

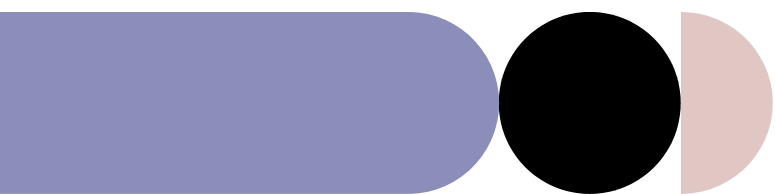
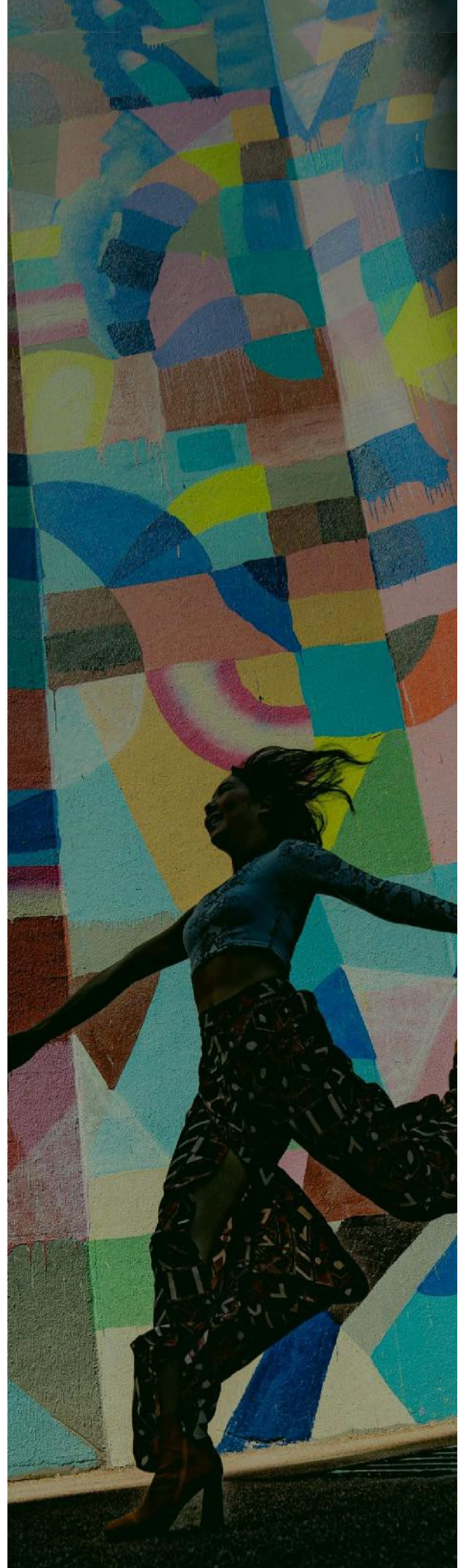


Zpráva 2023

# Odhalování skrytých problémů: Zkoumání výzev při práci na dálku a rizik vyhoření u žen na moderním pracovišti

# Obsah

- 3 O studii
- 4 Proč ženy?
- 6 Přehled klíčových zjištění
- 8 5 dimenzí a 15 výzev
- 10 Regionální rozdíly zjištěné na základě odpovědí z průzkumu
- 11 Sociální rozměr
- 19 Osobní rozměr
- 28 Kulturní rozměr
- 36 Plánovací rozměr
- 44 Praktický rozměr
- 50 Další vývoj
- 53 Tvůrci projektu BeatBurnout
- 54 Reference



# O studii

V této rozsáhlé studii jsme se zabývali zkušenostmi 283 žen z 8 různých evropských zemí – České republiky, Irska, Itálie, Polska, Rakouska, Řecka, Španělska a Švédska – a objevili jsme 15 zásadních aspektů, které ovlivňují duševní zdraví a pohodu v práci.

Prostřednictvím kombinace kvantitativních a kvalitativních údajů nabízíme komplexní pohled na situaci v oblasti práce na dálku a zdůrazňujeme potřebu proaktivních řešení, která by vyhovovala různorodým potřebám žen, které pracují na dálku.

Cílem dvouletého projektu BeatBurnout (č.: KA220- ADU-7DB7CEBF) je prevence vyhoření. Tato studie je jedním ze dvou hlavních výstupů vytvořených v rámci projektu, které zkoumají problémy, s nimiž se ženy při práci na dálku setkávají, a poskytuje tak jedinečný pohled z jejich úhlu pohledu.

Čtenářům a zaměstnavatelům přinášíme vhled do perspektivy vašich zaměstnankyň.

Více informací: [www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)

# Proč ženy?

Přestože jsou ženy náchylnější k zažití syndromu vyhoření, mnoho organizací nemá potřebné znalosti, odbornost a zdroje, aby účinně zmírnily riziko jeho výskytu. Zejména v moderním světě, kde se práce na dálku/hybridně stává novou normou.

V roce 2019 Světová zdravotnická organizace na tuto problematiku upozornila a zdůraznila odpovědnost zaměstnavatelů, tím, že definovala vyhoření jako syndrom spojený s chronickým stresem v práci, který není zvládnán.

Revoluce práce na dálku (neboli home-office) přinesla rychlou proměnu pracovního prostředí. To přináší řadu příležitostí a zároveň odhaluje jedinečné výzvy, kterým čelí pracující ženy, zejména ty, které pracují na dálku.



Avocado Toast	\$5.50
Coffee	\$2.50
Tax	\$0.76



Shromáždili jsme poznatky od žen s různými profesními zkušenostmi, včetně rolí, jako jsou techničky, administrativní pracovnice, ředitelky, konzultantky, pedagožky, umělkyně, finanční analytičky, komunikační pracovnice, osoby pracující oblasti lidských zdrojů, vývojářky, generální ředitelky, marketérky, učitelky, koordinátorky, manažerky, výzkumné pracovnice či samostatně výdělečně činné osoby, které pracují alespoň dva dny v týdnu na dálku.

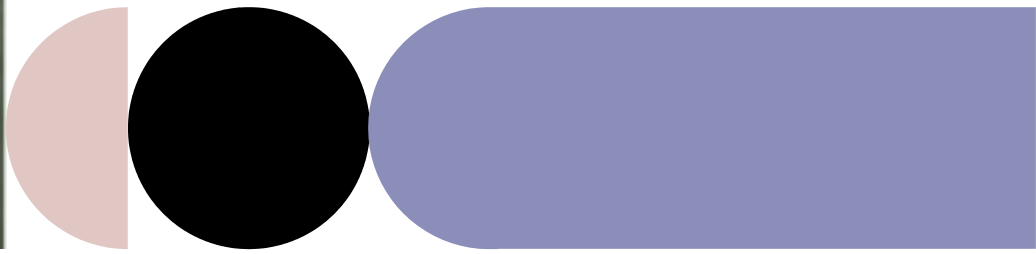
Většina respondentek pracuje v soukromém sektoru (63,1 %), 13,3 % ve veřejném sektoru a zbytek v neziskovém sektoru. Toto různorodé zastoupení pracovních pozic a odvětví poskytuje komplexní představu o jedinečných výzvách, kterým čelí ženy pracující na dálku v různých oborech a odvětvích. Věkové rozložení respondentek je následující: 30,5 % je ve věku 20-30 let, 31 % je ve věku 31-40 let, 26,1 % je ve věku 41-50 let, 12,3 % je starších 50 let.



# Přehled klíčových zjištění

Z našich zjištění vyplývá, že 63 % respondentek pracuje ve firmě, která buď zcela nemá politiku duševního zdraví/pohody, nebo si není vědoma, zda ji jejich firma má. Dále se celých 44,4 % respondentek domnívá, že jejich zaměstnavatel se o jejich duševní zdraví nezajímá.

Z údajů také vyplývá, že 49,3 % respondentek často zažívá stres během pracovní doby a především 50,2 % z nich neupřednostňuje svoji duševní pohodu. Kromě toho značná část, 28,1 %, není se svou prací spokojena, což lze přičítat různým důvodům. Tato zjištění vyzdvihují naléhavou potřebu, aby organizace dávaly vyšší prioritu duševní pohodě.



# 37 %

Respondentek pracuje u zaměstnavatele, který má politiku duševního zdraví, zatímco 63 % neví, zda ji má nebo nemá.

# 36,5 %

Ženy v průzkumu uvedly, že jejich zaměstnavatel má velké znalosti o duševním zdraví.

# 49,3 %

Respondentek často zažívá stres během pracovní doby.

# 47,2 %

Téměř polovina žen v naší studii často pracovala přesčas a 65,5 % z nich uvedlo, že jsou během volna k dispozici pro dotazy týkající se práce.

# 32,8 %

Respondentek by v případě potřeby v práci požádalo o pomoc, přestože 80,5 % má pocit, že mají kolegy, na které se mohou spolehnout. Většina z nich byla ve věku 20-30 let a 73 % z nich pracovalo plně na dálku.

# 5 dimenzí a 15 výzev

Studie odhalila 15 rozhodujících aspektů týkajících se pracovní pohody žen pracujících na dálku, které jsou rozděleny do 5 dimenzí. Tyto jsou následující:

1

## Sociální rozměr

- Sociální interakce, potvrzení a ocenění
- Tlak firemní kultury/vedení
- Spolupráce, vyjádření a rozvoj

2

## Osobní rozměr

- Sebeuvědomění a péče o sebe
- Vnitřní a vnější motivační faktory
- Osamělost a izolace

3

## Sociální rozměr

- Komunikace v týmu a organizaci
- Vztahy, důvěra a pracovní kultura
- Genderové předsudky

4

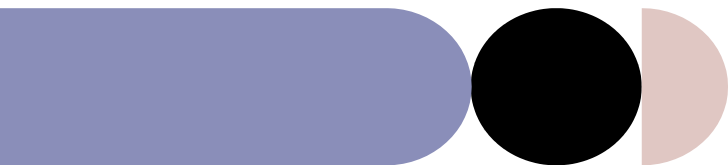
## Rozměr plánování

- Zvládání více úkolů
- Work-life balance
- Multitasking a správa času
- Rozvržení pracovního dne

5

## Praktický rozměr

- Sladění pracovní zátěže s péčí o děti a nemocenskou
- Dostatečné technické ergonomické vybavení a prostor doma





Těchto patnáct aspektů bylo analyzováno ze čtyř různých úhlů pohledu, aby bylo možné hlouběji porozumět každé perspektivě: (1) Vnímání a cítění; (2) Struktura a procesy; (3) Vedení a sebeřízení a (4) Kultura a normy.

## **Vnímání & pocity**

Cílem studie bylo nejen shromáždit faktické údaje, ale také hlouběji porozumět emocím, zkušenostem a vnímání duševní pohody při práci na dálku. Chceme vyprávět příběhy žen a zahrnout osobní vnímání, přičemž si klademe otázky jako např: Jak zahrnout a zohlednit různé osobnosti a potřeby? Jak se ujistíme, že chápeme situaci různých žen?

## **Struktura a procesy**

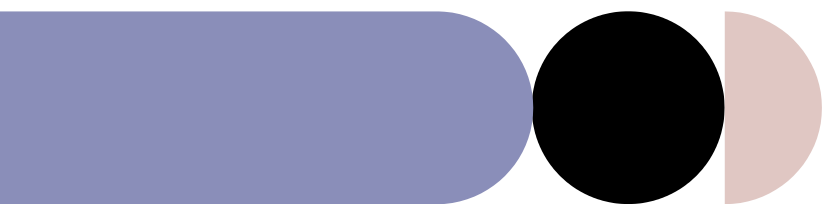
V naší studii jsme se zabývali klíčovými rolí struktury a procesů při utváření zkušeností zaměstnanců s prací na dálku. Zkoumali jsme jemné rozdíly řízení v organizačních systémech a postupech a zdůrazňovali jsme jedinečné výzvy, bariéry a příležitosti, které vznikají v prostředí práce na dálku, optikou zkušeností žen. Jak zpochybňujeme naše stávající procesy a struktury? Kde jsou organizace zaujaté a jak vytváří procesy, které nezastarávají? Kdy by se měly přizpůsobit a změnit a kdy ne?

## **Vedení a sebeřízení**

Zabývali jsme se složitými výzvami souvisejícími s vedením a sebeřízením, kterým čelí ženy při práci na dálku nebo v hybridním pracovním prostředí. Naším cílem bylo prozkoumat překážky, s nimiž se setkáváme, když se tradiční strategie vedení nedokážou přizpůsobit virtuálnímu pracovnímu kontextu, a také obtíže, s nimiž se zaměstnanci setkávají při rozvíjení dovedností sebe-vedení. Optikou zkušeností žen naše studie poukazuje na naléhavou potřebu řešit omezení a nedostatky v přístupech vedení a rozvoji sebeřízení. Jaký druh vedení organizace podporují a jaký druh vedení chtějí? Jak mohou organizace podporovat zaměstnance v rozvoji sebepoznání a povzbuzovat sebeřízení v organizaci?

## **Kultura a normy**

Zkoumali jsme obtíže, kterým čelí zaměstnanci v rámci práce na dálku a hybridního pracovního prostředí. Naším cílem bylo zjistit, jak se zavedené organizační kultury a normy nejsou schopny přizpůsobit nebo podpořit výzvy, kterým čelí ženy pracující na dálku. Zkoumáním dopadu těchto kulturních a normativních problémů na individuální zkušenosti a celkovou výkonnost organizace jsme se snažili odhalit možné důsledky zanedbání řešení těchto rozhodujících aspektů v prostředí práce na dálku. Co znamená přijímat opatření na základě hodnot? Jak se něco stane normou? Jak může organizace převzít kontrolu nad kulturou, kterou vytvořila, a je to vůbec možné?



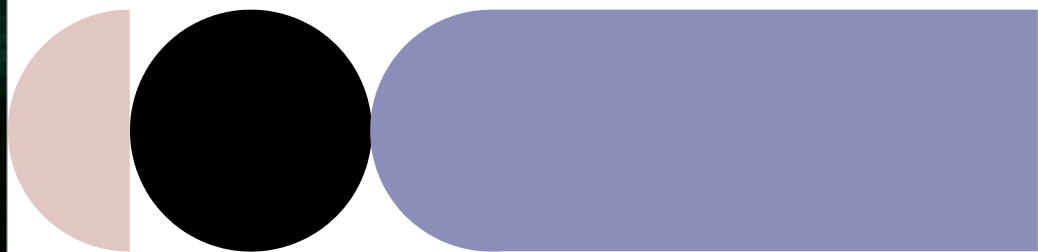
# Regionální rozdíly zjištěné na základě odpovědí z průzkumu

Mezi zkoumanými zeměmi vyvstali v rámci průzkumu rozdíly. Je však nutno podotknout, že průzkumu se v rámci některých zemí účastnilo proporcionálně méně respondentek, aby bylo možné vyvodit platné závěry o regionálních rozdílech. I tak považujeme za důležité zmínit geografické rozdíly, které se při práci na dálku vyskytly.

Ve Španělsku většina respondentek pracovala maximálně osm hodin denně. V Itálii většina žen uvedla, že při práci na dálku čelí problémům spojeným s technickým vybavením. V Polsku se ukázal být nejvyšší počet žen pracujících ve společnosti, která má zavedenou politiku duševního zdraví, zatímco Itálie a Řecko měly nejnižší počet.

Ženy v Rakousku častěji uváděly nedostatečnou podporu na pracovišti, zatímco ženy ve Švédsku uváděly méně možností kariérního postupu pro ženy než pro muže než ženy v ostatních zemích. Méně žen v České republice uvedlo, že se poměrně zdravě stravují, zatímco méně žen v Polsku a Řecku uvedlo, že mají aktivní životní styl.

A konečně, v Irsku ženy ve větší míře uváděly, že jejich zaměstnavatelé mají omezené pochopení a znalosti o problematice duševního zdraví.



# Sociální rozměr

Tato část zdůrazňuje význam sociálních interakcí, pocitu sounáležitosti a emocionálního projevu na pracovišti, a to nejen co se týká jednotlivců, ale také týmů v pracovním prostředí na dálku.

