

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské/ kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Regina Proroková

**Problematika stresu v práci vrcholových manažerů**

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Zdeněk Stolař**

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master/ Combined (Part time)  
2010-2012

**DIPLOMA THESIS**

Bc. Regina Proroková

**The Problem of Stress among Top managers**

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Zdeněk Stolař**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. března 2012

Bc. Regina Proroková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat panu PhDr. Zdeňku Stolařovi za jeho užitečné rady a čas věnovaný odbornému vedení mé diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou stresu v práci vrcholových manažerů. Teoretická část definuje charakteristiku manažera jako pojmu a vymezuje jeho osobnost, popisuje čím se vrcholový manažer vyznačuje, charakterizuje manažerovu náplň práce. Diplomová práce se dále zabývá problematikou stresového zatížení v práci manažerů, definuje zde pojem stres a vymezuje pracovní stres, dále se zabývá problematikou stress managementu, časovou zátěží a s ní souvisejícím time managementem. Je zde definována pracovní spokojenost a duševní hygiena manažera, v závěru teoretické části práce je popsán vliv stresu na zdraví manažera.

Praktická část diplomové práce je tvořena výzkumem, jehož výzkumnou metodou je zde dotazník. Praktická část popisuje cíle výzkumu, definuje výzkumnou metodu a stanovené hypotézy. Dále následuje vyhodnocení zjištěných dat a stanovených hypotéz. Práce zahrnuje doporučení pro praxi, seznam použité literatury, závěr a přílohy obsahující dotazník a tabulky.

## **Klíčové pojmy**

Management, manažer, pracovní stres, pracovní zátěž, stres, time management, vrcholový manažer

## **Annotation**

This diploma thesis concerns the problem of stress among Top managers. The theoretical part defines the characteristics of the term „manager“ and specifies his personality, describes how a top manager is distinguished and characterizes the top manager's work content. The thesis also concerns the problems of stress tension in top manager's jobs, defines the term stress, specifies working stress and deals with the problems of stress management, time burden and time management. Job satisfaction is defined here as well as the manager's mental health. At the end of the theoretical part, the influence of stress on the manager's health is described.

The practical part of the thesis is the result of research conducted by means of a questionnaire. The practical part describes the aims of the research and defines the research method and working hypothesis, followed by an evaluation of the data obtained and the working hypothesis. The thesis includes the practical recommendation, bibliography, conclusion and appendices containing the questionnaire and charts.

## **Key words**

Management, manager, working stress, workload, stress, time management, top manager

# OBSAH

ÚVOD .....	8.
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>CHARAKTERISTIKA MANAŽERA A JEHO PRÁCE</b>	
<b>1. Charakteristika vrcholového manažera .....</b>	<b>9.</b>
<b>2 Osobnost manažera .....</b>	<b>11.</b>
2.1. Typy osobnosti v podmínkách pracovní činnosti .....	13.
<b>3. Čím se vyznačuje vrcholový manažer .....</b>	<b>14.</b>
3.1. Kompetence manažera .....	14.
3.2. Znalosti a dovednosti manažera .....	16.
3.3. Role manažera .....	21.
<b>4. Náplň práce manažera .....</b>	<b>23.</b>
4.1. Popis činností manažera .....	25.
<b>5. Motivace manažerů .....</b>	<b>30.</b>
<b>STRESOVÉ ZATÍŽENÍ V PRÁCI MANAŽERA</b>	
<b>6. Definice pojmu stres .....</b>	<b>32.</b>
6.1. Složky a fáze stresu .....	34.
<b>7. Pracovní stres .....</b>	<b>35.</b>
7.1. Stresory a zdroje pracovního stresu manažera .....	37.
<b>8. Stress management .....</b>	<b>40.</b>
<b>9. Časová zátěž manažera .....</b>	<b>41.</b>
9.1. Time management .....	42.
<b>10. Pracovní spokojenost a duševní hygiena manažerů .....</b>	<b>44.</b>
10.1. Pracovní spokojenost manažerů .....	44.
10.1.1. Faktory pracovní spokojenosti .....	45.
10.2. Duševní hygiena .....	48.
<b>11. Vliv stresu na zdraví manažera .....</b>	<b>49.</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>12. Kvantitativní výzkum .....</b>	<b>52.</b>
12.1. Vymezení cíle zkoumaného problému .....	52.
12.2. Metoda výzkumu .....	52.
12.3. Popis zkoumaného vzorku .....	53.
12.4. Stanovené hypotézy .....	53.
<b>13. Vyhodnocení výzkumu .....</b>	<b>54.</b>
13.1. Vyhodnocení dotazníků .....	54.
13.2. Vyhodnocení stanovených hypotéz .....	68.
<b>14. Doporučení pro praxi .....</b>	<b>75.</b>
<b>15. Závěr .....</b>	<b>76.</b>
<b>16. Seznam literatury .....</b>	<b>77.</b>
<b>17. Seznam příloh .....</b>	<b>81.</b>

## ÚVOD

O manažerech obecně se tvrdí, že vydělávají spoustu peněz a mají šťastný život a právě nadměrné platy je dělají šťastnými, ale je tomu tak skutečně? Protože málo kdo vidí, co za manažerovou prací stojí a co vše musí manažer pro svou práci obětovat. Mnoho studií dokazuje, že profese manažera ve srovnání s jinými profesemi je nejvíce časově náročná a mnohdy si ji manažer bere domů. Z toho plyne také zjištění, že manažery trápí nejvíce pracovní vyčerpání a značná míra pracovního stresu.

Cílem diplomové práce je zjistit, zda jsou manažeři ve své práci stresováni a jak velký stres je na ně kladen. Dalším cílem je zjistit také to, co manažery stresuje v rámci jejich práce nejvíce a jaký má stres dopad na jejich zdraví a pracovní spokojenost.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je tvořena dvěma částmi. První část charakterizuje manažera a jeho práci, jež obsahuje pět kapitol. Kapitola první definuje charakteristiku manažera. Druhá kapitola popisuje požadavky na osobnost manažera a vymezuje typy osobnosti v podmínkách pracovní činnosti. Kapitola třetí popisuje čím se vrcholový manažer vyznačuje. Další kapitoly pojednávají o náplni práce manažerů a jejich motivaci. Druhá část teoretické části se zabývá problematikou stresového zatížení v práci manažera. Tato část obsahuje šest kapitol, zabývajících se definicí pojmu stres, popisem pracovního stresu, jeho stresory a zdroji v pracovním prostředí. Následující kapitoly jsou věnovány stress managementu a časovému zatížení manažera, s ním souvisejícím time managementem. Kapitoly další jsou zaměřeny na pracovní spokojenost a duševní hygienu manažerů. Poslední kapitola teoretické části práce popisuje vliv stresu na zdraví manažera.

Praktická část je tvořena šesti hlavními kapitolami, kdy kapitola první vymezuje cíle zkoumaného problému, popisuje metodu výzkumu, následuje popis zkoumaného vzorku a stanovené hypotézy. Druhá kapitola se zabývá vyhodnocením výzkumu, kde je popsáno vyhodnocení dotazníků a stanovených hypotéz. Poté následují další čtyři kapitoly, jež zahrnují doporučení pro praxi, závěr, seznam literatury a seznam příloh, obsahující dotazník a tabulky.



# TEORETICKÁ ČÁST

## CHARAKTERISTIKA MANAŽERA A JEHO PRÁCE

### 1. Charakteristika vrcholového manažera

Manažer je člověk, který něco řídí a je zodpovědný za svěřenou organizační jednotku, nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat jak lidi, tak procesy a další zdroje v organizaci. Je tedy vedoucí osobnost podniku, vybavená právními pravomocemi a rozhodujícími pověřenými (Handlíř, 1998).

Zdeněk Trinkwitz (2007) ve své knize uvádí, že manažer je profesionál, který disponuje takovými odbornými a morálními schopnostmi, které mu umožňují takový management úspěšně realizovat.

Vrcholoví manažeři jsou označováni za vrcholové, podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře, jež tvoří tzv. vrcholový management - top management, tedy rozsah jejich odpovědnosti na úrovni celé organizace či podniku. Vrcholový management je strategické a operativní řízení všech procesů. Vrcholoví manažeři (top management) - špičkoví řídicí pracovníci, kteří se pohybují na vrcholu manažerské pyramidy. Zaměřují se především na vize a koncepce, strategické plánování, vytváření nebo změnu organizačních struktur z pozice znalce celého systému. Usměrnují a koordinují hlavní činnosti s velkou zodpovědností.<sup>31</sup>

Vrcholový manažer bývá též nazýván jako ředitel. Patří zde zejména: ředitel společnosti, převážně pro velké společnosti se používá pojem generální ředitel, zpravidla jsou mu podřízeni další manažeři na úrovni ředitelů, dále finanční ředitel, ICT ředitel, personální ředitel, obchodní ředitel. Podle složitosti a struktury organizace mohou existovat ještě další vrcholoví manažeři na úrovni ředitelů, například technický ředitel, výrobní ředitel, ředitel závodu nebo ředitel pobočky, ředitel regionu atd.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Více k problematice managementu: TRINKWITZ, Z. Management v Česku-iluze a realita. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7259-056-8.

<sup>32</sup> Management Mania. Manažer [online]. 2012 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na [www: http://managementmania.com/manazer](http://managementmania.com/manazer)

Management z nejvyššího stupně managementu (top management) podniku, usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby. V současné době se pojem manažer, zejména v anglosaských zemích, používá pro označení všech osob, které zodpovídají za chod organizace, ať již se jedná o podnikání, veřejnou správu nebo o společenské neziskové organizace. Podle Pošváře a Erbese (2002) všechny organizace potřebují manažery minimálně ze šesti následujících důvodů:

- pro vykonávání činností, zajišťujících efektivní plnění cílů organizace
- k navrhování, organizování a udržování procesů a stability organizace
- pro vypracování strategií a adaptaci organizace na změny vnějšího prostředí
- pro zajišťování kontroly průběhu procesů a kontroly lidí v organizaci
- pro zprostředkování výměny informací mezi organizací a vnějším prostředím
- pro vytváření vnitropodnikového systému organizace a řízení

Vzhledem k zodpovědnosti je dle Handlíře (1998) manažer řídící pracovník, který zodpovídá:

- za práci podřízených
- za efektivnost činností
- za zavádění inovací

Autor dále uvádí, že po manažerech, jako po vedoucích pracovnících, je vyžadováno něco víc, než jen operativní řízení, je tedy požadována komplexní činnost, která vychází z pocitu sounáležitosti s organizací, v níž působí.

## 2. Osobnost manažera

Pojem osobnost má svůj původ v antice ze slova „persóna“, v běžné řeči „persóna“ označovala charakter nebo roli, kterou představovala maska u antických herců. Označovala také sociální postavení a vlastnosti, které k němu dopomohly. Persónou byl míněn celý člověk, k němuž patřilo tělo, postava a duch (Kern, 2006).

Schvalbe (1995, s. 13) uvádí: „Osobnost je ve smyslu psychologickém jedinečná skladba a každý člověk má svou vlastní osobnost, kterou lze pozorovat a hodnotit. Z popisu osobnosti, např. za pomoci rysů osobnosti či vlastnosti osobnosti vyplývá obraz, nebo struktura osobnosti.“

Dle Provozníka (1997) je osobností označován konkrétní člověk se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, je zároveň nositelem psychické činnosti a také společenských vztahů.

Ve vztahu osobnosti u vrcholových manažerů záleží především na jejich osobních charakteristikách. Jak uvádí Bedrnová a Nový (1998, s.124): „očekávají se takové osobní charakteristiky, které lze svým způsobem označit za mimořádné“. V této souvislosti se užívá pojem osobní kvalita, kterou determinují konkrétní parametry pracovních a osobních předpokladů manažera.<sup>33</sup>

Dle Provozníka (1997) vyplývají požadavky na osobnost vrcholového manažera ze skutečnosti, že jeho řídicí činnosti vychází z předpokladu jeho působení na zaměstnance, jež je dosti široké a má značný dosah. Postihuje tedy vše, s čím se lze v podniku setkat. Tyto požadavky jsou důležité pro to, aby byl manažer ve své funkci úspěšný. Osobnost manažera je také jedním z faktorů, které ovlivňují úroveň řídicí práce manažera. Zde autor definuje čtyři základní faktory:

- osobní vlastnosti manažera
- postoje a potřeby
- zvláštnost podniku - organizační struktura, poslání podniku apod.
- celkové společenské a ekonomické prostředí

---

<sup>33</sup> Více o osobní kvalitě: BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-67-3.

Úlohu a význam osobnosti Provozník (1997) dále vymezuje tak, že osobnost vedoucího manažera je jedním z faktorů, který se účastní při řízení a je nutné, aby osobnost manažera odpovídala podmínkám, ve kterých řízení probíhá a také je nutné působit na rozvoj osobnosti manažera tak, aby získal odpovídající vlastnosti.

Vzhledem k osobnosti manažera Bedrnová a Nový (1998) uvádí dvě základní dimenze chování, které by zde měly být zahrnuty:

- projevy respektu: představují určitou úctu, kterou by manažer měl projevovat k řízeným pracovníkům, zejména ohleduplnost a uznání jejich názorů
- projevy strukturovanosti: to, jak manažer strukturuje svou roli a role ostatních ve skupině ve vztahu k pracovnímu cíli. Tato dimenze zahrnuje chování, pomocí kterého manažer ovládá své skupiny

Kvalita osobnosti manažera dle Armstronga (1999) spočívá v:

- uvědomování si svého chování
- umění rozhodování
- vnímání a pochopení druhých
- nepodléhání nátlakům
- prosazování cílů a zájmů
- hledání a nalézání přijatelných řešení
- umění pružného jednání

## 2.1. Typy osobnosti v podmínkách pracovní činnosti

Jednou z dimenzí osobnosti, která se uplatňuje do značné míry právě v podmínkách pracovní činnosti, jsou osobnosti typu A a B. Jak uvádí Šuleř (1995) „Naše osobnost nám pomáhá si vymezit pracovní model.“ Vzhledem k tomuto modelu objevili američtí kardiologové Friedman a Rosenman spojení mezi modely práce a srdečními chorobami a popsali tyto dva rozdílné typy osobnosti A a B (Tamtéž, s.170).

Typ A je charakteristický pro aktivní jedince, kteří jsou převážně velmi uspěchaní, v neustálém pohybu s vysokou mírou zodpovědnosti, svědomitosti a zaujati svou prací. Minimum času věnují odpočinku, nepracovním aktivitám, ale i své rodině. Tento osobnostní typ je z hlediska pracovních podmínek a organizace samozřejmě výhodný, avšak nese s sebou vyšší rizika k rozvoji zdravotních problémů, kde jedna z nejzávažnějších je uváděna ischemická choroba srdeční.

Typ B je naopak poklidnější, čas pro ně není natolik důležitý, nespěchají, na první místo volí pohodu a svůj volný čas. Práce je pro ně jen nutností, kterou je potřeba vykonávat k uspokojování svých potřeb, zájmů a zabezpečit právě zmiňovanou pohodu, ke které jedinec typu B inklinuje.<sup>34</sup>

Jak uvádí Šnýdrová (2006) typ osobnosti A, je ke stresu více náchylnější, nežli typ B. V literaturách bývá označován ještě osobnostní typ X, jež je považován za typ smíšený, je tedy kombinací obou typů A a B, kdy převládá buď jeden nebo druhý typ z těchto dvou uvedených.

---

<sup>34</sup>HANZLOVSKÝ, M. Pracovní stres. Celostní medicína [online]. 2011 [cit. 06.02.2012]. Dostupné na [www: http://www.celostnimedicina.cz/pracovni-stres.htm](http://www.celostnimedicina.cz/pracovni-stres.htm).

## 3. Čím se vyznačuje vrcholový manažer

### 3.1. Kompetence manažera

Pojem kompetence poprvé zpopularizoval Boyatzis<sup>35</sup>, který jej definoval jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“(Veteška, 2010, s.132).

Zároveň Boyatzis navrhl následující „shluky“ kompetencí:

1. Řízení cílů a kroků
2. Usměrnování podřízených
3. Řízení lidských zdrojů
4. Vedení (Armstrong, 1999, s.968).

Kompetence, které manažeři nezbytně potřebují, jsou:

- strategicko-organizační, tedy schopnosti kompletně chápat souvislosti a z toho odvozovat způsob jednání, generovat procesy, budovat systém cílů apod.
- metodické kompetence, schopnost řídit účinnými metodami všechny týmové procesy
- sociální kompetence, schopnost vytvářet a udržovat otevřené, konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích (Veteška, 2010).

---

<sup>35</sup> Richard Boyatzis je profesorem organizačního chování a odborník v oblasti emoční inteligence. Vydal řadu knih a článků v duchu emoční inteligence, změny chování, schopností a vedení. Více: wikipedia.org [online]. 2011 [cit. 09.01.2012]. Dostupné na www: [http://en.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Boyatzis](http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Boyatzis).

Manažerské kompetence podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001) spočívají v kombinaci tří oblastí:

- oblast analytické kompetence představuje schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen ty, které jsou podstatné, dokázat analyzovat problém a následně i řešit
- interpersonální kompetence obsahují schopnosti ovlivňovat, řídit, vést lidi a usměrňovat zaměstnance, vzhledem k dosahování cílů organizace
- emocionální kompetence zahrnuje vysokou úroveň odpovědnosti a schopnost vykonávat svou moc bez pocitů viny

Jaromír Řezáč (2009) ve své knize uvádí čtyři složky manažerských kompetencí:

- odborné kompetence, které se projevují ve znalostech a dovednostech organizačních, procesních a úkolových. Projevují se ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy
- metodická kompetence: schopnost efektivně osvojovat nové znalosti a nové pracovní metody. Jedná se zde o umění strukturovat odborné znalosti, rozlišovat priority a soustředit se na dosažení cílů
- sociální kompetence, jež spočívají v navozování konstruktivních vztahů a jejich dlouhodobém udržování v rámci společných zájmů a cílů. Zde patří aktivní naslouchání, respektování jiných názorů, tolerance apod.
- osobní kompetence, ke které patří sebereflexe, schopnost hodnotit sám sebe a své jednání, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa a odpovědnost

V roce 2009 byl realizován výzkum dynamiky měnících se požadavků na kompetence manažerů, které zaměstnavatelé vyžadují. Pod názvem Andragogický model učení a vzdělávání dospělých založený na získávání a rozvoji klíčových kompetencí. Mezi požadavky na kompetence manažerů v roce 2009 byly nejčastěji poptávány: komunikační schopnosti a dovednosti, profesionální chování a vystupování, manažerské schopnosti a dovednosti, adaptabilita, schopnost týmové práce a znalost cizích jazyků, jak uvádí Veteška (2010).

## 3.2. Znalosti a dovednosti manažera

### Znalosti manažera

Pro vrcholový management je typické zaměření na strategické činnosti koncepčního charakteru. Každá organizace by měla stanovit přesná pravidla pro případný posun pracovníků do vyšších řídicích funkcí, tedy kariérní řád. Předpokladem toho je, aby od začátku byli přijímáni lidé s lepšími předpoklady, než je na dané místo potřeba. Po prověření takových zaměstnanců během pracovní stáže či později složitějšími úkoly je možné zjistit, zda mají předpoklady k dalšímu růstu (Trinkwitz, 2007).

Stanovení struktury výchozích a konečných míst v organizaci pomáhá předcházet určité „definitivě“ v zařazení pracovníků (jednou provždy na stejném místě) a dává tak fungování podniku určitou dynamiku.

Jedním z předpokladů úspěšnosti manažera je kvalitní všeobecné vzdělání, počínaje humanitním, přes základní vědy přírodní až po vědy společenské. Takové vzdělání by mu mělo umožnit, aby se rozhodoval nejen na základě znalostí specifických detailů, ale i podle širších souvislostí, které mohou ovlivnit výsledky zvolených řešení. To může manažerovi pomoci využívat všech možných silných stránek, a tím si tak zvýšit pravděpodobnost úspěchu. Nutným požadavkem manažera týkajícím se jeho znalostí je především vysoký intelekt a všestranné vzdělání, ale i vysoká mravní a společenská integrita. Velice důležité jsou pak také manažerovy zkušenosti jak odborné tak i celoživotní.<sup>36</sup>

Vedle zvyšování své kvalifikace se musí manažer dále zajímat o celkový technický, vědecký i společenský vývoj ve světě a podle toho si dále své znalosti maximálně doplňovat.

