. Nie je to ani časovo náročné.“

- **Príprava a time-management**

R1: „Pocit istoty je pre mňa najdôležitejší a to znamená, že som dobre pripravená a najdôležitejšia je teda príprava. Vtedy viem, že sa mi nič nemôže stať. Je to v rámci time-managementu. Zároveň veľmi účinným je pozitívne myslenie.“

- **Sebauvedomenie a priority**

R3: „Hovoriť sama so sebou, to je najdôležitejšie. Byť sama sebe verná. Nenechať sa, tým okolím, ktoré je nejaké ovplyvniť. Je to sebauvedomenie.“

R8: „Je dobré si uvedomiť, čo je životná priorita toho človeka. Ja ľudí neodsudzujem, pretože niekto má prioritu zhromaždiť majetok a robí mu to dobre. Niekto má životnú prioritu ovplyvňovať všetko, čo sa dá. Niekto chce niečo vynájsť. Niekto sa chce starať o rodinu. Každý má niečo iné a je treba to nájsť. Myslím si, že toto veľmi človeka ukludní a vyrovná sa sám so sebou a nebude podliehať tlaku okolia. Žiť zmysel života. Ale to vnútorné vyrovnanie je najdôležitejšie, čo môže človek spraviť.“

- **Meditácia a mindfulness**

R7: „Chodím na transformačný kurz, kedy sa učím pracovať sama so sebou s mindfulness a meditáciou. Mám za sebou prvé dve úspešné meditácie, ktoré sa mi podarili a pochopila som o čom to je. Prvýkrát v živote som dokázala meditovať 30 minút v kuse. Zistila som, že keď sa z toho dostanem a ten task list, ktorý narastá a je v podstate nekonečný, tak keď prídete po meditácii sama k sebe, tak vám nepríde vôbec dôležitý. Učím sa to stále a funguje mi to. Je to meditácia a na tom trvám. Ak bude vaša najvyššou životnou prioritou duševný klud a rovnováha, dajú sa všetky oblasti tvojho života postupne do poriadku. Príde mi to ako svätá pravda.“

Manažérky pri akútnom strese opisovali ako najúčinnnejšie techniky protistresové dýchanie, počítanie, zmenu činnosti, urobiť si prestávku, odísť z miestnosti, alebo sa prejsť vonku. Pri chronickom dlhodobom pôsobení stresu manažérky ako účinnú stratégiu pri práci so stresom uvádzali osvojenie si jogy a športových aktivít, ako je behanie, pilátes, fitness a plávanie.

Ďalšou účinnou stratégiou pre HR manažérky bola meditácia. Taktiež zaujímavým zistením bolo, že sa výrazne zlepšuje zvládanie stresu, v prípade, ak je manažérka zaťažovaná plánovaním času, prijatie asistentky, ktorá pomáha tento tlak znižovať. Pri práci so stresom v situáciách sa ako účinná stratégia osvedčila mindfulness, požiadanie okolia o pomoc, alebo si držať odstup od situácie a nepripúšťať si absolútnu zodpovednosť za problém.

Manažérky po zhodnotení stratégií, ktoré využívajú pri práci so stresom za najúčinnnejšie označili: šport a osvojenie si jogy; stratégie zamerané na akútne zvládanie stresu; dobrá príprava a time-management; sebauvedomenie a nastavovanie priorít; zvládanie relaxačných techník. Ako naznačuje výskum dôležitá je u zúčastnených HR manažérok práca na sebe v rámci sebapoznania, aby dokázali zvládať stres tým, že si vydefinujú svoje hranice a hodnoty.

3.3 Work-life balance

Ženy manažérky sa venujú okrem psychicky náročnej práci aj svojim rodinám a záľubám. Aby dosahovali efektívny životný štýl a znižovali si hladinu stresu je potrebné balansovať medzi prácou a súkromím, ale **na začiatku kariéry**, kedy prichádzali prvý krát do styku s tým, ako svoj balans nastaviť. Väčšina z nich považovali začiatok kariéry, ako náročnú skúsenosť pri kombinovaní pracovného a súkromného života a naopak našla sa manažérka R4, ktorá považovala začiatky za jednoduchšie a pripisovala podstatu tomu, že nemala deti a záväzky. Tie, čo už malé deti pri nástupe do kariéry manažérky mali, stres pociťovali väčší ako dnes. Zároveň popisovali aj problém delegovať pracovné zadania a hovoriť na začiatku nie.

R1: „*Myslím si, že som nevyužívala efektívne ten čas pred materskou dovolenkou. Myslím si, že teraz som efektívnejšia ale som oveľa vyčerpanejšia a mám menej sociálneho času na návštevy divadla, kina alebo ísť vonku s priateľmi.*“

R2: „*Myslím, že som bojovala s tým v rovnakej miere, ale trochu inak, samozrejme som v tej dobre mala malé deti.*“

R3: „*Ten stres bol veľký, ale iný ako dnes. Dnes je taký, že keď ho mám tak ho riešim sama so sebou, zatiaľ čo vtedy ten stres bol doplnený o zodpovednosť voči deťom. Človek im ten čas a potenciál potreboval dať. Bol to väčší tlak.*“

R4: „*Bola to len práca a bolo to stresujúce. Keď som začínala nemala som žiadne záväzky, nikto doma na mňa nečakal. Partner pracoval, ale neriešila som to.*“

R5: „*Bolo to hrozné, nikto mi nepovedal, že to robím zle. Bola to zas otázka skúsenosti a uvedomenia si. Ja som si neuvedomila, čo je zlé, čo je dobré. Nikdy to ale nie je čierne ani biele, nikdy nie je nastavené, čo je dobré a čo zlé.*“

R8: „*Bolo to hrozné. Človek poriadne nevie, a myslí si, že musí vedieť všetko a hneď. Vo veľa veciach si nabehne, pretože sa nerozhodol správne. Čo je na začiatku najhoršie je schopnosť delegovať. Keď idete zo špecialistu na manažéra, máte tendenciu všetko robiť sám.*“

R9: „*Ja si myslím, že som to nerobila dobre. Všetko som venovala práci. Bola som workoholička, ale ja mám skvelého manžela, ktorý ma stále podporoval. Ešte sme sa pri tom presťahovali do zahraničia, ja som začínala kariéru manažérky v Rakúsku.*“

R11: „*Pre mňa bolo náročné, že som na začiatku nevedela hovoriť nie, som mala oveľa viac zodpovedností.. Musela som sa naučiť prioritizovať, delegovať, vychovať si tím.*“

R12: „Bolo to náročné, ale keďže som vtedy bola bezdetná, tak tam neboli frustračné materinské momenty. Bolo to náročné, ale zároveň jednoduchšie. Bola iná situácia na trhu a každý sa vtedy chcel ukázať aký je dobrý a šikovný, pretože tých pracovných príležitostí nebolo tak veľa. S dieťaťom je citovo náročnejšie nepodliehať stresu.“

Ďalej sa manažérky vyjadrovali k tomu, **ako sú s dosahovaním work-life balance spokojné**. Väčšina sa priklonila nespokojnosti, pretože hlavným problémom je u nich, že zastávajú viac rolí a dochádza ku konfliktom. Manažérka R4 a R10 označili, že je s dosahovaním work-life balance spokojná.

R1: „Nie som s tým úplne spokojná, pretože tým že vyrovňavam rovnováhu medzi súkromím a prácou si to odnášam ja, že som často vyčerpaná.“

R2: „Určite nie, bola by som radšej častejšie v divadle, častejšie na horách, ale nemám vnútorný problém s tým, že to teraz tak je. Moja práca je tak pekná a tak motivujúca, že ma to svojim spôsobom naplňa rovnako, ako by ma naplňovalo, keby som mala viac času na divadlo, alebo na hory.“

R4: „Myslím, že kombinujem dobre. Keď som doma, tak sa snažím nevenovať sa práci a keď som v práci tak sa venujem práci. Nebývalo to tak, ale teraz cítim rovnováhu.“

R6: „Záleží fakt na období, je obdobie kedy si môžem dovoliť tu byť na menej ako plný úväzok, tak to vtedy využívam, že som s kamarátmi, rodinou, športujem. Potom sú obdobia, kedy neviem vypnúť.“

R10: „Myslím si, že sa mi rovnováhu podarilo dosiahnuť.“

R11: „Je to ťažké, ako musím zastupovať viac rolí. Starám sa o dieťa a o svojich rodičov, žonglujem s niekoľkými loptičkami naraz. Je pravda, že sa učím nezabúdať sama na seba. Posledné roky to bolo o tom, že som sa rozdala všetkým a išla som z nejakej tajnej zásoby, neviem, kde som ju vzala.“

Častokrát sa pozícia manažérky a domácnosť zvládať na 100 % nedá podľa predstáv, ako uvádzali niektoré manažérky a balans medzi životom a prácou znie ako vznešený nedosiahnuteľný ideál, každá sa snaží pomocou prijateľných **nástrojov a kompromisov dosahovať prijateľný stav**. Medzi účinné nástroje manažérka R1, R3 a R10 zaradili **skrátene úväzku**, manažérka R11 rieši dosahovanie work-life balance spôsobom práce na **živnosť** a svoj čas si môže riadiť sama.