Způsob komunikace se při práci na dálku mění, zatímco lidské potřeby zůstávají stejné. Diskutujeme také o tlaku ze strany firemní kultury a manažerů, který někdy může být i nepřímý.



Sociální interakce, potvrzení a ocenění



Tlak ze strany firemní  
kultury/manažera



Spolupráce, vyjádření a rozvoj



# Sociální interakce, potvrzení a ocenění

Sociální interakce a pocit sounáležitosti jsou důležité pro naši pohodu. Protože jsme společenské bytosti, máme základní potřebu spojení s ostatními, a to i v práci. Kvalita sociálního prostředí na pracovišti souvisí s duševním zdravím zaměstnanců (Repetti, R. L, 1987), kdy nízká úroveň sociální opory byla spojena se zvýšenou stresovou aktivitou (Ozbay, F. et al. 2007). Většina respondentů naší studie má v práci pocit sounáležitosti (70 %), ale 30 % respondentů uvedlo, že se necítí být začleněni nebo nemají pocit sounáležitosti (bez rozdílu mezi pracovníky na plný úvazek a hybridními pracovníky na dálku), takže je rozhodně co zlepšovat.

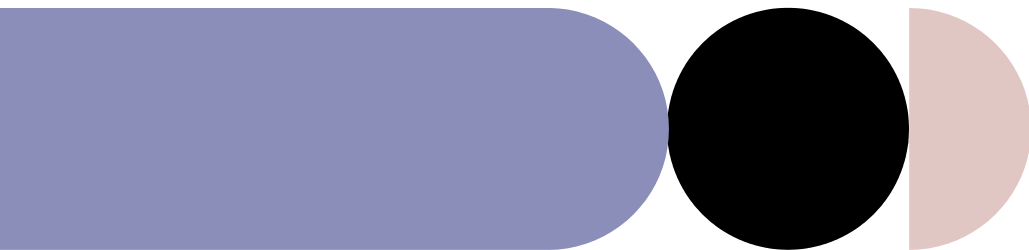
Když zažíváme pozitivní sociální interakce v práci, cítíme se ceněni a respektováni, což může zvýšit naše sebevědomí, sebedůvěru, a dokonce posílit odolnost vůči stresu (Ozbay, F. a kol. 2007). I když práce na dálku neposkytne stejnou úroveň spojení jako osobní interakce, virtuální komunikace může přesto naplnit naši potřebu sociální interakce a pomoci nám cítit se více spojeni s ostatními. Může to však vyžadovat nové nástroje, způsoby a chování.

V našem průzkumu pouze 32,8 % respondentek požádá v případě potřeby o pomoc v práci, přestože 80,5 % má pocit, že mají kolegy, na které se mohou spolehnout. Většina z nich byla ve věku 20-30 let a 73 % z nich pracovalo plně na dálku. To naznačuje, že vyhledání pomoci může být náročnější pro osoby pracující v plně vzdáleném pracovním prostředí a pro mladší zaměstnance, kteří se mohou cítit méně bezpečně.

Přestože je těžší vytvořit silné sociální vazby prostřednictvím obrazovky, a pro pracující plně na dálku může být tvorba sociálních vazeb obtížná, chceme poznamenat, že práce na dálku zde s námi zůstane. Společnosti se tedy musí přizpůsobit a v souladu s tím rozvíjet svůj způsob práce. Jedním z hlavních rozdílů, ať už se jedná o práci plně vzdálenou či hybridní formu, je úroveň neverbální komunikace, která je možná. Osobní interakce umožňují výměnu neverbálních signálů, jako jsou výrazy obličeje, řeč těla a tón hlasu, které mohou hrát klíčovou roli při budování důvěry a vztahu s ostatními. Naproti tomu interakce na dálku prostřednictvím obrazovky mohou být omezené z hlediska množství možné neverbální komunikace, což může ztížit budování pevných sociálních vazeb.

***Lidé těžko souzní a porozumí přes obrazovku tomu, co říkám.***

- Žena, Švédsko



*V mé pozici je jednodušší porozumět lidem při fyzickém kontaktu, se zaměstnanci pracujícími digitálně je nutné vytvoření hlubších vztahů.*

- Žena, manažerka ve Švédsku

Někteří respondenti vyjádřili úlevu při práci na dálku, protože měli pocit, že se mohou lépe soustředit, zatímco jiní měli opačný pocit, protože jejich děti nebo partner byli doma, neměli vhodné nastavení nebo prostor. Dalším rozdílem je míra rozptýlení, protože při digitální účasti na schůzkách v porovnání s fyzickými schůzkami může být snazší nechat se rozptýlit jinými oznámeními, e-maily, vyskakujícími úkoly nebo se prostě přestat soustředit. Kromě toho mohou vzdálené interakce postrádat stejnou úroveň spontánnosti, která může být přítomna při osobních interakcích. To může ztížit budování pocitu kamarádství a společných zkušeností s ostatními.

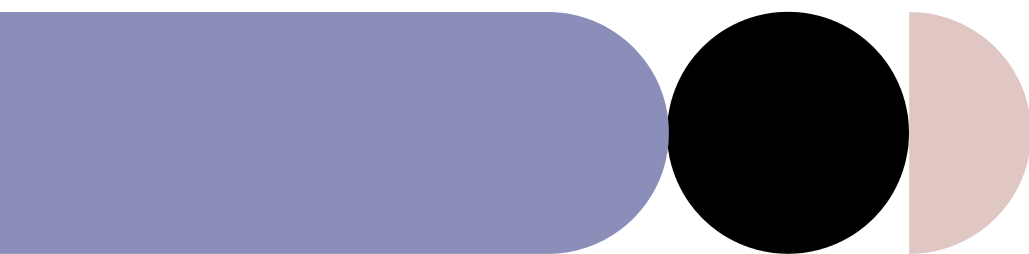
Je však důležité poznamenat, že potenciální nedostatek sociálních vazeb a pocitu ujistění může být problémem i pro zaměstnance pracující ve fyzických kancelářích. Práce na dálku však přináší nové výzvy, pokud jde o budování důvěry a sociálních vazeb, protože pracovníci na dálku nemusí mít stejné příležitosti k neformálním interakcím a neformálním rozhovorům s kolegy. Řešením těchto problémů mohou zaměstnavatelé pomoci pracovníkům na dálku vybudovat silné sociální vazby a tak dále prospívat.

### **Vnímání & pocity**

Zaměstnanci, kterým chybí sociální vazby a nedostává se jim adekvátní zpětné vazby nebo uznání, se mohou cítit izolovaní, nedocenění a demotivovaní, což vede ke snížení spokojenosti s prací a zvýšení stresu. Práce na dálku může tyto pocity ještě zhoršit, protože virtuální komunikace nemusí poskytovat stejnou úroveň sociální interakce a neverbálních signálů jako interakce osobní. To může vyvolat pocit odloučení a potíže při budování důvěry a vztahů s kolegy, což může mít negativní důsledky pro duševní zdraví a celkovou pohodu.

### **Struktura a procesy**

Ve fyzickém světě je snazší pochopit a interpretovat sociální vazby, přirozeně se navzájem utvrzujeme, zatímco při práci na dálku je k tomu potřeba jiná struktura. Spontánní rozhovor, úsměv, který věnujete kolemjdoucímu kolegovi, komentář "skvělá práce" od vašeho nadřízeného nemusí probíhat prostřednictvím digitálních komunikačních kanálů tak přirozeně. Absence struktury, procesů a příležitostí k sociální interakci, pravidelných přestávek během dne, neformálních rozhovorů a teambuildingových aktivit může také zvýšit pocit izolace, což má negativní dopad na duševní zdraví.



## **Vedení a sebeřízení**

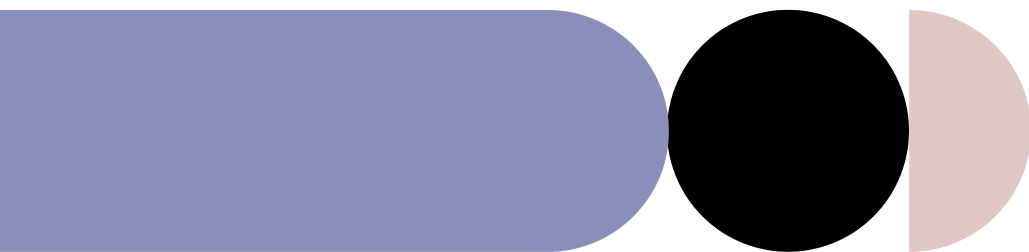
Ujištění a podpora, které se vám dostane od vašeho nadřízeného, mohou být pro vaši pohodu zásadní, přičemž platí, že zaměstnanci jsou různí a v různých fázích potřebují různou podporu. Větší podporu například obvykle potřebujete, když jste ve firmě noví nebo když stojíte před náročným úkolem. Nedostatek zpětné vazby nebo uznání od vašeho nadřízeného může přispět k pocitu izolace a nedocení.

Jak již bylo uvedeno, práce na dálku bude vyžadovat nové struktury, aby k tomuto nedocházelo. Bude to klást však také větší odpovědnost na vedoucí pracovníky, kteří musí porozumět a vědět, jak budovat důvěru, jak vycítit, kdy zaměstnanec potřebuje podporu, a jak budovat individuální vazby na dálku. Dalším rozměrem je sebeřízení, kdy je i na straně zaměstnanců odpovědnost požádat o podporu a zpětnou vazbu, když je to potřeba.

## **Kultura a normy**

Kultura a normy mohou přispívat k problému tím, že si neváží sociálních interakcí, potvrzení a znovu ujištění. Studie také ukázaly, že ženy mohou čelit dalším problémům a předsudkům v pracovních situacích na dálku. Nedostatek uznání za úspěchy může přispívat k pocitu nedocení.

Dalším příkladem, který několik našich respondentek uvedlo během rozhovorů a který byl později potvrzen z našeho průzkumu, bylo, že mnoho z nich mělo pocit, že je těžké požádat o pomoc při práci na dálku, což může být známkou špatných sociálních vazeb mezi zaměstnanci/manažery. Fyzická společenská setkání, která se čas od času konají za účelem budování vazeb a sladění společnosti, jsou důležitou součástí, i když se společnost rozhodla přizpůsobit plně kultuře práce na dálku.



# Tlak ze strany firemní kultury/manažera

*Zkušenější lidé nechápou, že učení trvá dlouho, chybí empatie.*

- Žena, Itálie

Pouze 36,5 % žen v průzkumu uvedlo, že jejich zaměstnavatel má dobré znalosti o duševním zdraví. I z tohoto důvodu tedy existuje riziko, že společnosti díky neznalosti zavádějí kultury a struktury, které mohou působit proti duševní pohodě a znamenají krátkodobé zisky při dlouhodobých nákladech.

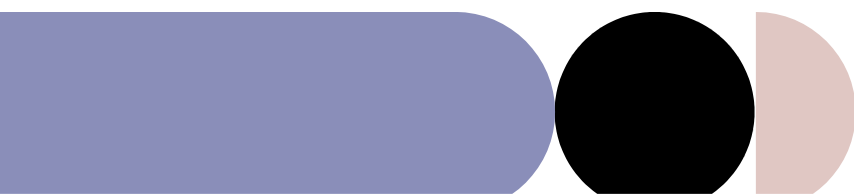
Tento aspekt se týká žen v naší studii, které zažívají tlak ze strany firemní kultury, manažerů a kolegů a nedostatek kontroly. Například tlak na to, aby byly vždy k dispozici, pocit, že nemají kontrolu nad časem nebo úkoly, pocit, že jsou vždy nad věcí, a povzbuzování k pocitu naléhavosti, což může vést k nezdravému stresu. 13,4 % účastníků naší studie má pocit, že nemohou ovlivnit svou pracovní situaci, a nedostatek kontroly je jedním ze spouštěcích faktorů vedoucích k vyhoření. Zažitý tlak je často těžko vysvětlitelný a někdy i uchopitelný, protože v něm hraje roli mnoho faktorů. Při práci na dálku může být například ještě zřejmější, že stále bojujeme s genderovými rolemi, kdy se stírají bariéry pracovního a soukromého života. Od žen se například může očekávat, že budou neustále k dispozici a budou reagovat, přestože zároveň pociťují tlak povinností doma.

## **Vnímání & pocity**

Zaměstnanci mohou mít pocit, že se nemohou odpojit od práce a jsou neustále v pohotovosti, což vede k pocitům úzkosti a tlaku být stále "online". Jiní zaměstnanci mohou mít svou práci skutečně rádi a touží jí věnovat více času. Ať tak či onak, zaměstnanci by měli být povzbuzováni k tomu, aby v zájmu jednotlivce i společnosti dlouhodobě udržovali rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Jak bylo již také zmíněno, práce vyžaduje sebeuvědomění, znalost svých potřeb a hranic a schopnost je vyjádřit.

## **Struktura a procesy**

Organizační struktury firmy mohou být utvářeny nezdravým chováním a návyky, které firma podporuje, i když jsou tyto kroky nenápadné nebo nejednoznačné. Pokud například firma chválí práci přesčas, očekává okamžité reakce nebo nenápadně naznačuje, že být v kanceláři je lepší než pracovat na dálku, může vytvořit strukturu nebo kulturu s nepředvídatelnými důsledky.



Z genderového hlediska může mít firemní kultura, která klade důraz na neustálou dostupnost, nepřiměřený dopad na ženy, které často nesou větší odpovědnost za péči o děti. Pokud se například očekávají okamžité odpovědi na e-maily nebo zprávy, může to vést k neustálé potřebě kontrolovat komunikaci a reagovat na ni, a to i mimo běžnou pracovní dobu. To by mohlo být jedním z faktorů, proč 65,5 % respondentek v naší studii odpovědělo, že jsou k dispozici pro odpovědi na otázky týkající se práce, i když jsou mimo zaměstnání.

V důsledku toho mohou mít ženy problém sladit pracovní a osobní život, což může prohlubovat genderové nerovnosti jak ve firmě, tak ve společnosti obecně. Stanovení jasných hranic mezi pracovním a osobním životem je zásadní pro podporu spravedlivějšího a příznivějšího pracovního prostředí.

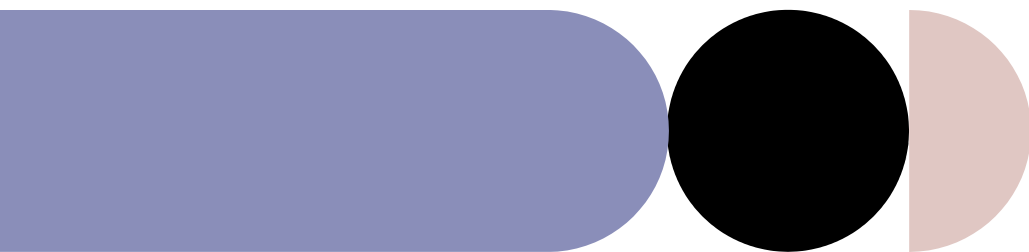
### **Vedení a sebeřízení**

Firemní kultura, která se vyznačuje vysokým tlakem na zaměstnance, negativně ovlivňuje jejich duševní pohodu. Účinné vedení a postupy sebeřízení jsou nezbytné pro potlačení těchto následků a tvoří podpůrné a vyvážené pracovní prostředí, které podporuje pohodu zaměstnanců. Firemní kultura s vysokým tlakem může znemožnit péči o duševní zdraví a sebeřízení, upřednostňování péče o sebe a udržování zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Z dlouhodobého hlediska to může vést ke zvýšenému stresu, snížení produktivity a vyššímu riziku vyhoření. Umožnění jednotlivcům převzít kontrolu nad svým pracovním životem, stanovit si hranice a upřednostnit duševní pohodu je pro každou firmu levnou záležitostí v porovnání s dalšími možnými důsledky.