Stýblo (1993) ve své knize uvádí, jaké znalosti má mít úspěšný manažer:

- znalosti ekonomické
- znalost základů logiky, psychologie a sociologie
- znalosti plánovacích principů a procesů a postupů
- schopnost učinit rozhodnutí při stálých změnách a riziku a být důsledný při realizaci rozhodnutí

---

<sup>36</sup> Více v: TRINKWITZ, Z. *Management v Česku – iluze a realita*. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7259-056-8.



- zavádět a prosazovat změny
- znalosti tvorby strategie a metod řešení rozhodovacích problémů
- znalost mezilidských vztahů
- znalosti principů a procesů komunikace
- umět sdělovat informace a stanovovat priority
- ovládat techniky a tvorby týmů
- odborné znalosti, které jsou získávány především vzděláním a různými nástavbovými studii, které by posílily manažerovu specializaci<sup>37</sup>

### **Dovednosti manažera**

Bill Scott a Sven Soderberg v knize *Umění řídit* (1994) popisují osobní dovednosti, které by měli manažeři mít vzhledem k tomu, jak zodpovědné pozice zastávají:

- používání slov, slovní zásoba a gramatika
- písemný projev, schopnost sestavovat dopisy a zprávy
- práce s čísly, schopnost počítat, sestavovat rozpočty apod.
- ústní projev, být schopen vyjádřit své myšlenky a umění vyjednávat
- umět naslouchat, poslouchat a pochopit, co říkají ostatní
- umět pomáhat: utužování vztahů, pochopení, podpora
- vůdčí schopnosti, jež obsahují vedení a usměrňování ostatních
- důslednost, dodržet závazky, dostat cíle, dotáhnout do konce projekty

---

<sup>37</sup> STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Praha: Montanex, spol. s.r.o., 1993. 19-22s. ISBN 80-85300-65-6.

Dle výzkumu Roberta L.Katze<sup>38</sup> potřebují manažeři tři základní dovednosti (Robbins a Coulter, 2008) :

- dovednosti lidské: představují schopnost pochopit potřeby a zájmy spolupracovníků a skupin. Jelikož manažeři jednají přímo s lidmi, jsou tyto dovednosti klíčové a na všech úrovních managementu stejně důležité
- dovednosti koncepční: představují koncepčně a komplexně myslet a také koordinovat a integrovat všechny cíle a aktivity firmy. Tyto dovednosti umožňují manažerům vnímat organizaci jako celek, chápat vztahy mezi jejími jednotlivými částmi a vidět, v jakém souladu je organizace s širším prostředím
- dovednosti technické: zahrnují znalosti a schopnosti používat postupy, metody a techniky specializovaných útvarů

V západních manažerských školách jsou ještě rozlišovány - dovednosti vnější podnikavosti a dovednosti vnitřní podnikavosti.<sup>39</sup>

Vrcholový manažer výkonem své řídicí činnosti ovlivňuje řadu lidí, dle Bedrnové a Nového (1998) by proto jeho dovednosti měly dále zahrnovat:

- umění zřetelně vyjádřit svá přání, příkazy a pokyny
- vždy jasně a konkrétně vymezit podřízeným záměr a cíl práce
- přesně formulovat své myšlenky a věcně je sdělovat
- umět se rozhodovat i v náročných situacích
- snadno se orientovat v problémech
- dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků
- pružně reagovat v nových situacích
- zvládat psychickou zátěž
- jednat ve shodě se svým svědomím a být za svá rozhodnutí odpovědný

---

<sup>38</sup> Robert L. Katz je americký sociální psycholog a psycholog organizace. Vytvořil koncept manažerských dovedností. Více na <http://managementmania.com/robert-l-katz>.

<sup>39</sup> ROBBINS, S. – COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-0495-1.

### ***Komunikační dovednosti***

Mezi dovednosti manažera lze zařadit i jeho komunikaci, jelikož ta je základem veškerých sociálních vztahů. Komunikace s lidmi probíhá dvěma způsoby, a to verbálně a neverbálně. Pro manažera je právě komunikace velmi důležitou činností.

Základem modelu komunikačního procesu je tato definice, jak uvádí Koonz a Weihrich (1993, s.507, 508), kdy komunikace je „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“ a „představuje prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku“.

Vrcholový manažer je ten, kdo rozhodujícím způsobem určuje situaci jak v oblasti sdělování, tak i v ovlivňování pracovníků. Aby jeho činnost byla efektivní, musí jednat dle požadavků sociálního styku, jak uvádí Bedrnová a Nový (1998):

- manažer by měl být schopen naslouchání tak, aby podřízeným poskytl reflexi a vhodně na ně působil, aby stimuloval a podpořil pracovní výkon pracovníků
- nezaměřoval se jen na záležitost výhradně související s plněním pracovních úkolů, ale také na skutečnosti týkající se existence a fungování organizace ve které pracuje

Vzhledem ke komunikaci v práci manažera je zde žádoucí zmínit i vnitrofiremní komunikaci, jež představuje propojení firmy prostřednictvím komunikace a je zároveň důležitým nástrojem firemní kultury a také nástrojem vyjasňování firemních hodnot. Pojem vnitrofiremní komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní komunikaci a také komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.

Čtyři hlavní cíle vnitrofiremní komunikace dle Hlouškové (1998):

1. Utváření, změna postojů a pracovního chování zaměstnanců
2. Vzájemné pochopení
3. Informační a motivační propojenost firmy
4. Fungování zpětné vazby komunikačního systému

Hloušková pak uvádí: „základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize“. Hloušková pak uvádí, že firemní komunikaci lze ovlivnit pouze tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli hraje systém práce s lidmi při dosahování stanovených cílů firmy. Vrcholoví manažeři by zde měli chápat a realizovat svou komunikaci, protože je pro jejich postavení značně rozhodující, jelikož je velice důležité, aby je spolupracovníci správně pochopili a měli možnost porozumět manažerově jednání. Protože dle Hlouškové „bez vzájemného porozumění není skutečné komunikace“ (Tamtéž, s.13, 14).<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Více k vnitrofiremní komunikaci: HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. ISBN 80-7169-550-5.

### 3.3. Role manažera

Manažer má stanovenou mnoho rolí, které souvisí s jeho funkcí. Je obecně známo, že manažeři nesou vyšší míru odpovědnosti za dění ve firmě než jejich zaměstnanci a nesou tak i vysokou míru nejistoty a rizika.

Bedrnová a Nový (1998) popisují, že výkon manažerova role je důležitým projevem jeho začlenění v dané pozici a výrazem jeho snahy předejít případným nedorozuměním s ostatními členy, tzv. dostát očekáváním, která jsou s danou pozicí spojena. Problém může nastat v důsledku nejasně vymezených nároků a pravidel různých pracovních pozic. Lze jim předejít takovým způsobem jednání, které by odpovídalo sociálním podmínkám, požadavkům zúčastněných jedinců a potřebám dané organizace.

Dle Mitzberga<sup>41</sup> (Řezáč, 2009) byly základní manažerské role rozděleny do tří kategorií na:

1. Role interpersonální: do kterých patří mezilidské kontakty a jednání uvnitř i vně organizace, vedení a reprezentace. Vyplývají přímo z formální pravomoci odpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery.
2. Role informační: nese účast manažera na tvorbě, sběru, třídění informací a jejich ústním nebo písemném podání. Spočívají v účasti manažera na informačních procesech, tj. při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití dat.
3. Rozhodovací role: je hlavní manažerskou rolí, kdy se jedná o výběr správného rozhodnutí. Spočívá ve zhodnocování informací a znalostí, které manažer má pro tvorbu rozhodnutí.

Všechny tyto role jsou vzájemně propojeny a navzájem se kvalitativně podmiňují. Později k těmto uvedeným kategoriím byla doplněna ještě jedna role, a to role administrativní.

---

<sup>41</sup> Henry Mintzberg profesor managementu v Kanadě a profesor organizací ve Francii, prováděl studie, jak manažeři dělají svoji práci. Svoje zjištění publikoval v roce 1973 pod názvem „The Nature of Managerial Work”.

Jaromír Řezáč (2009) uvádí k manažerským rolím ještě roli řídicí, jež zahrnuje pět dílčích rolí: řízení funkcí, řízení procesů, řízení lidí, řízení myšlenek a řízení vztahů.

Názor dvou světových top-manažerů Akio Mority, jež je zakladatelem SONY a Franca Bernabeho, prezidenta italské firmy ENI, kteří říkají, že vrcholový manažer je především v roli vůdce, který musí vyslechnout mínění svých spolupracovníků a doporučení poradců, ale nakonec si musí sám umět udělat analýzu a také přijmout svá rozhodnutí. Kdy správnost vlastního rozhodnutí je závislá na manažerových komplexních znalostech, inteligenci a zkušenostech. Rozhodnutí však nemusí být vždy správná, a proto je zde nutná zdravá odvaha vůdce stát si na svém, odolávat tak kritice a nést všechny důsledky možného neúspěchu (Trinkwitz, 2007).

Dle Stýbla (1993) role manažera představuje soubor mnoha úloh, funkcí a různých povinností. Analýzu rolí manažera znázorňuje, podle kritérií znalosti, dovednosti, postojů a hodnot na role, kdy manažer je analytik, plánovač, realizátor změn, nositel zdrojů, komunikační partner, vychovatel, řešitel problémů, pomocník druhých, koordinátor, tvůrce týmů a výkonný vedoucí.

Nároky, jež jsou kladeny na role manažera, souvisí s tím, že manažer při plnění svého pracovního poslání musí vystupovat současně v roli stratéga i politika. Kdy role stratéga spočívá v umění vytýčit reálné a dosažitelné, zároveň také náročné cíle, ve smyslu subjektivních činností a nalézt schůdnou cestu k efektivnímu a účelnému dosažení těchto cílů. Manažer musí umět přesvědčovat spolupracovníky, aby k dosahování stanovených cílů přispívali ze všech sil a schopností.<sup>42</sup>

Dle České manažerské asociace dále manažer vystupuje vzhledem k plnění svých manažerských pracovních povinností v několika souvislých rolích: jako politický činitel, nadřízený, rozhodčí, symbol skupiny, mluvčí, vzor a odborník (Viz pozn. pod čarou).

---

<sup>42</sup> ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE. Kodex manažera [online]. 1998 [cit. 08.02.2012]. Dostupné na [www: http://www.cma.cz/Upload/Documents/dokumenty/CMA\\_kodex.pdf](http://www.cma.cz/Upload/Documents/dokumenty/CMA_kodex.pdf).

## 4. Náplň práce manažera

Každý den manažera by měl začínat vedením sebe sama a vedením druhých, v prvé řadě prostřednictvím komunikace. Každodenní komunikace se zaměstnanci, na všech úrovních organizační struktury, je velice důležitá k naplňování hlavních cílů a celé strategie organizace. Jelikož komunikace začíná už při příchodu na pracoviště, ať už ústním pozdravem, zadávání úkolů a projednávání různých záležitostí a právě na jejím průběhu závisí nejen rozvoj, ale dokonce i přežití celé organizace. Každá z těchto činností by měla manažerovo okolí motivovat ke spolupráci a inspirovat k tvořivému přístupu. Další významnou činností manažera je plánování, které je na počátku každého dne potřebné k tomu, aby byl naplněn aktivním přístupem s ujasněnými cíli. Manažer dává svému okolí najevo svůj zájem a zároveň si dělá představu o tom, jak jsou na tom spolupracovníci při plnění svých úkolů, proto by měl manažer důsledně, i když s plným respektem k osobnosti svého protějšku, trvat na stanovení určitého cíle nebo závazku pro daný den. Manažerova náplň práce také spočívá v motivování zaměstnanců k zamyšlení se nad svým dalším počínáním a práci na stanovených úkolech. A následná kontrola, aby byly dodržovány stanovené požadavky a úspěšně se došlo ke stanoveným cílům.<sup>43</sup>

Náplň práce manažera dále spočívá také v ovlivňování jednání podřízených na pracovišti, a to:

- směrem k pracovním výkonům
- s ohledem na spokojenost pracovníků
- se zaměřením na jejich další rozvoj

Toto vyplývá ze základního zjištění, že „lidé jsou jedinými aktivními zdroji efektivity a prosperity podniků“, aby tyto základní lidské zdroje byly skutečně účinné, je třeba klást velký důraz na jejich způsobilost a motivaci. (Bedrnová, Nový, 1998 s.122.).

---

<sup>43</sup> Integrovaný systém řízení. Průběžně vykonávané činnosti vrcholového vedení [online]. 2007 5/10 [cit. 04.02.2012]. Dostupné na [www:http://dashofer.cz/download/ukazky/isr\\_5\\_10\\_mail.pdf](http://dashofer.cz/download/ukazky/isr_5_10_mail.pdf).

Jak uvádí Herbst (1995), princip manažerovy náplně práce spočívá také v objevení kvalit svých spolupracovníků a dát jim možnost rozvinout svou iniciativu a stanovit měřítka pro jejich kontrolu.

Henri Fayol<sup>44</sup>, průkopník teorií managementu a francouzský průmyslník na začátku 20.století prohlásil, že manažeři vykonávají ve své práci 5 funkcí: plánování, organizování, nařizování, koordinování a kontrolu. Tyto funkce jsou v dnešních teoriích managementu zredukovány na 4 hlavní, které se řadí mezi základní úkoly manažera (Robbins, Coulter, 2008):

1. Definice cílů - hledání odpovědí na otázku „co děláme“ a „jak to děláme“, volba vhodných metod a postupů práce k dosažení stanovených cílů.
2. Určování priorit a práce s časem.
3. Prevence chyb, představující neustálé sledování chodu organizace.
4. Orientace na klienta.

Zde světový manažer Lee Iacocca<sup>45</sup> tvrdí, že největším problémem podnikání je v tom, že většina manažerů má příliš mnoho informací, ty je zavalí do takové míry, že nevědí, co si s nimi mají počít. Zde je vhodné zmínit, že by manažeři potřebovali pomoci při jejich práci s vytvářením souhrnů a přehledů, které by měly být maximálně srozumitelné a jasné. K tomuto by manažerům měl pomoci také management, což je nauka na základě vědecké teorie, je přístupná a především zvládnutelná.

Stýblo (1993,s.18) uvádí, že „manažeři rozvíjejí vnitropodnikové i nadpodnikové vztahy partnerství. Vhodnými metodami podporují sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich zájmy i prosperitu.“ Dále dle Stýbla (tamtéž) manažeři poskytují pravidelné a srozumitelné informace spolupracovníkům, zákazníkům, vlastníkům apod. za účelem oboustranné důvěry, ať již k jejich dosažení či zpevnění. Současně by měli být schopni zastupovat podnik vůči masmediím.

---

<sup>44</sup> Henri Fayol jako první definoval management a významně ovlivnil teorii i praxi managementu svým funkčním přístupem.

<sup>45</sup> Lee Iacocca je jedním z nejvýznamnějších manažerů automobilového průmyslu, známý především svou restrukturalizací firmy Chrysler v 80. letech 20. století.



## 4.1. Popis činnosti manažera

### Rozhodování

Mezi hlavní náplň manažerské práce patří neustále rozhodování, v tomto je práce manažerů velice náročná a také zodpovědná, protože většina manažerů musí rozhodovat stále a je tedy nutnou součástí každé jeho činnosti.

Rozhodování v manažerově práci lze definovat jako výběr alternativního průběhu činností a tvoří jádro pro plánování. Vzhledem ke stanoveným cílům je možné proces rozhodování definovat jako vytváření předpokladů, identifikaci alternativ<sup>46</sup>, vybírání a hodnocení alternativ, jež uskutečňují rozhodnutí (Koontz a Weihrich, 1993).

Umění rozhodování je dvojitou výhrou manažera, jednak pro sebe a jednak pro celý podnik. Podstatou rozhodování je schopnost pružného, konstruktivního myšlení, informovanost a přehled o firemním dění. Správná rozhodnutí dovedou ostatní pracovníky nadchnout pro práci. Manažer rozhoduje při plánování činnosti podniku, při tvorbě a změnách jeho organizační struktury, také při obsazování pracovních míst, zejména ve vedení podniku, dále při tvorbě motivačního systému, kde patří např. odměny, prémie a v neposlední řadě při tvorbě kontrolního systému (Stýblo, 1993).

Rozhodování by mělo být vždy zodpovědné, a proto musí manažer dodržovat určitý postup, který probíhá řadou fází:

- analýza problému
- identifikace problému
- vyhodnocení alternativy
- volba nejlepší varianty řešení
- realizace vybraného rozhodnutí
- kontrola toho, jak je zvolená alternativa úspěšná a jaké jsou její výsledky<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Alternativy – možnosti v rámci plánování a rozhodování

<sup>47</sup> Více o rozhodování manažera: PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. *Manažerské rozhodovanie*. 1.vyd. Bratislava: Kartprint, 2005. ISBN 978-88870-45-3.

## Vedení

Vedení lidí tvoří podstatu činnosti manažera, je procesem působení na podřízené s cílem optimálně využít jejich schopnosti v zájmu organizace. Efektivita vedení lidí spočívá v uplatňování vhodného manažerského stylu řízení, schopnosti zadávat podřízeným potřebné úkoly. Jak uvádí Daigeler (2008) vést znamená přimět pracovníky, aby se vzhledem k daným cílům věnovali plnění úkolů za požadavků dobrých mezilidských vztahů, představujících slušnost a otevřenost.<sup>48</sup>

Za klasické styly vedení lidí považuje Řezáč (2009) :

- Autoritativní styl: práce manažera je založena na jednostranném rozhodování, prostřednictvím příkazů a ukládání úkolů, vedoucí o všem rozhoduje sám, s podřízenou skupinou lidí udržuje nízkou komunikaci.
- Demokratický styl: manažer je méně direktivní, bere do úvahy názory a postoje členů podřízené skupiny, zakládá si na přesvědčování a umožňuje jim podílet se na řízení rozhodování, působí kladně na mezilidské vztahy.
- Liberální styl: projevuje se smířlivostí manažera. Manažer mívá nízkou autoritu. Činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně.
- Konsensuální styl práce: zde každé zásadní rozhodnutí je koncipováno společně s týmem pracovníků, na které manažer působí spíše v roli moderátora.
- Kooperativní styl práce: zde i samotná formulace cílů je stanovena týmem spolupracovníků, kteří společně hledají cestu ke splnění daných cílů.

Vzhledem k metodě manažerova stylu práce, jenž vyžaduje správné vedení zaměstnanců uvádí Stýblo (1993) tyto styly vedení:

- vedení cíli - manažer vede a řídí podle stanovených cílů
- vedení prostřednictvím informací
- způsoby rozšiřování kompetencí zaměstnanců k samostatnému řešení úkolů

---

<sup>48</sup> Více k problematice vedení: DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

## **Řízení**

Řízení představuje určování průběhu činností, jež vedou k dosažení žádoucích výsledků či stanovených cílů. Podstatou řízení je zpětná vazba a kontrola, která je prostředkem umožňujícím zmíněnou zpětnou vazbu. Řídit obecně znamená „mít výsledky“ (Rustomi a Sapre, 1993).

S pracovní pozicí a rolí vrcholového manažera přímo souvisí jeho proces a styl řízení. „Proces řízení lze chápat jako specifické a cílevědomé působení řídicího subjektu (lidí) na řízený objekt v souladu s objektivními zákonitostmi jeho vývoje a s možnostmi jejich změny v čase“ (Zonková, 1997, s.8).

Vyšší stupeň řízení dle Bedrnové a Nového (1998) představuje vrcholový manažer, který řídí činnost celé organizace a odpovídá za její chod. Bezprostředně řídí skupiny pracovníků, které tvoří štáb vrcholového vedení organizace, spolu s vedoucími některých vyčleněných odborných útvarů.

### ***Manažerské styly řízení***

Styl řízení podle Armstronga (1999) charakterizuje způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žádoucích výsledků. Manažeři zde mohou být autokratičtí nebo demokratičtí, tvrdí nebo měkcí, nároční nebo nedbalí, direktivní nebo nechávat věcem volný průběh, mohou zachovávat odstup nebo být přístupní, destruktivní nebo konstruktivní, orientovaní na úkol nebo orientovaní na lidi, nekompromisní nebo pružní, ohleduplní nebo bezcitní, přátelští nebo chladní, strojení nebo nenucení.