R1: „Pre mňa je dôležitý jeden údaj, že pracujem akoby na skrátenej úväzku, mám 7 hodinový pracovný čas. U nás to dovoľuje legislatíva na Slovensku, žena má nárok do veku 15 rokov dieťaťa čerpať túto výhodu, s tým, že to musí schváliť zamestnávateľ. Tým pádom ja využívam čas naplno a viem sa revanšovať vysokým výkonom. Vedela by som tú hodinu a štvrtť využiť inak, ale chýbala by mi veľmi v rámci work-life balance, že stíham rodinu aj prácu.“

R3: „Pracujem na 0,9 úväzku. Ale ten pol deň učím na vysokej škole, takže je to plný

úväzok. Je tam dochádzanie do práce. Niekedy si môžem zobrať pol dňa voľno, alebo homeoffice.“

R10: *„Dosiahla som to tak, že pracujem štyri dni v týždni. Bolo to pre mňa tak dôležité, vysvetlila som to svojim šéfom a tí na to pristúpili. Ten jeden deň, kedy nie som v práci tak som so svojim synom. Som veľmi rada, že môžeme takto spolu tráviť čas.“*

R11: *„Od kedy je moja dcéra na svete tak fungujem na živnosť, takže som osoba samostatne zárobkovo činná na OSVČ. Najmä preto, aby som bola schopná fungovať po pracovnej stránke, zaistiť starostlivosť pre dcéru a zaistiť starostlivosť o rodičov.“*

Medzi ďalšie účinné nástroje patrí **nepracovať po pracovnom čase doma, nesnažiť sa všetko dokončiť hneď a nepracovať cez víkendy**, ktoré by mali patriť rodine a obľúbeným aktivitám, prípadne mať systém na to, ako si vykompenzovať situácie, kedy doma pracovať musia vo výnimočných, alebo urgentných situáciách.

R4: *„Teraz je pre mňa dôležité, aby to fungovalo doma. Prácu mám rada, ale nerútím sa, keď niečo nebude hotové. K tomu som dospela neskôr, teraz sa s tým tak nestresujem a viem, že ak to nebude včas.“*

R5: *„Víkendy sú mi sväté. Keď viem, že je to potrebné, tak si k tomu sadnem, ale viem, že to bude vykompenzované. Nerobí mi to žiadny problém. Myslím si, že v tejto práci to je aj lepšie vďaka skúsenostiam, ktoré som získala.“*

R7: *„Doma som doma, nekontrolujem e-maily, mám to vypnuté. Cez víkendy tiež nepracujem. Je to jediný možný balans.“*

R8: *„Každý večer sa snažím mať nejakú aktivitu či v spoločnosti, alebo vo fitku, je jedno kde. Mať niečo, kedy si poviem, že ten deň nebol len o práci. Snažím sa nepracovať víkendy.“*

R9: *„Keď sa vrátim domov, som s malým. Naučila som sa doma prácu vypnúť. Doma nepracujem. Nosím so sebou počítač, keby niečo buchlo. Keď prídem tak na to nemyslím a nedotýkam sa počítača. Mám malé dieťa, ktoré ma potrebuje, vidím ho večer tri hodiny, keď prídem.“*

R12: *„Po večeroch a cez víkendy nepracujem. Keď je zvláštna situácia, že musím, tak keď dcéra spí. Raz mi povedala, že keď som doma nech nepracujem, od vtedy som si povedala, že buď dokončím prácu v práci, alebo nebude ma doma vidieť ako pracujem.“*

Účinným nástrojom pre manažérky je aj **externá pomoc** vo forme objednania si upratovania u agentúry, alebo opatrovateliek pre deti na čas, ktorý ešte nie sú doma z práce, prípadne požiadanie zvyšku rodiny o pomoc.

R9: *„Ale nejde to zvládať bez pomoci, mám pani na upratovanie a opatrovatel'ku. Dlhú som skúšala upratovať, vozit' dieťa do škôlky, ale nejde to. Nastavili sme režim a logistika je veľmi ťažká, na to máme veľké kalendáre s logistikou.“*

R10: „Máme obrovskú infraštruktúru vytvorenú, kde máme pani na upratovanie. Jeden deň vyzdvihuje zo škôlky jedna babička, ďalší deň druhá. Tretí ho vyzdvihuje pani opatrovateľka zo škôlky, takže cez tieto nástroje to máme zariadené tak, že aby sme mali pocit, že všetko stíhame a aby sme prácu nemuseli zanedbávať.“

Veľkým faktorom pri dosahovaní work-life balance aj **pomoc manžela, alebo partnera**.

R2: „Ja som veľa cestovala vo svojej business kariére, ale manžel nemal problém s deťmi ostávať doma, postarať sa o nich.“

R3: „U nás to je tak, že manžel vyberá deti, pretože pracuje menej ako ja. Máme dve deti, ale to keby som mala robiť všetko sama, to by nešlo.“

R9: „Nastavili sme režim a logistika je veľmi ťažká, na to máme veľké kalendáre s logistikou. Ráno vodi manžel, ja jazdím, čo najskôr do práce. Manžel je ráno so synom, manžel si teda užíva ráno. Potom je syn v škôlke a potom vyzdvihuje opatrovateľka.“

R12: „Ja nosím dcéru do školy a manžel vyberá.“

Pri dosahovaní work-life balance je neoddeliteľnou súčasťou aj **starostlivosť o samú seba**, ako väčšina manažérok vyzdvihlo. Je dôležité naplňovať vlastné potreby a nezabúdať na psychohygienu, aby nebola rovnováha len medzi prácou a súkromím, ale aj pre manažérku vo svojom vnútri, ktorá sa pre rovnováhu neustále snaží.

R6: „Plánovať si aj obedy. Nezabúdať na Maslowovu pyramídu a pokryť všetky potreby. Určite si nájsť svoj relax, kde dokážete vypnúť. Potom si uvedomovať, že je to len práca.“

R9: „Vaše potreby. Ste v inej role trochu ako žena, ako manažérka a je v poriadku chcieť nejaké veci, ktoré napríklad muž nepožadujú. Pretože oni majú doma ženy a majú zabezpečený servis. Tá žena to nemá. Nehanbiť sa okamžite si nájsť pomoc.“

R11: „Je dôležité neustále na sebe pracovať, rozvíjať sa, vzdelávať sa. Nezabúdať sama na seba. HR práca je natoľko náročná a nedá sa naplánovať v tom zmysle, že nikdy nebudeme domov odchádzať s čistým stolom.“

R12: „Nech nezabudne na seba a na momenty, ktoré ju naplňajú a robia šťastnou. Vtedy na začiatku som mala migrény oveľa častejšie a viac. Áno nie vždy sa to dá zmenežovať, stres sa nedá úplne eliminovať, ale nech vie, čo ju nabíja chuťou a energiou.“

Dôležité je uvedomiť si, že aj **komunikácia**, či už v rodine, alebo na pracovisku je základom úspechu. Zároveň je úplne v poriadku robiť chyby a dôležité je vedieť povedať nie v správnej chvíli, pretože je to častá začiatočnícka chyba.

R2: „Tak, aby si vymedzili hranice u zamestnávateľa, aby sa povedali na rovinu, že majú deti. Keď to nepovedia, budú si automaticky myslieť, že tie deti nemajú.“

R5: „Je v poriadku robiť chyby. Dôležité je ak máte nadriadeného, aby sa vaše očakávania nemiňali. Nikdy nebude manažérka schopná ovplyvniť všetko. Naozaj to príde

skúsenosťou. “

R7: „Dôležité je komunikovať doma a vyjasniť si to. Kým sa doma neopýtate, nič nezistíte. Všetci máme v hlave plno predpokladov, ktoré nie sú z polovice pravda. Dovoľte si byť v práci viac vnútorne, ale odkomunikujte to a potom sa vráťte do starých návykov. “

R9: „Človek sa musí nadýchnuť a povedať: pretože sme sa dohodli, že to takto nebude. Myslím si, že ženy to veľmi nevedia. “

R11: „Práca HR je tak náročná a tak nevyspytateľná, že nikdy nebudete schopná si prácu 100 % naplánovať. Musíte sa naučiť si povedať, čo sú v tej chvíli priority. Gro je v tom, dobre si naplánovať svoje povinnosti, naplánovať si nielen pracovný, ale aj osobný život a uvedomiť si ten priestor, pokiaľ mám niečo naplánované, tak sa tomu venovať. Byť disciplinovaná v dodržiavaní svojho časového harmonogramu. “

Manažérky si pri odpovediach na otázky boli taktiež vedomé svojich medzier a **nedostatkov**, ktoré ich pri dosahovaní rovnováhy trápia, najčastejším problémom v oblasti work-life balance pre manažérky bola buď to, že svoju prácu majú veľmi rady a trávajú v nej veľa času, veľa o svojej práci rozprávajú, alebo nemajú čas na rodinu podľa svojich predstáv, prípadne si uvedomujú to, že udržať si energiu po celý deň a venovať sa deťom je náročné.

R2: „Rodinu a priateľov šidím, lebo práca je pre mňa koňom, ale to sa prelieva, lebo práca je môj koníček, takže preto možno trávim časť súkromného života v práci. Určite by som si vedela zorganizovať život tak, aby som viac venovala čas súkromnej časti, ale zatiaľ k tomu nedochádza. “

R3: „Z toho mávam zlý pocit, že dcéra je teraz v prvom ročníku a ja veľa cestujem, vidím, že ma teraz veľmi potrebuje a snažím sa byť s ňou, ale zároveň to je niekedy náročné. “

R6: „Mohla by som menej otravovať priateľov tým, že rozprávam veľa o práci, ale stále to beriem tak, že ak viem, že sa s niečím stretávam prvýkrát a niekto z priateľov to zažil, tak to je skôr o predávaní rád. Mohla by som ale obmedziť, že ako často to riešim. “

R8: „Myslím, si že pošťazovať sa, že mam veľa práce mi vyhovuje, pretože to je znak toho, že mám motor, vidím výsledky a to ma posúva. Mňa to motivuje. Lepšie mať veľa práce ako žiadnu. Na druhej strane to nie je o tom pracovať 16 hodín denne. “

R9: „Čo je pre mňa ťažké a tak s tým trochu bojujem je miera energie, ktorú človek minie v práci. Práca je náročná, točíte sa celý deň, potom prídete domov a ako si teda ušetriť dostatočnú mieru energie? Aby keď človek prišiel domov, bol schopný ešte ísť na prechádzku, alebo objavoval so synom svet. “

R10: „Určite nemám na všetko čas, tak ako by som chcela. Myslím si, že momentálne veľmi stráda partnerský život. Pretože priorita pre nás oboch je teraz zamestnanie, potom syn a samých seba máme na treťom mieste. “

Zaujímavým zistením bolo, vnímanie work-life balance, či je dôležité oddeliť prácu

od súkromia, alebo prijať, že práca je súčasťou života. Väčšina manažérok sa zhodla na tom, že **je dôležité oddeliť prácu od súkromia**, aby si dokázali nastaviť svoje priority. Manažérky R5 a R8 prácu a súkromie neoddeľujú a berú ich obe, ako súčasť života.