### **Kultura a normy**

Kultura neustálé dostupnosti a pocitu naléhavosti se může v organizaci normalizovat. To může být obzvláště náročné změnit, pokud je to v kultuře zakořeněno po dlouhou dobu. Je důležité, aby společnosti aktivně podporovaly kulturu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a respektovaly čas a pohodu zaměstnanců. Z pohledu firem by zaměstnanci pracující na dálku měli být povzbuzováni k tomu, aby se zamysleli nad svými vlastními motivacemi ve snaze o dokonalost a našli způsoby, jak tento tlak zdravě zvládat.





# Spolupráce, názory a vývoj

*Můj šéf cítil, že se mnou něco není v pořádku, že se necítím dobře, že jsem možná vyhořelá, a tak mě oslovil a promluvili jsme si o tom. Nenabídl však žádné skutečné řešení, bylo to jen na oko. Takže jsem nakonec z firmy odešla.*

- Žena, Česká republika

V poslední době se hodně diskutuje a studie ukazují, že ženy jsou náchylnější k odchodu ze zaměstnání než kdykoli předtím. Když čelíte situaci, se kterou nemůžete nic udělat, nebo když se vám nedostává podpory, může vám odchod připadat jako jediná možnost.

Ptali jsme se na to, zda respondentky v naší studii mají pocit, že firemní kultura, ve které pracují, je podporuje v tom, aby vyjadřovaly své potřeby a pocity, a odpověď byla poměrně šokující: méně než polovina žen (47,8 %) měla pocit, že pracují ve firmě, která je podporuje.

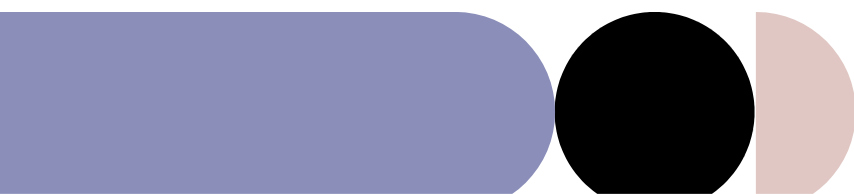
11,3 % respondentek uvedlo, že společnost, ve které pracují, nepodporuje jejich individuální růst, a 10,9 % má pocit, že u svého současného zaměstnavatele nemohou rozvíjet své dovednosti.

Lze namítnout, že může jít jen o špatnou shodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo že je na samotném zaměstnanci, aby měl motivaci se dále rozvíjet. Odpovědnost je však také na zaměstnavateli, který se stará o to, aby se zaměstnanci cítili bezpečně a mohli vyjadřovat své názory.

Četné studie v průběhu let prokázaly, že pravidla pro vnímání jsou uplatňována odlišně u mužů a žen. Ženské emoce, jako je hněv, smutek a frustrace, jsou obecně posuzovány přísněji než mužské.

Například ženy, které v práci pláčou, mohou být považovány za slabé nebo neprofesionální, zatímco u mužů se předpokládá, že se jedná o vnější faktory. Podobně mohou být rozzlobení muži vnímáni jako schopní a výkonní, zatímco ženy projevující stejné emoce mohou být považovány za nekvalifikované nebo neschopné (Weber, 2005).

Výzkum ukázal, že organizace, které pěstují kulturu, v níž lze svobodně projevovat různé emoce, mají řadu výhod. Patří mezi ně zvýšená kreativita, lepší vztahy s kolegy, spolehlivost a produktivita (Michael Parke & Rob Morris, 2017.)



## Vnímání & pocity

Nemožnost svobodně vyjádřit své názory, potřeby nebo pocity může vést k frustraci, úzkosti a stresu. Není tak možné být autentický a tím, kým jste. Z pohledu ženy existují hranice, které je třeba zvážit, jak, kdy a proč vyjadřovat potřeby, ale otázka zůstává. Jsou to ženy, kdo by se měl přizpůsobit podle pravidel, nebo je čas přizpůsobit naši pracovní kulturu tak, abychom dokázali přijmout a respektovat odlišnosti, abychom mohli využít potenciál všech zaměstnanců bez ohledu na pohlaví.

## Struktura a procesy

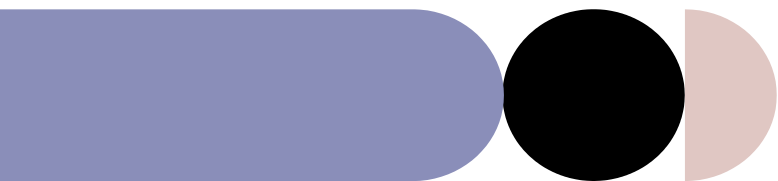
Organizační struktury a procesy mohou neúmyslně vytvářet překážky pro určité skupiny zaměstnanců, jako jsou ženy nebo menšiny, a omezovat tak jejich přístup k možnostem růstu a rozvoje. Organizace mohou postrádat vhodné systémy pro poskytování a přijímání zpětné vazby o výkonu, procesech nebo jiných aspektech pracovního prostředí. Zaměření na krátkodobé cíle na úkor dlouhodobého růstu a udržitelnosti může vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí pod tlakem, aby upřednostňovali okamžité výsledky před vlastním blahem a rozvojem. Přísná hierarchická struktura může omezovat otevřenou komunikaci, bránit spolupráci a ztěžovat zaměstnancům sdílení nápadů nebo obav s nadřízenými. To může vést k tomu, že se zaměstnanci budou cítit nesvéprávní a bez podpory.

## Vedení a sebeřízení

Vedoucí pracovníci jsou jednou z hlavních hnacích sil, které vytvářejí zdravou pracovní kulturu, ve které je možné projevit emoce (Parke a Morris, 2017). Někteří vedoucí pracovníci mohou mít autokratický nebo příliš kontrolující přístup, který může potlačit kreativitu, spolupráci a zapojení zaměstnanců. Na druhou stranu příliš tolerantní vedení může vést k nedostatečnému řízení a odpovědnosti. Vedoucí pracovníci, kteří nedokáží formulovat jasnou vizi a strategické směřování organizace, mohou v zaměstnancích vyvolat pocit nejistoty ohledně jejich rolí, odpovědností a celkového smyslu jejich práce. Celkově mají manažeři a vedoucí pracovníci ve firmě odpovědnost za rozvoj a podporu zaměstnanců, což zahrnuje pochopení rozdílů a vytvoření důvěry, aby zaměstnanci mohli vyjádřit své potřeby.

## Kultura a normy

Prostředí, kde zaměstnanci nemají pocit, že nemohou vyjádřit své nápady nebo názory, může bránit kreativě, inovacím a omezovat schopnost organizace přizpůsobit se a růst. Kultura, která odrazuje od otevřeného vyjadřování názorů, může vytvářet atmosféru frustrace a nespokojenosti, což má negativní dopad na morálku, angažovanost a udržení zaměstnanců. Pokud zaměstnanci nemají pocit, že mohou otevřeně vyjádřit své obavy nebo řešit konflikty, mohou nevyřešené problémy vyhnávat a dále poškozovat vztahy, důvěru a celkovou dynamiku týmu.

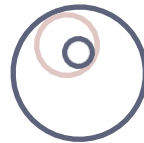


# Osobní rozměr

Osobní rozměr se zaměřuje na individuální rozdíly, zkušenosti, potřeby, odpovědnosti a péči o sebe sama v oblasti duševní pohody a zároveň zdůrazňuje zásadní roli zaměstnavatele při podpoře zaměstnanců, aby si uvědomovali a upřednostňovali své duševní zdraví a podporovali sebeřízení.



Sebeuvědomění a péče o sebe



Vnitřní a vnější  
motivační faktory



Izolace a osamělost



# Sebeuvědomění a péče o sebe

Je těžké mluvit o duševní pohodě, aniž bychom mluvili o individuální odpovědnosti. Všichni se musíme postarat o své základní potřeby a poznat sami sebe. Každý jsme jiný, každý reagujeme jinak, a hlavně máme jiné potřeby. Navzdory individuálním rozdílům v emočních reakcích, potřebách a pocitech mají zaměstnavatelé zásadní roli v podpoře zaměstnanců, aby rozpoznali a respektovali své hranice a upřednostňovali své duševní zdraví.

To je prospěšné nejen pro zaměstnance, ale přispívá to také k odolné pracovní kultuře, a je zde také potenciál úspory nákladů. Je stále důležitější, aby zaměstnanci měli sebe-řídící dovednosti, které jim umožní přizpůsobit se konkurenčním a rychle se měnícím podmínkám podniků (Teloren et al. 2021).

V naší studii jsme zjistili, že 32,5 % respondentek nemá dostatek kvalitního spánku (7-8 hodin) každý den. Za to 45 % má aktivní životní styl (alespoň 2,5-5 hodin středně intenzivní fyzické aktivity/tréninku týdně) a 66,5 % se stravuje poměrně zdravě. Většina z nich nedává přednost své pohodě (50,2 %) a přibližně 20 % neví, jak reagovat při stresu.

Z těch, kteří nedávají přednost své pohodě, 56 % uvedlo časté pocity stresu, zatímco 42 % nemá dostatek klidného spánku. Je však obtížné v tomto určit jednotlivé souvislosti, protože všechny faktory spolu souvisejí a mohou se navzájem ovlivňovat.

I když není možné rozebírat příčiny chování a reakcí každého jednotlivce, je důležité si uvědomit, že se hranice mezi soukromým a pracovním životem během práce na dálku stírají. Proto se stává odpovědností zaměstnavatele, aby se také postaral o duševní zdraví svých zaměstnanců, kteří pracují v domácích podmínkách, a to vytvořením udržitelné pracovní kultury, která nepodporuje dlouhodobě stresující pracovní prostředí a nenormalizuje "pocit naléhavosti", ale na druhou stranu, která podporuje zaměstnance v porozumění vlastním potřebám a podporuje sebeřízení.

***Po mnoha letech zkušeností jsem dospěla do bodu, kdy si dokážu stanovit vlastní hranice, pokud jde o práci.***

- Žena, Řecko



Péče o sebe v pracovním prostředí znamená starat se o sebe fyzicky, emocionálně a duševně, abyste si udrželi zdravou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Zahrnuje rozpoznávání a reagování na signály a potřeby těla, jako jsou přestávky v případě potřeby, dostatek spánku, hydratace a dobré stravování.

Péče o sebe sama zahrnuje také stanovení hranic, asertivitu při sdělování svých potřeb a upřednostňování aktivit mimo práci, které podporují relaxaci a uvolnění stresu. Jedna z respondentek poskytla cenný vhled, když uvedla: "*Po mnoha letech zkušeností jsem dospěla do bodu, kdy si dokážu stanovit vlastní hranice, pokud jde o práci.*" To ukazuje, že stanovování hranic je dovednost, kterou lze s náležitou podporou pracovního prostředí časem rozvíjet.

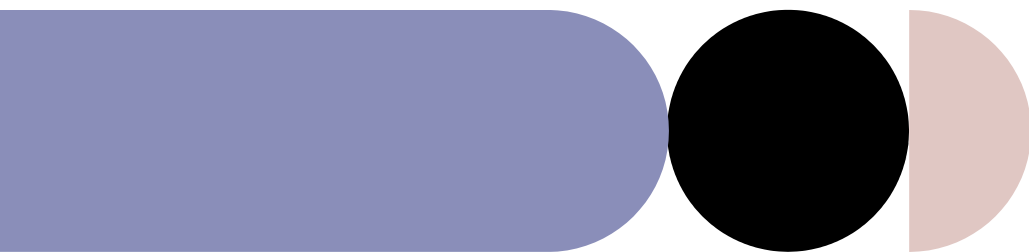
## **Vnímání & pocity**

Sebeuvědomění a péče o sebe sama jsou klíčové pro všechny zaměstnance, zejména pro ty, kteří pracují na dálku. Je však pozoruhodné, že 50,2 % našich respondentek neupřednostňuje duševní pohodu. Individuální důvody pro to se mohou lišit a jsou ovlivněny okolnostmi, jako jsou očekávání, že budou vždy k dispozici, neschopnost stanovit si hranice nebo tlak na práci přesčas kvůli napjatým termínům. Tím nechceme říci, že neexistují ženy, které se pro práci přesčas samy rozhodnou, ale ženy, které upřednostňují sebeuvědomění a péči o sebe, se mohou cítit více pod kontrolou své práce a lépe vybaveny pro zvládnutí těchto výzev.

## **Struktura a procesy**

Nedostatečná struktura, postupy a znalosti týkající se péče o sebe na pracovišti mohou ženám ztěžovat její upřednostňování a praktikování a mohou také vést k nezdravé pracovní kultuře. Dlouhodobá práce po delší dobu může vést k vyhoření, což má nepříznivé dopady na fyzické a duševní zdraví. To se může projevat poruchami spánku, podrážděností a nesoustředěností. Chronický stres a vyhoření jsou spojeny s trvalými fyzickými potížemi, jako jsou migrény, deprese, úzkost a snížená produktivita práce (University of Phoenix, 2023).

Práce na dálku stírá hranice mezi pracovním a osobním životem, což také přispívá k tomu, že je obtížné stanovit hranice. Podle zprávy společnosti McKinsey "Ženy na pracovišti 2022" ženy, které pracují na dálku, i když jen částečně, uvádějí, že pociťují větší psychické bezpečí než ty, které pracují v tradičních kancelářích. To naznačuje, že je také důležitější než kdy jindy mít zásady a postupy, jak si všimnout předsudků a podobných jevů a jak na ně reagovat. Práce na dálku a hybridní práce může poskytnout úlevu od těchto předsudků, ale nenahradí systémovou změnu, která je problematická a kterou je důležité jako zaměstnavatel pochopit, zvážit a přijmout opatření.



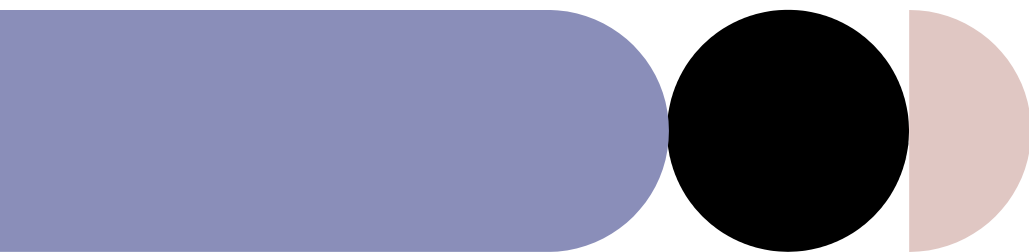
## **Vedení a sebeřízení**

Vedení a sebe-vedení hrají zásadní roli při prosazování a podpoře sebeuvědomění a péče o sebe. Vedoucí pracovníci by měli být vzorem zdravých pracovních návyků a upřednostňovat pohodu svých zaměstnanců, zatímco zaměstnanci by ve vlastním zájmu měli také převzít odpovědnost za vlastní péči o sebe a stanovit si hranice, které podporují jejich pohodu.

V kancelářském prostředí existují vnější faktory, které jsou kontrolovány, například čas příchodu, pracovní doba a pracovní návyky, ve vzdáleném prostředí může být pro zaměstnance náročnější si toto kontrolovat. V důsledku toho by manažeři měli své zaměstnance spíše podporovat v tom, aby si osvojili metody vnitřní kontroly, než aby se spoléhali na vnější faktory. Toho lze dosáhnout podporou kultury sebeřízení v organizaci (Telore et al. 2021).

## **Kultura a normy**

Firemní kultura a normy mohou sebepoznání a péči o sebe sama buď podporovat, nebo bránit. Společnosti, které upřednostňují produktivitu a přepracovanost, mohou zaměstnance odrazovat od přestávek nebo péče o své zdraví. Je znepokojující, že značná část respondentek neupřednostňuje své duševní zdraví a neuvědomuje si své reakce na stres. To poukazuje na důležitost podpory informovanosti a vzdělávání v oblasti psychického zdraví a pohody na pracovišti. Statistiky také zdůrazňují potřebu zaměstnavatelů aktivněji se podílet na vytváření zdravého pracovního prostředí, které podporuje duševní a fyzické zdraví jejich zaměstnanců.