## **Plánování**

„Plánovat znamená promyslet si a stanovit budoucí činnost“. Začátkem každého plánování je definice výchozí situace a stanoveného cíle (Daigeler, 2008, s.49 ).

Plánování patří mezi další hlavní činnosti náplně práce manažera, jde zde o tvoření plánů a zahájení spočívá v definování cílů, kdy k jejich realizaci slouží plán činnosti, který je pak souborem informací potřebných k dosažení těchto cílů.

Postup plánování manažera se odvíjí od obecného ke konkrétnímu. Dle Handlíře (1998) se postupuje v šesti krocích:

1. Uvědomění si příležitosti
2. Stanovení cílů
3. Vývoj předpokladů
4. Určování alternativních postupů
5. Hodnocení alternativních postupů
6. Výběr zvolených postupů, či rozhodnutí

Vrcholoví manažeři plánují především hlavní směry rozvoje, na rozdíl od manažerů ostatních úrovní, kteří své plány tvoří na základě přispívání k úsilí organizace. Plánování je také procesem vyžadujícím určitý intelekt, potřebný k určování průběhů činností a předcházení výkonu manažerských funkcí jako jsou organizování, vedení, kontrolování apod. Charakter plánování vychází z jeho hlavních charakteristik, jako jsou: přispívání k dosažení záměrů a cílů, dále je plánování prioritní mezi manažerskými úlohami, vztahuje se na veškeré aktivity a umožňuje efektivní provádění činností. Efektivnost plánování pak spočívá ve stupni dosažených cílů a to tehdy, je-li těchto cílů dosaženo při vynaložení přiměřených nákladů, a to jak časových, peněžních tak i mírou uspokojení jednotlivců či pracovních týmů (Koontz a Weihrich, 1993).

## **Organizování**

Organizováním, jako činností manažera, se rozumí určování činností lidí, vzhledem k dosažení stanovených cílů. A smyslem tohoto organizování je tvorba prostředí pro efektivní spolupráci.

Organizování manažera zahrnuje z formálního hlediska vytvoření popisů pracovních funkcí, seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, vytvoření popisu pracovních funkcí manažerů a jejich pravomocí nad pracovníky skupiny a zabezpečení koordinace horizontální i vertikální v organizační struktuře, jak uvádí Handlíř (1998).

Základy organizování tvoří její metody, mezi které patří: dělba práce, delegování pravomocí a odpovědností, nastavování rozpětí řízení, tvorba organizačních jednotek a struktur a další. Z hlediska organizační struktury znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému, tj. vymezení vztahů mezi lidmi, tedy organizování lidí a dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Z hlediska dennodenní práce manažera znamená proaktivní organizování práce lidí.<sup>49</sup>

Podle Koontze a Weihricha (1993) je organizování chápáno jako identifikace a klasifikace požadovaných činností, dále seskupování činností potřebných k dosažení stanovených cílů, k přiřazení manažera s pravomocí potřebnou k doзору nad svěřenou pracovní skupinou a k zabezpečení vertikální a horizontální koordinace v organizační struktuře. Každá organizační struktura by pak měla být sestavena na základě jasnosti toho, kdo a jaké úkoly má plnit.

---

<sup>49</sup> LORANGE, P. Organizování. Management Mania [online]. 2012 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na [www: http://managementmania.com/organizovani](http://managementmania.com/organizovani).

## 5. Motivace manažerů

Motivací rozumíme aspekt lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti a s plněním pracovních úkolů. Motivace k práci tedy vyjadřuje určitý přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům a vyjadřuje tak i podobu jeho pracovní ochoty.

Motivace je též označována jako odpověď na otázku, proč se jednatel chová tak či onak a proč dělá to, co dělá. Motivace je jádrem biologické, psychické a sociální regulace. Také někteří autoři uvádí, že motivace zahrnuje energizující aspekt nasměrování a perzistence lidského chování (Kollárik, 2008).

V pracovní psychologii bývají dle Bedrnové a Nového (1998) rozlišovány dvě skupiny pracovní motivace: motivace intrinsická, zahrnující motivy související s prací samotnou a motivace extrinsická, jež vyjadřuje mimo pracovní motivy.

Jak uvádí Daigeler (2008) nejvýznamnějšími intrinsickými motivy jsou:

- potřeba činnosti a především obsahově atraktivní činnosti
- rozšiřování schopností a kvalifikace
- odpovědnost
- potřeba výkonu
- potřeba uznání

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce zahrnují:

- potřebu peněz
- postavení a titul
- potřebu jistoty
- potřeba vlastní důležitosti
- potřeba sociálních kontaktů (Tamtéž, s.64)

O motivaci obecně platí, že je základem managementu. „Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.“ Jak definuje Stýblo (1993, s. 157).

Aby byl manažer motivován optimálně, musí mít vždy pocit, že jeho práce je hmotně i morálně oceňována odpovídajícím způsobem k jeho výkonům. Ocenění mu tak může dodávat prestiž a autoritu, které potřebuje pro svůj pracovní výkon (Trinkwitz, 2007).

Ke zvýšení motivace k práci manažerů lze docílit využitím řady podnětů, jež stimulují pracovní výkon. Jsou to: úroveň pracovního prostředí, technická vybavenost, pracovní doba, režim práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, způsoby ohodnocení pracovníků apod. (Stýblo, 1993).

Stýblo dále uvádí, že významným motivem manažerů a zároveň i pracovníků je určité nadšení pro práci, jež je hnací silou a nejdůležitějším činitelem ke zvyšování výkonnosti jak jednotlivce, tak celého podniku (Tamtéž, s.51).

Podle studie „A Word Well Spoken“ jsou nejvýznamnějšími pracovními faktory motivace manažerů tyto:

- vysoký výdělek
- pracovní jistota
- postup
- dobré pracovní podmínky
- zajímavost práce
- loajalita zaměstnanců
- taktní jednání
- ocenění vykonané práce
- pocit „být u věci“ (Stýblo, 1993, s. 162)

David McClelland, americký psycholog, jež se zabýval studiem motivace, zjišťoval, jak motivace ovlivňuje chování vůdčích osobností. Ve vztahu pracovní motivace top manažerů identifikoval tři rozhodující vnitřní motivátory:

- snaha dosahovat výsledky
- snaha získávat a udržovat těsné osobní vztahy a kontakty
- moc - snaha být silným a ovlivňovat druhé lidi<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Personall consulting. Motivace TOP manažerů [online]. 2006 [cit. 08.02.2011]. Dostupné na [www: http://personall.cz/Motivace\\_TOPmanageru.html](http://personall.cz/Motivace_TOPmanageru.html).

# STRESOVÉ ZATÍŽENÍ V PRÁCI MANAŽERA

## 6. Definice pojmu stres

Samotné slovo stres je anglosaského původu a používalo se pro vyjádření fyzického úsilí, či námahy. Vystihují ho výrazy: „jsem napjatý“, „jsem přetížený“. Comby (1997) uvádí, že i v mechanice platí zákony, jež se dají použít pro působení stresu, aby nedošlo k trvalému poškození, napětí nesmí trvat dlouhodobě a musí zůstat pod určitou hranicí.<sup>51</sup>

„Slovo stres pochází také z francouzského výrazu „estrecier“, jež v překladu znamená přinutit nebo nutit, které je odvozeno z latinského „strictus“, jež je příčestí minulé od slovesa „stringere“, které znamená utahovat nebo stlačovat“ (Melgosa, 1997, s.21).

Jiří Plamínek (2004) ve své knize uvádí, že stres lze definovat také jako stav napětí, kterým lidský organismus reaguje na podněty tedy stresory. Kdy slova napětí a stres zná a také používá fyzika, v ní je napětí definováno, jako síla působící na jednotku plochy:  $\text{napětí} = \text{síla} / \text{plocha}$ . Zde velikost fyzikálního napětí záleží na tom, jak velká síla na jak velkou plochu působí. I o velikosti stresu v lidském organismu rozhodují dvě podobné veličiny: zátěž, která působí na organismus a schopnost tuto zátěž snášet – odolnost. Obecně zde tedy platí čím větší zátěž, tím větší stres, a čím menší odolnost, tím menší stres. Znázorněno:  $\text{stres} = \text{zátěž} / \text{odolnost}$ .

Dle Křivohlavého (2009) se termín stres používá ve dvou různých významech, jednak pro situaci člověka, který se nachází v tlaku nepříznivých životních podmínek a také pro různé faktory, které člověka vystavují určitému tlaku. V tomto druhém pojetí se pro jednotlivé nepříznivé vlivy používá termín stresory.

Jak uvedl Americký institut stresu - The American Institute of Stress: Stres působí v pracovním procesu jako poměrně velký problém. Jak ukazuje jejich výzkum z roku 2000 zaměřený na stres v práci, ve kterém 80 % respondentů odpovědělo, že je jejich práce stresující. Téměř polovina respondentů pak přiznává, že se potřebují naučit, jak stres zvládat a totéž podle jejich názoru potřebuje 42 % jejich kolegů.

---

<sup>51</sup> Více o definici pojmu stres v: COMBY, B. Stres pod kontrolou. 1. vyd. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-7205-475-9.



Institut dále uvádí, že stresu při práci je vystaven téměř každý čtvrtý pracovník, studie také dokazuje, že je také příčinou 50 - 60 % všech zameškaných pracovních dní.<sup>52</sup> Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci konstatuje, že tento podíl představuje vysokou cenu z hlediska strádání lidí, tak i oslabené hospodářské výkonnosti. Podle agentury se stres týká pracovníků na všech stupních firemní hierarchie, bez ohledu na velikost společnosti a odvětví, ve kterém působí. Stres patří mezi nejčastější zdravotní problémy z povolání a má také ekonomické dopady. V roce 2002 dosahovaly podle agentury roční náklady spojené se stresem při práci přibližně 20 miliard eur.<sup>53</sup>

Příznaky dlouhodoběji trvajících stresu definované Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci jsou definovány ze dvou úrovní:

1. Na úrovni organizace:

- pracovní neschopnost
- vysoká fluktuace zaměstnanců
- nedochvilnost
- problémy s disciplínou
- snížená produktivita
- úrazy a zvýšené náklady na odškodné a zdravotní péči

2. Na úrovni jednotlivce:

- emotivní reakce - podrážděnost, úzkost, poruchy spánku, deprese, hypochondrie, odcizení, syndrom vyhoření, problémy se vztahy v rodině
- kognitivní reakce - nízká soustředěnost, problémy při učení se nových věcí a při rozhodování
- behaviorální reakce - užívání drog, konzumace alkoholu a tabáku, destruktivní chování

---

<sup>52</sup>BOHUTÍNSKÁ,J. Mobilizujte proti stresu a vyhláste mu válku. Obchod a marketing [online]. 2009 [cit. 30.10.2011]. Dostupné na www: <http://podnikatel.cz/clanky/mobilizujte-proti-stresu-a-vyhlaste-mu-valku/>.

<sup>53</sup> Více o tomto tématu: Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Stres [online]. 2012 [cit. 28.01. 2012]. Dostupné na: [http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/index\\_html](http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/index_html).

## 6.1. Složky a fáze stresu

Z psychologického hlediska stres obsahuje dvě složky:

- stresové faktory - činitele, jež představují momentální okolnosti, způsobující stres
- reakci na stres, která představuje jakousi odpověď člověka na stresové faktory

V reakci na stres se nachází individuální rozdíly, protože na každého člověka stres působí jinak a každý člověk ho i jinak prožívá. Pro někoho může být vyčerpávajícím zážitkem, který velice negativně působí na jeho nervový systém, zatímco jiného člověka stejná situace téměř nevyvede z míry (Melgosa, 1997).

Melgosa dále definuje fáze stresu:

1. Varovná fáze - je vyvolána jednotlivými podněty, kdy přítomen je vždy jen jeden zdroj stresu, anebo celá skupina podnětů, v tomto případě jde o řadu okolností, které ve svém souhrnu vyvolají stres. Varování se začíná ozývat při hromadění práce, ztrátě nejlepšího zaměstnance, ekonomických problémech apod.
2. Fáze odolávání. Do této fáze odolávání se jedinec dostává, překročí-li stres počáteční varovnou fázi. Například snaží-li se manažer zvládnout hromadící práci sám, dostává se tak do časové tísně. Zde se objevují pocity frustrace a objevují se obavy z neúspěchu.
3. Fáze vyčerpání. Tato fáze se projevuje únavou, úzkostí a depresí. Postižený trpí nespavostí, negativními pocity a pesimistickými myšlenkami. Manažer zde pracuje mnoho hodin, ale s malými výsledky a není schopen se oprostít od myšlenek na pracovní problémy.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> K jednotlivým fázím více v: MELGOSA, J. *Zvládni svůj stres*. 1.vyd. Praha: Advent – Orion s.r.o., 1997. ISBN 80-7172-0577-X.

## 7. Pracovní stres

Pracovní stres zahrnuje řadu faktorů, které jsou příčinou jeho vzniku. Jsou to záležitosti, jak organizační, tak týkající se samotného pracovního procesu, jako je monotónnost práce, časová tíseň, apod. Stejný vliv na vznik pracovního stresu má i nejistota práce a následná nezaměstnanost. U manažerů je stresující také touha po maximálním výkonu a jeho pracovním postavení, kdy pro manažera je velice důležitá jeho kariéra. Mezi hlavní pracovní stresory jsou považovány neujasněné role a nejistá budoucnost v organizaci.<sup>55</sup>

Jak uvádí Farkašová (1999) vznik pracovního stresu se vyskytuje všude tam, kde se pracuje s lidmi. Právě stres a jeho negativní důsledky jsou v mnohých případech jedním z faktorů, které bývají příčinou nesplněných pracovních úkolů. Každý vedoucí pracovník by měl v co největší míře stresu a stresovým situacím předcházet a využívat také formy vedení pracovníků tak, aby zabezpečily jeho efektivnost a účelnost. K ovlivnění vzniku stresu v práci by mohl pomoci vhodný výběr lidí na vedoucí pracovní pozice, jelikož jejich zkušenosti a trvalá práce na sobě umožňují eliminovat napětí a faktory ovlivňující vznik stresových situací.

V problematice pracovního stresu manažerů jsou rozlišovány tři vrcholy trojúhelníku manažerského stresu:

- jeden vrchol trojúhelníku tvoří požadavky, ty jsou pracovní, rodinné a osobní
- druhý vrchol tvoří dovednosti. Zahrnují dovednosti manažerské a interpersonální, emocionální inteligenci a také relaxační techniky
- třetí vrchol trojúhelníku tvoří reakce, kterým manažer čelí a jeho schopnost čelit stresu.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Pracovní stres [online]. [cit. 09.02.2012]. Dostupné na www: <http://kasin.kx.cz/word/stres.doc>.

<sup>56</sup> THORTON,P.B. Trojúhelník manažerského stresu. Moderní řízení [online]. 2004, č.7 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na www: <http://modernirizeni.ihned.cz/> ISSN 1213-7693.

Křivohlavý (2009) popisuje různé psychologické studie, jež byly věnovány pracovnímu stresu, kdy se mnozí domnívali, že přímý vliv na výši stresu v práci má tíže rozhodování a výše pracovního postavení. Problém stresu všeobecně spočívá v naplňování a řízení organizace práce.

Stres na pracovišti bývá definován také jako „interakce“ mezi zaměstnancem a jeho pracovním okolím. V rámci tohoto modelu je možno říci, že stres nastává v případě, kdy požadavky okolí na zaměstnance přesahují jeho schopnosti jim dostát, nebo je zvládat. Tato definice stresu je zaměřena na pracovní příčiny jednotlivých případů stresu a potřebná opatření k jeho zvládnutí.<sup>57</sup>

Pracovní stres spojený s pracovními podmínkami představuje určitou vyčleněnou kategorii spojenou s pracovními podmínkami, jde zde o spojení tělesných a duševních sil, např. u některých pracovních činností dominuje více práce svalů – spojená s výdajem energie, jinde činnost duševní – spojená s příjmem a se zpracováváním informací. Některé faktory pracovního prostředí můžou při dlouhodobém působení vést k poškození funkcí centrální nervové soustavy.

U určitých profesionálních činností dochází u pracovníků k trvalým poruchám i oblasti mentálního zdraví, kde jde o příznaky chronické nespokojnosti, neurotizace, či poruchy přizpůsobení. Na základě těchto ukazatelů byl v roce 1988 Světovou zdravotnickou organizací zaveden pojem „ochorenie majúce vzťah k práci – work related diseases“ (Farkašová, 1999, s.76).

---

<sup>57</sup> Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Stres -definice a příznaky [online]. 2012 [cit. 30.10.2011]. Dostupné na: [http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/index\\_html/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/index_html/definitions_and_causes).

## 7.1. Stresory a zdroje pracovního stresu manažerů

### Stresory

Jak již bylo zmíněno v kapitole výše, stresory znamenají podněty vyvolávající stres. Termín stresor může být chápán jako soubor podmínek nebo vlivů negativně působících na člověka.

Za stresor je považován nedostatek v uspokojování základních potřeb člověka, změny sociální a také vlivy přírodního prostředí. Za stresory, jež se objevují v pracovním prostředí manažerů, uvádí Marie Mayerová (1997): pracovní přetížení, mimořádnou zodpovědnost, konflikty, nejistotu, profesní kariéru, organizační změny, interpersonální vztahy v organizaci a konflikt rolí.

Pracovní přetížení se projevuje tehdy, když požadavky organizace převyšují kapacitu jedince. Mnoho lidí příliš pracovním zatížených s nedostatkem času na odpočinek, může prožívat pracovní činnost za stresující.<sup>58</sup>

Pokud se zaměříme přímo na stresory působící v pracovním prostředí manažera, může nám posloužit výčet Křivohlavého (2009):

- přetížení množstvím práce - kdy množství práce, kterou má daný člověk vykonat, je vyšší vzhledem k času, který má k dispozici
- časový stres- čas k vykonání určité práce je nedostatečný
- neúměrně velká odpovědnost - nadměrná míra odpovědnosti, kterou pracovník na sebe bere
- nevyjasnění pravomocí - pracovní úkoly nejsou jasně stanoveny a nejsou přesně stanoveny limity a hranice, které má daný pracovník vykonávat
- vysilující snaha o kariéru - nenaplnění očekávání pracovníků, že jejich kariéra bude postupovat v hierarchii stupňů směrem k vedoucímu postavení
- kontakt s lidmi - pro některé lidi může být stresogenní pracovat v přímém kontaktu s lidmi, či naopak, pracovat bez možnosti kontaktu s druhými

---

<sup>58</sup> MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 1.vyd. 60-67 s. ISBN 80-7169-425-8.

- spánek - kdy nedostatek spánku vede k nadměrným pocitům únavy, problémům v rozhodování, úzkosti apod. Spánek může být v pracovním prostředí negativně ovlivněn i např. směnností práce, důsledkem pak mohou být poruchy cirkadálního rytmu
- vztahy mezi lidmi - vzájemné vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, jejich případné konflikty a antipatie jsou velmi často zdrojem stresu

### **Zdroje pracovního stresu manažera**

Práce manažerů, a tedy i jejich pracovní činnost, vyvolává psychické zatížení v mnoha směrech. Jak uvádí Mayerová (1997) nejčastěji se objevuje v rizikových profesích a především u vedoucích pracovníků - manažerů, kde je na ně kladena nadměrná odpovědnost a časově náročné termínované úkoly. Díky působení dlouhodobého psychického zatížení v pracovním procesu se zhoršuje pracovní výkonnost, objevují se poruchy vnímání a koncentrace pozornosti, zpomaluje se motorická činnost, procesy myšlení a rozhodování, oslabuje se paměť.