R5: „*Moja rada znie, brať svoju prácu ako súčasť života a ľudskej existencie. Uvedomiť si to, na čo máte vplyv a na čo vplyv nemáte, čo môžete ovplyvňovať. Podľa toho si spraviť priority a ostatné veci nechať na pokoji.*“

R8: „*V práci pre mňa neexistuje work-life balance, ale len life balance. Pre mňa je práca súčasť môjho života a to nemyslím, tým že by som nebola schopná relaxovať, jazdim na dovolenky, mám svojich súrodencov, ale pre mňa to nie je, že idem na osem hodín do práce, v zmysle, že je to nutné zlo, alebo kvôli peniazom. Ja tým žijem, mňa to hrozne baví, čo robím a preto hovorím life balance, pretože ak niekto chodí do práce, pretože musí a nenájde si nič iné, skončí práca a vtedy začínam žiť. Tak to nie je dobré. Preto work-life balance beriem s rezervou a hovorím life balance.*“

Pri téme work-life balance manažérky opisovali svoje začiatky na manažérskych pozíciách. Väčšina z nich na začiatku bola viac pod tlakom, ako teraz. Tento fakt pripisovali malému množstvu skúseností, problémom s delegovaním práce a workoholizmom, ktorý pri nadšení na začiatku manažérskej pozície a neschopnosti hovoriť nie vzniká. Manažérky, ktoré tvrdili, že stres mali na začiatku menší, tento fakt pripisovali tomu, že nemali žiadne rodinné záväzky.

Spokojnosť s dosahovaním rovnováhy sa tiež líšila. Manažérky, ktoré spokojné s dosahovaním work-life balance nie sú, to pripisujú tomu, že sa nestihajú, alebo zabúdajú venovať samé sebe, alebo opisujú konflikt rolí, ktorý je na takejto pozícii bežným javom. Ako nástroje účinné na dosahovanie rovnováhy boli spomenuté skrátené úväzky, alebo iná forma úväzku. Dôležité je tiež vymedzenie si hraníc, kedy by si manažérka nemala prácu prenášať do súkromného života, nepracovať po večeroch, víkendoch a prípadné výnimočné situácie kompenzovať a nezabúdať na režim odpočinku.

Ďalším účinným nástrojom na dosahovanie work-life balance pre manažérky bolo zabezpečenie externej pomoci, ako je pomoc s upratovaním, pomoc so starostlivosťou o deti. Manažérky vyzdvihovali pomoc partnera, alebo manžela, ktorá je pri plánovaní logistiky v domácnosti nevyhnutná a s tým je spojená aj komunikácia. Dôležitým zistením je aj to, že manažérka by v procese dosahovania rovnováhy nemala zabúdať na čas pre seba a na svoje obľúbené aktivity. Manažérky, ako nedostatky označovali nedostatok času na partnera, deti a zvyšok rodiny. Pri výskume bolo zistené, že manažérky majú odlišné pohľady na work-life balance, pre niektoré je podstatou oddeliť prácu od súkromia a niektoré prácu berú, ako súčasť života.

3.4 Syndróm vyhorenia

Chronické preťažovanie v pracovnom prostredí býva príčinou syndrómu vyhorenia. Syndróm vyhorenia sprevádzajú závažné fyzické príznaky, ktoré súvisia s poruchami spánku a so zdravotnými problémami, ktoré jedincovi znemožňujú pracovať. Jeho posledným štádiom je absolútne vyčerpanie a bezmocnosť. Medzi manažérkami sa objavili také, ktoré vyhorenie

zažili a opísali, **ako sa vyhorenie prejavovalo**. Medzi prejavmi boli nespavosť a vážne fyzické a psychické príznaky. Manažérka R7 ako jediná vyhľadala odbornú pomoc.

R1: „Mala som to až v patologickom stave, kedy som ráno nevedela vstať, fungovať. Všeobecne to bola frustrácia a nechuť. Mala som túto depresiu pol roka a došlo to do tej úrovne, že som bola nevrlá a začalo si to všímať okolie.“

R4: „Áno, keď som odchádza z posledného zamestnania. Uvedomila som si, že som tam strávila strašne veľa hodín času a potom nič, hladina sa zaklapne a nič sa potom nedeje. Práca ma nebavila a neprinášala mi radosť. Bola to apatia, chcela som odísť a prišiel outplacement.“

R7: „U mňa sa to prejavovalo tak, že keď som mala ísť do práce bolo mi fyzicky zle. V práci som prestávala vidieť na monitor a ja som si myslela, že všetky problémy musím vyriešiť. Najťažšie obdobie trvalo pol roka, kým som neskončila na psychiatrickej ambulancii, kedy som prišla za lekárkou a povedala som, že som strašne vyčerpaná manažérka a potrebujem antidepresíva. Začala som ich aj brať, to vás vykopne. Potom prestanete mať výkyvy emócií, čo je fajn. Ale pre mňa veľké prekvapenie bolo, že v práci sa nezmenilo nič. Prišla som k lekárke na kontrolu a vravím jej, že prvé tri týždne som sa mala skvele, ale potom liečba prestala fungovať. Ona odpovedala, že: to nie je o tom, že liečba prestala fungovať, ono sa len vo vašom živote nič nezmenilo.“

R8: „Ako to prichádza postupne, tak sa v tom začnete topiť a má to nasledujúci efekt. Neviete, čo sú priority, ste podráždená, lebo nevíete, čo máte robiť, nestíhate večne. Vyčítate si, že je to vaša chyba. Sú tam veľké prejavy na emócie, každý ich má iné. Ja mám napríklad to, že buchnem. Obrovská nespavosť, mne sa to stalo v takej dobe, kedy som nemala najšťastnejšiu šéfkú. Hovorím, to bolo šialené. Ja som mala fyzické prejavy, ako žalúdočné nevoľnosti.“

R9: „Potom som ľahko fyzicky skolabovala. Normálne doteraz neviem čím to bolo, ale myslím si že vyčeranosťou ako málo spánku, strašne veľa práce, stále fókus. Praskla mi cievka v bruchu a mala som vnútorné krvácanie do brucha.“

Manažérky opisovali **príčiny** toho, prečo vyhoreli. Hlavným problémom vyhorenia bolo nadmerné pracovné nasadenie a nezvládnuteľné množstvo pracovných zadaní, prípadne nereálne očakávania od samej seba, príčinou bola aj nedostatočne naplňujúca práca.

R1: „Bolo to preto, že som zaučala tri nové kolegyne, mala som za sebou veľmi ťažký rok. Bolo veľa nových úloh a výziev, bolo obdobie veľkej fluktuácie a bolo veľa agendy, ktorú nemal kto prebrať. Boli rekordné počty pozícií, ktoré bolo treba obsadiť. Pre mňa to znamenalo, že to musím zachrániť, pretože to ma systém domina, že keď jeden odíde, tak ťahajú to dočasne ďalší a vydržia tak mesiac a potom odídu tiež. Podávala som dlho maximálny výkon vygradovalo to tak, že to šlo na úkor rodiny a prichádzala som domov mentálne neprítomná.“

R4: „Nedokázala som si to sama v sebe ujasniť a uvedomiť. Potom už samozrejme, keď

ma začal bolieť chrbát a nemohla som sa ráno postaviť z postele. Vtedy vidíte, že tá vaša práca nemá zmysel a neprináša vám to, čo do toho dávate. Došlo k tomu, že dlho si to neuvedomujete a potom to príde postupom času. Trvalo to asi rok.“

R7: „Stalo sa mi to tak, že som si myslela že som jediná, ktorá je za veci zodpovedná a že dokážem všetko spasť, čo vôbec nebola pravda. Keď ja svoje obavy začnem zdieľať so svojou nadriadenou, alebo s ľuďmi na mojej úrovni, v tej chvíli nie som sama. Keď si myslím, že musím všetko spasť a spraviť, vtedy si koledujem o syndróm.“

R9: „Myslím si, že to bol veľký varovný signál pre mňa, že stop. Nemám tu záklopku fyzickú, telo mi nič nehovorilo, iba sa vyplo. Psychicky ma tá práca bavila, ten mozog mi išiel na 200 %. Tak som si povedala, že na to musím dávať pozor a že musím lepšie sledovať signály tela. Keď ma niečo bolí, napríklad chrbát je to znak, toho že mám brzdiť.“

Súčasťou syndrómu vyhorenia sú aj **spôsoby jeho riešenia**. Manažérkam pomohlo sebauvedomenie, odborná pomoc, zmena pracovného miesta a správne komunikovanie problému v práci. Respondentke R8 v práci pomohol špeciálny nástroj Enneagram.

R1: „Odkomunikovala som v akom som stave, zároveň som nedávala žiadnu výpoveď. Bolo to emotívnejšie, ale otvorene som povedala, čo cítim zároveň vyjadrila svoje očakávania a veľmi mi to pomohlo. Mentálne som sa očistila a aj kariérne mi to pomohlo.“

R7: „Stalo sa to v období kedy som podala výpoveď. Pani doktorka mi potom poďakovala a schválila môj krok, pretože veľa ľudí, takto za lekármi chodí a nič nezmenia, len začnú brať lieky. Ja som to uchopila inak a lekárka mi potvrdila, že je to správna cesta.“

R8: „Mne pomohli moji priatelia, ktorí mi pomohli si pohovoriť o tom, čo je priorita a čo nie. Ja som sa potom oprostila a povedala si, buď v tej firme mám zostať, alebo príde iná ponuka, ale pokiaľ budem vyzeráť takto, tak nikdy žiadna iná ponuka nepríde. Kto by si ma predsa zobral v takom stave? Je dôležité mať niekoho v tej chvíli, kto vás vypočuje a podporí.“

R8: „Čo sme zaviedli vo firme a mne veľmi pomohlo je emočná inteligencia, čo je postavené na Enneagrame, čo zavádza ezoterikou a máme to zavedené už 8 rokov. Mne to pomohlo si uvedomiť aká som, aké mám silné stránky, alebo ako to majú ostatní. Nie je to o tom, že ja som dobrá a niekto je zlý, alebo obrátene. Každý to má inak. Je to o 9 typoch osobností.,,

Medzi manažérkami boli také, ktoré k vyhoreniu mali blízko, ale rozpoznali ho v správny čas a podotkli, že je veľmi dôležité tento stav rozpoznať, kedy telo dáva jedincovi **varovné signály**.