# Vnitřní a vnější motivační faktory

V naší studii 27,1 % respondentek je spokojeno se svou prací, 44,8 % je většinou spokojeno. I když počet spokojených zaměstnanců je poměrně vysoký, potenciál je obrovský. Je to otázka, co by se stalo, kdyby se všichni cítili v práci spokojení. A je to něco, o co bychom měli usilovat?

Vnitřní a vnější motivační faktory označují různé vnitřní a vnější vlivy na motivaci člověka k práci. Vnější motivace se týká faktorů, které jsou mimo člověka, jako jsou prémie, společenské uznání a pochvala, zatímco vnitřní motivace je typ motivace, která vychází přímo z člověka. Například osobní uspokojení, pocit sounáležitosti nebo pocit úspěchu.

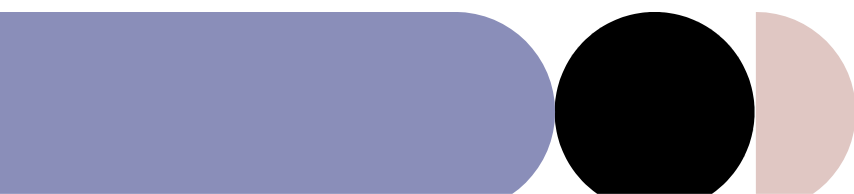
V naší studii se mnoho žen potýkalo s problémem přepracovanosti nebo s problémem udržet si motivaci a soustředění při práci na dálku. Ačkoli se může zdát, že jde o protichůdné problémy, mohou pramenit z podobných základních faktorů nebo jejich nedostatku, jako je nadměrná práce z důvodu "vysokého výkonu" nebo nízké výkonnosti (vnitřní) nebo z důvodu napjatých termínů, pochvaly od nadřízeného a bonusu, který nastupuje (vnější).

I když jako jednotlivci reagujeme na vnitřní faktory různě, znalost toho, co nás motivuje a jak to lze uplatnit v práci, může být přínosem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Totéž platí pro vnější faktory. Je úlohou zaměstnavatelů pochopit, jaké chování je odměňováno a jaké ne, aby mohlo být plně pochopeno, jak na zaměstnance působí.

***Je to složité. Mám pocit, že mě moje práce většinu času baví, ale někdy mě pohltí natolik, že mi nezbývá energie na soukromý život.***

- Žena, Švédsko

Stává se to každému z nás a jednou za čas to nic neznamená, ale více dnů každý týden ano. Z pohledu zaměstnavatele by většina z nich tento příklad vnímala jako krátkodobý zisk, ale z dlouhodobého hlediska to opravdu může způsobit stres a potenciálně vést k vyhoření. Tím nechceme říci, že je to *pouze* odpovědnost zaměstnavatelů, mnoho zaměstnavatelů si neuvědomuje rizika zneužití vnitřních a vnějších motivačních faktorů, a navíc je to komplikováno tím, že se liší od jednotlivce k jednotlivci. Vysoce úspěšný pracovník, který pracuje dlouho své úkoly dokonale plní, může mít potřebu získat uznání, i když se snaží, často neúspěšně snaží prosazovat fakt, že chyby jsou důležité a není potřeba vždy odcházet jako poslední nebo odpovídat na emaily ihned. Zatímco někdo, kdo má problém udržet si motivaci, může vyžadovat častější kontrolu, pochvalu za každý splněný úkol nebo obdržení prémie.



V naší studii jsme zjistili, že 20,7 % respondentek se setkalo s nedostatkem uznání, i když v práci vyvinuli větší úsilí. Vysvětlením by mohl být nesoulad očekávání, rozdílné potřeby vnitřních a vnějších motivačních faktorů, které nebyly uspokojeny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výsledek nenaznačuje, že existují rozdíly mezi plně vzdálenými nebo hybridními pracovníky, je zřejmé, že práce na dálku jako celek představuje pro zaměstnavatele jedinečnou výzvu z hlediska motivace zaměstnanců.

***Řetězec nadřízených může být značně frustrující. Zdá se, že čím výše v řetězci jdete, tím méně se starají a tím více se to rozmělnuje. Někdy vás to nutí přemýšlet. Když vám na vás nezáleží, proč by mně na nich mělo záležet?***

- Žena, Irsko

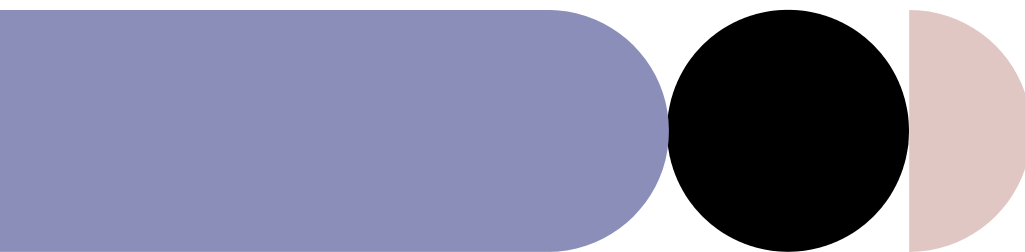
### **Vnímání & pocity**

Vnitřní a vnější faktory mají významný vliv na to, jak vnímáme svou práci a motivaci k práci. Pokud nejsme v práci motivováni nebo naplněni, můžeme pociťovat nízkou pracovní spokojenost a pocit sounáležitosti, zažíváme negativní pocity, jako je stres nebo úzkost. Individuální rozdíly je důležité pochopit i zohlednit při práci s motivačními faktory.

Výše uvedený případ ilustruje situaci, kdy zaměstnanec zpochybňuje vlastní úroveň angažovanosti kvůli vnímanému nedostatku péče ze strany vedoucích pracovníků. Bez dalších otázek by nebylo možné zjistit důvody, proč tomu tak je, může to být špatné vedení, nedostatek komunikace, může to být nedostatek znalostí o tom, jak jsou různí jedinci různě motivováni, ale z pohledu zaměstnance je zřejmé, že špatné vnitřní a vnější faktory mohou vést ke stresu a potenciálně k vyhoření (Brandsätter et al. 2016).

### **Struktura a procesy**

Motivační faktory ovlivňují také struktury a procesy práce na dálku. Příkladem může být nedostatek jasných cílů nebo očekávání. Je však třeba mít na paměti ještě něco jiného, nesoulad očekávání v obou směrech je rizikový: zaměstnanci mohou zažít vyhoření, pokud mají buď příliš vysokou, nebo příliš malou kontrolu v závislosti na svých individuálních potřebách (Brandsätter et al. 2016). Ačkoli tedy může být pro zaměstnavatele dobré dohlížet na struktury a procesy z hlediska motivačních faktorů, musí brát v úvahu i skutečnost, že jejich zaměstnanci mají různé potřeby.





## **Vedení a sebeřízení**

Vedoucí pracovníci hrají zásadní roli při podpoře a péči o to, jak jsou zaměstnanci ovlivňováni vnitřními a vnějšími motivačními faktory. Vedoucí pracovníci, kteří jsou podporující, empatictí a intuitivní a kteří mají schopnost pochopit, že zaměstnanci jsou různí a mají různé potřeby, mohou pomoci zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců.

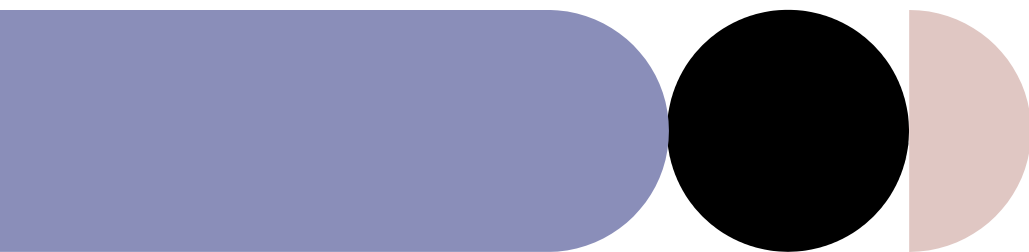
Na druhou stranu vedoucí, kteří jsou odmítaví nebo kritičtí, mohou podkopávat motivaci zaměstnanců a vést k pocitu neangažovanosti a dokonce vyhoření. Zásadní roli hraje také sebeřízení – pokud si uvědomíte, jaké potřeby máte, abyste se cítili motivovaní a sounáležití, budete lépe vyžadovat to, co potřebujete. Ženy, které si dokážou stanovit jasné cíle, stanovit priority svého času a udržet si pozitivní myšlení, mohou přispět ke zvýšení vlastní motivace a angažovanosti.

## **Kultura a normy**

Neexistuje univerzální řešení, které by fungovalo pro všechny, ale určení toho, jaké jsou vnitřní a vnější motivační faktory zaměstnance, je pro organizace užitečné, aby zjistily, co je pro jejich výkon větším motorem. Kultura a postupy na pracovišti hrají při motivaci a zapojení zaměstnanců zásadní roli.

Pokud například firemní kultura klade důraz spíše na soutěživost než na spolupráci, může být pro zaměstnance obtížné cítit motivaci ke společné týmové práci. Motivace a angažovanost zaměstnanců závisí také na tom, co firma dělá, na celkových cílech a provozních postupech firmy. V literatuře se například uvádí, že pracovníci na nižších pozicích v organizaci jsou náchylnější k vnějším motivačním faktorům než pracovníci na vyšších pozicích (Bård, 2006).

Stejně tak pokud firemní normy upřednostňují dlouhou pracovní dobu a práci před péčí o sebe a rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem, může být pro zaměstnance obtížné udržet si motivaci a angažovanost.



# Izolace a osamělost

*Někdy mi chybí společenská stránka práce, někdy se cítím trochu osaměle.*

- Žena, Irsko

40 % respondentek považuje za hlavní problém práce na dálku nedostatek sociálních kontaktů, méně interakce a méně neformálních diskusí s kolegy. 18 % respondentek mělo pocit, že se někdy cítí vyloučeni, osamělí nebo nejistí ohledně své role v týmu. Osamělost byla nejčastějším rizikem, které označili respondenti ze všech zemí zapojených do této studie.

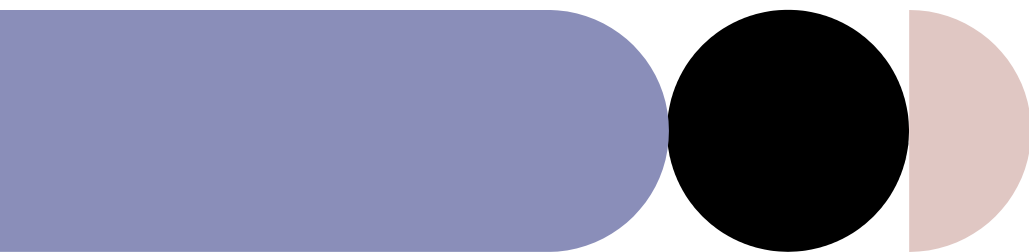
Přechod k práci na dálku a hybridní práci zdůraznil význam sociální interakce a potenciální rizika izolace a osamělosti. Pocit osamělosti v práci může mít řadu negativních důsledků, včetně nižší spokojenosti s prací, nižší produktivity, snížené motivace a zvýšeného stresu.

Organizace často považují emocionální a sociální problémy za osobní potíže, které nemají přímý dopad na jejich činnost, ale výzkumy ukazují, že by tomu tak nemělo být. Vnímaná osamělost na pracovišti podporuje přímé dopady na výstupy, jako je výkonnost, motivace (Ertosun.Ö & Erdil.O, 2012).

*Největší problémy při práci na dálku: Izolace, nedostatek osobních vztahů.*

- Žena, Polsko

Práce je důležitou součástí našich sociálních potřeb. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci tráví značnou část dne prací, není překvapivé, že mohou vnímat pracovní prostředí jako izolovanější, když je při práci na dálku odstraněna velká část sociálních interakcí. A to i přesto, že 84,8 % respondentů naší studie má přístup k partnerovi, rodině a přátelům, se kterými mohou hovořit a na které se mohou spolehnout. To poukazuje na potřebu sociálního propojení na pracovišti, přestože zaměstnanci mají sociální propojení i mimo práci.



## Vnímání & pocity

Většina našich respondentů označila osamělost a izolaci jako pocit, že jsou na problémy sami, za jeden z největších dopadů na duševní pohodu v práci a práci na dálku. Osamělost může mít významný dopad na vnímání a pocity jednotlivce vůči jeho pracovnímu prostředí. Pocit osamělosti a odloučení od kolegů může vést k nedostatku motivace a zapojení do práce, ale také k pocitům, jako je smutek, pochybnosti o sobě samém a frustrace, které je v případě práce na dálku těžko pozorovatelná. Izolaci a osamělost můžete vnímat a cítit se tak ve společenském prostředí, stejně jako když jste sami, přičemž je třeba poznamenat, že to souvisí spíše s pocitem spojení s ostatními než pouze s přítomností ostatních.

## Struktura a procesy

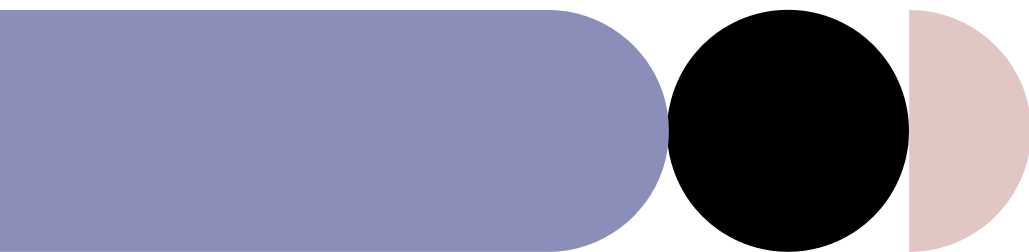
Struktura a postupy, jak se spojit s ostatními ve vzdáleném nebo hybridním pracovním prostředí, jsou ještě důležitější, protože chat u kávovaru a spontánní dialogy v domácím prostředí přirozeně nevzniknou. Omezené příležitosti k sociální interakci a týmovým aktivitám mohou vést k tomu, že se zaměstnanci budou cítit ještě více izolovaní. Naopak, pokud jsou zavedeny pravidelné virtuální schůzky a komunikační kanály, může to pomoci pocit osamělosti zmírnit.

## Vedení a sebeřízení

Vedoucí pracovníci mají odpovědnost za to, aby se zaměstnanci cítili propojeni a podporováni. Vycítit, že se někdo cítí osamělý nebo má tendenci se izolovat, vyžaduje schopnosti vedoucího pracovníka, aby si toho ve vzdáleném pracovním prostředí všiml. V souvislosti s duševní pohodou na pracovišti je třeba podporovat aktivity zaměřené na budování týmu, otevřenou komunikaci a dbát na pravidelnost. Je však také důležité, aby jednotlivci převzali odpovědnost a v případě potřeby vyhledali podporu.

## Kultura a normy

To, co je v pracovním prostředí společensky přijatelné a co ne, je součástí kultury. Osamělost může být citlivé téma, které může zaměstnance nastolit, ale také pro kolegu nebo manažera, který na to reaguje. Vytvoření pracovní kultury, která podporuje sdílení mezi zaměstnanci, může mít významné přínosy. Může vytvořit příjemné prostředí a zaměstnancům může pomoci si uvědomit, že nejsou sami, což vede k pozitivním výsledkům. V naší studii jsme zjistili, že většina respondentů se při práci na dálku cítila se svými problémy osamocená a izolovaná, a právě rozhovor o tom může otevřít a vytvořit nové cesty, a to i digitální, které zaměstnancům umožní vyjádřit se a zmírní jejich pocity. Jde o to, najít pro zaměstnance platformy a lidské prostředí, kde budou moci vyjádřit své pocity, emoce a duševní rozpoložení, stejně jako ostatní kolegové a manažeři.



# Kulturní rozměr

Kulturní dimenze se týká vlivu organizační kultury na pohodu zaměstnanců. Zabýváme se tím, jak kultura organizace i kultura týmu a jednotlivce ovlivňuje pracovníky, zda existuje předpojatost, a pokud ano, k čemu může vést či jak je důvěra důležitou složkou na pracovišti a jak se mění komunikace v práci na dálku.