Za zdroje pracovního stresu lze považovat individuální zkušenosti s pracovní zátěží nebo jiné situace stresujícího charakteru, jež jsou determinovány několika faktory. Čtyři nejdůležitější z nich, které ovlivňují prožívání stresu pracovníkem jsou tyto:

- vnímání situace pracovníkem: zde percepce umožňuje zaměstnanci vybírat a zpracovávat informace z prostředí. Percepti může ovlivňovat dřívější zkušenost se stresem
- minulá zkušenost: člověk prožívá situaci méně či více stresovou v závislosti na dřívější zkušenosti
- sociální podpora: přítomnost, nebo absence ostatních pracovníků na pracovišti ovlivňuje jednotlivce v pracovním stresu
- individuální rozdíly: zde mohou osobnostní charakteristiky objasnit některé rozdíly pracovníků v reakcích na stres a v ovlivnění minulé zkušenosti a také to, jak pracovníci získávají zkušenost ze stresu na pracovišti<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 1.vyd. 57-59 s. ISBN 80-7169-425-8.

K nejčastějším zdrojům pracovního stresu manažerů patří konflikty, nejistota a rozsah pracovních úkolů a požadavků. Konflikty vyvolávající stres mohou být:

- vnitřní: manažer věnuje čas vzhledem k množství práce na úkor času věnovanému své rodině
- osobní: příkladem je střet osobností lišících se svými pracovními styly skupinové: rivalita pracovních týmů.<sup>60</sup>

Významným stresujícím faktorem jsou především osobní konflikty, řazené mezi nejpodstatnější zdroje stresu na pracovišti vůbec. K dalším příčinám manažerova stresu patří i pracovní nejistota, spojená například s omezováním pracovních míst. Také rozporné a vzájemně neslučitelné požadavky na manažera, například ze strany různých členů organizace. Manažery dále postihuje i stres v důsledku nejednoznačnosti rolí, například rozpor mezi požadavkem udržovat si blízký a přátelský vztah vůči podřízeným a současně redukovat náklady omezováním personálních stavů. Velice stresující je v práci manažera pracovní přetížení, nedostatečné zdroje, časté změny pracovních úkolů. Stresující jsou také rychlá rozhodování, především tehdy, přinášejí-li potenciálně závažné důsledky (Viz poznámka pod čarou).

Mezi běžné zdroje ovlivňující stres při práci, patří nedostatek kontroly nad prací, nepřiměřené požadavky na zaměstnance a nedostatek podpory ze strany kolegů a nadřízených. Stres je způsobován také pocitem, že se na danou práci nehodíme, špatnými vztahy a psychickým nebo fyzickým násilím na pracovišti a konflikty mezi našimi povinnostmi v práci a mimo ni.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Hospodářské noviny.Management [online]. 2005 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na [www: http://hn.ihned.cz/c1-15609240-stres-na-pracovisti-muze-byt-drahy](http://hn.ihned.cz/c1-15609240-stres-na-pracovisti-muze-byt-drahy), ISSN 1213 – 7693.

<sup>61</sup> Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Stres-definice a příznaky [online]. 2012 [cit. 30.10.2011]. Dostupné na: [http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/index\\_html/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/index_html/definitions_and_causes).

## 8. Stres management

Stress management v překladu znamená zvládání stresu, jež tvoří systém, zaměřený na snižování stresu, který má jedinci usnadnit a vyrovnat se s jeho působením. Má mu pomoci nalézt příčiny a zdroje způsobující stres.<sup>62</sup>

Mezi faktory, jež ovlivňují vyrovnávání se se stresovou situací, uvádí Šnýdrová (2006) tyto:

- osobnostní rozdíly, např. typy chování A a B
- demografické faktory, např. věk a pohlaví
- sociodemografické faktory, např. vzdělání
- coping zdroje, jako je sebehodnocení a zkušenost

Kollárik (2008) ve své knize uvádí dvě skupiny zvládání stresu, které rozlišili Lazarus a Folkman: zvládání zaměřené na problém, kde člověk hledá způsoby, jak tento problém změnit, nebo se mu vyhnout a zvládání zaměřené na emoce, kde se člověk zaměří na zmírnění prožívaných emocí v určité stresové situaci.

Šnýdrová (2006) k problematice zvládání stresu podává možná doporučení, jež spočívají v uvědomění a vytvoření si určitého pořadí důležitosti, naučit se vyhýbat stresu a to na základě představ o opakujících se nepříjemnostech, jež člověka stresují a následně nalézt způsoby, jak se těmto nepříjemnostem vyhnout. Třetí doporučení spočívá v umění „vypnout“, tzn. nepřenášet pracovní problémy do soukromého života, znamená to pozměnění činností a nalézání koníčků, které by přinášely uspokojení.

Dále jsou doporučovány: dostatek pohybu a cvičení, dbát na správnou životosprávu, udržovat sociální vztahy za účelem porozumění a pocitu solidarity. Ke snižování stresu slouží také různé kurzy či relaxační techniky, jež člověku pomohou jeho stres zmírnit a naučit ho lépe se se stresovými situacemi vyrovnávat.

---

<sup>62</sup> TAYLOR, L. Stress management [online]. 2010 [cit. 06.03.2012]. Dostupné na [www: http://cs.onlinebibliotek.com/4005\\_stress-management](http://cs.onlinebibliotek.com/4005_stress-management).



## 9. Časová zátěž manažera

V práci manažerů se často vyskytuje časový stres, který bývá zejména u jedinců vykonávajících náročnější duševní práce tvůrčího charakteru. Časový stres zhoršuje vnímání a koncentraci pozornosti, tímto klesá výkonnost člověka, jelikož práci nemůže dokončit v klidu. Časový stres vyvolává neklid, napětí, konflikty, navozuje chaos a dezorganizuje činnost, dále také ztěžuje řešení úkolů (Mayerová, 1997).

Křivohlavý (2009) tvrdí, že vykonávání práce za nedostatku času vede ke vzniku distresu<sup>63</sup>. Autor dále uvádí výsledky různých výzkumů, které ukazují, že pracovníci, vykonávající svou práci pod časovým tlakem, mají třikrát vyšší míru dopadu na zdravotní stav a vyšší míru úmrtnosti, než u pracovníků, kteří vystaveni časovému tlaku nejsou.

Dle Rustomji a Sapre (1993) je čas nejvzácnějším ze všech zdrojů, kterými manažer disponuje a právě management času, je zde nejvyšším důležitým klíčem k vyšší produktivitě pracovní činnosti. Vzhledem k tomu autoři dále uvádí, že úspěch manažerské práce je závislý na plánování a systematičnosti, jelikož časový rozvrh je pro manažery naprosto nezbytný.

Peter F. Drucker (1992) uvádí, že každý manažer pocítuje nátlak, jenž ho nutí k neproduktivnímu marnění času, protože musí vynakládat jeho značnou část na věci, které nejsou přínosem a mnoho času se tak promrhá. Tvrdí také, že čím vyšší je postavení manažera, tím více času bude od něj organizace vyžadovat.

Podle Druckerových pozorování, schopní vedoucí - manažeři nezačínají svou práci svými úkoly, ale svým časem. Konkrétně tedy začínají hledáním, kde jejich čas mizí. Drucker zde definuje třístupňový proces, jenž tvoří základ efektivnosti práce vedoucích pracovníků a tedy i manažeru ve vrcholovém managementu. Tento třístupňový model obsahuje:

- zaznamenávání času
- řízení času
- sjednocování času

Výkon kteréhokoliv procesu je dán zdrojem, jehož je největší nedostatek.

---

<sup>63</sup> Distres je definován, jako reakce na určitý druh tlaku, buď vnějšího nebo vnitřního vyvolaného v samotném člověku, který vyvolává psychologické a fyziologické změny nežádané povahy. Více: DAVIDSON, J. *Jak zvládat stres*. Praha : Pragma, 1998. 41.s. ISBN 80-7205-496-1.

## 9.1. Time management

V dnešním uspěchaném světě se poměrně často můžeme setkat v mezilidské komunikaci se známou frází „nemám čas“. Otázka plánování času se stává podstatou života každého člověka, ale hlavně lidí, kteří pracují v oblasti podnikání, obchodování, vedení a řízení. Schopnost manažera účelně si plánovat a regulovat svůj čas je nejdůležitějším předpokladem jeho práce. Existuje mnoho řídicích pracovníků, kteří nesprávně zachází se svým časem. Tvrdí se, že ten, kdo neumí správně zacházet se svým časem, promarní svůj život. Tento člověk bývá nepřesný, nikdy nemá čas, je plný vnitřního nepokoje a stresu. Řešení spočívá jen v tom, naučit se regulovat svůj pracovní den, tedy naplánovat si veškeré aktivity a činnosti v pracovní době tak, abychom si nemuseli pracovní dobu prodlužovat a nosit si práci domů. Mnoho manažerů právě z nedostatku, resp. špatného organizování pracovních povinností se nemůže stát pánem svého času a jsou jím pohlcováni (Farkašová, 1999).

Šuleř (1995) ve své knize uvádí, že podle průzkumu si na nedostatek času v průmyslových zemích ztěžuje 43% pracovníků, je zde patrné, že skutečnou cenu času si lidé uvědomují, ale málo jich je schopno s časem efektivně hospodařit. Důkaz o tomto problému přinesl i americký odborník Dr. De Woot, který prováděl studii o využívání pracovního času u amerických pracovníků ve vrcholových vedeních. Zjistil, že manažeři, kteří nemají zkušenosti s time managementem, řídí svůj čas takto: kdy 49% času věnovali manažeři úkoly, které mohli provést jejich asistenti, 5% svého času prováděli činnosti, jež mohly vykonat sekretářky, 43% času strávili nad úkoly, které mohly vykonat jejich náměstci a 3% svého času odpovídaly manažerově úrovni a odbornosti. Přesněji řečeno, 3% vynaloženého času a energie odpovídaly jejich kompetencím a 97% tzv. promrhali. Pak to dopadá tak, že mnozí manažeři se snaží ve večerních hodinách a o víkendech strávených nad prací dohnat, co nestihli vyřídit ve své pracovní době. Všichni tito manažeři si stěžují na nadměrné množství práce, ale pracovní vytížení nemusí zde tolik představovat hodně práce, ale právě špatně zorganizovaný čas.

Time management je definován jako soubor postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, za účelem zvýšení efektivnosti využití času. Time management zahrnuje širokou škálu aktivit manažera, mezi které patří: plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýza stráveného času, monitorování a stanovení priorit. Zpočátku bylo hospodaření s časem využíváno jen pro obchodní nebo pracovní činnosti, postupem času se tento obor rozšířil i do aktivit osobních, z důvodu narůstajících nároků na život.<sup>64</sup>

Nevhodným plánováním času dochází ke ztrátě přehledu nad svým rozvrhem a nedaří se rozlišovat mezi důležitými a bezvýznamnými požadavky či úkoly.

System plánování času dle Johna Caunta (2007) je :

- stanovit cíle
- určit kroky potřebné k dosažení stanovených cílů
- rozdělit jednotlivé úkoly na dílčí úseky
- rozhodnout, jak dlouhou dobu tyto aktivity zaberou
- rozhodnout, kdy bude třeba tyto dané úkoly dokončit
- stanovit, zda a co je za potřebí od druhých lidí, aby bylo možné vlastní úkoly splnit

Jak neplýtvat časem manažera uvádí i Jiří Stýblo (1993), kdy diagnóza praxí ukazuje, že každý kvalifikovaný manažer by si měl položit otázky, jež se zabývají časovými ztrátami:

- první otázka se zabývá příčinami, které vedou k plýtvání času
- druhá otázka spočívá v počtu personálu, kdy plýtvání časem představuje velký počet personálu, jelikož pracovníci, kterých je více, vykonávají vše ostatní, než je třeba
- otázka třetí se týká zdrojů plýtvání časem, jež představují porady, schůze a podobné akty.

---

<sup>64</sup> wikipedia.org. Time management [online]. 2011 [cit. 09.01.2012]. Dostupné na www: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Time\\_management](http://cs.wikipedia.org/wiki/Time_management).

## **13. Pracovní spokojenost a duševní hygiena manažera**

### **10.1. Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost zahrnuje všechny projevy člověka ve vztahu k vykonané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci, dále k pracovním podmínkám, k režimu práce a pracovnímu prostředí, ke spolupracovníkům a k celé organizaci. Významnou úlohu zde představuje hodnotová orientace člověka a také jeho životní zkušenosti.

Termín pracovní spokojenost zároveň představuje určitou úroveň kladných vztahů pracovníka k různým oblastem jeho práce a pracovního zařazení, toto tvrzení je však nutno rozšířit na formy subjektivního prožívání práce a pracovních okolností. Toto prožívání pak může být kladné i záporné, výsledkem pak je pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost (Mayerová, 1997).

Provazník (1997) uvádí, že pro objektivní vztah člověka k práci má rozhodující význam soulad mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníků, které jsou vyjádřeny v jejich pracovní způsobilosti, kvalitaci a kompetencích. Součástí těchto předpokladů jsou schopnosti člověka i motivace. To vše se projevuje ve výkonnosti pracovníků, jež tvoří základ pro prosperitu a ekonomickou efektivnost podniku.

V praxi se míra pracovní spokojenosti zjišťuje jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak celková spokojenost pracovníků. K ověření úrovně pracovní spokojenosti se využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím zaměstnanci vyjadřují míru své spokojenosti. Cílem ověřování úrovně pracovní spokojenosti je obdržet od respondentů pozitivní, či negativní výpovědi.

Dle Provazníka (1997) při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti bývá pozornost věnována následujícím skutečnostem:

- obsahu a charakteru práce
- mzdovému ohodnocení
- pracovní perspektivě
- vedoucím pracovníkům
- spolupracovníkům
- organizaci práce
- fyzickým podmínkám práce

Pracovní spokojeností zaměstnanců je třeba se zabývat zejména u zaměstnanců vrcholových či řídicích funkcích, jelikož s ní souvisí postoje zaměstnanců a rovněž veřejné mínění v organizaci. Pracovní spokojenost vypovídá o úrovni podnikové kultury. Zde uskutečňované sociálně psychologické a sociologické rozbory jsou pro organizaci vždy přínosem (Mayerová, 1997).

Pro vrcholové manažery je ideální, když jsou jeho podřízení výkonní, stabilizovaní a spokojeni. Pracovní spokojenost se také mimo jiné projevuje i v zájmu o dění v organizaci a zpravidla v dobrých interpersonálních vztazích na pracovišti.

Přestože pracovní spokojenost není možné jednoznačně ovlivňovat, je žádoucí věnovat jí pozornost. Získané informace o tomto problému vypovídají o prožívání a smýšlení zaměstnanců a mohou tak být základem pro vhodné korekce nebo změny ve výkonu řídicí funkce.<sup>65</sup>

### **10.1.1. Faktory pracovní spokojenosti**

Nekonečný (2005) rozlišuje dva termíny v oblasti pracovní spokojenosti:

- spokojenost v práci, která zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám. Jde o charakteristiku sociálního klimatu pracoviště
- spokojenost s prací, kdy se jedná o nároky na plnění pracovních úkolů a o odměnu za vykonanou práci

Dle Pilařové (2004) se na pracovní spokojenosti podílí řada faktorů, jež ovlivňují každého člověka ve své práci. Důležitým aspektem pro spokojenost manažerů je vhodná práce s faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Mezi nejvýznamnější faktory pak autorka řadí: adaptaci, očekávání pracovníka, hodnotový systém pracovníka, osobnost pracovníka, sociální faktory, práci a pracovní podmínky.

---

<sup>65</sup> Více k pracovní spokojenosti manažera: MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

Dle Michaela Armstronga (1999) má pracovní spokojenost tyto faktory:

- vědomí, že postupy a procesy při hodnocení práce, hodnocení pracovníků a odměňování dle výkonu probíhají správně
- mzda a zaměstnanecké výhody
- spoluúčast na rozhodnutích, které se týkají zaměstnanců
- informovanost o záležitostech, významných pro zaměstnance
- důslednost uplatňování zásad týkajících se odměňování
- příležitost pro vzdělání a osobní rozvoj
- stupeň uplatnění kvalifikace a schopností při práci
- stupeň vlastní jistoty v tom, co se od nás očekává
- pracovní prostředí z hlediska ochrany zdraví a bezpečnosti při práci
- klima a styl řízení organizace

Podle vědecké činnosti Society for Human Resource Management (SHRM) jsou pro spokojenost zaměstnanců nejdůležitější benefity, mzda a rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Aby firmy mohly být úspěšné, měly by se podle SHRM zajímat o to, co jejich zaměstnanci chtějí a co je činí spokojenými. Významným faktorem pro spokojenost v práci je rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Manažeři by si navíc měli uvědomit, že ke spokojenosti jejich zaměstnanců přispívá i hodnota vztahů s přímými nadřízenými, projevené uznání a komunikace s nejvyšším vedením.<sup>66</sup>

Faktory pracovní spokojenosti lze také vyjádřit teoretickým přístupem dle F. Herzberga<sup>67</sup> jako jedno nebo dvojdímní:

1. Jednodímní přístup připouští kontinuální posun spokojenosti v jedné rovině od maximální spokojenosti k absolutní nespokojenosti a předpokládá se

---

<sup>66</sup>Hospodářské noviny [online]. 2005 [cit. 05.01. 2012]. Dostupné na [www: http://hn.ihned.cz/c1-16458710-vyzkum-ukazal-co-delat-pro-spokojenost-zamestnancu](http://hn.ihned.cz/c1-16458710-vyzkum-ukazal-co-delat-pro-spokojenost-zamestnancu). ISSN 1213 – 7693.

<sup>67</sup> Frederick Irving Herzberg byl významný americký psycholog. Dvoufaktorovou teorii z oblasti motivace poprvé publikoval v roce 1959. Více o tomto tématu: Management Mania. Frederick Irving Herzberg [online]. 2012 [cit. 01.02.2012]. Dostupné na [www: http://managementmania.com/frederick-irving-herzberg](http://managementmania.com/frederick-irving-herzberg).

tak, že při vytváření příznivějších pracovních podmínek bude vzrůstat i spokojenost.

2. Dvoudimenzionální přístup se opírá o dvoufaktorovou teorii, zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivněna dvěma odlišnými skupinami faktorů.

První skupina jednodimenzionálního přístupu bývá označována za faktory motivační a vztahuje se k obsahu samotné práce, např. příznivé hodnocení naplňuje spokojenost. Řadí se zde: úspěch, uznání, zodpovědnost, růst a povýšení. Druhá skupina se označuje jako faktory hygienické a skládá se z faktorů vyjadřujících vnější podmínky pracovní činnosti. Jsou to: dozor nadřízených, pracovní podmínky, mezilidské vztahy ve skupině, plat a sociální politika organizace. Jejich nepříznivé hodnocení zde vyvolává nespokojenost.

Podle výzkumů společnosti Robert Half International<sup>68</sup> je u manažerů za největší zdroj stresu na pracovišti považována skutečnost, že nedokáží „vypnout“ ani ve svém volném čase, a to u 28 % manažerů v České republice z celkového počtu zúčastněných 2 525 manažerů z 11 zemí světa

Neschopnost oprostít se od pracovních záležitostí je pro respondenty spolu s vysokým pracovním vytížením nejčastější příčinou stresu na pracovišti. Ze všech jedenácti zemí, ve kterých průzkum probíhal, je u nás neschopnost manažerů relaxovat výrazně nejfrekventovanější v porovnání s ostatními zeměmi. Dalším významným zdrojem v pracovním procesů manažerů je vysoká pracovní zátěž, kterou označilo 52 % respondentů. To je jen o 2 % více v porovnání s průměrem ve všech sledovaných zemích (50 %).<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Mezinárodní společnost Robert Half International se specializuje na vyhledávání a výběr odborníků na stálý pracovní poměr i na časově omezené projekty s důrazem na etiku, profesionalitu a individuální přístup: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/>

<sup>69</sup> HALF, R. Robert Half International [online]. 2011 [cit. 30.10.2011]. Dostupné na [www: http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109\\_Work\\_life%20balance.doc](http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109_Work_life%20balance.doc).

## 10.2. Duševní hygiena

Duševní hygiena je systém propracovaných pravidel a rad k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví a duševní rovnováhy. V užším slova smyslu se jí rozumí boj proti výskytu duševních nemocí. V širším slova smyslu, duševní hygiena představuje péči o umožnění optimálního fungování duševní činnosti (Křivohlavý, 2009).