R2: „Nemôžem povedať, že by som sa k tomu nejak nebezpečne blížila. Skôr si uvedomujem ako to na mňa začína dopadať a potom s tým viem zaobchádzať. Je treba rozpoznať momenty, kedy mi to prestáva myslieť dopredu, že môj mozog začína brzdiť a blúdiť.“

R5: „Na začiatku som pracovala soboty, nedele, pondelky, piatky, sviatky, večery, na služobných cestách, v lietadle, vo vlaku. Jeden zo znakov bolo, že som potom skoro vyhorela. To bol výstražný moment, keď mi začali padať vlasy, začala som byť nepríjemná. Málo vitamínov a všetkého, psychicky som bola podráždená a vytočená, na koničky som sa skoro vykašľala. Povedala som si stop, ďalej to tak nejde. Hlavne mne nikdy nikto nepovedal, že to robím. Chýbala mi spätná väzba, vždy som svojho šéfa žiadala nech mi dá spätnú väzbu.“

R6: „Myslím si, že nie, ale pred rokom, kedy bola reorganizácia, bolo to vyhrotené pred Vianocami a všetkých tlačil deadline. Keby neboli Vianoce, asi by som vyhorela, ale videli sme všetci svetlo na konci tunela.“

V čom spočíva úspech toho, aby človek nikdy nevyhorel, opísali tie manažérky, ktoré **nikdy nevyhoreli** a ani k vyhoreniu blízko nemali. Pomohlo im v tom uvedomenie si samej seba, že sú mentálne vybalansované osoby s dostatočne nastavenými hranicami a vždy podnikli kroky, ktoré ich pred vyhorením ochránili včas.

R9: „Vyhorenie som vyslovene neprežila, myslím si že som psychicky veľmi vybalansovaný človek. Ja viem, čo od života chcem a keď to dosiahne určité medze, ja mám sebazáchovný pud. Poviem si stop, mňa práca nezničí, pretože nie je pre mňa väzením. Keď presiahne nejakú mieru, ktorú som ochotná tej práci dať, tak odídem. Ja nie som na nej závislá v zmysle, aby som sa nechala zničiť.“

R10: „Myslím si, že som k tomu blízko nemala, ale cítila som to tak, že keby som zostala v Rakúsku, tak by sa mohlo stáť, že by som k tomu dospela. To prostredie ponúkalo toľko príležitostí, ktoré som nebola schopná nechať len tak.“

R11: „Som natoľko šťastná osoba, že som nikdy nebola na hrane vyhorenia. Nikdy som syndróm vyhorenia nezažila. Predchádzala tomu moja šťastná povaha, disciplinovanosť a urputnosť zvládať veci. Uvedomujem si, že mám dobré rodinné zázemie, to mi umožňuje si uvedomovať, čo je naozaj dôležité. Robím prácu, ktorá ma baví a robím ju s ľuďmi, ktorí sú fajn a verím im. Som spokojná po pracovnej stránke. V pozícii HR manažéra kariérneho poradcu, robím prácu, ktorá mi dáva zmysel a baví ma.“

Manažérky pri svojich výpovediach opisovali svoj **pozitívny vzťah ku koučingu** a väčšina z nich má skúsenosť s tým, že koučing využili ako pomoc a považujú ho za účinný **nástroj pri zvládaní záťaž**e pri práci a pri hľadaní správneho smeru. Väčšina manažérok absolvovali kurz koučingu a na základe svojich skúseností koučujú.

R2: „Mám za sebou prácu s koučmi a mentormi, riešim aj veci, s ktorými nie som spokojná sama za seba, to je pôsobiť jedným so spôsobov, ktorý sa mi teraz nedarí. Ja sa chystám sa do výcviku ako interný kouč. Kolega je mentor a chceme si byť navzájom nápomocný, takže on mi robí koučovaného a pre mňa je zároveň mentorom.“

R7: „Vtedy mi pomohol koučing, kedy som si najala koučku, ona mi pomáhala nájsť odpovede na to, ako to chcem mať. Mala som 40, mala som neskoro dieťa a na koučing

nedám dopustiť. Taktiež na mentora. Je to niekto, kto k vám príde ako dar a začne vám klásť otázky, alebo vám radiť. Momentálne som sama mentorkou a koučkou a pomáhám mladým ženám. “

R8: „Mám tréningy z koučingu, ale sú témy, do ktorých by som nikdy nešla, ako sú napríklad traumy z minulosti, pretože nie som psychológ. Taktiež do life-coachingu, ako nastavovania životného smeru, to je tiež veľmi ťažké sa púšťať. Je to na dlho a je dobré mať radšej niekoho nezávislého. Ja osobne mám dva výcviky na koučing, mne pomohol môj kouč, u ktorého som výcvik robila. “

R9: „Občas koučujem, pretože mám koučovací tréning a baví ma to. Sama som si prešla koučovacím tréningom a koučovaním, ktoré bolo pre mňa vo veľa etapách dôležité. “

R10: „S koučovaním mám skúsenosť, tiež o chvíľu idem na koučovacie stretnutie. Ja aj koučujem, ale teraz budem koučovaná. Myslím si, že je to dobrý nástroj na získanie sebareflexie, alebo na to získať odstup od situácií v práci. Alebo hľadať riešenia, na ktoré sme ešte sami neprišli. “

R12: „Pomohol mi koučing, po tom ťažkom období som mala pocit, že je vo mne niečo nevypovedané nevysporiadané, z tých momentov. Ja som prešla celým koučingovým školením aj som certifikovaná. Nemala som osobné stretnutia, ale keď ste na výcviku, či chcete, či nie tak prechádzate koučovacím procesom. Máte mentoringové hodiny na dozorovanie vo firme. Vyriešila som si tým dva veľké otázky čo som mala. Je to pre mňa veľmi veľká pomoc a v niektorých situáciách si dokážem teraz pomôcť sama. “

Manažérky, ktoré prežili syndróm vyhorenia opisovali tento stav, ako veľmi nepríjemný zážitok spojený s vážnymi fyzickými a psychickými komplikáciami, ktoré trvali podľa respondentiek dlhodobo. Jedna z manažérok dokonca vyhľadala odbornú pomoc psychiatra. Hlavnými príčinami vyhorenia bola nadmerná pracovná záťaž a nespokojnosť s pracovnou pozíciou. Manažérky, ktoré vyhorenie zažili, vyriešili situáciu sami, komunikáciou, zmenou pracovného miesta, alebo podporou u svojich blízkych. Manažérky, ktoré mali k vyhoreniu blízko, situáciu podchytili pri prvých varovných signáloch, medzi ktoré patrili fyzické príznaky preťaženia. Manažérky, ktoré s vyhorením nikdy skúsenosť nemali, pripisovali úspech dostatočnému sebauvedomeniu a sebareflexii, že čo všetko dokážu zvládnuť a uvedomenie si, že ich okolie podporuje. Väčšina manažérok má pozitívny prístup a skúsenosť s koučingom, ktorý im pri budovaní kariéry pomohol zvládať tlak v práci.

3.5 Zhrnutie interpretácie výsledkov

Zhrnutie interpretácie výsledkov je zhrnutím výsledkov kvalitatívneho výskumu prevedeného na 12 respondentkách a poskytuje odpovede na výskumné otázky. Prvá otázka výskumu bola: *Ako sa u HR manažérok prejavuje stres v práci?* Manažérky opisovali fyzické a psychické príznaky. Medzi fyzické príznaky u nich patrí únava, potenie, búšenie srdca, vyčerpanie. Ako prejavy stresu boli uvedené aj zdravotné problémy ako: problémy pohybového aparátu, problémy s trávením, dýchaním a migréna.

Psychické prejavy stresu podľa teórie môžeme rozdeliť do dvoch skupín na kognitívne a emočné príznaky stresu. Ku kognitívny u HR manažérok patrili problémy sústredenia. K emočným príznakom stresu HR manažérky spomenuli psychické vyčerpanie, strach, emocionálne prejavy, pocity bezmocnosti a paniky. Behaviorálne príznaky boli nervozita, zmätenosť a neprimerané reakcie.

Druhá otázka výskumu bola: *Aké sú u HR manažérok účinné stratégie na zvládanie pracovného stresu?* Manažérky ako najúčinnnejšie stratégie na zvládanie stresu označili: šport a osvojenie si jogy; stratégie zamerané na akútne zvládanie stresu; dobrú prípravu a time-management; sebauvedomenie a nastavovanie priorít; zvládanie relaxačných techník, ako je meditácia a mindfulness.

Treťou otázkou výskumu bola: *Akými nástrojmi HR manažérky dosahujú work-life balance?* Medzi účinné nástroje na dosahovanie work-life balance u HR manažérok patrí skrátený úväzok, alebo iná forma úväzku, ako je OSVČ. Ďalej je to externá pomoc a pomoc od partnera, dobrá komunikácia v domácnosti a práci, venovanie sa sebe a obľúbeným aktivitám, nastavenie si hraníc v práci a nezaťažovanie sa prácou v čase, ktorý je určený odpočinku.