Komunikace v rámci  
Tým a organizace



Vztahy, důvěra a  
Pracovní kultura



Genderové předsudky

# Komunikace v rámci týmu a organizace

Jasnou komunikaci a informovanost označili naše respondentky jako výzvy, které by mohly vést ke stresu a vyhoření v kultuře práce na dálku. Zásadní roli hraje kultura, která má dvojitý vliv, včetně kultury samotné práce na dálku i kultury zaměstnanců. Například naše vlastní zázemí a má velký vliv na to, jak přistupujeme k problémům a jak komunikujeme. Také komunity se zvýšenou diverzitou, jako jsou migranti a menšiny, přinášejí odlišné kulturní postoje a odlišné styly práce.

Práce na dálku vytváří další tlak na komunikaci, protože se omezuje především na digitální nástroje. Respondentky vyjádřily sníženou efektivitu v důsledku menší přímé interakce s kolegy, nedostatku týmové komunikace a rizika chybějících informací, což může mít vliv na kariérní růst, riziko nesprávné interpretace a tok informací a komunikace. Všechny tyto účinky jsou hnacími faktory stresu a deprese v práci, které významně ovlivňují pohodu.

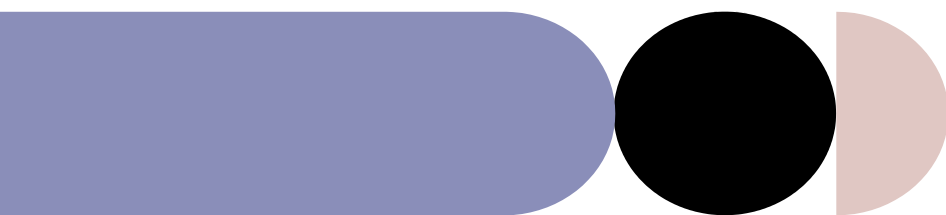
Dalším aspektem komunikace je například to, že je třeba stále navazovat a vést komunikaci, pokud tak neučiníte, stává se sdělení irelevantním a může vyvolat velkou nedůvěru. Dvě různé ženy z rozhovorů říkají;

*Naše vedení hodně mluví o pohodě na pracovišti, ale ve skutečnosti se nic neděje. Prázdné sliby.*

- Žena, Česká republika

*Je to ironie, dostáváme mnoho firemních e-mailů o pohodě, jak relaxovat, jak zvládat pracovní a soukromý život. Ale zároveň jsme zavaleni takovou spoustou práce, že nemám čas si to ani přečíst. Takže všechny e-maily s tématem pracovní pohody jdou přímo do koše.*

- Žena, Česká republika



Zdůrazňování důležitosti komunikačních dovedností nestačí, pokud není podpořeno činy. S tím, jak se práce na dálku stává stále běžnější, roste potřeba efektivních komunikačních postupů a nástrojů, které udrží všechny ve spojení a informované. Je zřejmé, že komunikace je klíčová a ovlivňuje pracovní schopnosti zaměstnanců (Prayogi et al. 2021), ale někdy je těžké pochopit, co je dobrá komunikace, protože závisí na kontextu, situaci a zúčastněných zaměstnancích. Výzkumy zjistily, že nedostatečná komunikace může dokonce způsobit snížení výkonnosti zaměstnanců (Prayogi et al. 2021) a může vést ke zmatkům a nedorozuměním, což může mít za následek chyby a zpoždění.

Za druhé může vést k tomu, že se zaměstnanci cítí frustrovaní, úzkostní a vystresovaní, protože se snaží získat informace a podporu, kterou potřebují k efektivnímu výkonu své práce, jak vyjádřilo mnoho našich respondentek. Špatná komunikace může také vést k nedostatku důvěry ve schopnosti a pocitu nedocení nebo nepodpory, a to zejména v případě, že se jedná o náročné téma. Proto je nezbytné vytvořit a zachovat společně dohodnutou kulturu komunikace, včetně nástrojů a metod komunikace, aby bylo možné překonat komunikační síla a rozdělení týmu.

## **Vnímání & pocity**

Způsob, jakým jsou informace sdělovány individuálně, interně i externě, může mít velký vliv na to, jak se zaměstnanci cítí ve své práci a ve společnosti obecně. Efektivní komunikace má zásadní význam pro to, aby si zaměstnanci ujasnili svou roli v organizaci a podpořili tak pocit sounáležitosti se svou prací.

Na druhou stranu špatná komunikace nebo nejasná očekávání mohou vést k pocitům frustrace a zmatku. Pro společnost je důležité zajistit, aby informace byly sdělovány efektivně a včas, a poskytnout zaměstnancům příležitost klást otázky a poskytovat zpětnou vazbu, protože interpretace informací je také subjektivní.

## **Struktura a procesy**

Jasně procesy mohou pomoci firmám i zaměstnancům pochopit, co, kdy, jak a proč komunikovat. Pro práci na dálku stejně jako pro práci v kanceláři je důležité stanovit jasné pokyny pro komunikaci, jak používat různé kanály, proč a kdy, ale také zajistit, aby na digitálních schůzkách byl prostor pro diskusi, aby týmy neskončily pouze u podávání zpráv, ale spíše u diskuse, dotazování, kladení otázek a naslouchání, což jsou klíčové prvky pro propojení.



*Stálá a dobrá komunikace, jasné vymezení úkolů a cílů a dostatečné školení jsou klíčovými faktory pro minimalizaci vyhoření.*

- Žena, Řecko

### **Vedení a sebeřízení**

Vedení a sebeřízení hrají zásadní roli při utváření komunikační kultury organizace. Vedoucí pracovníci by měli být vzorem jasné a transparentní komunikace, podporovat zpětnou vazbu a dialog a poskytovat zaměstnancům příležitosti klást otázky a vyjadřovat obavy. Nastavení vedení a řízení by mělo být jasné nastaveno a srozumitelně komunikováno a také průběžně aktualizováno, aby odpovídalo měnícím se vzorcům ve světě práce.

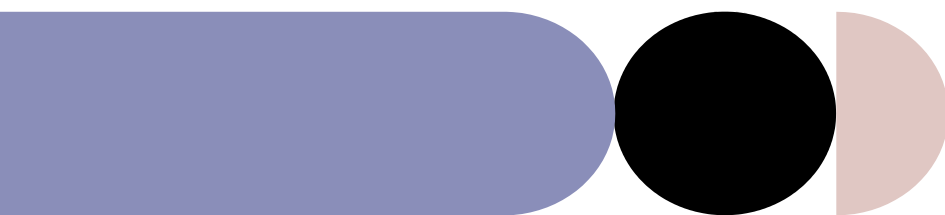
*Před rokem jsem měla záchvat paniky a můj zaměstnavatel mi nikdy neodstranil úkoly ani mě dál nekontroloval, i když o tom věděl.*

- Žena, Švédsko

Žena v této situaci prodělala před rokem záchvat paniky, ale její nadřízený jí neodstranil úkoly ani se dále nezajímal, přestože o situaci věděl. To poukazuje na důležitost dobré komunikace, struktur a vedení při řešení problémů duševního zdraví na pracovišti. Špatná komunikace může narušit důvěru mezi zaměstnanci a vedením, což vede k odloučení a snížení motivace. V pracovním prostředí na dálku jsou znalosti o duševním zdraví a pohodě, stejně jako účinné komunikační strategie, obzvláště důležité.

### **Kultura a normy**

Kultura organizace může být ovlivněna její celkovou komunikací. Pokud si například organizace cení otevřené komunikace a transparentnosti, může to vést k efektivnější kultuře komunikace. Na druhou stranu, pokud v organizaci panuje kultura utajování nebo strachu promluvit, může tím komunikace trpět a zaměstnanci mohou mít pocit, že vás za promluvení potrestají. Jak firemní kultura, tak firemní komunikace se vzájemně posilují, pomáhají si a ovlivňují se v pozitivní korelaci.



# Vztahy, důvěra a pracovní kultura

*Myslím, že je těžké mluvit o vyhoření, lidé, kteří jím trpí, nejsou bráni vážně, jako by si ostatní mysleli, že lidé trpící vyhořením nechtějí pracovat, jako by hledali výmluvu.*

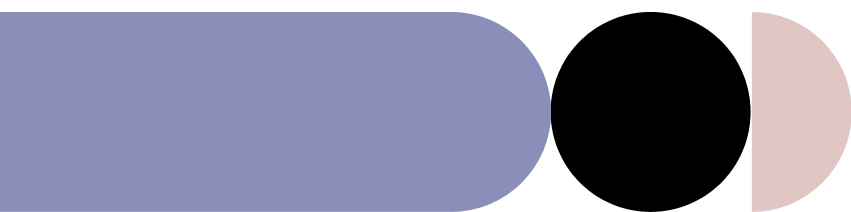
- Žena, Itálie

Mnoho lidí má pocit, že vyhoření je stigmatizováno a nebere se vážně, částečně kvůli nepochopení a rozdílům v osobních potřebách. Převažujícím problémem v našem výzkumu ve více zemích je, že neexistuje společná definice vyhoření a toho, co lze za vyhoření považovat. Nedostatek společných evropských standardů a definic ovlivňuje pracovní situace v jednotlivých zemích neúměrně v závislosti na vnitřní kultuře konkrétní korporace. Zatímco většina respondentů v naší studii má pocit, že pracuje v podpůrné pracovní kultuře, 28 % respondentů má pocit, že je jejich nadřízený nepodporuje, což je vysoké číslo. Podle nové zprávy vypracované společností UKG (2023) mají manažeři ve skutečnosti na duševní zdraví lidí stejný vliv jako manžel/ka a dokonce větší než terapeut zaměstnanec.

*Domnívám se, že vyhoření je stigmatizováno kvůli nedostatku znalostí a že každý z nás je jiný člověk s jinými potřebami.*

- Žena, Švédsko

Stigmatizace vede ke zvýšené nerovnosti, což je další faktor, který narušuje důvěru a vztahy na pracovišti a mohl by ovlivnit produktivitu práce a následně i pracovní/společnou pohodu. Kulturní a strukturální formy stigmatizace, jako je rasismus, sexismus, ageismus a další formy diskriminace, bohužel ve světě práce stále přetrvávají a jejich dopad na individuální pohodu se hluboce odráží v pracovních výsledcích. Mikroagrese mohou být velmi nenápadné, mohou proklouznout pod radarem a být také důvodem, proč zaměstnanci chtějí pracovat na dálku (The Adecco Group, 2022). S obtěžováním nebo mikroagresí se v práci setkalo 11,8 % respondentů našeho průzkumu. Tím však nechceme tvrdit, že "útěk" z kanceláře je řešením, spíše to může být příčinou toho, proč někteří jedinci dávají přednost práci na dálku. A za další, je to něco, čeho si v kultuře práce na dálku může být těžké všimnout.





Řešení nerovností a diskriminačního chování na pracovišti proto pomáhá vytvářet inkluzivnější a zdravější pracovní prostředí, kde mají všichni stejné příležitosti k úspěchu a zdravé prostředí k rozvoji. Naopak toxické pracovní kultury mohou zhoršovat společenské problémy a vést ke snížení celkové pohody.

## **Vnímání & pocity**

Budování vztahů a důvěry s kolegy a manažery je nezbytné pro to, aby se zaměstnanci cítili v práci ceněni, podporováni a motivováni. Jednotlivci vnímají pracovní prostředí různě v závislosti na tom, kdo jsou, co již dříve zažili a jaké jsou jejich potřeby, což může ovlivnit jejich schopnost otevřeně diskutovat o svých zkušenostech. Někteří se mohou cítit nepodporováni svými manažery, zatímco jiní mohou zažívat diskriminaci a mikroagresi. Řešení těchto pocitů a vnímání je zásadní pro vytvoření zdravého a podpůrného pracoviště.

## **Struktura a procesy**

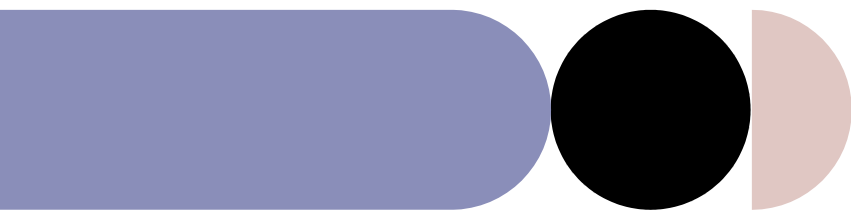
Organizační struktury a procesy hrají významnou roli při posilování důvěry a vztahů na pracovišti. Společnosti musí zavést zásady a postupy, které řeší obtěžování, mikroagresi a diskriminaci. Kromě toho by měly zaměstnancům poskytnout zdroje a příležitosti, aby mohli otevřeně diskutovat o svých zkušenostech a v případě potřeby vyhledat podporu.

## **Vedení a sebeřízení**

Vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli při vytváření pozitivní pracovní kultury, která upřednostňuje pohodu zaměstnanců, důvěru a vztahy. Podpůrní manažeři mohou mít významný vliv na duševní zdraví zaměstnanců, proto je nezbytné, aby byli empatičtí a chápaví. Zaměstnanci by také měli být podporováni v rozvoji sebe-řídicích dovedností, aby zvládali své duševní zdraví a efektivně se orientovali ve výzvách na pracovišti, zejména v prostředí práce na dálku na plný úvazek.

## **Kultura a normy**

Řešení toxických norem a podpora pozitivního chování může přispět ke zlepšení duševního zdraví a spokojenosti zaměstnanců v práci. Vytvořením pracovního prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci, spolupráci a vzájemný respekt, mohou organizace podpořit kulturu, která podporuje důvěru, inkluzi a pevné vztahy mezi zaměstnanci.



# Genderové předsudky

*Ženy po celou dobu tvrdě bojovaly za rovná práva na pracovišti, takže je to skoro jako kdybychom neustále potlačovaly všechny signály, které nám říkají, abychom zpomalily, ve strachu, že budeme považovány za slabé nebo neschopné.*

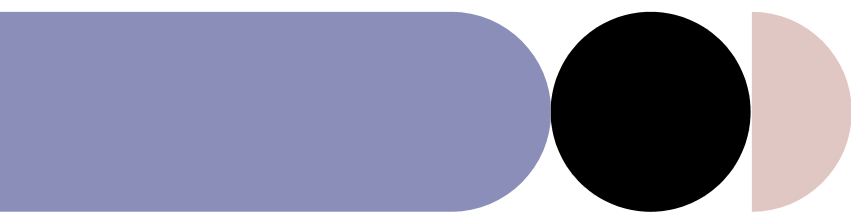
- Žena, Irsko

74,4 % respondentek studie se domnívá, že ve společnosti, kde pracují, panuje vzájemný respekt, pocit bezpečí a otevřenost vůči rozmanitosti. To je pozitivní výsledek naznačující, že společnosti jako celek zpochybňují předsudky vůči ženám a podporují rovnost žen a mužů, zejména na pracovišti.

Podle studie Evropské komise z roku 2019 tvoří ženy v celé EU přibližně čtvrtinu neexecutivních ředitelů (26,4 %), 7,5 % předsedů správních rad a 7,7 % generálních ředitelů. Hlavní obavou však je, že se pokrok v dosahování rovnosti žen a mužů zpomalil. EU zavedla několik důležitých směrnic, jako je směrnice o genderové vyváženosti, jejichž cílem je dosáhnout genderové vyváženosti ve správních radách společností. Cílem této legislativy je rozbít skleněný strop ve správních radách veřejně obchodovaných společností a poskytnout mnoha kvalifikovaným ženám skutečné příležitosti k získání vrcholných pozic. (Výroční zpráva o rovnosti žen a mužů, Evropská komise, 2023).