Jelikož řídicí činnost vrcholových manažerů je mimořádně náročná, požadavky na úspěšnost jejich práce, náročnost dále zvyšují, dostávají tímto manažera do situace zvýšené zátěže, jejímiž důsledky bývají nejrůznější zdravotní a psychické potíže.

Proto je zde třeba věnovat určitou pozornost základním oblastem duševní hygieny manažera, jak popisují Bedrnová a Nový (1998):

- oblasti životosprávy
- režimu práce a odpočinku
- skladbě manažerových pracovních a zájmových aktivit
- partnerským, přátelským a rodinným vztahům
- celkové koncepci manažerova života a práce

„Duševní hygiena je interdisciplinárním oborem, v jehož rámci jsou v současné době rozvíjeny poznatky související se zdravým životním stylem člověka“. V souvislosti s tímto problémem je zde věnována pozornost otázkám prevence a snahy o cílevědomou koncepci života a o nalezení zdravého a efektivního životního stylu.

Prevence je zde nezbytným východiskem, jež upozorňuje manažera na nepříznivé vnější podněty a na vlastní nevhodné návyky a způsoby zvládání životních situací. Význam je především v tom, že snižuje riziko vzniku fyzických onemocnění i případných psychických poruch (Tamtéž, s.166).



## 11. Vliv stresu na zdraví manažera

Manažer je ve své profesi do výrazné míry ovlivněn faktory zátěže. Při dlouhodobém působení stresu dochází k mnoha tělesným změnám, od zvětšení kůry nadledvinek, poruch lymfatických uzlin, až ke vzniku žaludečních vředů apod. Všechny tyto somatické změny snižují schopnost organismu odolávat dalším stresovým situacím, které se v každodenní manažerské práci mohou kumulovat. Stresová situace aktivuje hypotalamus, který řídí sympatický nervový systém. Ten zvýší například frekvenci srdečního rytmu, zvýší pocení, rozšíří zornice apod. Běžné tělesné reakce na stres zahrnují bolesti hlavy, žaludeční potíže, svalová napětí, ztuhlá ramena a krk, problémy se sexuální výkonností a poruchy spánku představující únavu, či naopak nespavost. Běžné emocionální a psychické reakce zahrnují úzkost, strach, kolísání nálady a potíže s koncentrací.<sup>70</sup>

Jak uvádí Křivohlavý (2009) stres je častým zdrojem deprese. S tímto problémem také souvisí psychologické faktory, jako je sebehodnocení, existence či absence sociální opory, pocity beznaděje a bezmoci. Tyto zjištění dokazují, že stres jednoznačně depresi zhoršuje.

Působení stresu často vede k frustraci manažerů, která vzniká v důsledku nízké motivace a podpory k dosažení určitých výsledků, také v nedostatečné autoritě a k rozhodování o zásadních věcech týkajících se výkonu práce. Největší mírou přispívají k frustraci neefektivní struktury a procesy, neschopnost zvládat špatnou výkonnost a neschopnost manažerů vytvářet produktivní pracovní prostředí. Frustrace zde označuje skutečnost, která člověku brání v uskutečnění stanoveného cíle.

---

<sup>70</sup> HANZLOVSKÝ, M. Pracovní stres. Celostní medicína [online]. 2011 [cit. 06.02.2012]. Dostupné na [www: http://www.celostnimedicina.cz/pracovni-stres.htm](http://www.celostnimedicina.cz/pracovni-stres.htm).

U manažerů jsou to především: zmařená realizace motivované činnosti, prožívání neúspěchu, pocity neuspokojení a nelibost (Pauknerová, 2006).

Důsledkem stresu spojeným s pracovními požadavky manažerů je pracovní vyčerpání. Jak uvádí Davidson (1998) pracovní vyčerpání je druh stresu, který zahrnuje:

- Zmenšenou výkonnost jedince, která se projevuje pocitem, že ve své práci není člověk tak zdatný a úspěšný, jako dříve.
- Odosobnění nastává, jestliže člověk dělá soustavně to, co se od něj očekává, ale citově se od toho co dělá distancuje. Odosobnění se může projevovat jako odtazítost, znužený postoj k spolupracovníkům, klientům a práci obecně.
- Citové vyčerpání je též bráno jako emocionální vyčerpání, projevující se pocitem, jakoby člověk neměl potřebnou kapacitu pro vztah k druhým. Projevuje se nedostatečnou energií, podrážděností a napětím. Citové vyčerpání bývá prvním znakem blížící se celkové vyčerpanosti.

Lidé nejvíce vystaveni vyčerpanosti jsou zejména ti, kteří jsou ve své profesi v častém kontaktu s lidmi a také ti, kteří od sebe očekávají mnoho. Zažívají frustraci z toho, co je po nich žádáno a z toho, co dosáhnout chtějí a momentálně dosahují.<sup>71</sup>

K nejčastějším manažerským zdravotním problémům způsobeným trvalým pracovním stresem patří potíže kloubů, zejména kolenních, napětí týle, bolesti kříží a poškození obratlů s nedostatkem pohybu a dlouhého vysedávání se špatným držením těla (Harss a Maier, 1994).

---

<sup>71</sup> Více o tomto problému: DAVIDSON, J. *Jak zvládnout stres*. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-496-1.

Dlouhodobý stres může dále vést ke vzniku závažnějších chorob, jako jsou:

- choroby postihující dýchací systém: astma, dechová nedostatečnost a hyperventilace (Křivohlavý, 1994)
- kardiovaskulární onemocnění, jako jsou hypertenze a infarkt myokardu
- gastrointestinální choroby: duodenální vředy, mezi faktory vzniku této choroby patří zátěžové situace a závažné konflikty, do kterých se manažer ve svém životě dostává, psychosociální faktory, kde jsou zkoumány mezilidské vztahy a struktura osobnosti (Mayerová, 1997). Mezi další gastrointestinální obtíže patří nevolnost, zvracení a dráždivý syndrom střeva

Dlouhodobý stres se vyskytuje především u manažerů, kteří si neudělají čas na relaxaci, pracují mnoho hodin denně a mají narušený pracovní rytmus bez odpočinku. Stres tak zhoršuje celkovou fyzickou a psychickou kondici. Snižování pracovního stresu je možné pomocí zlepšení pracovního prostředí, odstraňováním stresorů, zlepšením organizace práce a zejména odstraňováním časového stresu. Zlepšení pracovní kondice je možné vytvářením pozitivních pracovních vztahů, pozitivní motivací a objektivním hodnocením pracovního výkonu. Dalším prostředkem v předcházení pracovního stresu jsou preventivní antistresové programy v organizacích.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 1. vyd. s.69. ISBN 80-7169-425-8.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 12. Kvantitativní výzkum

V této kapitole budou vymezeny cíle zkoumaného problému, definovaná výzkumná metoda, stanoveny hypotézy a uveden popis zkoumaného vzorku.

### 12.1. Vymezení cíle zkoumaného problému

Cílem výzkumu je zjistit, zda se v práci manažera vyskytuje pracovní stres, jak velký je na manažery stres kladen, co je v rámci jejich práce stresuje nejvíce a zda má stres vliv na jejich pracovní spokojenost a také zda má dopad na zdraví manažerů.

### 12.2. Metoda výzkumu

Použitou metodou výzkumu je v této práci metoda kvantitativní ve formě dotazníků. Dotazník je anonymní a tvořen třemi částmi, kdy část první je obecná informační, tvořena třemi otázkami dichotomického typu. Druhá část dotazníku je zaměřena na pracovní stres a skládá se z osmi otázek, kdy prvních sedm tvoří otázky dichotomické a osmá je složena z devíti variant škálových odpovědí. V této části dotazníku byly otázky č.1 a č.7 formulovány dle dotazníku MPSV, ze závěrečné zprávy: Stres na pracovišti - možnosti a prevence.<sup>73</sup> Poslední třetí část dotazníku zjišťuje vliv stresu na zdraví manažera a tvoří ji tři otázky dichotomické.

---

<sup>73</sup> Dotazník dostupný na [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz) v příloze č.5. kvantitativní šetření v ČR:  
[http://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf).

### **12.3. Popis zkoumaného vzorku**

Cílovou skupinou výzkumu jsou vrcholoví manažeři - ředitelé, zástupci ředitelů, vedoucí pracovníci a majitelé firem. Dotazníky byly rozdány do různých oblastí, konkrétně do oblastí: bankovníctví, dopravy, vzdělávání a zdravotnictví. Do každé z této oblasti bylo rozdáno celkem 15 kusů dotazníků. Rozdáno bylo celkem 60 kusů dotazníků. Dotazníky byly řádně vyplněny a vráceny v celkovém počtu 57 kusů. Tedy výzkumu se zúčastnilo 57 respondentů.

### **12.4. Stanovené hypotézy**

Vzhledem ke zkoumanému problému a vytyčeným cílům této práce byly stanoveny tyto hypotézy:

1. Manažeři pracující ve své profesi déle než deset let jsou vystaveni více pracovnímu stresu, než ti, kteří svou profesi vykonávají kratší dobu.
2. Pro manažery je značně stresující především nedostatek času, vzhledem k množství práce, který na ni mají.
3. Stres v práci manažerů má vliv na jejich zdravotní stav.
4. Odpovědi u činností, jež stresují manažery ve své práci nejvíce, se budou lišit podle jednotlivých oborů, ve kterých manažeři pracují.
5. Manažeři, kteří mají pocit, že je na jejich pracovní výkon vyvíjen tlak, budou se svou prací spokojeni méně, než ti, na jejichž pracovní výkon tlak vyvíjen spíše není, nebo není vyvíjen vůbec.

## 13. Vyhodnocení výzkumu

### 13.1. Vyhodnocení dotazníků

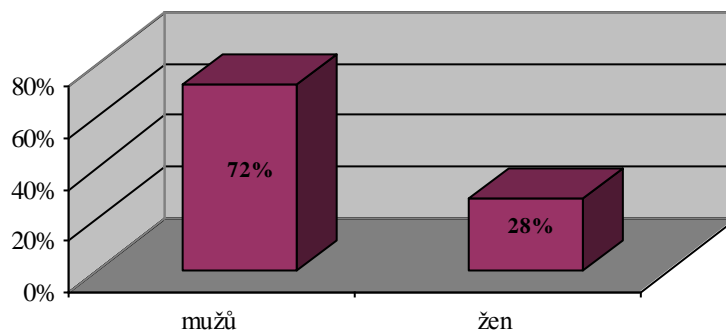
Vyhodnocení první části dotazníku

První část dotazníku je obecná, informační a skládá se ze tří otázek.

#### Otázka č.1. Počet mužů a žen

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 57 respondentů, z toho tvoří 41 (72%) muži a 16 (28%) žen, jež znázorňuje graf č.1.

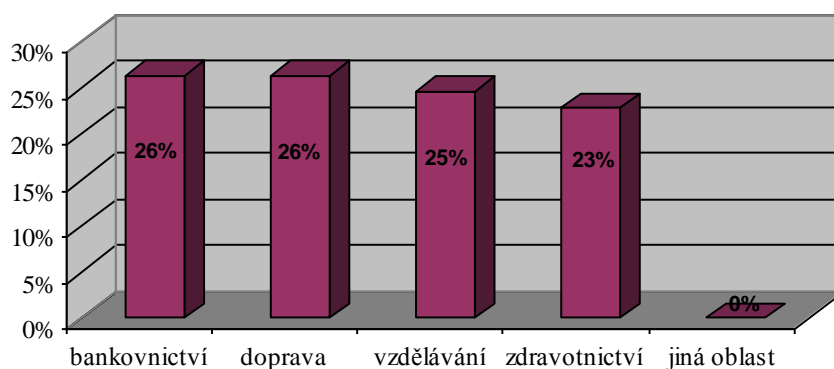
Graf č.1. Počet mužů a žen



## Otázka č.2. V jaké oblasti současně pracujete?

Jak bylo popsáno vaše, byly vybrány tyto oblasti: bankovníctví, doprava, vzdělávání a zdravotnictví. Oblast bankovníctví a doprava tvoří u každé 15 (26%) respondentů, 14 (25%) respondentů je z oblasti vzdělávání a 13 (23%) tvoří respondenti z oblasti zdravotnictví, v dotazníku bylo možné označit ještě oblast jinou, ale tu ne zvolil žádný z respondentů (graf č.2).

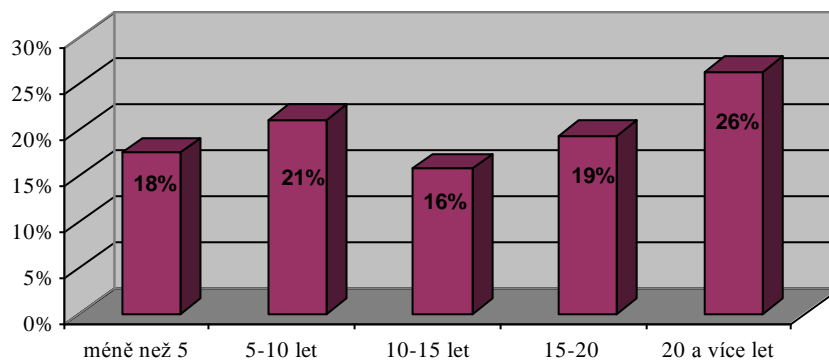
Graf č.2. Oblast práce



## Otázka č.3. Kolik let pracujete ve svém oboru?

V oboru pracuje méně než pět let 10 (18%), 12 (21%) pracuje ve svém oboru 5-10 let, 9 (16%) 10-15 let, 11 (19%) 15-20 let a 15 (26%) pracujících v oboru více než 20 let ( graf č.3).

Graf č.3. Počet let v oboru



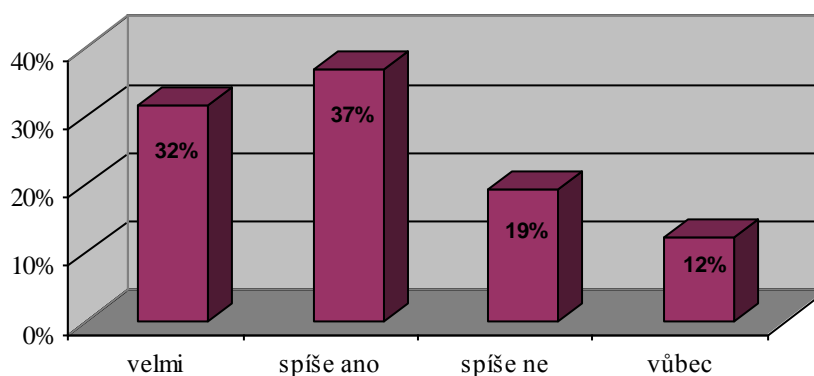
## Vyhodnocení druhé části dotazníku

Druhá část dotazníku je zaměřena na pracovní stres.

### Otázka č.1. Jste spokojen/a s Vaším současným zaměstnáním?

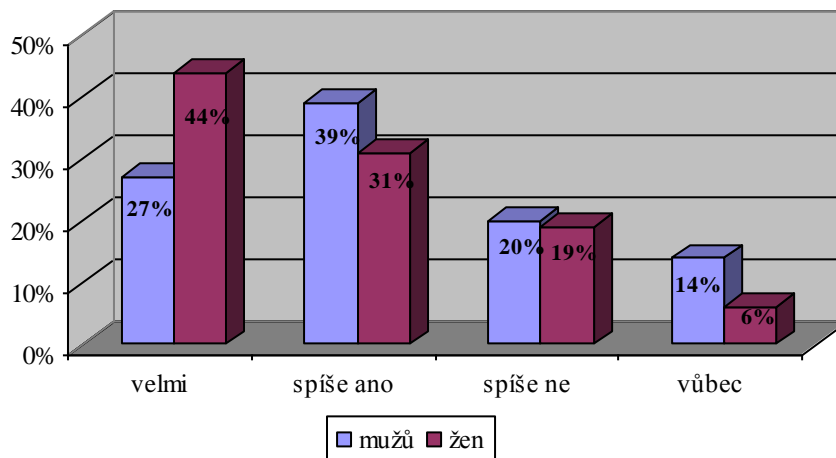
Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni se svým zaměstnáním, odpovědělo 32% respondentů, že „velmi“, 37% volilo svou odpověď „spíše ano“, 19% respondentů „spíše“ není spokojeno se svým současným zaměstnáním a 12% není spokojeno „vůbec“, jak dokazuje graf č. 4 U této otázky se výsledná procenta odpovědí mužů a žen příliš neliší, kdy 75% z celkového počtu šestnácti žen jsou se svým zaměstnáním spokojeny „velmi“ a „spíše ano“, 25% není spokojeno „vůbec“, či „spíše ne“. Mužů z celkového počtu čtyřicet jedna dotazovaných, je „velmi“ a „spíše“ spokojeno celkem 66% a 34% je „spíše“, nebo „vůbec“ nespokojeno (graf č.5).

**Graf č.4. Spokojenost se současným zaměstnáním**





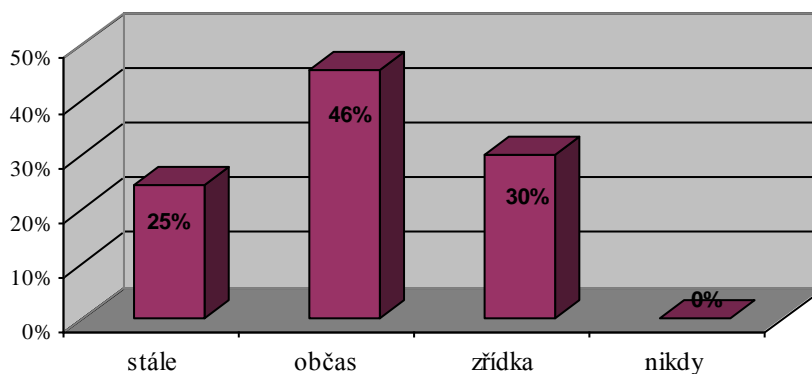
**Graf č.5. Spokojenost mužů a žen se svým současným zaměstnáním**



**Otázka č.2. Míváte obavy, že byste mohl/a o svou práci přijít?**

Dle grafu č.6 je patrné, že převážná většina manažerů má obavy, že by mohla o svou práci přijít a to 25% se obává „stále“, 45% má obavy „občas“ a 30% respondentů se obává „zřídka“, volbu „nikdy“ neoznačil žádný respondent. Z těchto výsledků vyplývá, že se manažeři o své pracovní místo z většiny obávají. Výsledky lze také porovnat s výzkumem již v této práci zmiňované společnosti Robert Half International<sup>74</sup>, jež prováděla výzkum u manažerů, zde 39% uvedlo mezi jednu z hlavních příčin většího stresu obavu ze ztráty svého zaměstnání.

**Graf č.6. Obavy o práci**

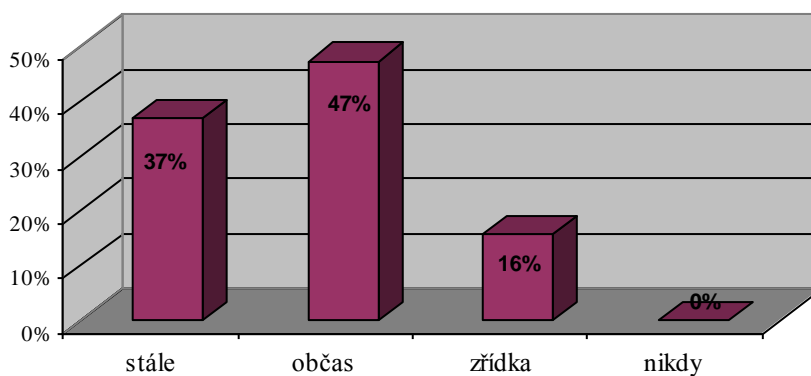


<sup>74</sup>Robert Half International. [http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109\\_Work\\_life%20balance.doc](http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109_Work_life%20balance.doc)

### Otázka č.3. Míváte pocit, že jste přetíženi svou prací?

Pocit přetížení prací má „stále“ 37% respondentů, 47% bývá přetíženo prací „občas“ a zbylých 16% tvoří odpovědi „zřídka“, zde opět nebyla označena odpověď „nikdy“, jak je patrné z grafu č.7. I zde lze zmínit výsledky výzkumu prováděného pro personální společnosti Robert Half International<sup>75</sup>, kde z uveřejněných údajů se tohoto výzkumu zúčastnilo celkem 2525 manažerů, polovina z nich uvedla zvýšené pracovní vytížení jako hlavní zdroj stresu.