4 Diskusia výsledkov

Výskum tejto diplomovej práce priblížil problematiku toho, ako sa u HR manažérok prejavuje stres v práci. Ďalej podrobnejšie priblížil stratégie stres managementu HR manažérok a vykresľuje nástroje na dosahovanie work-life balance. Výsledky výskumu naznačujú, že u zúčastnených HR manažérok dochádza k akútnym fyzickým prejavom ako je: zrýchlené dýchanie, zvýšenie srdcového tepu, potenie rúk, bolesť chrbtice a žalúdočné problémy. Medzi fyzické príznaky, ktoré sa stávajú aj chronickými zaradili manažérky bolesti hlavy, migrény a nespavosť. Rovnaké zistenie uvádza Vobořilová (2015, s. 44), ktorá ešte upozorňuje na znižovanie imunity, ku ktorej dochádza dlhodobým pôsobením stresu.

Psychické príznaky stresu rozdeľujeme na kognitívne a emocionálne. Výsledky výskumu ukázali, že u HR manažérok sa potvrdil z kognitívnych príznakov výskyt príznaku problému sústrediť sa na pracovný výkon. Medzi emočné dopady stresu u HR manažérok patrí: dlhodobé emočné napätie, pocity depresie, bezmocnosti, osamelosti, frustrácie, strach a úzkosť. HR manažérky v tomto výskume naznačili, že sa u nich objavili tiež pocity paniky. Jones & Moorhouse (2010, s. 70) vrátane vyššie spomenutých príznakov zaradili medzi kognitívne príznaky stresu aj zvýšenie chybovosti, neschopnosť dlhodobo plánovať a pochybovanie o sebe a svojich schopnostiach.

Z behaviorálnych príznakov stresu výskum u manažérok preukázal výskyt nervozity a neprimeraných reakcií. Tieto príznaky potvrdzuje aj Vobořilová (2015, s. 46), ktorá okrem toho uvádza pri behaviorálnych príznakoch: vyhýbanie sa ľuďom, odkladanie úloh, obviňovanie druhých, nespavosť a nutkavé prejedanie sa. Príznak, ktorý sa neobjavoval v literatúre, ale manažérky o ňom hovorili bola zmätenosť.

HR manažérky pri výskume, ako najúčinnnejšiu stratégiu na zvládanie stresu uviedli šport. Naopak doktorka Anitha (2018) vo svojom dotazníkovom šetrení u profesionálnych žien, ktoré denne podávajú vysoký profesionálny výkon zistila, že najúčinnnejšou stratégiou na zvládanie stresu je dovolenka a aktívny oddych.

Ďalej výskum naznačuje, že HR manažérky ako jednu z najúčinnnejších stratégií na zvládanie stresu označili sebauvedomenie. Sebauvedomením v tomto výskume manažérky myslia schopnosť nenechávať sa ovplyvňovať okolím a zároveň byť schopná nájsť svoje osobné šťastie a zmysel pre život. Nelson a Quick (1985) vo svojom článku taktiež sebauvedomenie zaradzujú medzi najúčinnnejšie stratégie proti stresu u vysokopostavených žien a tiež zdôrazňujú, že účinnými sú tiež zdravé sebavedomie a mentoring.

Manažérky medzi najúčinnnejšie stratégie ďalej zaradili šport. Pri pohybových aktivitách taktiež vyzdvihovali priaznivý vplyv na fyzický stav pri praktizovaní jogy, ktorá nie je športom, ale zahŕňa meditačnú prax s pohybovými cvičeniami. Samotná meditácia tiež bola zahrnutá medzi najúčinnnejšie stratégie. Ďalej výskum naznačuje, že okrem sebauvedomenia a športu, boli pre manažérky účinnými stratégiami dobra príprava a time-management, nastavovanie priorít a mindfulness, stratégie na akútne zvládanie stresu. Zistenia potvrdzujú aj Varvogli a Darviri (2011), ktorí medzi najúčinnnejšie stratégie stres managementu zahŕňajú: Jacobsonovú

progresívnu relaxáciu; autogénny tréning; bráničné dýchanie, ktoré je súčasťou jogy; meditáciu; biofeedback; imagináciu a techniku emocionálnej slobody.

Výsledky výskumu potvrdili, že voľba zníženého úväzku, pre manažérky je veľmi efektívnym nástrojom na dosahovanie rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom. Medzi ďalšie nástroje manažérky zaradili externú pomoc, pomoc od partnera, dobrú komunikáciu doma a na pracovisku a nastavenie si hraníc medzi prácou a súkromím. Bedrnová et al. (2015, s. 338) rovnako uvádza, že ženy sa venujú okrem kariéry aj domácnosti, za ktorú sú zodpovedné z väčšej časti. Preto sú rodinné vzťahy v tomto smere zaťažované asymetriou. Existuje viac spôsobov, ako kombinovať pracovný a súkromný život, a to: polovičným, alebo čiastočným úväzkom, prácou z domova, alebo podnikaním.

Podľa výskumu sa u jednej z HR manažérok potvrdilo, že prežila vyhorenie na základe nespokojnosti s pracovnou pozíciou. Preťaženie má po čase na jedinca negatívne zdravotné a výkonové účinky a končí vyhorením. Sales (in Matteson & Ivancevich, 1987, s. 49) tiež tvrdí, že preťaženie je najškodlivejšie u jedincov, ktorí sú s prácou najmenej spokojní.

Manažérky, na základe svojich skúseností s vyhorením naznačovali prítomnosť príznakov ako je podráždenie, problémy so spánkom, bolesti hlavy a tuhnutie krku. Príznaky vyhorenia sa začínajú tak, že jedinec má pocity, že prácu nezvláda a začína pôsobiť nervóznym a podráždeným dojmom. Kraska-Ludecke (2007, s. 41) tiež zmieňuje, že k prvým telesným príznakom patria problémy so spánkom, bolesti hlavy, stuhnutý krk, bolesti chrbta. Príznaky, ktoré sa objavili v literatúre, ale manažérky ich nepotvrdili vo svojich výpovediach boli poruchy krvného obehu, infekcie a kolísanie váhy.

Manažérky, ktoré syndróm vyhorenia zažili popisovali svoj zážitok ako stav apatie a dlhodobej depresie. Zároveň výskum naznačil, že manažérky, ktoré syndróm vyhorenia neprežili, alebo mali k nemu len blízko považovali za svoju silnú stránku to, že vedia kde majú svoje hranice a neignorovali prvé výstražné príznaky svojho tela. Kraska-Ludecke (2007, s. 41) tiež opisuje posledné dve štádiá vyhorenia ako apatiu a následný pocit absolútneho vyčerpania a depresie.

4.1 Odporúčania

HR manažérky sú nepochybne exponovanými profesiami a naznačuje to aj tento výskum, ktorý potvrdil prítomnosť vyhorenia pri tomto druhu zamestnania. Odporúčaním v individuálnej rovine pre HR manažérky je potreba neustále sa rozvíjať, pracovať na sebe a vzdelávať sa a to nielen vo svojom pracovnom obore, ale aj v obore duševnej hygieny, pretože starostlivosť o mentálne zdravie je dnes nevyhnutná záležitosť a voliť si vlastné stratégie stres managementu, ktoré manažérke budú vyhovovať. Dôležité je sa stratégie stres managementu naučiť v období, keď manažérka nepodlieha veľkému tlaku, alebo keď nie je v exponovanom období.

Manažérkam by v tom mohol pomôcť aj samotný zamestnávateľ. Odporúčaním na úrovni organizácie je manažérkam pomôcť v oblasti vzdelávania osobného rozvoja vo forme intervencií zavedenia edukačných programov, pod vedením odborníkov a psychológov,

zameraných na vzdelávanie sa v oblasti duševnej hygieny a stres managementu. S cieľom, aby si každá HR manažérka zvolila vlastnú cestu. V pravidelných časových intervaloch vzdelávať manažérky na témy mindfulness, meditácia a zamerať sa na zvládanie emócií v pracovnom procese.

Dôležitým zistením v tomto výskume bola otázka sebauvedomenia, ktorú zúčastnené HR manažérky často pri otázkach stres managementu spomínali. Ako nástroj uvedomenia si samej seba je dôležité vedieť zhodnotiť stresové situácie a reakcie na nich, prípadne sa nenechať ovplyvniť okolím. Súčasťou je aj sebareflexia, ktorá manažérkam pomáha predchádzať chybám, ktorým sa pri zvládaní stresových situácií dopustili v minulosti. Zamestnávateľ preto môže v tejto oblasti pomôcť pri zvyšovaní a zlepšovaní sebauvedomenia poskytnutím psychodiagnostických metód, aby manažérky získali poznatky o sebe s odborným výkladom a následne ich vedeli využiť pri práci so stresom.

Ďalej zamestnávateľ by manažérkam matkám mal poskytovať možnosť upravovať si úväzok, vzhľadom na situáciu, či je to možné v rámci pracovnej náplne, alebo podľa veku detí. Podľa výskumu sa javí, že pre manažérky je tento nástroj work-life balance výrazne stimulujúci motív výkonu.

Odporúčaním pre ďalší výskum podľa vzniknutých tém, ktoré sa pri analýze dát je v oblasti témy stresu, zistiť, či manažérky aj napriek dlhým rokom praxe cítia stres pri prepúšťaní preto, že sa cítia za zamestnancov v tej chvíli zodpovedné? Otázkou výskumu v oblasti stratégií stres managementu, by pre ďalší výskum mohla byť otázka toho, či sa u manažérok, ktoré sa športu nevenujú objavujú psychické problémy častejšie ako u tých, ktoré pravidelne športujú? V oblasti work-life balance by zaujímavým výskumom bolo, s čím presne muži v domácnosti pomáhajú, ak sa nachádzajú v dvojkariérových vzťahoch? Pri oblasti vyhorenia sa naskytá otázka, či koučing je zárukou prevencie vyhorenia, ak manažérka využíva koučing už od začiatku svojej manažérskej kariéry?

Záver

Diplomová práca sa zaoberala stres managementom u vybraného vzorku HR manažérok. **Bol splnený cieľ práce, ktorým bolo zistiť ako tieto HR manažérky dosahujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, aké využívajú stratégie zvládania stresu v práci a zároveň, ktoré z daných stratégií považujú za najúčinnnejšie.** Praktickým prínosom práce je analýza polo-štruktúrovaných rozhovorov, ktoré prebehli s respondentkami osobne a následne boli doslovne prepísané a kódované na základe vyplývajúcich kategórií v softvéri MAXQDA 2020. Na interpretáciu výsledkov metodologickej časti boli využité poznatky z teórie a zahraničných štúdií. Analýzou dát boli zodpovedané nasledujúce výskumné otázky.