Ženy postižené inter-sekcionální diskriminací jsou ještě více ohroženy genderově podmíněným násilím. Jedná se o diskriminaci na základě kombinace pohlaví a dalších diskriminačních důvodů, jako je rasový nebo etnický původ, náboženské vyznání nebo přesvědčení, zdravotní postižení, věk nebo sexuální orientace. Například ženy se zdravotním postižením jsou dvakrát až pětkrát častěji vystaveny násilí než ostatní ženy.

15,3 % našich respondentek má zkušenosti s tím, že muži a ženy nemají ve firmě, kde pracují, stejné možnosti. Celkově mohou mít očekávání a předsudky vůči ženám na pracovišti významný dopad na jejich pohodu. Je důležité, aby organizace usilovaly o vytvoření inkluzivního a podpůrného prostředí, které oslavuje rozmanitost a podporuje rovnost žen a mužů, když ne z lidského, tak z ekonomického hlediska. Rovnost žen a mužů může přispět k ekonomickému úspěchu společnosti tím, že povede k vyšší produktivitě, ziskovosti, tržnímu dosahu a spokojenosti zaměstnanců, a to vše při současném snížení nákladů na fluktuaci a zlepšení řízení rizik.



## **Vnímání & pocity**

Je důležité si uvědomit, že předsudky vůči ženám mají krátkodobé i dlouhodobé důsledky. Celkové předsudky mohou mít významný dopad na to, jak ženy vnímají samy sebe a své schopnosti, mohou vyvolávat pocity pochybností o sobě samých, syndrom podvodníka a tlak na dokazování, což může v konečném důsledku vést k vyhoření. Pokud má například žena pocit, že není brána vážně nebo že její nápady nejsou vyslyšeny kvůli jejímu pohlaví, může to vyvolat negativní vnímání jejích schopností a snížit její motivaci.

## **Struktura a procesy**

Pokud neexistují jasné zásady nebo pokyny, jak řešit předsudky a diskriminaci, je těžké si diskriminace všimnout. Může to také vytvářet nebezpečné prostředí pro ženy, které se chtějí ozvat a zpochybnit předsudky. Stereotypy a předsudky mohou být ovlivněny způsobem, jakým je práce strukturována a organizována. Pokud například chybí rozmanitost na vedoucích pozicích, může to vytvořit kulturu, kde ženy nejsou považovány za schopné vést nebo činit důležitá rozhodnutí, pokud ne vědomě, tak nevědomě. Organizace, které kladou důraz na diverzitu, rovnost a inkluzi, mohou mít navíc zavedeny zásady a postupy, které zmírňují dopad stereotypů a předsudků na zaměstnance, například školení o předsudcích, inkluzivní jazyk a způsoby vytváření povědomí. Kromě toho mají stanovenou firemní politiku pro takové věci, jako je povýšení na vyšší pozici, odměňování a v rámci náboru zabránění negativnímu dopadu stereotypů a předsudků na kariéru zaměstnanců.

## **Vedení a sebeřízení**

Vedoucí pracovníci mají povinnost zajistit, aby v jejich organizacích nedocházelo k předsudkům nebo diskriminačním praktikám. Také mohou nevědomky projevovat zvýhodňování nebo předpojatost vůči některým zaměstnancům, což může vytvářet nezdravé pracovní prostředí a omezovat příležitosti k růstu a rozvoji ostatních členů týmu. Proto by měli jít příkladem a aktivně pracovat na vytváření kultury inkluze a rozmanitosti. Ženy jako jednotlivci mohou také uplatňovat své vůdčí schopnosti tím, že si stanoví hranice a ozvou se, když mají pocit, že se s nimi zachází nespravedlivě, ale je velmi důležité zdůraznit, že práce na rovnosti není odpovědností pouze žen. Všichni vedoucí pracovníci by měli mít odpovědnost na tomto pracovat.

## **Kultura a normy**

Kultura a normy na pracovišti mohou udržovat předsudky a diskriminační praktiky. Je to poměrně složité téma, protože většina společností chce pracovat na inkluzivnějším pracovním prostředí, ale nemusí si být vědoma předsudků, které ve společnosti existují. Vzhledem k tomu, že předsudky máme všichni, musí firmy aktivně pracovat na tom, aby pochopily a všimly si, kdy k diskriminaci dochází, a zejména vytvořit kulturu, v níž jsou zaměstnanci povzbuzováni k tomu, aby vyjádřili své obavy a promluvili.

# Plánovací rozměr

V této části se zabýváme zvládáním více povinností, rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem, řízením času a strukturou pracovního dne na dálku, což jsou některé z problémů, kterým ženy v naší studii čelí.

Práce na dálku sice nabízí flexibilitu a šetří čas, ale může také vést k nerovnoměrnému rozdělení práce doma, což ženám ztěžuje dosažení zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.



Správa více úkolů



Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem



Multitasking & Time management



Struktura pracovního dne při práci na dálku



# Správa více úkolů

***Neztrácím čas v dopravě; jím lépe a levněji; mohu dělat jiné domácí práce; nemusím komunikovat s lidmi, pokud nechci; mohu pracovat z různých míst.***

- Žena, Polsko

78,3 % respondentek naší studie žije v partnerském vztahu a přibližně polovina žen, které odpověděly na dotazník, má děti (52,2 %). Z nich 26,4 % odpovědělo, že se jim doma částečně dostává potřebné podpory od partnera. Dodatečná flexibilita, kterou práce na dálku poskytuje, je pro ženy požehnáním i zátěží. Usnadňuje rodinný život, ale může také standardně vést k mnohem regresivnější dělbě práce.

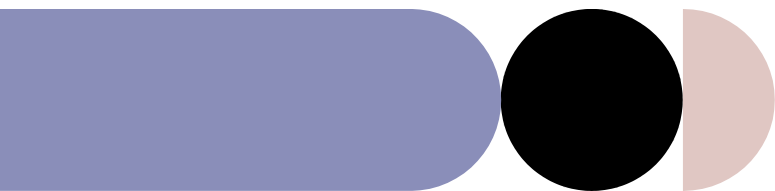
O neplacené práci žen v domácnosti bylo provedeno mnoho výzkumů. Jeden z nich provedený Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD, 2020) zjistil, že v roce 2020 61,5 % matek s dětmi do 12 let uvedlo, že nesou většinu nebo celou další pečovatelskou povinnost, na rozdíl od 22,4 % otců. Studie navíc odhalila, že i v případě, kdy byl otec nezaměstnaný a matka zaměstnaná, matky stále přebíraly větší část neplacených pečovatelských povinností.

Někteří účastníci naší studie považovali za jednu z hlavních výhod práce na dálku lepší soustředění a koncentraci. Jiní respondenti však vyjádřili opačný názor a uvedli, že udržení soustředění a koncentrace při práci na dálku představuje značnou výzvu. Důvodů bylo mnoho, někteří uváděli, že je rozptylují děti doma, že nemají vhodné vybavení, že jsou rozptylováni kvůli povinnostem, které musí doma udělat, a podobně.

***Lidé nechápou, že nemám čas na domácí práce, když jsem celý den doma! Práci z domova nepovažují za skutečnou práci.***

- Žena, Řecko

Od žen se očekává, že převzou větší zodpovědnost za domácí práce, což je částečně důvodem, proč ženy v mnohem větší míře chtějí mít možnost pracovat na dálku. V naší studii se 13,8 % respondentek domnívá, že doma nemají potřebnou podporu. Zdá se, že ve světě práce na dálku by se očekávání na ženy mohla zvýšit, pokud by se jim nevěnovala pozornost. S tím, že práce na dálku je pouze symptomem problému, jehož hlavní příčinou je nerovné rozdělení odpovědnosti doma.



## **Vnímání & pocity**

Pracovníci na dálku mohou mít větší potíže s oddělením svého pracovního a osobního života. Tato neostrá hranice může vyvolat pocity viny, když se v pracovní době věnují osobním záležitostem, nebo naopak pracují v osobním čase. Neustálé prolínání pracovních a osobních povinností může vést ke zvýšenému stresu, vyhoření a nespokojenosti.

## **Struktura a procesy**

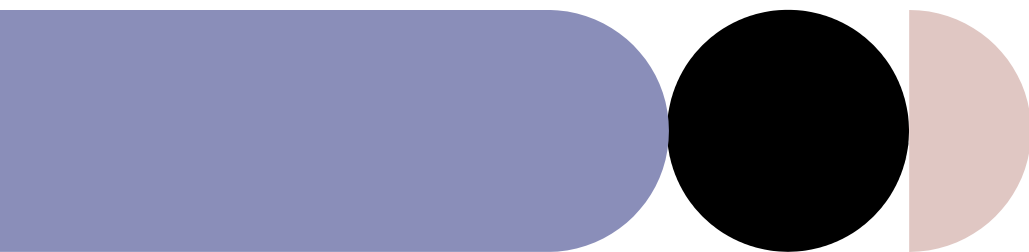
Na dálku nemáte možnost fyzického oddělení, jako když chodíte do práce, a proto je těžší stanovit jasné hranice. Zavedení struktur a procesů, jako je určená pracovní doba, zřízení vyhrazeného pracovního místa a plánování pravidelných přestávek, může vzdáleným pracovníkům pomoci udržet zdravou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Zaměstnavatelé by také měli podporovat zaměstnance ve stanovení hranic a podporovat je v udržování rovnováhy mezi pracovními a osobními povinnostmi.

## **Vedení a sebeřízení**

Vedoucí pracovníci hrají zásadní roli při pomoci pracovníkům na dálku zvládnout problémy spojené se skloubením pracovních a osobních povinností. Vedoucí pracovníci mohou podporovat zdravější rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem tím, že podporují otevřenou komunikaci, stanovují realistická očekávání a mají pochopení pro osobní situaci zaměstnanců a nerovnosti mezi pohlavími. Na druhou stranu je třeba, aby si pracovníci na dálku osvojili dovednosti v oblasti sebeřízení, jako je stanovení osobních hranic, efektivní řízení svého času a vyhledání podpory v případě potřeby.

## **Kultura a normy**

Organizační kultura a společenské normy mohou významně ovlivnit to, jak pracovníci na dálku sladí svůj pracovní a osobní život. Podpůrná pracovní kultura, která si váží osobního času zaměstnanců a respektuje ho, může vést ke zdravějšímu sladění pracovního a soukromého života. Zaměstnavatelé by měli podporovat kulturu, která podporuje zaměstnance v tom, aby si dělali přestávky, stanovovali hranice a hledali podporu, když čelí problémům při skloubení pracovních a osobních povinností. Kromě toho, jak se práce na dálku stává stále rozšířenější a přijímanější, společenské normy se pravděpodobně budou vyvíjet tak, aby lépe zohledňovaly jedinečné problémy, kterým čelí pracovníci na dálku.



# Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Téměř polovina (47,2 %) žen v naší studii často pracovala přesčas a 65,5 % uvedlo, že jsou během volna k dispozici pro zodpovězení pracovních otázek.

*Existuje stereotyp, že je možné být super-máma a zároveň super-pracovník. Jako žena musíte dělat domácí práce, vařit, starat se o dítě a stejné očekávání je od vašeho zaměstnavatele, že byste měla pracovat extra tvrdě, protože máte výhodu být doma.*

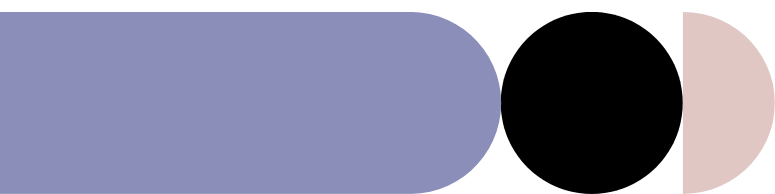
- Žena, Česká republika

Přibližně 30 % respondentek se při práci na dálku snaží oddělit pracovní a osobní život, protože mají pocit, že by měly být vždy k dispozici. V naší studii 42,8 % respondentek se podle odpovědí dokázalo psychicky odpojit od práce, když byli mimo službu.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je důležitá pro celou společnost, protože umožňuje jednotlivcům vést plnohodnotný život i mimo práci a přispívá k celkové pohodě. Společenské normy a očekávání týkající se práce však mohou zejména ženám ztěžovat dosažení zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. V některých odvětvích může být například dlouhá pracovní doba považována za čest, zatímco v jiných může být volno stigmatizováno.

## Vnímání & pocity

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je důležitá pro osobní pohodu a pocit naplnění. Když pracujeme příliš mnoho a začneme zanedbávat svůj osobní život, můžeme se začít cítit vystresovaní a nešťastní, což nakonec může vést k nedostatku motivace, snížení produktivity, stresu a napjatým vztahům s rodinou a přáteli, a dokonce k vyhoření. Bez rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem navíc můžeme mít pocit, že práce pohlcuje celý náš život a nezbývá nám čas ani energie na jiné důležité aspekty našeho života.



## **Struktura a procesy**

Vytvoření rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem vyžaduje strukturu a procesy, které ji podporují. To zahrnuje stanovení hranic pracovní doby, stanovení priorit úkolů a delegování odpovědností, pokud je to nutné. Nedostatek struktury nebo procesů může ztížit řízení pracovního a osobního života a vést k nerovnováze.

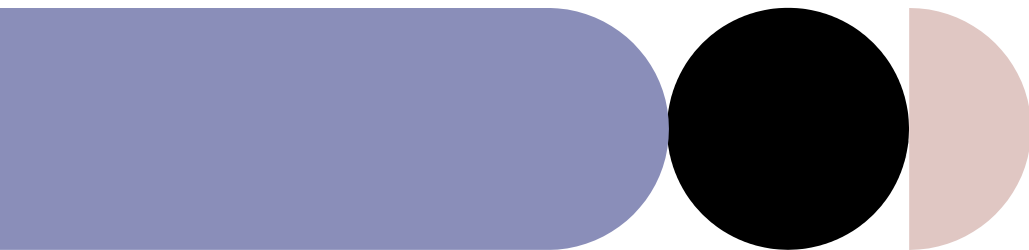
## **Vedení a sebeřízení**

Vedoucí pracovníci mají povinnost podporovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců tím, že ji podporují. Měli by jít příkladem, upřednostňovat vlastní rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a vytvářet pracovní kulturu, která ji oceňuje. Důležité je také vedení sebe sama, protože jednotlivci nakonec nesou hlavní odpovědnost za rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem sami.

## **Kultura a normy**

Kultura a normy na pracovišti mohou ovlivnit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Pokud kultura upřednostňuje dlouhou pracovní dobu a mentalitu "práce za každou cenu", mohou zaměstnanci cítit tlak, aby upřednostňovali práci před osobním životem.

Naopak kultura, která si cení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, může vytvořit prostředí, které podporuje pohodu a produktivitu zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří mají tendenci pracovat hodně přesčasů, mohou být vnímáni jako něco pozitivního, zatímco pro firmy by to měl být varovný signál špatné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a budoucích nákladů (International Trade Union Confederation, 2007).





# Multitasking a time management

63,1 % respondentů v naší studii má pocit, že má svůj čas během pracovní doby pod kontrolou, přičemž výzkum ukázal, že nedostatek kontroly může vést k vyhoření (University of Minnesota Extension, 2021).

Průzkum EU odhalil, že stres na pracovišti v Evropě od COVID-19 roste. Více než čtyři z deseti pracovníků (44 % z 27 000 dotázaných zaměstnanců) uvedli, že se jejich pracovní stres zvýšil, přičemž dvěma faktory jsou silný časový tlak nebo pracovní přetížení (EU-OSHA, 2021). V naší studii, ve které jsou pouze ženy, se znepokojivě vysoký počet žen 49,3 % často cítí ve stresu během pracovní doby.