Graf č.7. Přetížení prací

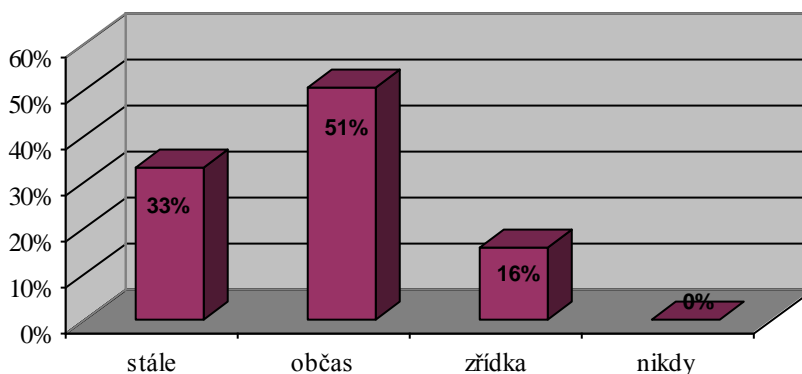


<sup>75</sup>Robert Half International. Výzkum manažerů:  
[http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109\\_Work\\_life%20balance.doc](http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109_Work_life%20balance.doc)

#### Otázka č.4. Míváte pocit, že jste ve své práci „zavalen/a“ množstvím informací?

Z výsledků znázorněných v grafu č.8 vyplývá, že více než polovina, tedy 51% respondentů, mívá pocit zavalení množstvím informací ve své práci „občas“, 33% má tento pocit „stále“ a 16% „zřídka“, „nikdy“ nemívá pocit zavalení informacemi žádný z respondentů.

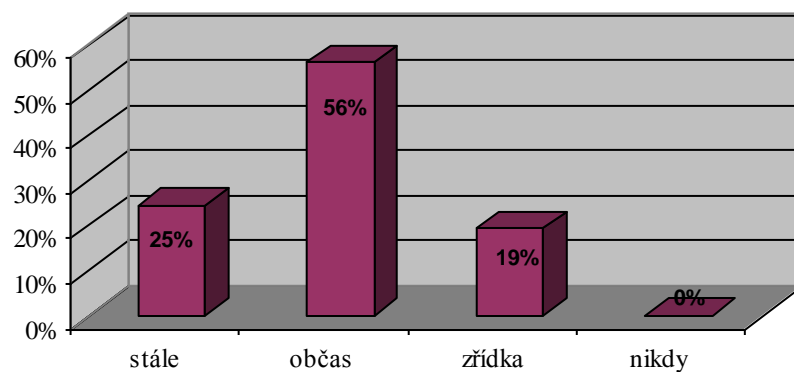
Graf č.8. Pocit "zavalení" množstvím informací



#### Otázka č.5. Máte pocit, že je na Váš pracovní výkon vyvíjen tlak?

U této otázky jsou odpovědi porovnatelné s odpověďmi z otázky předchozí. Zde také větší polovina respondentů 56% má „občas“ pocit, že na jejich pracovní výkon je vyvíjen tlak a 25% respondentů má tento pocit „stále“, 19% má pocit tlaku na svůj pracovní výkon „zřídka“ a „nikdy“ pocit tlaku na svůj výkon nemá žádný respondent (graf č.9). Zde je patrné, že pod tlakem, ať už „stále“, či „občas“, pracuje 81% manažerů z celkového počtu 57 dotazovaných respondentů.

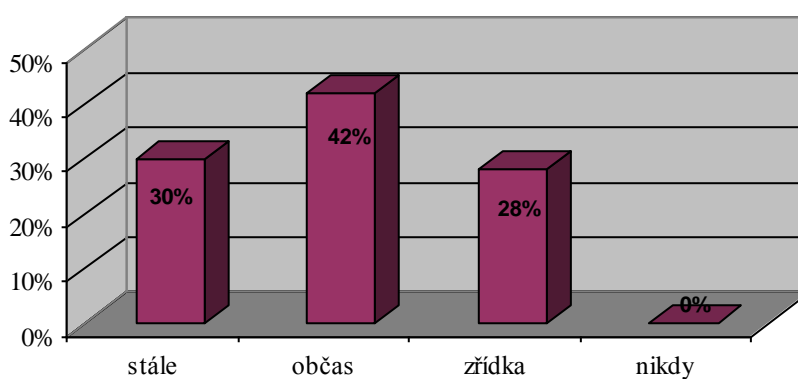
**Graf č.9. Tlak na pracovní výkon**



**Otázka č.6. Míváte pocit uspokojení z Vámi odvedené práce?**

Z celkového počtu 57 dotazovaných respondentů, jež vykazuje tabulka 9, má pocity uspokojení z odvedené práce „stále“ 17 (30%) respondentů, 42% bývá se svou prací spokojeno „občas“ a 28% pociťuje uspokojení z odvedené práce „zřídka“, odpověď „nikdy“ zde nebyla označena žádným z dotazovaných respondentů, jak je znázorněno v grafu č.10.

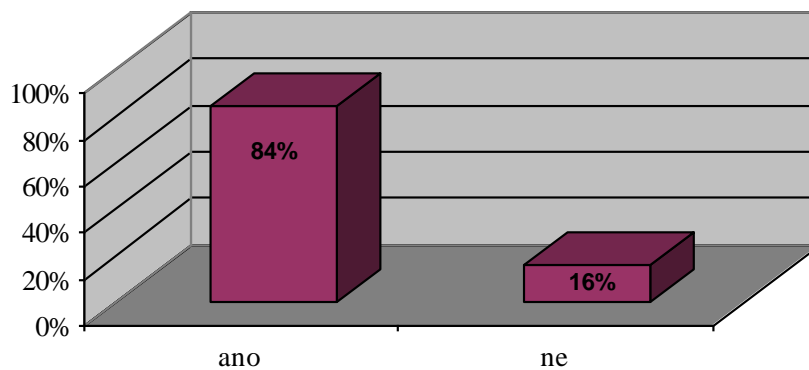
**Graf č.10. Pocit uspokojení z odvedené práce**



### Otázka č.7. Považujete Vaší současnou práci za psychicky náročnou?

Vzhledem k výsledkům odpovědí u předchozích otázek, a to zejména těch týkajících se přetížení prací, pocity zavalení informacemi a pocity tlaku na pracovní výkon, nebyly odpovědi na tuto otázku překvapující, jelikož velká většina dotazovaných svou práci za psychicky náročnou považuje, jak zaznamenává graf č.11, 84% respondentů uvedlo, že považují svou práci za psychicky náročnou a zbylých 16% svou práci za psychicky náročnou nepovažuje.

**Graf č.11. Považujete Vaší současnou práci, za psychicky náročnou?**

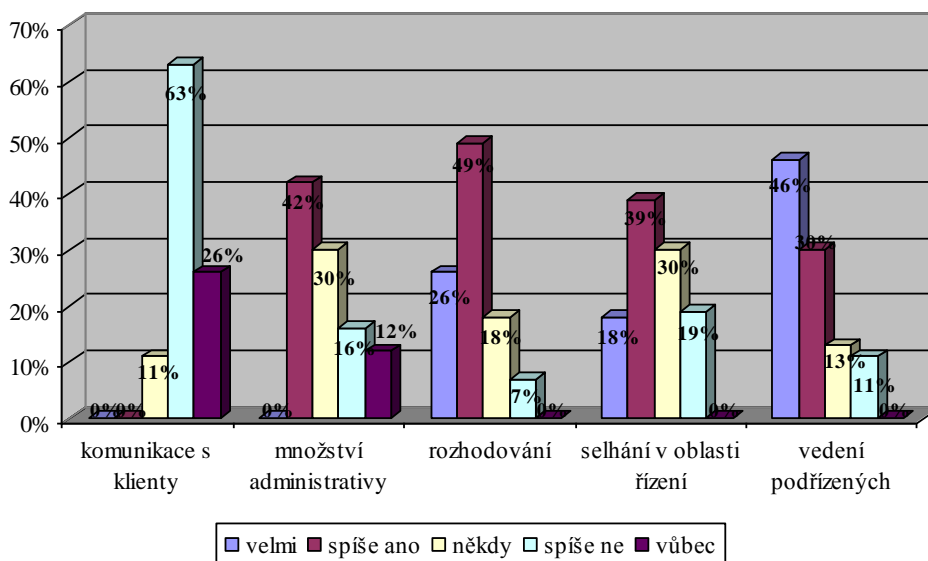


### **Otázka č.8. Co považujete ve své práci za nejvíce a jak moc stresující?**

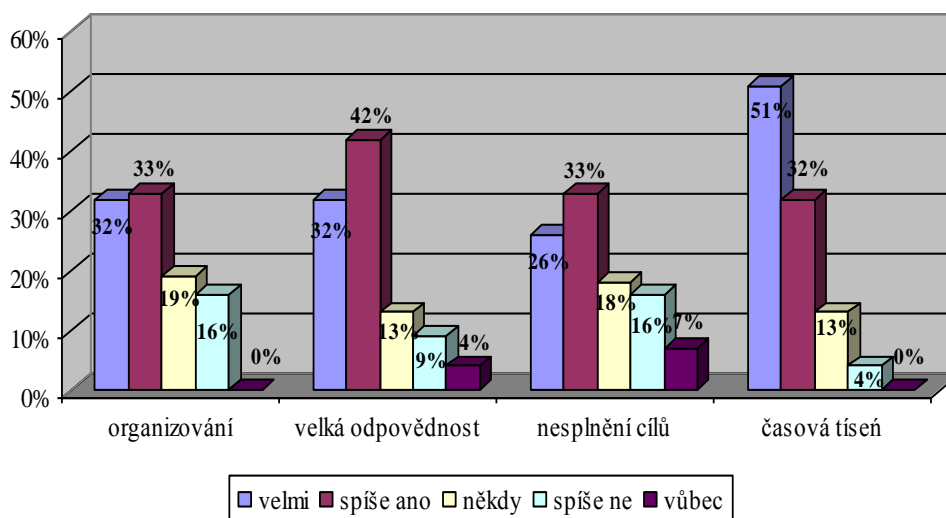
Tato otázka zahrnuje devět činností, jež jsou považovány za nejčastěji vykonávané u manažerů: a) komunikace s klienty, b) množství administrativy, c) neustále rozhodování, d) možné selhání v oblasti řízení, e) vedení podřízených, f) organizování, g) velká odpovědnost, h) nesplnění stanovených cílů, i) časová tíseň. Zde měli respondenti možnost vybrat u každé z činností jednu odpověď na škále od jedné do pěti. Zda stresuje manažery komunikace s klienty zde 11% respondentů volilo svou odpověď „někdy“, 63% dotazovaných spíše nestresuje tato činnost a 26% respondentů komunikace s klienty nestresuje „vůbec“, možnosti „velmi“ a „spíše ano“ nebyly označeny. Množství administrativy považuje za „spíše“ stresující 42%, 30% respondentů tuto činnost považuje za stresující jen „někdy“, 16% „spíše ne“ a 12% nestresuje množství administrativy „vůbec“. Neustálé rozhodování považují za stresující „velmi“ 26%, téměř polovina respondentů 49% volilo odpověď „spíše ano“, 18% respondentů považuje neustálé rozhodování za stresující „někdy“ a 7% volilo svou odpověď „vůbec“. 18% dotazovaných považuje možné selhání v oblasti řízení za „velmi“ stresující, 39% tvořily odpovědi „spíše ano“, 30% respondentů stresuje selhání v oblasti řízení „někdy“ a 13% toto možné selhání nestresuje „vůbec“. Vedení podřízených považuje za „velmi“ stresující většina dotazovaných respondentů, a to 46%, „spíše ano“ na tuto otázku volilo odpověď 30%, 13% vedení podřízených považují za stresující „někdy“ a zbylých 11% vedení podřízených „spíše“ nestresuje (graf 12a). 32% respondentů považuje za „velmi“ stresující ve své práci organizování, 33% označilo odpověď „spíše ano“, 19% dotazovaných respondentů organizování považuje za stresující „někdy“ a 16% tuto činnost „spíše“ nepovažuje za stresující, možná odpověď „vůbec“ zde nebyla označena žádným z dotazovaných respondentů. Velkou odpovědnost považuje za „velmi“ stresující 32% respondentů, „spíše ano“ tvořilo 42% odpovědí, 13% respondentů volilo odpověď „někdy“, 9% tvořily odpovědi „spíše ne“ a 4% velkou odpovědnost nepovažuje za stresující „vůbec“. Nesplnění stanovených cílů považuje za „velmi“ stresující 26% respondentů, 33% tvořily odpovědi „spíše ano“, nesplnění stanovených cílů považuje za stresující „někdy“ 18% respondentů, 16% volilo

odpovědi „spíše ne“ a 7% nesplnění stanovených cílů „vůbec“. Časovou tíseň považuje za stresující 51% dotazovaných respondentů, „spíše ano“ volilo 32%, 13% považuje časovou tíseň za stresující „někdy“ a 4% uvedly u této otázky odpověď „spíše ne“, odpověď „nikdy“ zde nebyla vůbec označena (graf 12b).

**Graf č.12a. Jak moc jsou jednotlivé činnosti stresující**

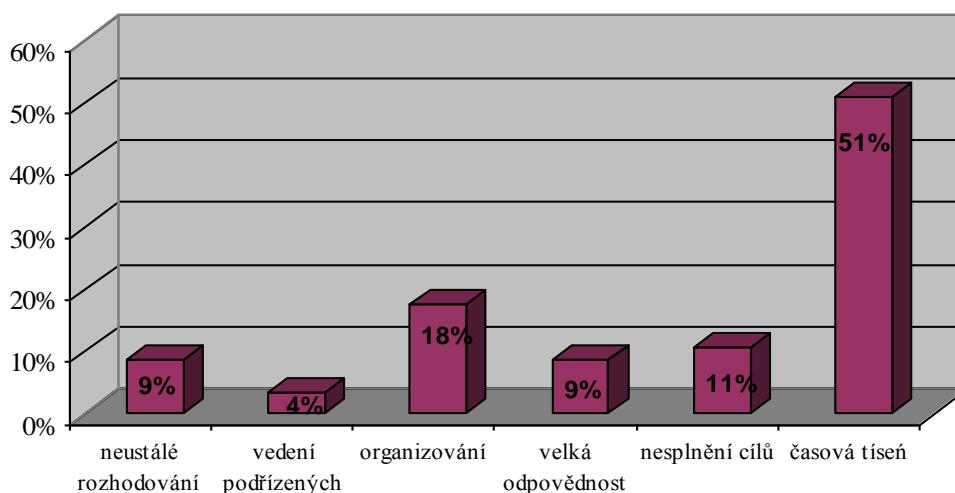


**Graf č.12b. Jak moc jsou jednotlivé činnosti stresující**



U této otázky měli dále respondenti vybrat a označit pouze jednu možnost z výše uvedených činností, kterou považují ve své práci za nejvíce stresující. Z devíti možných činností byly označeny tyto: neustálé rozhodování, vedení podřízených, organizování, velká odpovědnost, nesplnění stanovených cílů a časová tíseň, ostatní možné činnosti označeny nebyly žádným z dotazovaných respondentů. Z výsledků je patrné, že nejvíce stresující v práci manažerů je časová tíseň, tuto variantu volilo 50% dotazovaných respondentů, druhou nejvíce volenou možností bylo organizování a to 18%, 11% respondentů považuje za nejvíce stresující nesplnění stanovených cílů, 9% tvořilo neustálé rozhodování, velkou odpovědnost a vedení podřízených považují za nejvíce stresující 3% respondentů (graf 12c).

**Graf č.12c. Nejvíce stresující činnosti**





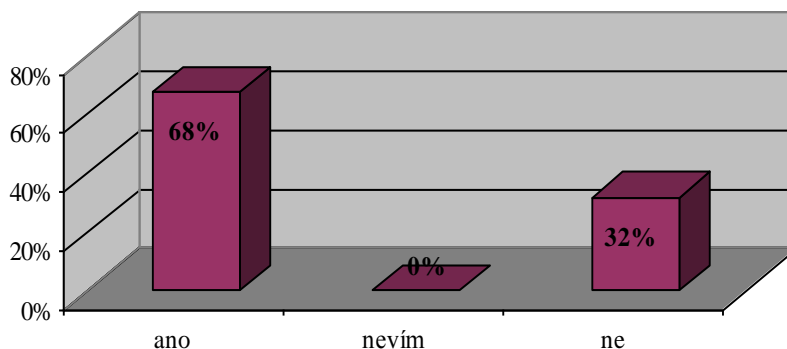
## Vyhodnocení třetí části dotazníků

Třetí část dotazníků je zaměřena na to, zda má stres vliv na zdraví manažera.

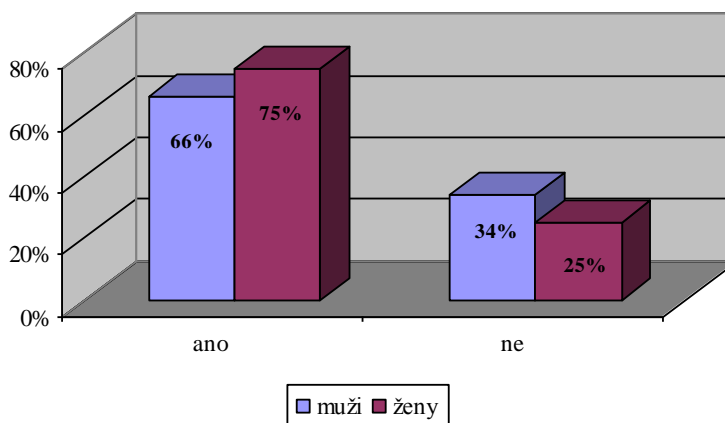
### Otázka č.1. Máte pocit, že Vám Vaše současná práce způsobuje stres?

Jak znázorňuje graf č. 13, na tuto otázku odpovědělo 68% respondentů „ano“ a 32% „ne“. Z toho pocit, že současná práce způsobuje stres má 75% žen a 66% mužů a pocit, že současná práce respondentům stres nezpůsobuje, označilo 25% žen a 34% mužů (graf č.14).

**Graf č.13. Pocit, že práce způsobuje stres**



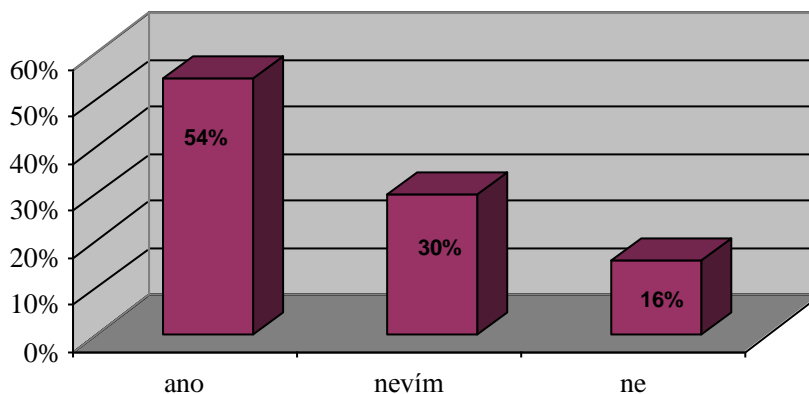
**Graf č.14. Stres z práce - muži, ženy**



**Otázka č.2. Myslíte si, že Vám Vaše současná práce způsobuje zdravotní problémy?**

Na otázku, zda současná práce způsobuje manažerům zdravotní problémy, odpověděla větší polovina, tedy 54% „ano“, 30% dotazovaných manažerů neví a 16% tvořily odpovědi „ne“, jak můžeme vidět v grafu č. 15.