Prvá otázka výskumu bola: *Ako sa prejavuje u HR manažérok prejavuje stres v práci?* Výskum naznačuje zhodu medzi teóriou a popísanými príznakmi stresu u respondentiek, ktorý sa prejavuje u nich fyzickými a psychickými príznakmi, ktoré mali pre manažérky zásadný vplyv na ich pracovný výkon. Manažérky medzi fyzické príznaky zaradili únavu, potenie, búšenie srdca a vyčerpanie. Ako prejavy stresu uvádzali aj zdravotné problémy ako: problémy pohybového aparátu; problémy s trávením; dýchaním a migrénu.

Psychické prejavy stresu podľa teórie rozdeľujeme do dvoch skupín na kognitívne a emočné príznaky stresu. Ku kognitívny u HR manažérok patrili problémy sústredenia. Ako emočné príznaky stresu HR manažérky spomenuli psychické vyčerpanie, strach, emocionálne prejavy, pocity bezmocnosti a paniky. Behaviorálne príznaky boli nervozita, zmätenosť a neprimerané reakcie.

Druhá otázka výskumu bola: *Aké sú u HR manažérok účinné stratégie na zvládanie pracovného stresu?* Javí sa, že pre manažérky boli v tomto prípade najúčinnnejšie stratégie na zvládanie stresu šport a osvojenie si jogy. K športom manažérky zaradili pilátes, plávanie a beh. Ďalšou účinnou kategóriou boli stratégie zamerané na akútne zvládanie stresu, kde patrí prostistresové dýchanie, pauza a odchod z priestoru, pokiaľ to je možné. Time-management a dobrú prípravu pred dôležitými situáciami v práci, tiež manažérky označili, ako jednu z najúčinnnejších stratégií zvládania stresu v práci. Dôležitým pre manažérky bolo sebauvedomenie a nastavovanie si životných priorít. Boli sem zaradené aj relaxačné metódy východného smeru ako meditácia a mindfulness. Prínosom práce je aj detailné priblíženie využitia stratégií manažérkami.

Tretia otázka výskumu bola: *Akými nástrojmi HR manažérky dosahujú work-life balance?* Zaujímavým zistením bolo, že medzi účinné nástroje na dosahovanie work-life balance manažérky označili skrátený úväzok, alebo inú forma úväzku, ako je OSVČ. Ďalej manažérky využívajú externú pomoc a zásadnou je aj pomoc od partnera. Dobrá komunikácia v domácnosti a práci a nastavenie si očakávaní taktiež uľahčuje dosahovanie rovnováhy v živote manažérok. Nesmú zabúdať na venovanie sa sebe a obľúbeným aktivitám. Taktiež poznamenali, že je dôležité nezabúdať na režim odpočinku a nezaťažovať sa prácou doma.

Diplomová práca v empirickej časti bola rozdelená do štyroch základných tém, ktoré sa pri kódovaní objavili a to stres, stratégie zvládania stresu, work-life balance a syndróm vyhorenia. V empirickej časti bola prepojená teória a poznatky zo štúdií, podložené priamymi citáciami

HR manažérok. Ako limitu výskumu, ktorá vyplýva prirodzene z typu výskumu a nie je spôsobená samotným výskumom môžeme označiť počet respondentiek. Ide o kvalitatívny výskum a to neumožňuje odporúčania zovšeobecňovať na celú skupinu HR manažérok vzhľadom na počet zúčastnených respondentiek, ktorých bolo dvanásť. Zistené informácie by bolo vhodné overiť väčším počtom respondentiek, ktorý by priniesol presnejšie výsledky, prípadne to porovnať medzi skupinami manažérok, ktoré pracujú na iných oddeleniach. Z každej vzniknutej témy vyplynuli otvorené otázky pre ďalší výskum (viď. kapitola 4.1 Odporúčania, s. 65) a mohli by byť skúmané na väčšom vzorku.

Odporúčania boli vyvedené na individuálnej aj organizačnej úrovni, kedy by manažérky mali dbať hlavne o svoju duševnú hygienu a zvoliť si vlastné stratégie zvládania stresu, ktoré im vyhovujú a praktikovať ich vo vypätých situáciách. Starostlivosť o psychohygienu, by sa mala stať súčasťou postupného zvládania manažérskej role už od absolútneho začiatku na manažérskej pozícii, pretože tým manažérka môže predísť nepríjemným fyzickým a psychickým problémom, ktoré môžu mať za následok syndróm vyhorenia. Organizácie by mali zvážiť zavedenie edukačných programov pre manažérky v oblasti psychohygieny, zvládania stresu a sebauvedomenia.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

Bedrnová E., Pauknerová D., Jarošová E., Cajthamlová K., Franková E. & Cipro M. (2015). *Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl* (2. vydání. vyd.). Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Fontana, D. (2016). *Stres v práci a v životě: Jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál.

Jones, G., Moorhouse, A. (2010). *Jak získat psychickou odolnost*. Praha: Grada Publishing.

Kraska-Ludecke, K. (2007). *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada Publishing.

Matteson, M. T., Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies* (1st ed). San Francisco, Calif: Jossey-Bass Inc.

Praško, J. (2003). *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. Praha: Grada Publishing.

Praško, J., Prašková, H. (2007). *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing.

Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing.

Vobořilová, J. (2015). *Duševní hygiena a stres*. Nakladatelství ČVUT v Praze, & Masarykův ústav vyšších studií.

Internetové zdroje

Anitha, K. (2018). *A study on stress management of women employees with special reference to coimbatore district*. Journal of Management Research and Analysis. [vid. 2019-08-23]. Dostupné z:

https://www.academia.edu/37626123/A_STUDY_ON_STRESS_MANAGEMENT_OF_WOMEN_EMPLOYEES_WITH_SPECIAL_REFERENCE_TO_COIMBATORE_DISTRICT

Beránková, A. (2019). *Microsoft zkusil čtyřdenní pracovní týden. Produktivita vzrostla o 40 procent*. Forbes website, Dostupné z: <https://www.forbes.cz/microsoft-zkusil-ctyrdenni-pracovni-tyden-produktivita-vzrostla-o-40-procent/>

Blážková, V. (2008). *Psychická pracovní zátěž*. Státní zdravotní ústav. (n.d.). [vid. 2019-10-26]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/psychicka-pracovni-zatez>

Bradberry, T. (2016). *Jak mindfulness dokáže ovlivnit vaše chování a nastartovat vám kariéru*. [vid. 2019-11-02]. Forbes website. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/jak-mindfulness-dokaze-ovlivnit-vase-chovani-a-nastartovat-vam-karieru/>

Braun, V., Clarke, V. (2006). *Using Thematic Analysis in Psychology*. Qualitative research in psychology, 3, 77–101. [vid. 2019-11-05]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

CIPD. (2016). *Employee outlook: focus on mental health in the workplace*. Survey report. London: Chartered Institute of Personnel and Development. [vid. 2019-10-28]. Dostupné z: www.cipd.co.uk/Images/employee-outlook_2016-focus-on-mental-health-in-the-workplace_tcm18-10549.pdf

Crompton, R., Lyonette, C. (2006). *Work-Life “Balance” in Europe*. Acta Sociologica, 49(4), 379–393. [vid. 2019-08-22]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/20459956>

Davidson, R. J., Dimidjian S. (2016). *Why Women’s Well-Being Should Take Center Stage*. HuffPost. [vid. 2019-10-26]. Dostupné z: https://www.huffpost.com/entry/why-womens-wellbeing-shou_b_9681676

Dudovskiy, J. (2019). *Snowball sampling*. (n.d.). Research-Methodology website. [vid. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/snowball-sampling/>

Human Resources Edu. (2019). What is Human Resource. Human managers. (n.d.). [vid. 2019-10-28]. Human Resources Edu website. Dostupné z: <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>

Kohll, A. (2018). *The Evolving Definition Of Work-Life Balance*. [vid. 2019-08-22]. Forbes website. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/>

Manwell, L. A., Barbic, S. P., Roberts, K., Durisko, Z., Lee, C., Ware, E., & McKenzie, K. (2015). *What is mental health? Evidence towards a new definition from a mixed methods multidisciplinary international survey*. BMJ Open. 5(6). Dostupné z: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1136/bmjopen-2014-007079>

Maslach, C., Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. World Psychiatry, 15(2), 103–111. [vid. 2019-10-04]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Narayanan, R. (2014). *Work Related Stress among Women Professionals*. *International Journal of Research & Business Innovation*. 2, 22–26. [vid. 2019-08-24]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/266703287 Work Related Stress among Women Professionals](https://www.researchgate.net/publication/266703287_Work_Related_Stress_among_Women_Professionals)

Nelson, D. L., Quick, J. C. (1985). *Professional Women: Are Distress and Disease Inevitable?* *The Academy of Management Review*, 10(2), 206–218. <https://doi.org/10.2307/257963>

Slovenská spoločnosť pre Katatýmne imaginatívnu psychoterapiu. (2019). *Čo je to katatýmne imaginatívna psychoterapia*. SSKIP Website. [vid. 2019-10-29] Dostupné z: <http://sskip.eu/cojekip/Cojekip.php>

Transdoménový model zdravia. (2015). [obrázok]. [vid. 2019-10-25]. Dostupné z: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1136/bmjopen-2014-007079>

Valk, P. (2018). *6 tipov na zvládanie stresu pre vedúce ženy*. (n.d.). [vid. 2019-09-29]. Dostupné z: <https://pennydevalk.com/6-stress-management-tips-for-female-leaders>