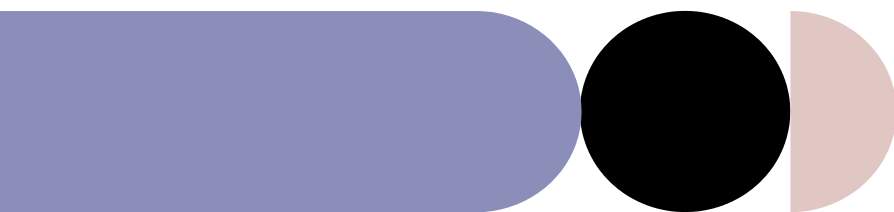
Pracovníci na dálku se často potýkají s problémy souvisejícími s multitaskingem a řízením času, protože kombinují různé digitální komunikační kanály, pracovní úkoly a domácí povinnosti. Přestože práce na dálku může ušetřit čas tím, že odpadá nutnost dojíždění, může vést ke zvýšenému riziku multitaskingu, který může být kontraproduktivní a potenciálně škodlivý, pokud není efektivně řízen.

Multitasking se v dnešním rychlém světě stal samozřejmostí, ale studie prokázaly, že může snižovat produktivitu a zvyšovat stres. Podpora kultury, která oceňuje soustředění a stanovení priorit, může pomoci zmírnit potřebu multitaskingu, což povede k lepší celkové produktivitě. K rozšíření multitaskingu mohou přispívat faktory, jako je zvyšující se pracovní tempo a prolínání pracovního a osobního života. Ženy pracující na dálku mohou mít větší sklon k multitaskingu, aby sladily pečovatelské a pracovní povinnosti nebo kompenzovaly absenci podpůrných systémů typických pro fyzické pracoviště.

Žena, se kterou jsme dělali rozhovor ve Švédsku a která je matkou a žongluje s několika pracovními pozicemi, to formulovala takto;

***Musíme být více přítomní v tom, co děláme. Když pracuji, jsem stoprocentně soustředěná na to, co dělám. Když jsem s dcerou, jsem stoprocentně soustředěná na to, abych s ní byla přítomná. Samozřejmě to vyžaduje, abych si svůj čas plánovala, ale soustředění a změny nejsou protiklady.***

- Žena, Švédsko



## Vnímání & pocity

Multitasking může vyvolat pocit zahlcení a stresu, protože vyžaduje žonglování s více úkoly najednou. Na druhou stranu time management může jednotlivcům pomoci cítit se pod větší kontrolou nad svým pracovním zatížením a snížit stres tím, že stanoví priority úkolů a efektivně rozdělí čas. Multitasking může být považován za nezbytnou dovednost pro zvládnání velkého pracovního zatížení, ale nepomáhá, spíše snižuje produktivitu. Ženy, které pracují na dálku, mohou mít pocit, že potřebují multitasking, aby zvládly své pracovní povinnosti, i když to může vést ke zvýšenému stresu a vyhoření.

## Struktura a procesy

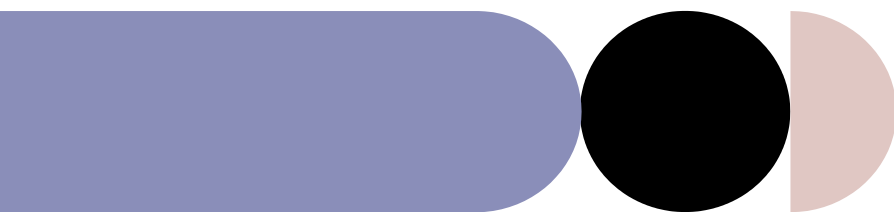
Nejasné procesy a očekávání mohou vést k multitaskingu a špatnému time managementu, protože zaměstnanci nemusí vědět, jaké úkoly mají upřednostňovat nebo kolik času mají jednotlivým úkolům věnovat. Jasný a strukturovaný přístup k práci může jednotlivcům pomoci efektivněji zvládat pracovní zátěž a snížit potřebu multitaskingu. Organizace, které mají jasně stanovené priority a dobře definované úkoly, mohou zaměstnancům usnadnit soustředění na jeden úkol v danou chvíli, místo aby pocitovali potřebu multitaskingu. Kromě toho mohou mít zaměstnanci k dispozici odpovídající zdroje a podpůrné systémy, které jim pomohou zvládat pracovní zátěž a zabránit potřebě multitaskingu.

## Vedení a sebeřízení

Vedoucí pracovníci i jednotlivci mohou využít strategie time managementu, jako je stanovení priorit úkolů, delegování odpovědností a stanovení realistických cílů a projektových plánů. Vedení sebe sama zahrnuje převzetí odpovědnosti za svou pracovní zátěž a proaktivní řízení času a úkolů, aby se zabránilo multitaskingu. Vedoucí pracovníci, kteří jsou vzorem zdravých pracovních návyků a upřednostňují efektivní time management, mohou pomoci snížit potřebu multitaskingu. Stejně tak mohou jednotliví zaměstnanci podniknout kroky ke zvládnutí své pracovní zátěže a stanovení priorit úkolů. Například stanovit si jasné priority, vyhýbat se rozptylování a v případě potřeby delegovat úkoly.

## Kultura a normy

Na některých pracovištích může být multitasking považován za pozitivní vlastnost a zaměstnanci mohou cítit tlak na neustálé zvládnání více úkolů. Organizace, které upřednostňují produktivitu a kulturu "zanepřázdněnosti", mohou vytvářet prostředí, v němž zaměstnanci cítí potřebu vykonávat více úkolů, aby prokázali svou hodnotu. To může vést ke snížení produktivity a riziku vyhoření. Kultura, která upřednostňuje efektivní hospodaření s časem a podporuje zaměstnance v tom, aby si stanovovali priority úkolů, může pomoci snížit potřebu multitaskingu.



# Struktura pracovního dne při práci na dálku

*Když se pořádně nenajím, skončím ve stresu, ale když jsem ve stresu a příliš zaneprázdněná, ztratím chuť k jídlu. Je to začarovaný kruh.*

- Žena, Irsko

37 % našich respondentek pracuje v organizaci, která má zavedenou politiku duševního zdraví/pohody, zatímco 63 % ji nemá nebo neví, zda ji má. Je důležité si uvědomit, že kultura přepracovanosti a nedostatečných přestávek může být škodlivá pro jednotlivce, organizace i společnost. Zavedení zásad a předpisů může pomoci zaručit zaměstnancům strukturovaný pracovní den s dostatečnými přestávkami a odpočinkem.

## Vnímání & pocity

Zaměstnanci mohou pociťovat stres, úzkost a přetížení, pokud jejich pracovní den nemá strukturu, přestávky nebo obsahuje nepřetržité schůzky. To může přispět k vyhoření a negativně ovlivnit duševní i fyzické zdraví.

## Struktura a procesy

Zaměstnavatelé jsou odpovědní za zajištění strukturovaného pracovního dne, který umožňuje přestávky, odpočinek a zotavení. Nedostatek přestávek nebo nepřetržité porady mohou bránit produktivitě, kreativitě a inovacím. Zavedení zásad a pokynů pro pracovní dobu, přestávky a plánování schůzek je zásadní pro podporu zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

## Vedení a sebeřízení

Efektivní vedení hraje zásadní roli při snižování rizika vyhoření u zaměstnanců na dálku. Vedoucí pracovníci by měli podporovat kulturu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem tím, že budou zdůrazňovat důležitost přestávek, efektivního plánování schůzek, odpočinku a regenerace. Měli by také jasně sdělovat svá očekávání, nabízet podporu a poskytovat zdroje, které zaměstnancům pomohou zvládat jejich pohodu. Zaměstnanci zase musí praktikovat sebeřízení tím, že si stanoví hranice, v případě potřeby si udělají přestávku a otevřeně sdělí své potřeby, aby se vyhnuli vyhoření.

## Kultura a normy

Kultura na pracovišti má významný vliv na pohodu zaměstnanců a riziko vyhoření. Vytvoření kultury, která oceňuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, upřednostňuje odpočinek a podporuje pohodu zaměstnanců, je zásadní pro udržení zdravého pracovního prostředí na dálku. Pro podporu zdravých pracovních návyků by měla být zavedena pravidla týkající se plánování schůzek, přestávek a podpory otevřené komunikace o duševním zdraví. Pak se zaměstnanci budou s větší pravděpodobností cítit pohodlně diskutovat své potíže a hledat řešení snižující jejich riziko vyhoření.



# Praktický rozměr

V této části se zabýváme praktickou částí práce na dálku, která je rozhodující pro zajištění toho, aby zaměstnanci měli potřebnou podporu a zdroje pro efektivní a bezpečnou práci z domova. Vhodné technické vybavení a pracovní prostor jsou zásadní pro prevenci zranění a nepohodlí a je povinností zaměstnavatele poskytnout svým zaměstnancům potřebné nástroje i pro práci na dálku.

Kromě toho je třeba podporovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a vytvářet struktury umožňující flexibilitu v oblasti pečovatelských povinností, zejména u žen, které v tomto často přebírají významnější odpovědnost mimo zaměstnání.



Vyvážení pracovní zátěže  
Nemocenská dovolená &  
péče



Dostatečná technická ergonomie  
Vybavení & prostor v domácnosti

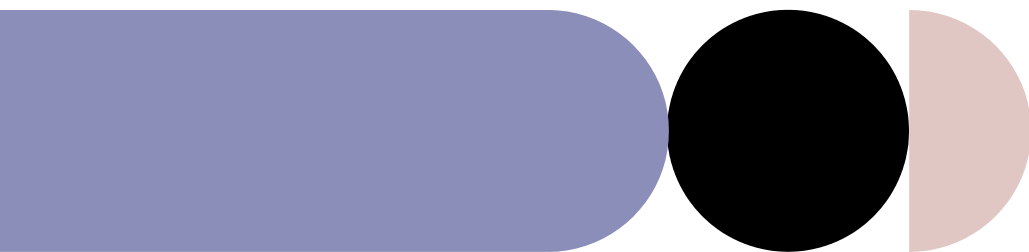
# Vyvážení pracovní zátěže s nemocenskou a péčí o děti

Je třeba podporovat a upřednostňovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, vytvářet struktury a měnit chování, abychom dosáhli větší flexibility. Existují však i další aspekty z genderového hlediska, ženy mají tendenci přebírat větší odpovědnost mimo práci. Péče o dospělé osoby se zdravotním postižením nebo děti byla hlavním důvodem, proč ženy pracují na částečný úvazek, ve srovnání s muži podle výroční zprávy Evropské komise o rovnosti žen a mužů v roce 2023. Rozdíl v zaměstnanosti žen a mužů na částečný úvazek byl v roce 2021 dvakrát vyšší než rozdíl v celkové zaměstnanosti (Evropská komise, 2023).

Náležitá pauza na zotavení z nemoci se doporučuje z více důvodů. Přestože existuje několik studií, které ukazují výsledky negativních důsledků práce v nemoci, může existovat mnoho nepředvídaných důsledků, o kterých zatím nevíme. Studie ukázaly, že práce v době nemoci vede k horšímu pracovnímu výkonu a nečerpání nemocenské je spojeno se zvýšeným rizikem deprese (Conway et al. 2014) a dokonce vyhoření. Podporovat zaměstnance, aby si brali sick days, je z dlouhodobého hlediska v nejlepším zájmu společnosti, protože ačkoli práce v pracovní neschopnosti může vést ke krátkodobému zvýšení produktivity, může vést k dlouhodobým ztrátám.

Dalším rozměrem jsou všichni ti zaměstnanci a v této studii ženy, které mají děti a někdy si musí vzít volno z práce z důvodu nemoci dětí. Přibližně polovina žen, které odpověděly na otázky našeho průzkumu, má děti (52,2 %). Z toho 26,4 % odpovědělo, že se jim částečně dostává potřebné podpory od partnera, 5,7 % uvedlo, že nikoli. I když to není povinností zaměstnavatele, chceme upozornit, že existují různé okolnosti a musí existovat prostor pro to, aby se rodič samoživitel mohl starat o své děti, aniž by pociťoval stres, že musí pracovat, když je v pracovní neschopnosti. Při porovnání žen s dětmi a bez dětí nebyl v jejich vnímané míře pociťovaného stresu spojeného s prací patrný žádný rozdíl.

V různých zemích existují různé právní předpisy týkající se nemocenské, ale celkovým trendem, který potvrzuje i naše studie, je, že práce na dálku usnadnila práci nemocných z postele a mnoho z nich tak upřednostňuje práci před nemocenskou. Stejně se zúčastníte schůzky a odpovíte na e-maily, když můžete, a zároveň víte, že hromada úkolů jen roste a čeká, až se vrátíte. V naší studii jsme také zjistili, že 30,5 % respondentů má pocit, že jejich pracovní vyčerpání není přiměřené v porovnání s množstvím odpracovaných hodin, obecně tak nemají žádný prostor pro to, aby si mohli dovolit být nemocní nebo měli ošetřovatelské volno.



## Vnímání & pocity

Zaměstnanci, kteří jsou nemocní nebo se starají o nemocné děti, se mohou cítit provinile nebo ve stresu, když si chtějí vzít volno, zejména pokud mají pocit, že se jejich pracovní zátěž v době jejich nepřítomnosti jen nahromadí a zahltlí je. Ještě náročnější to může být pro pracovníky na dálku, kteří mohou mít pocit, že se od nich očekává, že budou stále k dispozici, a mohou mít problém odpojit se od práce, i když jsou nemocní. Vzhledem k tomu, že ženy převážně přebírají odpovědnost za péči o děti a je pravděpodobnější, že převzou pečovatelské povinnosti, když pracuje i jejich partner, je dosažení rovnosti pro ženy pracující na dálku ještě důležitější. Tlak a stres spojený se sladěním práce a péče o děti může mít negativní důsledky, a proto je nezbytné řešit genderovou nerovnost na pracovišti. Co se týká potřeby mentálního odpočinku, někdy může být těžké rozpoznat, protože nemusí být tak zřejmé jako nachlazení nebo zlomená noha, a proto je také těžké poznat, kdy si vzít sick day.

*Snažila jsem se vyzorovat, kdy jsem byl na pokraji vyhoření. Ale je to těžké, když jsem si to uvědomila, mohlo být pozdě. Měl jsem toho hodně, bylo to těžké. Zapomínala jsem věci, nemohla jsem spát a zhroutil se mi žaludek.*

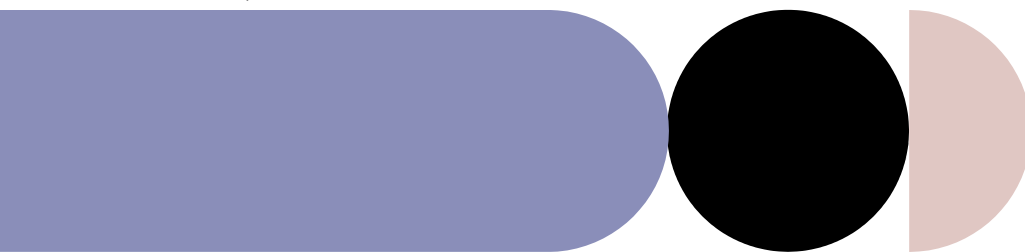
- Žena, Řecko

## Struktura a procesy

Společnosti nemusí mít zavedeny jasné zásady nebo postupy pro řešení pracovní zátěže v době, kdy jsou zaměstnanci nemocní nebo se starají o nemocné děti, což může kolegům nebo manažerům ztěžovat převzetí úkolů nebo jejich delegování na jiné. Práce na dálku může také stírat hranice mezi pracovním a osobním životem, což zaměstnancům ztěžuje možnost vzít si volno a odpojit se, když jsou nemocní, zejména ženám, které mají děti, protože na nich často leží větší odpovědnost doma.