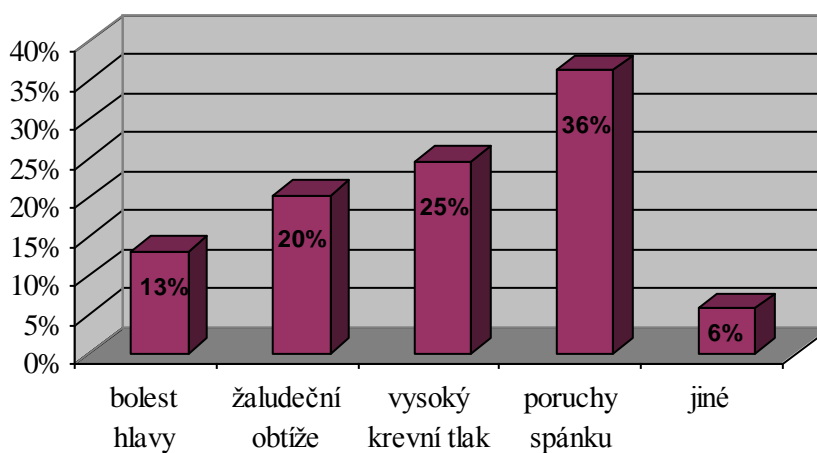
**Graf č.15. Myslíte si, že Vám Vaše současná práce způsobuje zdravotní problémy?**



Tato otázka obsahuje ještě varianty důsledků, tedy zdravotních problémů, jež způsobuje stres, pokud byla odpověď na otázku, zda manažerům jejich současná práce způsobuje stres „ano“.

Nejvíce označeným zdravotním problémem zaznamenává graf č.16, zde byly poruchy spánku, jež označilo dvacet pět respondentů tvořících 36%, druhým nejvíce označeným zdravotním problémem je vysoký krevní tlak zvolen sedmnácti respondenty (25%), 14 (20%) označilo žaludeční obtíže, 13% tvoří bolest hlavy a 6% respondentů uvedlo jiné zdravotní problémy, konkrétně bolest a ztuhlost svalů, zvýšenou podrážděnost, nervozitu a třes (graf č.16).

**Graf č.16. Zdravotní problémy**



## 13.2. Vyhodnocení stanovených hypotéz

Ke stanovení hypotéz se pomocí dotazníkové metody a vyhodnocení dotazníků podařilo zjistit potřebné informace k objasnění těchto hypotéz.

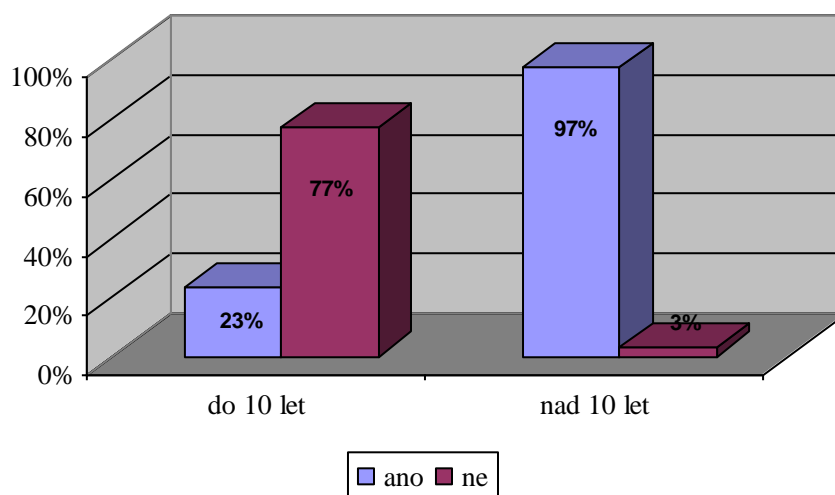
Na začátku výzkumu byly stanoveny tyto hypotézy:

1. Manažeři pracující ve své profesi déle než deset let, jsou vystaveni více pracovnímu stresu, než ti, kteří svou profesi vykonávají kratší dobu.
2. Pro manažery je značně stresující především nedostatek času, vzhledem k množství práce, který na ni mají.
3. Stres v práci manažerů má vliv na jejich zdravotní stav.
4. Odpovědi u činností, jež stresují manažery ve své práci nejvíce, se budou lišit podle jednotlivých oborů, ve kterých manažeři pracují.
5. Manažeři, kteří mají pocit, že je na jejich pracovní výkon vyvíjen tlak, budou považovat svou práci za psychicky náročnější a budou se svou prací spokojeni méně, nežli ti, na jejichž pracovní výkon tlak vyvíjen spíše není nebo není vyvíjen vůbec.

## **1. Manažeři pracující ve své profesi déle než deset let jsou vystaveni více pracovnímu stresu, nežli ti, kteří svou profesi vykonávají kratší dobu.**

Vzhledem k faktu, že práce manažera je mnohdy psychicky náročná, je zřejmé, že jsou vystaveni pracovnímu stresu. Zda jsou manažeři vystaveni pracovnímu stresu bylo zjišťováno v otázce č.1, která zjišťovala, zda mají manažeři pocit, že jim jejich současná práce způsobuje stres. Kdy z vyhodnocených výsledků vyplývá, že větší polovina dotazovaných respondentů uvedlo odpověď „ano“, jak je možno vidět v grafu č. 17, který bere v úvahu všechny respondenty, jak muže, tak ženy. Zda manažeři pracující ve svém oboru déle než deset let, jsou vystaveni více pracovnímu stresu, než pracující v oboru méně než deset let, dokazují výsledky jak z otázky č.1 tak i z otázky č.3: Kolik let pracujete ve svém oboru, 39% tvoří manažeři pracující ve svém oboru méně než deset let a 61% pracuje v oboru více než deset let. Z těchto dvou otázek byly vyhodnoceny údaje, podle toho, kolik respondentů pracujících danou dobu ve svém oboru volilo odpověď „ano“, tedy zda jim jejich práce stres způsobuje. Jak můžeme vidět v grafu č.17, je z těchto vyhodnocených výsledků zřejmé, že téměř všichni dotazovaní respondenti pracující ve svém oboru déle než deset let uvedli, že jim jejich práce stres způsobuje, a to v celkovém počtu 97%. Respondentů pracujících v oboru méně než deset let, kteří uvedli svou odpověď „ano“, tedy že mají pocit, že jim práce způsobuje stres, bylo 23%. Lze zde tedy konstatovat, že stanovená hypotéza byla potvrzena. Manažeři, pracující ve svém oboru více než deset let, jsou vystaveni více pracovnímu stresu, než manažeři pracující ve svém oboru kratší dobu.

**Graf č. 17. Pocit stresu z práce**



## **2. Pro manažery je značně stresující především nedostatek času, vzhledem k množství práce, který na ni mají.**

Jak bylo popsáno v kapitole sedm, čas hraje v manažerově práci značnou roli a často se také stává příčinou pracovního stresu, jelikož ve své práci musí manažer často plnit termínované úkoly a mnohdy se také stává, že tak pracuje i mimo svou pracovní dobu, z tohoto hlediska je práce manažera časově náročná. Na tomto základě bylo cílem této hypotézy zjistit, zda manažeři považují za značně stresující právě nedostatek času. K tomuto zjištění sloužila otázka č. 8, zaměřena na to, co nejvíce stresuje manažery v jejich práci. Zde bylo vybráno devět činností, kde jednou z nich byla také časová tíseň, kterou označilo z celkového počtu 57 dotazovaných respondentů 50%, což je přesná polovina všech dotazovaných, ale ve srovnání s ostatními zvolenými činnostmi byla označena nejvíce respondenty a zároveň ze všech pracovních oblastí, pro porovnání slouží graf č.12b, uveden výše. Pomocnými otázkami, které zde mohou také posloužit jsou otázky: zda respondenti mají pocit přetížení svou prací a zda mají pocit, že jsou svou prací zavaleni. Výsledky tvořily celkem 84% u odpovědi „stále“ a „spíše ano“. Odpovědi na otázku, zda manažeři mívají pocit, že jsou zavaleni množstvím informací, byly podobné, a to pocit zavalení „stále“ a „občas“ má celkem 89% dotazovaných.

Z těchto výsledků vyplývá, že manažery ve své práci čas, tedy časová tíseň, stresuje a vzhledem k doplňujícím otázkám je patrné, že se většina ocitá v přetížení prací. Je tedy možné konstatovat, že hypotéza byla potvrzena, jelikož vzhledem k množství práce problematika času manažery opravdu stresuje.

### **3. Stres v práci manažerů má vliv na jejich zdravotní stav.**

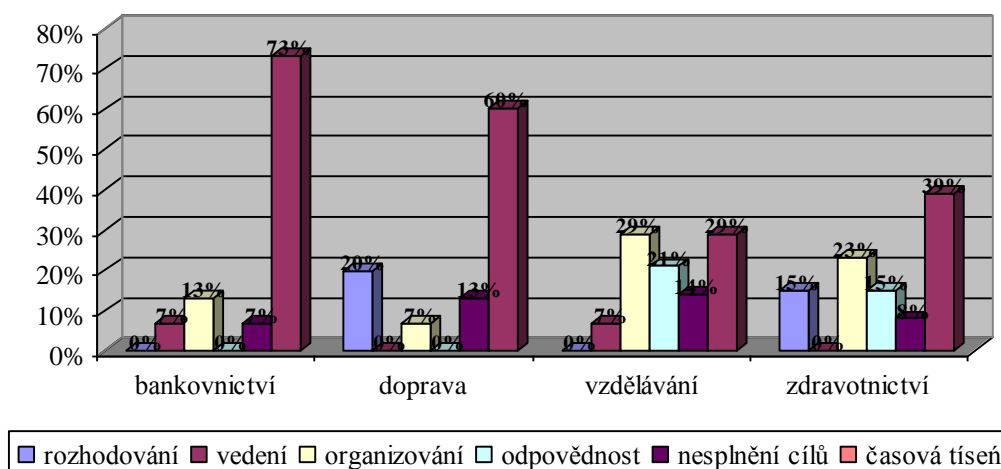
K vyhodnocení této hypotézy sloužila otázka č. 2 ve znění: Myslíte si, že Vám Vaše současná práce způsobuje zdravotní problémy? Na tuto otázku odpověděla větší polovina manažerů (54%) „ano“. Respondenti, kteří odpověděli „ano“, měli dále vybrat a označit možné zdravotní problémy, které si myslí, že jim pracovní stres způsobuje. Na základě teoretických poznatků, jímž se věnovala kapitola jedenáct, zabývající se problematikou vlivu stresu na zdraví manažera, byly vybrány tyto zdravotní problémy: bolest hlavy, žaludeční obtíže, vysoký krevní tlak a poruchy spánku, respondenti mohli uvést i jiné problémy, pro případ, že je nabídka zvolených problémů neobsahovala. Jelikož respondenti označili i více zdravotních problémů než jeden, připadají na každého dotazovaného respondenta minimálně dva označené problémy, o kterých si myslí, že jsou důsledkem pracovního stresu. Tedy z 31 dotazovaných respondentů bylo celkem označených zdravotních problémů 69, z těchto zvolených možností je nejvíce 36% volených poruch spánku, 25% tvoří vysoký krevní tlak, 20% žaludeční obtíže, 13% bolest hlavy a 6% respondentů označilo jiné zdravotní problémy, jež zde byly uvedeny: bolest a ztuhlost svalů, zvýšená podrážděnost, nervozita a třes, jež můžeme shlédnout v tabulce č.15. Jelikož respondentů, kteří si myslí, že jim stres způsobuje zdravotní problémy, je větší polovina, lze konstatovat, že hypotéza byla potvrzena.

#### **4. Odpovědi u činností, jež stresují manažery ve své práci nejvíce, se budou lišit podle jednotlivých oborů, ve kterých manažeři pracují.**

Byly zde vybrány tyto obory: bankovníctví, doprava, vzdělávání, zdravotnictví, respondenti měli možnost zvolit i jiný obor, pokud by nabídka vybraných oborů nevyhovovala. Z oblasti bankovníctví a dopravy bylo 26% dotazovaných respondentů, 25% tvořili respondenti z oblasti vzdělávání a oblasti zdravotnictví bylo 23% respondentů, jiná oblast zde označena nebyla (graf č.2). Tabulka č.18 znázorňuje, že z celkového počtu patnácti respondentů v oblasti bankovníctví volilo 73% jako činnost, která je v jejich práci stresuje nejvíce časovou tíseň, druhá nejčastější stresující činnost u manažerů v bankovníctví je organizování, označilo ji 13%, manažeři v oblasti bankovníctví označili za nejvíce stresující ještě vedení podřízených a nesplnění stanovených cílů, a to jednotlivě, tvořily odpovědi každá 7%. Manažeři pracující v oblasti dopravy, ve větší polovině 60% volili za nejvíce stresující časovou tíseň, podobně jako u manažerů v bankovníctví, ale liší se zde výsledek druhé nejvíce stresující činnosti, a tou je rozhodování, kterou označilo 20% respondentů, manažeři pracující v oblasti dopravy dále označili organizování a nesplnění cílů, dohromady tyto činnosti tvoří 20%. Respondenti z oblasti vzdělávání považují za nejvíce stresující v jejich práci dvě činnosti organizování a časovou tíseň, jejichž výsledky jsou stejné, tedy každou označilo 29%, další volenou činností byla odpovědnost 21%, nesplnění cílů 14% a 7% respondentů označilo vedení podřízených, stejně jako respondenti z oblasti bankovníctví. U manažerů, pracujících v oblasti zdravotnictví, byla opět jako nejvíce stresující činnost označena časová tíseň, zde tuto možnost volilo 39% respondentů, druhou činností, jež manažery ve své práci stresuje nejvíce, bylo organizování 23%, stejný počet respondentů 15% volilo rozhodování a odpovědnost a 8% uvedlo nesplnění cílů (graf č.18). Z těchto všech výsledků vyplývá, že respondenti ze všech pracovních oblastí se shodují v tom, že je nejvíce ve své práci stresuje časová tíseň, dále je také shoda u respondentů z oblasti bankovníctví a vzdělávání, jež stejný počet 7% respondentů zvolilo za nejvíce stresující vedení podřízených a určitá shoda je také u činnosti nesplněných cílů, kde se výsledky dotazovaných respondentů z oblasti dopravy a vzdělávání lišily pouze jedním procentem. Z tohoto lze vyvodit, že hypotéza zde byla potvrzena částečně.



**Graf č.18. Nejvíce stresující činnosti, dle jednotlivých oborů**

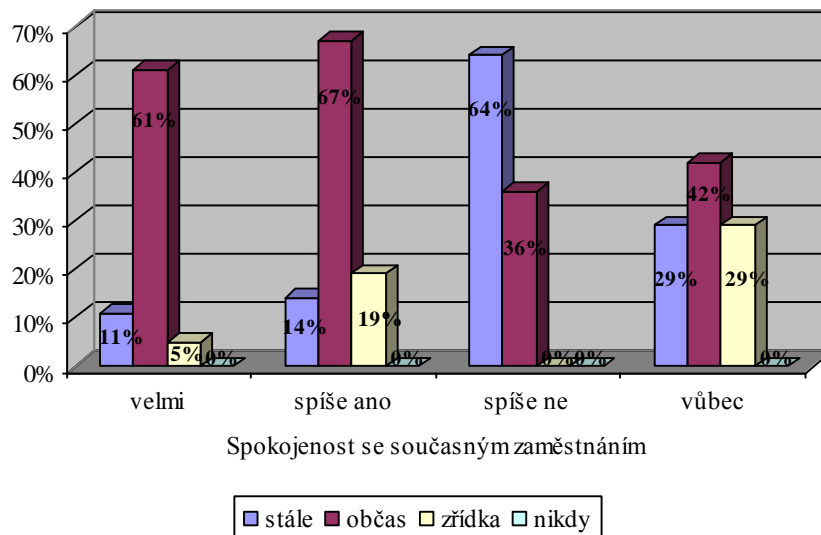


**5. Manažeři, kteří mají pocit, že je na jejich pracovní výkon vyvíjen tlak, budou považovat svou práci za psychicky náročnější a budou se svou prací spokojeni méně, nežli ti, na jejichž pracovní výkon tlak vyvíjen bývá zřídka nebo není vyvíjen nikdy.**

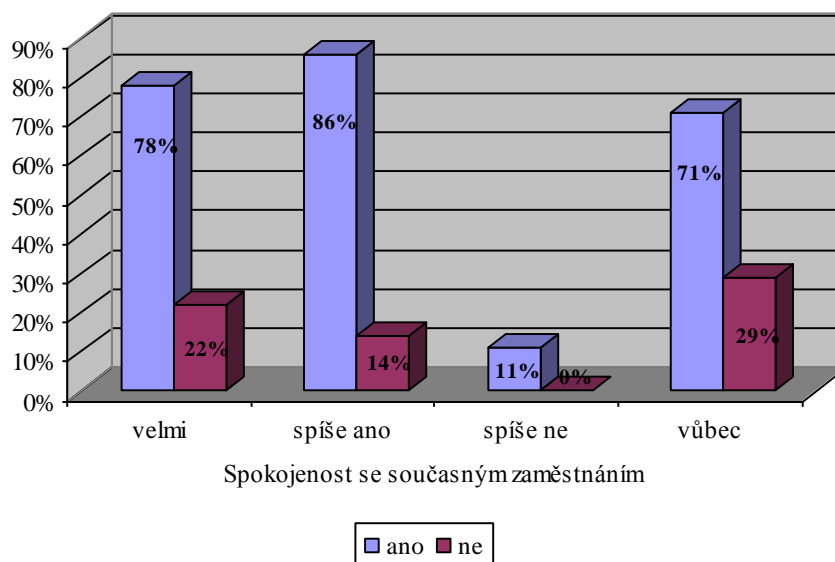
U této hypotézy je předpokládáno, že manažeři, kteří pracují pod tlakem, považují svou práci za psychicky náročnou a je proto pravděpodobné, že se svou prací spíše spokojeni nebudou. K vyhodnocení této hypotézy sloužily otázky z druhé části dotazníku: zda mají manažeři pocit, že je na jejich pracovní výkon vyvíjen tlak, zda považují svou současnou práci za psychicky náročnou a zda jsou manažeři se svým současným zaměstnáním spokojeni. Jak je možno vidět v tabulce č.4, manažeři, kteří dle vyhodnocených výsledků dotazníků jsou se svou prací „velmi“ spokojeni, i přesto mají „stále“ pocit, že je na jejich pracovní výkon vyvíjen tlak. Odpovědi respondentů, jež jsou se svou prací „spíše“ spokojeni, uvádí 14% respondentů, že je na jejich pracovní výkon vyvíjen tlak „stále“ a větší polovina (67%) uvedla odpověď „občas“, zároveň zde většina (86%) považuje svou práci za psychicky náročnou (graf č.20). U respondentů, kteří se svou prací spíše nejsou spokojeni a těmi, co se svou prací nejsou spokojeni „vůbec“ převyšovala odpověď, že mají stále pocit tlaku na pracovní výkon (graf č.19). Všichni respondenti, kteří

spíše nejsou se svou prací spokojeni se shodli, že jejich práce je psychicky náročná. Hypotéza zde potvrzena nebyla, jelikož manažeři, kteří mají z větší části pocit tlaku na svůj pracovní výkon a zároveň uvedli, že považují svou práci za psychicky náročnou, jsou i přes tuto skutečnost se svou prací spíše či velmi spokojeni.

**Graf č. 19. Tlak na pracovní výkon**



**Graf č.20. Psychicky náročná práce**



## 14. Doporučení pro praxi

Vzhledem k vyhodnoceným výsledkům tohoto výzkumu, ze kterých je zřejmé, že manažeři jsou ve své práci vystaveni pracovnímu stresu, bude jedno z doporučení seznámit manažery s problematikou pracovního stresu a možnými důsledky, jež při dlouhodobém působení stresu mohou nastat. Dále seznámit manažery s různými postupy, jak zjistit, co je příčinou jejich stresu a podat jim typy či kroky, které by jim pomohly pracovní stres lépe zvládat. Zde by také bylo vhodné zmínit důležitost odpočinku, aby si manažeři byli schopni vymezit a využít si svůj volný čas na své koníčky a zájmy a byli schopni aktivně odpočívat ve svém volném čase a uměli se „oprotit“ od své často psychicky náročné práce. Jelikož pracovní stres negativně působí nejen na zdraví člověka, ale také na mezilidské vztahy, ať už ke spolupracovníkům, tak klientům a často mívá negativní vliv na naši práci.