Varvogli, L., Darviri, C. (2011). *Stress management techniques: Evidence-based procedures that reduce stress and promote health*. Insight Medical Publishing. *Health Science Journal*. (n.d.). [vid. 2019-10-29]. Dostupné z: <http://www.hsj.gr/medicine/stress-management-techniques-evidencebased-procedures-that-reduce-stress-and-promote-health.php?aid=3429>

World Health Organization. (2014). *Mental health: A state of well-being*. (n.d.). WHO website. [vid. 2019-08-20]. Dostupné z: https://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/

World Health Organization. (2018). *Mental health: Strengthening our response*. (n.d.). WHO website. [vid. 2019-08-20]. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Zoznam skratiek

AT	Autogénny tréning
CIPD	Autorizovaný inštitút personalistiky a rozvoja v Londýne
EMNID	Nemecký prieskumný inštitút
GAS	Generalizovaný adaptačný syndróm
HR	Ľudské zdroje
PSR	Progresívna svalová relaxácia
SZÚ	Státní zdravotní ústav
WHO	Svetová zdravotnícka organizácia

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Transdoménový model zdravia	12
Obrázok 2: Tri štádia Generalizovaného adaptačného syndrómu	18
Obrázok 3: Celkový priebeh stresu	19
Obrázok 4: Stres a stratégie jeho zvládania	25
Obrázok 5: Proces prepisu rozhovoru	39
Obrázok 6: Kódovanie v MAXQDA 2020	40

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Základne údaje o respondentkách	38
Tabuľka 2: Kódy a ich zobrazenie v témach	41

Prílohy

Príloha č. 1: Štruktúra rozhovoru

Základné údaje: vek, vzdelanie, rodinný stav, počet detí, zamestnanie, počet rokov na manažérskej pozícii

Otázky:

1. Každá práca so sebou nesie stresory. V akých prípadoch sa cítite v práci pod tlakom?

2. Ako sa u Vás prejavuje stres, čo vtedy cítite?

Doplnenie: Ktorý z príznakov Vás dokáže paralyzovať pri náplni práce, alebo Vám bráni v efektívnom plnení pracovného zadania?

3. Ako ste sa naučili pracovať so stresom?

Doplnenie: Ste spokojná s mierou do akej dokážete plniť pracovné nároky?

Čo by ste sa v rámci práce so stresom ešte chceli naučiť?

4. Aké nástroje, postupy, spôsoby, metódy stres managementu využívate?

5. Opíšte pre Vás najúčinnnejšie techniky na zvládanie stresu v práci, ktoré pravidelne praktizujete?

6. Ako kombinujete svoj pracovný život so súkromným?

Doplnenie: Dará sa Vám dosahovať rovnováha medzi prácou a súkromným životom?

7. Aké to pre Vás bolo na začiatku Vašej manažérskej kariéry, zosúladiť pracovný a súkromný život?

8. V čom podľa Vás spočíva efektívne nastavenie work-life balance?

Doplnenie: Na čom by ste chceli zapracovať viac?

9. Ak by ste mali poradiť mladým, začínajúcim HR manažérkam na základe svojich skúseností, čo by ste im poskytla, ako najdôležitejšiu radu v spojitosti s work-life balance?

10. Pozorovali ste niekedy na sebe syndróm vyhorenia?

Doplnenie: Ak kladná odpoveď: Prečo si myslíte, že sa to stalo?

Ak záporná odpoveď: Nemala ste k vyhoreniu blízko? Vyhľadala by ste v takom prípade odbornú pomoc?

Príloha č. 2: Vzorový celý prepis rozhovoru s respondentkou R1:

Poznámka: Rozhovor prostredníctvom Skype, čas trvania rozhovoru: 60 minút.

Vek: 36

Vzdelanie: vysokoškolské, filozofická fakulta

Rodinný stav: vydatá

Počet detí: 1 dieťa

Zamestnanie: HR manažérka

Počet rokov na manažérskej pozícii: 11 rokov

1. Každá práca so sebou nesie stresory. V akých prípadoch sa cítite v práci pod tlakom?

„Najväčší tlak bol vždy pre mňa, keď som si hľadala sama sebe kolegyne do tímu, jednak z dôvodu, že je to otázka ľudského rozmeru, zmeny a robíte s tými ľuďmi, čo si vyberiete. Je to zvláštny fenomén, keď robíte na výberoch a to zaúčanie je náročné, pretože máte dosť vlastnej agendy. Náročné bolo to, že som musela zaúčať, kontrolovať a robiť vlastné veci. Mala som obdobie kedy mi tri kolegyne za sebou vypadli a to bolo pre mňa veľmi stresové obdobie. Ďalej, keď musím stíhať logistiku v rámci rodiny a dcéry: škola, krúžky. Vtedy musíte stíhať veľa vecí. Nie vždy všetky veci sú ukončiteľné vtedy, keď si človek povie, že potrebuje končiť. Mám pomedzi to mítingy a pohovory. Čas je veľký faktor. Viem to porovnať, keď som na tejto pozícii nemala deti a teraz dieťa mám. Je to veľký stresový faktor. Stále myslím na to, čo bude doma.“

„Manžel, keď treba pomôže, ale je to tak nastavené, že väčšinu robím doma ja, ale pomáha mi. Niekedy ma stresovali aj iné momenty, ako keď som nevedela presne, čo mám robiť v rámci agendy. Keď stretnutia boli o spoznávaní nových vecí a nerozumela som tomu a mala som to vysvetľovať, ale teraz som už v práci 13. rok, takže nie je to pre mňa stresová otázka, pretože tieto veci robím už automaticky. Všetko sa formovalo praxou, už ma neprekvapí žiadna otázka kandidáta na pohovore, aj spolupráca s ostatnými manažérmi je prekonanou vecou, z toho už stres nemám. Mám skvelý kolektív, takže problémy a konflikty vo vzťahoch na pracovisku nemusím riešiť, je navodená atmosféra pohody a preto som možno toľko rokov u jedného zamestnávateľa, pretože toto je veľmi dobre nastavené.“

2. Ako sa u Vás prejavuje stres, čo vtedy cítite?

„Som vtedy veľmi vyčerpaná, unavená, naozaj niekedy prídem domov spravím, čo musím a idem spať skoro. Som roztržitejšia, nervóznejšia, taká preexponovaná v reakciách a som

veľmi vyčerpaná. Ak pripravujem agendu toho čo mám urobiť, alebo prezentovať, tak sa často tomu odovzdám a následne som vyčerpaná.“

Doplnenie: Ktorý z príznakov Vás dokáže paralyzovať pri náplni práce, alebo Vám bráni v efektívnom plnení pracovného zadania?

„Má to vplyv skôr na súkromie, potom sa neviem natoľko venovať aktivitám, ktorým by som sa chcela venovať. Je to viac o oddychovaní a relaxovaní. Človek by aj išiel na výlet, ale neviem sa k tomu prinútiť. Snažím sa v práci toho odovzdať, čo najviac. Snažím sa vynakladať 100 % výkon a kompenzujem to potom vo voľnom čase. Nechcem to povedať, že rodina trpí, ale nie vždy som schopná robiť všetko, čo sa odo mňa očakáva.“

3. Ako ste sa naučili pracovať so stresom?

„Väčšinou sa pripravujem, aby som predišla stresovým situáciám, aby som sa do nich nedostala. Radšej chodím všade skôr, aby som sa do stresu nedostala. Veci si pripravujem a študujem dôkladne, keď idem na nejaké stretnutie. Ale pripravím si aj také veci, čo ani odo mňa nie sú požadované. Dôkladnou prípravou predchádzam stresu. Keď už do stresu dôjdem, mám spotené ruky, trasú sa mi a ja som trémista, takže keď mám prednášať pred 30 ľuďmi, mám pred tým obrovský rešpekt. Keď už vidím, že mám dobrú prípravu a má to dobrý efekt, tak následne opadáva stres. Príprava a dobrý time-management mi pomáha.“

„Všimla som si sama na sebe, že keď sú ženy matkami, tak sa naučia dobre multitaskingu. Keď sa matka vráti do práce, má naraz veľa času a je paňou svojho času. Preto sú matky výkonnejšie, ako mladé dievčatá.“

Doplnenie: Ste spokojná s mierou do akej dokážete plniť pracovné nároky?

„Na základe toho, čo som povedala áno. Príprava a time-management mi v tom pomáha.“

Čo by ste sa v rámci práce so stresom ešte chceli naučiť?

„Chcela by som sa naučiť adekvátnosti mojich reakcií pretože, som horúca hlava. Dokážem sa rozhodnúť, ale nedám to hneď najavo, pri nejakých neadekvátnych reakciách, alebo pri nekorektnom jednaní. Nie som ten typ, čo mávne rukou a ide ďalej, ale som typ, čo to rieši. Poviem si ja byť v takej situácii, to v živote nespravím a som určite horlivá. A s tou horlivosťou bojujem. Takže chcela by som sa naučiť práci s emóciami.“

4. Aké nástroje, postupy, spôsoby, metódy stres managementu využívate?

„Nie som technologický guru, ale všetko si zapisujem, odškrtať, evidujem a predchádzam tomu, že niečo zabudnem a to predchádza stresu. Nestáva sa mi, že na niečo zabudnem a všetko si systematicky evidujem v zápisníku, v diári, ale aj Outlooku. Ďalej je pravda, že necvičím, ale rok chodíme jazdiť na koňoch, tam naozaj vypnem, je to otázka zmeny prostredia, ale je

to hodina do týždňa a to je málo. Viem, že keď zapojím viac fyzickú aktivitu budem sa cítiť viac zrelaxovane, určite fyzicky lepšie a zároveň ten kôň má terapeutické účinky a to mi pomáha veľmi. Máme doma psíka a to je tiež dobré na zvládanie stresu. Takže pre zhrnutie: evidencia, kalendár, šport. Ešte čo sa týka psychologických metód tak: predychávanie, pozitívne myslenie. Máme kolegyniu, ktorá nás učí pozitívnemu mysleniu a pozitívnym vibráciám. Predychávanie situácií a uvedomenie si, že o nič nejde. Pomáha mi tiež vnútorná práca so samým sebou a uvedomenie si, že o nič nejde.“