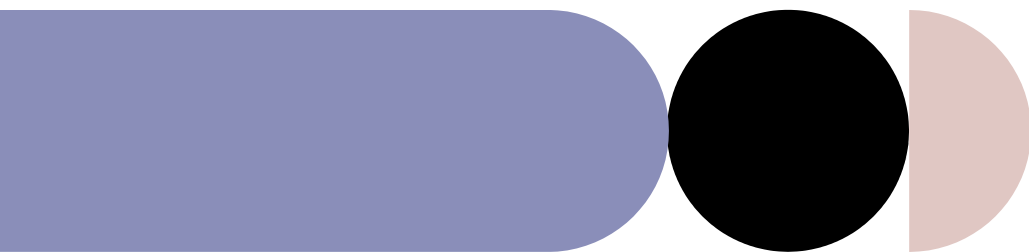
## Vedení a sebeřízení

Vedoucí pracovníci mají povinnost stanovit jasná očekávání a informovat o důležitosti čerpání volna v případě nemoci zaměstnanců nebo potřeby péče o nemocné děti. Mohou také poskytnout podporu tým, že nastaví systémy delegování pravomocí a budou modelovat správné postupy sebezpečce. Vedoucí pracovníci, kteří jsou příkladem zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a upřednostňují pohodu zaměstnanců, ti, kteří mají zkušenosti s podobnými problémy, mohou sloužit jako vzory a rádci pro zaměstnance, kteří mohou mít problém sladit své pracovní a pečovatelské povinnosti. Pro zaměstnance je důležité, aby upřednostňovali zdraví a komunikovali se svým nadřízeným nebo kolegy o své pracovní zátěži a případné podpoře, kterou mohou potřebovat v době nemoci/pečovatelské dovolené.



## **Kultura a normy**

Kultura podniku může ovlivnit to, jak zaměstnanci vnímají pracovní zátěž a volno pro případ nemoci. Pokud existuje kultura toho, že každý musí pracovat po celou dobu z kanceláře nebo je nedostatečná podpora pro čerpání volna v době nemoci, mohou zaměstnanci pocítovat tlak, aby pracovali, i když se necítí dobře. Práce na dálku může také vytvářet kulturu neustálé dostupnosti a toho být online, což může zaměstnancům ztěžovat brání si volna a upřednostňování svého zdraví. Pracovníci se musí cítit pohodlně, když se rozhodnou vzít si volno, a musí se cítit pohodlně, když si tyto hranice stanoví. Ne vždy jsou obě tyto podmínky splněny a může to být obzvláště těžké, v případě práce na dálku.



# Dostatečné technické ergonomické vybavení a prostor v domácnosti

*Nemám tak dobré ergonomické nástroje, jaké bych si představovala v kanceláři.*

- Žena, Švédsko

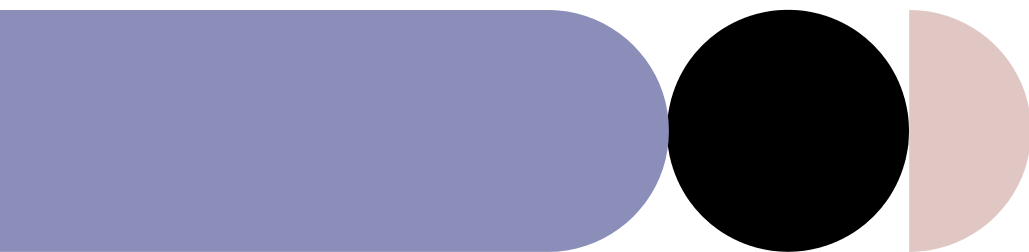
62 % respondentek se domnívá, že jim společnost, ve které pracují, poskytla potřebné vybavení pro práci na dálku. Z toho však vyplývá, že 38 % z nich nemusí mít k dispozici vhodné ergonomické nástroje nebo pracovní prostory potřebné k efektivní a pohodlné práci na dálku. Mít k dispozici odpovídající pracovní prostor a technické vybavení je pro pracovníky na dálku zásadní, aby si udrželi produktivitu, vyhnuli se nepohodlí nebo zranění a minimalizovali stres. Zaměstnanci si nemusí být vědomi možných zdravotních problémů způsobených nevhodně navrženým vybavením a sedavým zaměstnáním. Nemusí také vědět, že muskuloskeletální poruchy se vyvíjejí pomalu a mohou být náročné na nápravu, pokud se dlouhodobě neřeší. Ti, kteří často používají počítač, musí věnovat ergonomii své domácí kanceláře velkou pozornost. Organizace by měly sdílet osvědčené postupy pro intenzivní práci s počítačem a papírem a umožnit tak pracovníkům posoudit, zda doma dodržují ergonomické standardy (Geldart, 2022).

## **Vnímání & pocity**

Práce na dálku bez vhodného ergonomického vybavení a/nebo správných digitálních nástrojů může vést k pocitům nepohodlí, frustrace a případně i k nelibosti vůči zaměstnavateli. Tyto negativní pocity mohou ovlivnit motivaci, spokojenost s prací a celkovou pohodu. Zaměstnanci, kteří nemají k dispozici vhodné nástroje, se také mohou cítit nepodporovaní a nedoceníení ze strany zaměstnavatele.

## **Struktura a procesy**

Organizace by měly zavést pokyny a postupy, které zajistí, že vzdálení zaměstnanci budou mít k dispozici potřebné ergonomické vybavení, hardware, software a podporu, kterou mohou potřebovat. To může zahrnovat způsoby, jak a co si jako zaměstnanci smíte zakoupit, poskytování doporučení pro nastavení pohodlného a efektivního pracovního prostoru, ale také poskytnutí informačních zdrojů pro zaměstnance, aby se dozvěděli o ergonomii, chytrých digitálních nástrojích a osvědčených postupech.



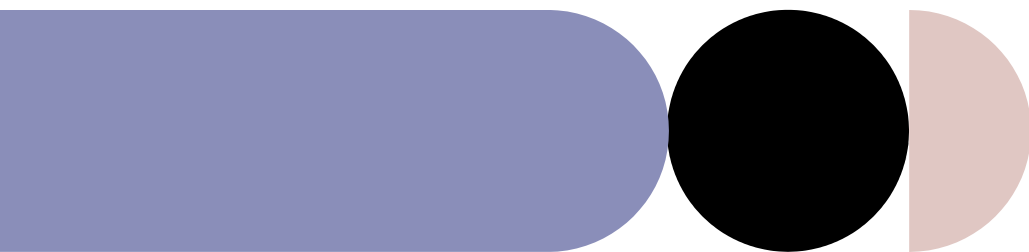


## **Vedení a sebeřízení**

Vedoucí pracovníci by měli aktivně řešit potřeby vzdálených zaměstnanců, pokud jde o ergonomické vybavení, aktualizaci hardwaru, softwaru a dalších digitálních nástrojů. Tím, že vedoucí pracovníci zajistí, aby zaměstnanci měli k dispozici potřebné prostředky, mohou pomoci vytvořit pozitivní pracovní prostředí na dálku a předcházet možným zdravotním problémům. Zaměstnanci mají na druhou stranu povinnost sdělit své potřeby zaměstnavateli a převzít iniciativu při vytváření vhodného pracovního prostoru, který jim zaměstnavatel poskytne.

## **Kultura a normy**

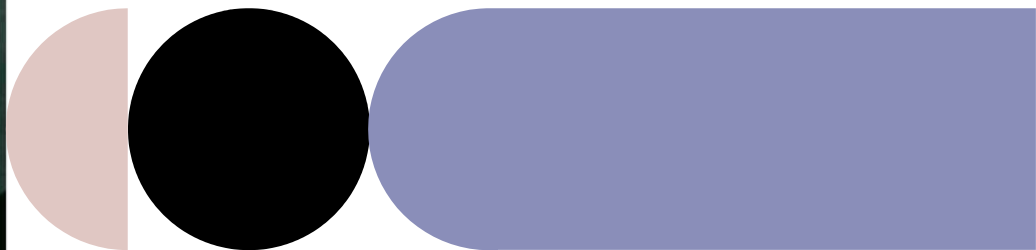
Očekávání a normy společnosti týkající se práce na dálku mohou mít také vliv na poskytování technického a ergonomického vybavení pro domácnost. Pokud je například práce na dálku vnímána jako výhoda, nikoliv jako nutnost, může být menší tlak na zaměstnavatele, aby poskytovali potřebné vybavení a podporu. Na druhou stranu, pokud se práce na dálku rozšíří a normalizuje, může být na zaměstnavatele vyvíjen větší tlak. Vytvoření kultury, která si cení zdraví a pohody zaměstnanců pracujících na dálku, může pomoci zajistit, aby bylo poskytnuto vhodné ergonomické vybavení a pracovní prostory a aby jim byla dána přednost.



# Další vývoj

Věnovali jsme se široké škále faktorů, které mohou přispívat k vyhoření žen pracujících na dálku. Existuje však několik oblastí, které by bylo možné dále prozkoumat, jako např:

- Srovnání různých právních rámců
- Systém péče o děti
- Rozmanitost



## Srovnání různých právních rámců

Právní povinnosti a předpisy pro zaměstnavatele v oblasti prevence vyhoření a podpory duševní pohody se v různých zemích značně liší. V některých zemích, například ve Švédsku a Irsku, existuje silný právní rámec na ochranu duševního zdraví a pohody zaměstnanců a zaměstnavatelé mají zákonnou povinnost přijmout přiměřená opatření k prevenci stresu a vyhoření na pracovišti. V jiných zemích, například v Řecku a České republice, je právní ochrana zaměstnanců v této oblasti nižší. Zaměstnavatelé mají větší volnost při řešení problémů duševního zdraví, nemusí se přizpůsobovat a být povinni poskytovat specifickou podporu.

Je však důležité poznamenat, že právní rámec je pouze jedním z aspektů širšího společenského a kulturního kontextu, v němž se zaměstnavatelé a zaměstnanci pohybují. V některých zemích se slabší právní ochranou mohou existovat silnější společenská a kulturní očekávání, že zaměstnavatelé budou poskytovat podporu dobrým životním podmínkám zaměstnanců. Naopak v některých zemích se silnou právní ochranou může stále existovat stigma nebo předsudky týkající se duševního zdraví, které zaměstnancům ztěžují vyhledání pomoci nebo zaměstnavatelům poskytování účinné podpory.

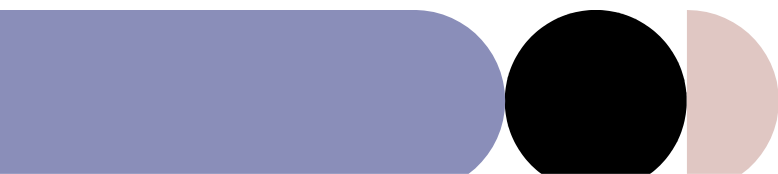
Mezinárodní srovnání je obtížné, protože definice syndromu vyhoření se liší, a ne všechny země tuto diagnózu uznávají. Některé země, jako například Švédsko, začaly brzy formulovat lékařskou diagnózu syndromu vyhoření, což pomohlo prolomit tabu, povzbudit více lidí, aby se k tomuto onemocnění přihlásili, a zaměstnavatelé si tento problém více uvědomují a přijímají ho. Osm zemí zapojených do této studie má odlišné právní rámce, které si zaslouží další zkoumání. V budoucím výzkumu by bylo zajímavé prozkoumat, jak tyto různé právní kontexty ovlivňují jak jednotlivé zaměstnance, tak organizaci jako celek.

## System péče o děti

Celkově lze říci, že ačkoli všechny země zahrnuté do studie mají k dispozici nějakou formu podpory péče o děti, v mnoha z nich existují obavy ohledně kvality a dostupnosti služeb. To může představovat značnou zátěž pro ženy, od nichž se často očekává, že převezmou větší část povinností spojených s péčí o děti. Existují také rozdíly v tom, jak dlouhá je placená rodičovská dovolená, které rovněž ovlivňují možnosti žen v oblasti kariérního rozvoje.

## Rozmanitost

Ačkoli se studie dotýká předsudků a stereotypů a genderové hledisko je v ní přítomno, organizace by mohly mít prospěch z toho, kdyby naslouchaly i dalším menšinám, které se na pracovišti potýkají s diskriminací. Uvědomujeme si, že diskriminace existuje, a abychom těmto problémům skutečně porozuměli, musíme se aktivně zapojit s hlasy těch, kterých se týká.





## Další kroky v projektu BeatBurnout

V další části projektu BeatBurnout se budeme zabývat pohledem manažerů a personalistů. Budeme zkoumat výzvy, kterým čelí při podpoře pracovních týmů na dálku, a zjišťovat, zda vnímají rozdíly v chování vůči zaměstnancům na základě pohlaví. Budeme také zjišťovat, zda pocítují rozdíly v potřebách a požadavcích žen a mužů na pracovišti.

Pro více informací sledujte projekt:  
[www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)

# Tvůrci projektu BeatBurnout

Nejprve bychom chtěli vyjádřit vděčnost každé z 283 úžasných žen, které se této studii zúčastnily. Váš čas a obětavost byly neocenitelné a my si upřímně vážíme postřehů, které jste nám k tomuto zásadnímu tématu sdělily.

Zprávu napsala: Madeleine Harju

Spoluautoři: Sanna Rådelius & Thomas Arctaediu

Upraveno partnery:

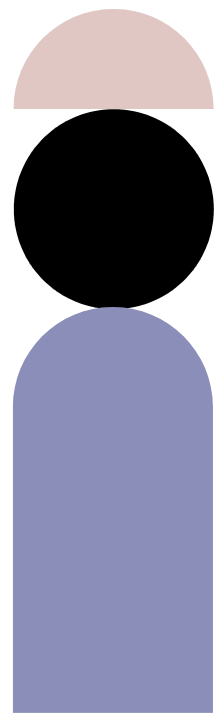


Další informace najdete na [www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)



**Co-funded by  
the European Union**

Podpora Evropské komise pro vydání této publikace nepředstavuje schválení jejího obsahu, který odráží pouze názory autorů, a Komise nenes odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.



# Reference

Bård, K. (2006). Pracovní výkon, afektivní závazek a pracovní motivace: Klíčové faktory: role správy mezd a výše mezd (The role of pay administration and pay level). *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365-385. doi:10.1002/job.377

Conway, P. M., Hogh, A., Rugulies, R., & Hansen, Å. M. (2014). Je nemocenská prezenze rizikovým faktorem deprese? Dánská dvouletá sledovací studie. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(6), 595-603. doi:10.1097/JOM.000000000000177.

Ertosun, Ö., & Erdil, O. (2012). Vliv osamělosti na angažovanost zaměstnanců a jejich úmysl odejít. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.057>

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA). (2021). Nový průzkum EU odhalil, že stres na pracovišti v Evropě roste kvůli COVID-19. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/highlights/new-eu-survey-reveals-workplace-stress-rise-europe-covid-19>.

Evropská komise. (2023). Výroční zpráva o rovnosti žen a mužů 2023. Převzato z [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/annual_report_GE_2023_web_EN_0.pdf)

Mezinárodní odborová konfederace. (2007). Odborová příručka o exportních zónách zpracování. Převzato z <https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/transnational-manual.pdf>

Michael Parke a Rob Morris, London Business School. (2017). Emoce v práci. Převzato z <https://www.london.edu/think/emotions-at-work>.

OECD. (2020). Caregiving in crisis: Gender inequality in paid and unpaid work during COVID-19. Retrieved from <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/caregiving-in-crisis-gender-inequality-in-paid-and-unpaid-work-during-covid-19-3555d164/>

Ozbay F, Johnson DC, Dimoulas E, Morgan CA, Charney D, Southwick S. Social support and resilience to stress: from neurobiology to clinical practice. *Psychiatry (Edgmont)*. 2007 May;4(5):35-40. PMID: 20806028; PMCID: PMC2921311.

Prayogi M. A, Lesmana M. T., & Siregar, L. H. (2019). Sborník příspěvků z první mezinárodní konference o vědě o správě. 10.2991/icas-19.2019.88

Repetti, R. L. (1987). Individuální a společné složky sociálního prostředí na pracovišti a psychická pohoda. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 710-720. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.4.710>.

Teloren I, Elci M, Murat G. (2021). Self-leadership to make employees give their best. *Journal of Global Strategic Management*, 15(2), 19-30. DOI: 10.20460/JGSM.2022.300

Adecco Group. (2022). Jak mikroagrese ovlivňují duševní zdraví. Převzato z <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-insights/how-microaggressions-impact-mental-health/>

UKG. (2023). Duševní zdraví v práci: Manažeri a peníze. Dostupné z: <https://www.ukg.com/resources/article/mental-health-work-managers-and-money?ms=9414.285714285714>.