Další doporučení se týká časového zatížení v práci manažera, kdy z vyhodnocených výsledků výzkumu této práce vyplývá, že velké procento manažerů stresuje nejvíce právě čas v jejich práci, tedy nedostatek času, který na svou práci, či splnění stanovených úkolů, mají. Zde by bylo vhodné seznámit manažery s možnostmi time managementu, který by jim umožnil jakýsi návod na lepší hospodaření s časem, například pomocí školení, či kurzů zaměřených na tuto problematiku. Řešením by bylo naučit manažery regulovat svůj pracovní den, tedy naplánovat si veškeré aktivity a činnosti v pracovní době tak, aby si nemuseli pracovní dobu prodlužovat a nosit si práci domů.

## 15. Závěr

Teoretická část diplomové práce byla věnována charakteristice manažera a jeho práce, jež zahrnovala charakteristiku vrcholového manažera a věnovala se popisu manažerovy osobnosti, kde zde byly popsány typy osobnosti v podmínkách pracovních činností. Další kapitola se zabývala tím, čím se vrcholoví manažeři vyznačují, obsahovala tedy kompetence manažera, jeho dovednosti a manažerovy role. V kapitole čtvrté byla popsána Náplň práce manažera, jež definovala popis činností manažera v jeho práci. Kapitola pátá se zabývala motivací manažerů. Následující kapitoly byly věnovány stresovému zatížení v práci manažera, kde byl definován pojem stres, popsány složky a fáze stresu. Další kapitola byla věnována pracovnímu stresu obsahující stresory a zdroje pracovního stresu manažerů. Osmá kapitola se zabývala problematikou stres managementu a kapitola následující pojednávala o časové zátěži manažera, zahrnující i time management. Následující kapitoly byly věnovány pracovní spokojenosti a duševní hygieně manažerů, jež definovaly pracovní spokojenost a její faktory. Poslední, jedenáctá kapitola, praktické části, popisovala vliv stresu na zdraví manažerů.

V praktické části bylo dotazníkovým výzkumem u manažerů zjišťováno, zda jsou manažeři vystavení stresu, co je v rámci jejich práce stresuje nejvíce a zda má stres dopad na jejich zdravotní stav a pracovní spokojenost. Z čehož byly tvořeny i výzkumné hypotézy. Výsledky tohoto výzkumu a vyhodnocené hypotézy ukázaly, že na manažery pracovní stres působí a ve většině dotazovaných má značný vliv na jejich zdraví, tyto výsledky se ukázaly především u manažerů působících ve své práci déle než deset let.

## 16. Seznam literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- CAUNT, J. *Time management*. 2.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.
- COMBY, B. *Stres pod kontrolou*. 1.vyd. Praha: Pragma, 1997. ISBN 80-7205-475-9.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DAVIDSON, J. *Jak zvládnout stres*. Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-496-1.
- DRUCKER, P. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-02-0.
- FARKAŠOVÁ, V. *Psychologia pre manažerov*. Žilina: Žilinská univerzita, 1999. ISBN 80-7100-651-3.
- HANDLÍŘ, J. *Management*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.
- HARSS, C. – MAIER, K. *Stres, cena úspěchu?* 1.vyd. Vimperk: Tina, 1994. ISBN 80-85618-15-X.
- HERBST, H. M. *Pozitivně řídit*. 4.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-87-4.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- KERN, H. *Přehled Psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-121-2.
- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychologia*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2008. ISBN 80-223-2479-3.
- KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. 10.vyd. USA: McGraw-Hill, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994.

ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 3.vyd. Praha: Portál, 2009.  
ISBN 978-80-7367-568-4.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997.  
ISBN 80-7169-425-8.

MELGOSA, J. *Zvládni svůj stres*. 1.vyd. Praha: Advent- Orion s.r.o., 1997.  
ISBN 80-7172-240-5.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005.  
ISBN 80-247-0577-X.

PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. *Manažerské rozhodování*. 1.vyd. Bratislava: Kartprint.  
ISBN 978-88870-45-3.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006.  
ISBN 80-247-1706-9.

PILAŘOVÁ, I. *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. 1.vyd.  
Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-102-X.

PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.  
ISBN 80-247-0671-7.

POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a  
lesnická univerzita v Brně, 2002. ISBN 80-7157-633-6.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997.  
ISBN 80-7169-434-7.

ROBBINS, S. - COULTER, M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008.  
ISBN 80-247-0495-1.

RUSTOMJI, M. K. – SAPRE, S. A. *Umění managementu*. 1.vyd. Praha: Svoboda -  
Libertas, 1993. ISBN 80-205-0335-8.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2009.  
ISBN 978-80-251-1059-4.

SCOTT, B. – SODERBEG, S. *Umění řídit*. Praha: Victoria Publishing, 1994.  
ISBN 80-85865-18-1.

SCHWALBE, B. – SCHWALBE, H. *Osobnost, kariéra, úspěch*. 1.vyd. Praha: Grada  
Publishing, 1995. ISBN 80-7169-117-8.

STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Praha: Montanex, spol. s.r.o., 1993.

ISBN 80-85300-65-6.

STÝBLO, J. *Jak šetřit čas manažera*. Ostrava: Montanex, a.s., 1994.  
ISBN 80-85780-08-9.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006.  
ISBN 80-247-1272-5.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1995.  
ISBN 80-85839-06-7.

TRINKWITZ, Z. *Management v Česku – iluze a realita*. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7259-056-8.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

ZONKOVÁ, Z. *Rozhodování manažera*. Ostrava: Vysoká škola Bánská, 1997.  
ISBN 80-7078-254-4.

#### INTERNETOVÉ ZDROJE:

BOHUTÍNSKÁ, J. Mobilizujte proti stresu a vyhlášte mu válku. Obchod a marketing [online]. 2009 [cit. 30.10.2011]. Dostupné na www: <http://podnikatel.cz/clanky/mobilizujte-proti-stresu-a-vyhlaste-mu-valku/>.

ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE. Kodex manažera [online]. 1998 [cit. 08.02.2012]. Dostupné na www: [http://www.cma.cz/Upload/Documents/dokumenty/CMA\\_kodex.pdf](http://www.cma.cz/Upload/Documents/dokumenty/CMA_kodex.pdf).

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Stres [online]. 2012 [cit. 30.10.2011]. Dostupné na: [http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/index\\_html](http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/index_html).

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Stres-definice a příznaky [online]. 2012 [cit. 28.01. 2012]. Dostupné na www: [http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/cs/topics/stress/definitions_and_causes).

HALF, R. *Robert Half International* [online]. 2011 [cit. 30.10.2011]. Dostupné na www: [http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109\\_Work\\_life%20balance.doc](http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109_Work_life%20balance.doc).

HANZLOVSKÝ, M. Pracovní stres. Celostní medicína [online]. 2011 [cit. 06.02.2012]. Dostupné na www: <http://www.celostnimedicina.cz/pracovni-stres.htm>.

Hospodářské noviny [online]. 2005 [cit. 05.01. 2012]. Dostupné na www: <http://hn.ihned.cz/c1-16458710-vyzkum-ukazal-co-delat-pro-spokojenost-zamestnancu>.  
ISSN 1213 – 7693.

Hospodářské noviny.Management [online]. 2005 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na [www: http://hn.ihned.cz/c1-15609240-stres-na-pracovisti-muze-byt-drahy](http://hn.ihned.cz/c1-15609240-stres-na-pracovisti-muze-byt-drahy), ISSN 1213 – 7693.

Integrovaný systém řízení. Průběžně vykonávané činnosti vrcholového vedení [online]. 2007 5/10 [cit. 04.02.2012]. Dostupné na [www:http://dashofer.cz/download/ukazky/isr\\_5\\_10\\_mail.pdf](http://dashofer.cz/download/ukazky/isr_5_10_mail.pdf).

LORANGE, P. Organizování. Management Mania [online]. 2012 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na [www: http://managementmania.com/organizovani](http://managementmania.com/organizovani).

Management Mania. Frederick Irving Herzberg [online]. 2012 [cit. 01.02.2012]. Dostupné na [www: http://managementmania.com/frederick-irving-herzberg](http://managementmania.com/frederick-irving-herzberg).

Management Mania. Manažer [online]. 2012 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na [www: http://managementmania.com/manazer](http://managementmania.com/manazer).

Management Mania. Robert L. Katz [online]. 2012 [cit. 09.01.2012]. Dostupné na [www: http://managementmania.com/robert-l-katz](http://managementmania.com/robert-l-katz).

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Závěrečná zpráva Stres na pracovišti-možnosti a prevence. 2012 [cit. 09.03.2012]. Dostupné na [www: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf)

Moderní řízení. Society for Human Resource Management (SHRM) [online]. 2005 [cit. 05.01.2012]. Dostupné na [www: http://hn.ihned.cz/c1-16458710-vyzkum-ukazal-co-delat-pro-spokojenost-zamestnancu](http://hn.ihned.cz/c1-16458710-vyzkum-ukazal-co-delat-pro-spokojenost-zamestnancu).

Personall consulting. Motivace TOP manažerů[online]. 2006 [cit. 08.02.2011]. Dostupné na [www: http://personall.cz/Motivace\\_TOPmanageru.html](http://personall.cz/Motivace_TOPmanageru.html).

Pracovní stres [online]. [cit. 09.02.2012]. Dostupné na [www: http://kasin.kx.cz/word/stres.doc](http://kasin.kx.cz/word/stres.doc).

Robert Half International. Výzkum manažerů [online]. 2010 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na [www: http://roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109\\_Work\\_life%20balance.doc](http://roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201109_Work_life%20balance.doc)

TAYLOR, L. Stress management [online]. 2010 [cit. 06.03.2012]. Dostupné na [www: http://cs.onlinebibliotek.com/4005\\_stress-management](http://cs.onlinebibliotek.com/4005_stress-management).

THORTON, P. B. Trojúhelník manažerského stresu. Moderní řízení [online]. 2004, č.7 [cit. 03.02.2012]. Dostupné na [www: http://modernirizeni.ihned.cz/](http://modernirizeni.ihned.cz/) ISSN 1213-7693.

wikipedia.org. Richard Boyatzis [online]. 2011 [cit. 09.01.2012]. Dostupné na [www: http://en.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Boyatzis](http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Boyatzis).

wikipedia.org. Time management [online]. 2011 [cit. 09.01.2012]. Dostupné na [www: http://cs.wikipedia.org/wiki/Time\\_management](http://cs.wikipedia.org/wiki/Time_management).



## 17. Seznam příloh

Příloha A – Dotazník ..... I.

Příloha B – Tabulky .....IV.

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK

Vážení manažeři,

chci Vás požádat o spolupráci na výzkumu v rámci mé diplomové práce týkající se problematiky stresu v práci se zaměřením na vrcholové manažery. Cílem výzkumné části mé práce je zjistit, jak velký stres je na manažery kladen, co je pro manažery v jejich práci nejvíc stresující a jaký má stres dopad na zdraví a životní spokojenost manažerů.

Dotazník je anonymní a bude použit výhradně pro potřeby mé diplomové práce, po vyhodnocení výzkumných dat budou dotazníky skartovány.

V případě Vašeho zájmu Vám vyhodnocené statistické údaje ráda sdělím.

### I. Část - obecná informační

1. Jste a) muž b) žena

2. V jaké oblasti současně pracujete?

a) bankovníctví      b) doprava      c) vzdělávání      d) zdravotnictví      e) jiná oblast

3. Kolik let pracujete ve svém oboru?

a) méně než 5      b) 5-10 let      c) 10-15let      d) 15-20let      e) 20 a více let

## II. Část dotazníku - pracovní stres

1. Jste spokojen/a s Vaším současným zaměstnáním?

- a) velmi      b) spíše ano      c) spíše ne      d) vůbec

2. Míváte obavy, že byste mohl/a o svou práci přijít?

- a) stále      b) občas      c) zřídka      d) nikdy

3. Míváte pocit, že jste přetížen/a svou prací?

- a) stále      b) občas      c) zřídka      d) nikdy

4. Míváte pocit, že jste ve své práci „zavalen/a“ množstvím informací?

- a) stále      b) občas      c) zřídka      d) nikdy

5. Máte pocit, že je na Váš pracovní výkon vyvíjen tlak?

- a) stále      b) občas      c) zřídka      d) nikdy

6. Míváte pocit uspokojení z Vámi odvedené práce?

- a) stále      b) občas      c) zřídka      d) nikdy

7. Považujete Vaší současnou práci za psychicky náročnou?

- a) ano      b) ne

8. Co považujete ve své práci za nejvíce a jak moc stresující?

Zde označte své odpovědi číslem 1 – 5 u všech variant činností, kdy tato čísla představují: 1-velmi, 2-spíše ano, 3-někdy, 4-spíše ne, 5-vůbec.  
Poté vyberte a označte pouze jednu možnost a) až i), kterou považujete za nejvíce stresující.

a) komunikace s klienty	1	2	3	4	5
b) množství administrativy	1	2	3	4	5
c) neustálé rozhodování	1	2	3	4	5
d) možné selhání v oblasti řízení	1	2	3	4	5
e) vedení podřízených	1	2	3	4	5
f) organizování	1	2	3	4	5
g) velká odpovědnost	1	2	3	4	5
h) nesplnění stanovených cílů	1	2	3	4	5
i) časová tíseň	1	2	3	4	5

### III. Část dotazníku - vliv stresu na zdraví manažera

1. Máte pocit, že Vám Vaše současná práce způsobuje stres?

- a) ano            b) nevím            c) ne

2. Myslíte si, že Vám Vaše současná práce způsobuje zdravotní problémy?

- a) ano            b) nevím            c) ne

Pokud ano, uveďte jaké:

- a) bolest hlavy  
b) žaludeční obtíže  
c) vysoký krevní tlak  
d) poruchy spánku

jiné (uveďte) .....

## PŘÍLOHA C – TABULKY

**Tab.1: Počet mužů a žen**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>mužů</b>	41	72%
<b>žen</b>	16	28%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.2: Oblast práce**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>bankovníctví</b>	15	26%
<b>doprava</b>	15	26%
<b>vzdělávání</b>	14	25%
<b>zdravotnictví</b>	13	23%
<b>jiná oblast</b>	0	0%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.3: Počet let v oboru**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>méně než 5 let</b>	10	18%
<b>5-10 let</b>	12	21%
<b>10-15 let</b>	9	16%
<b>15-20 let</b>	11	19%
<b>20 a více let</b>	15	26%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.4: Spokojenost se současným zaměstnáním**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>velmi</b>	18	32%
<b>spíše ano</b>	21	37%
<b>spíše ne</b>	11	19%
<b>vůbec</b>	7	12%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.5: Spokojenost mužů a žen se svým současným zaměstnáním**

	<b>velmi</b>		<b>spíše ano</b>		<b>spíše ne</b>		<b>vůbec</b>		<b>celkem</b>	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>muži</b>	11	27%	16	39%	8	20%	6	14%	41	100%
<b>ženy</b>	7	44%	5	31%	3	19%	1	6%	16	100%

**Tab.6: Obavy o práci**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>stále</b>	14	25%
<b>občas</b>	26	46%
<b>zřídka</b>	17	30%
<b>nikdy</b>	0	0%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.7: Přetížení prací**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>stále</b>	21	37%
<b>občas</b>	27	47%
<b>zřídka</b>	9	16%
<b>nikdy</b>	0	0%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.8: Pocit „zavalení“ množstvím informací**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>stále</b>	19	33%
<b>občas</b>	29	51%
<b>zřídka</b>	9	16%
<b>nikdy</b>	0	0%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.9: Tlak na pracovní výkon**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>stále</b>	14	25%
<b>občas</b>	32	56%
<b>zřídka</b>	11	19%
<b>nikdy</b>	0	0%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.10: Pocit uspokojení z odvedené práce**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>stále</b>	17	30%
<b>občas</b>	24	42%
<b>zřídka</b>	16	28%
<b>nikdy</b>	0	0%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.11: Považujete Vaší současnou práci, za psychicky náročnou?**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>ano</b>	48	84%
<b>ne</b>	9	16%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.12a: Jak moc jsou jednotlivé činnosti stresující**

	velmi		spíše ano		někdy		spíše ne		vůbec		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%		
<b>komunikace</b>	0	0%	0	0%	6	11%	36	63%	15	26%	57	100%
<b>administrativa</b>	0	0%	24	42%	17	30%	9	16%	7	12%	57	100%
<b>rozhodování</b>	15	26%	28	49%	10	18%	4	7%	0	0%	57	100%
<b>selhání v oblasti řízení</b>	10	18%	22	39%	17	30%	8	19%	0	0%	57	100%
<b>vedení</b>	26	46%	17	30%	8	13%	6	11%	0	0%	57	100%
<b>organizování</b>	18	32%	19	33%	11	19%	9	16%	0	0%	57	100%
<b>odpovědnost</b>	18	32%	24	42%	8	13%	5	9%	2	4%	57	100%
<b>nesplnění cílů</b>	15	26%	19	33%	10	18%	9	16%	4	7%	57	100%
<b>časová tíseň</b>	29	51%	18	32%	8	13%	2	4%	0	0%	57	100%

**Tab.12b: Nejvíce stresující činnosti**

	počet	%
<b>neustálé rozhodování</b>	5	9%
<b>vedení podřízených</b>	2	4%
<b>organizování</b>	10	18%
<b>velká odpovědnost</b>	5	9%
<b>nesplnění cílů</b>	6	11%
<b>časová tíseň</b>	29	51%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.13: Pocit, že práce způsobuje stres**

	počet	%
<b>ano</b>	39	68%
<b>nevím</b>	0	0%
<b>ne</b>	18	32%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.14: Stres z práce – muži, ženy**

	muži		ženy	
	počet	%	počet	procenta
<b>ano</b>	27	66%	12	75%
<b>ne</b>	14	34%	4	25%
<b>celkem</b>	41	100%	16	100%



**Tab.15: Myslíte si, že Vám Vaše současná práce způsobuje zdravotní problémy?**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>ano</b>	31	54%
<b>nevím</b>	17	30%
<b>ne</b>	9	16%
<b>celkem</b>	57	100%

**Tab.16: Zdravotní problémy**

	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>bolest hlavy</b>	9	13%
<b>žaludeční obtíže</b>	14	20%
<b>vysoký krevní tlak</b>	17	25%
<b>poruchy spánku</b>	25	36%
<b>jiné</b>	4	6%
<b>celkem</b>	69	100%

**Tab.17: Pocit stresu z práce**

	<b>do 10 let</b>		<b>nad 10 let</b>	
	<b>počet</b>	<b>%</b>	<b>počet</b>	<b>%</b>
<b>ano</b>	5	23%	34	97%
<b>ne</b>	17	77%	1	3%
<b>celkem</b>	22	100%	35	100%

**Tab.18: Nejvíce stresující činnosti, dle jednotlivých oborů**

	bankovníctví		doprava		vzdělávání		zdravotnictví		jiné	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>rozhodování</b>	0	0%	3	20%	0	0%	2	15%	0	0%
<b>vedení</b>	1	7%	0	0%	1	7%	0	0%	0	0%
<b>organizování</b>	2	13%	1	7%	4	29%	3	23%	0	0%
<b>odpovědnost</b>	0	0%	0	0%	3	21%	2	15%	0	0%
<b>nesplnění cílů</b>	1	7%	2	13%	2	14%	1	8%	0	0%
<b>časová tíseň</b>	11	73%	9	60%	4	29%	5	39%	0	0%
<b>celkem</b>	15	100%	15	100%	14	100%	13	100%	0	0%

**Tab.19: Tlak na pracovní výkon**

	stále		občas		zřídka		nikdy		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>velmi</b>	2	11%	11	61%	5	28%	0	0%	18	100%
<b>spíše ano</b>	3	14%	14	67%	4	19%	0	0%	21	100%
<b>spíše ne</b>	7	64%	4	36%	0	0%	0	0%	11	100%
<b>vůbec</b>	2	29%	3	42%	2	29%	0	0%	7	100%

**Tab.20: Psychicky náročná práce**

	ano		ne		celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
<b>velmi</b>	14	78%	4	22%	18	100%
<b>spíše ano</b>	18	86%	3	14%	21	100%
<b>spíše ne</b>	11	100%	0	0%	11	100%
<b>vůbec</b>	5	71%	2	29%	7	100%

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Regina Proroková

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Problematika stresu v práci vrcholových manažerů

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:** 69

**Celkový počet stran příloh:** 9

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 36

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 21

**Vedoucí práce:** PhDr. Zdeněk Stolař