5. Opíšte pre Vás najúčinnnejšie techniky na zvládanie stresu v práci, ktoré pravidelne praktizujete?

„Pocit istoty je pre mňa najdôležitejší a to znamená, že som dobre pripravená a najdôležitejšia je teda príprava. Vtedy viem, že sa mi nič nemôže stať. Je to v rámci time-managementu. Zároveň veľmi účinným je pozitívne myslenie.“

6. Ako kombinujete svoj pracovný život so súkromným?

„Pre mňa je dôležitý jeden údaj, že pracujem akoby na skrátený úväzok, mám 7 hodinový pracovný čas. U nás to dovoľuje legislatíva na Slovensku, žena má nárok do veku 15 rokov dieťaťa čerpať túto výhodu, s tým, že to musí schváliť zamestnávateľ, ak tomu nebránia nejaké vážne prevádzkové dôvody, keď človek napríklad nerobí za pásom. Ja to využívam od návratu po materskej, dala som si skrátiť úväzok o 75 minút na deň. Musím povedať, že som maximálne výkonná, čo som niekoľko krát dostala ako spätnú väzbu od svojej nadriadenej, s tým že mám 2 - 3 x väčšiu výkonnosť ako moje kolegyně. Mňa to veľmi motivuje a myslím si že podávam väčší výkon, ako keby som bola 8 - 9 hodín v práci. Ja keby som o tom mohla rozhodovať, dám to každej žene, ktorá o to požiada, je to veľký motivačný faktor, tej firme ste viac zaviazaná. Pretože ísť do inej práce znamená o tú hodinu a štvrt prísť. Málokto zamestnávateľ vám to dnes dá. Tvrdím, že akokoľvek je zamestnanec motivovaný, vždy si nájde každý hodinu, kedy sa nejak pozašiva. Tým pádom ja využívam čas naplno a viem sa revanšovať vysokým výkonom. Vedela by som tú hodinu a štvrt využiť inak, ale chýbala by mi veľmi v rámci work-life balance, že stíham rodinu aj prácu, aktivity, krúžky dieťaťa a domáce práce. Pomáha mi to, aby to fungovalo a dosahovalo rovnováhu.“

Doplnenie: Darí sa Vám dosahovať rovnováhu medzi prácou a súkromným životom?

„Nie som s tým úplne spokojná, pretože tým, že vyrovnavam rovnováhu medzi súkromím a prácou si to odnášam ja, že som často vyčerpaná. Ale vzhľadom k tomu ako som spomínala môj skrátený úväzok, tak si myslím, že je to viac-menej fajn. Určite oproti ostatným kolegyniam, ktoré nemajú takúto možnosť a skutočne s vypätím všetkých síl zvládajú povrchne svoje povinnosti. V pondelok som tiež mala rozhovor s kolegyniou, ktorá to teraz nezvláda kvôli cestovaniu, domácnosti.“

7. Aké to pre Vás bolo na začiatku Vašej manažérskej kariéry, zosúladiť pracovný a súkromný život?

„Viem to porovnať pretože som prichádzala z rovnakej pozície manažéra ľudských zdrojov a tak sa teraz divím, že ako som trávila čas, keď som nemala dieťa a rodinu. Myslím si, že som nevyužívala efektívne ten čas pred materskou dovolenkou. Myslím si, že teraz som efektívnejšia, ale som oveľa vyčerpanejšia a mám menej sociálneho času na návštevy divadla, kina alebo ísť vonku s priateľmi. Teraz na to nemám čas. Cez týždeň je to len práca a rodina. 25 ročná som sa stala manažérkou, popri škole som stihla všetko, svadbu a stať sa manažérkou.“

8. V čom podľa Vás spočíva efektívne nastavenie work-life balance?

„Uvedomenie si zdravej hranice, že práca nie je život, nie je to osobný život. Je to miesto kde sa človek realizuje a zarába peniaze. Uvedomiť si, že kde sú stanovené priority. Ak človek uprednostní prácu, tak potom mu rodina nedá to, čo očakáva. Práca mu dá samozrejme prestíž a dobrý pocit. Ale rodina je priorita. Samozrejme, je dôležité byť zodpovedný a prácu si plniť, ale na pozadí musíte mať stále, že rodina je to, čo si musíte držať. Je to o deťoch, aj o partnerovi. Uvedomujem si, že keď sa mi darí, nestrácam hlavu a viem, kde sú hranice. Bolo to aj minulý rok kedy som toho času viac v práci potrebovala, ale vždy som odišla na čas domov a stihla všetky potrebné aktivity. Je to veľmi aktuálna téma a aj na pohovoroch som si všimla, že zamestnanci sa na to pýtajú a chcú počuť, že sa firma touto otázkou zaoberá a vie im zaručiť, že na nich nebude valiť viac povinností, ako je reálne zvládnuť.“

Doplnenie: Na čom by ste chceli zapracovať viac?

„Mám problémy s chrbticou, pretože mám sedavú prácu viac-menej stále sedím za počítačom. Fyziologicky som tak nastavená, že sa stále hrbím. Na tom by som chcela zapracovať a na športe, nastaviť zdravý životný štýl. Už som si vstúpila do svedomia. Mám za sebou preventívnu prehliadku u všeobecného lekára a uvedomila som si, že je to o mne a nie len o práci a o rodine. Moje Ja musí dostať priestor na realizáciu. Víkendy sa snažíme venovať aj priateľom a rodine. Cez týždeň nie, to sa snažím aspoň 1 - 2 hodiny dva krát do týždňa nájsť pre seba, aby som dokázala pracovať na rozvoji vlastných športových aktivít. Máme v práci Jumping a myslím si, že je to dostatočne akčné cvičenie, aby ma to vybil. Na tom chcem popracovať určite, pretože keď ste vybitá psychicky, treba to vyvážiť fyzickou záťažou.“

9. Ak by ste mali poradiť mladým, začínajúcim HR manažérkam na základe svojich skúseností, čo by ste im poskytla, ako najdôležitejšiu radu v spojitosti s work-life balance?

„Záleží, v akom prostredí HR sa pohybujú pretože to je dôležité. Môžu sa pohybovať vo vzdelávaní, výberoch, personalistike, talent managemente. Sú rôzne smery, ale najdôležitejšie je trpezlivo uvažovanie. Ja som veľmi empatická k ľuďom, cez tu empatiu získavam informácie, načítavam ich a dokážem sa do nich ponoriť. Keď máme stretnutie, tak sa dokážem napojiť na ich myslenie. Keď sa stretnutie končí tak, je to vec kedy musím spláchnuť. Zachovám si základné informácie, ktoré spisujem do štruktúrovaného zoznamu informácií

o kandidátovi a ostatné zahadzujem. Emóciu vtedy dávam preč, aby som si nezahlcovala myslenie. Ako HR sme vnímané ako empatické osoby a vtedy sa na nás ľudia obracajú s takými osobnými problémami, pracovnými krízami, vzťahovými konfliktami. Vypočujem, poradím a diagnostikujem problém, ale nenechávam sa tým pohltiť. Netrápim sa vnútorne a nezvnútorňujem si prácu do môjho Ja, pretože je to len práca. Nemusím ľuďom pomáhať ako psychoterapeut. Takže rada znie: Zachovať si chladnú profesionálnu hlavu, aj keď sme empatické bytosti, ale brať veci s nadhľadom a riešiť veci do hĺbky.“

10. Pozorovali ste niekedy na sebe syndróm vyhorenia?

„Áno pozorovala som to behom minulého roka, kedy som dostala výzvu od svojej nadriadenej. Opísala som jej stav mojej nespokojnosti a ja som si povedala, čo očakávam. Povedala, že som to opísala veľmi detailne. Odkomunikovala som, v akom som stave, zároveň som nedávala žiadnu výpoveď. Bolo to emotívnejšie, ale otvorene som povedala, čo cítim zároveň vyjadrila svoje očakávania a veľmi mi to pomohlo. Mentálne som sa očistila a aj kariérne mi to pomohlo. Mala som to až v patologickom stave, kedy som ráno nevedela vstať, fungovať. Všeobecne to bola frustrácia a nechut'. Mala som túto depresiu pol roka a došlo to do tej úrovne, že som bola nevrlá a začalo si to všímať okolie.“

Doplnenie: Prečo si myslíte, že sa to stalo?

„Bolo to preto, že som zaučala nove tri kolegyne, mala som za sebou veľmi ťažký rok. Bolo veľa nových úloh a výziev, bolo obdobie veľkej fluktuácie a bolo veľa agendy, ktorú nemal kto prebrať. Boli rekordné počty pozícií, ktoré bolo treba obsadiť. Pre mňa to znamenalo, že to musím zachrániť, pretože to ma systém domina, že keď jeden odíde, tak ťahajú to dočasne ďalší a vydržia tak mesiac a potom odídu tiež. Podávala som dlho maximálny výkon, vygradovalo to tak, že to šlo na úkor rodiny a prichádzala som domov mentálne neprítomná. Riaditeľka to veľmi ocenila, že som za ňou prišla a svoj problém jej opísala, stálo ma to veľa úsilia a riaditeľka tiež premýšľala dlho, asi mesiac. Potom som dostala dlhý email na konci roka, kedy mi konštruktívne opísala svoj postoj a riešenie. Bola to pre mňa úplná očista.“

„Teraz sa toho nebojím, pomoc by som nehľadala. Spávam dobre a viem sa regenerovať. Mám kolegyne psychologičky, ktorým viem svoje pocity zdieľať. Oni mne poradia pomôžu, ale nie priamo radou, ale tým, že sa o tom porozprávame a prídem na inú cestu a spôsob. Znie to ako koučing. Ja sama som absolvovala 8 mesačný kurz na rozvoj manažérskych zručností a koučingu. Využívam to, ale nie vždy sa dá ísť na problémy otázkami. Niekedy musím poradiť. Nikdy som sama oficiálneho kouča neoslovila. Mám kolegyňu, ako som spomínala, čo sa tomu venuje a ju sa neváham kontaktovať.“