

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Konzultační středisko Jičín



Diplomová práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Bc. Karin Dudová Hanselová, DiS.

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karin Dudová Hanselová, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Jičín

Název práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Název anglicky

Stress and mental hygiene in managerial practice

Cíle práce

Cílem práce bude popsat a analyzovat příčiny vzniku stresu a stresových situací v rámci manažerské praxe, a obvyklé způsoby, jakými se manažeři s těmito situacemi vyrovnávají. Dílčím cílem práce je pak formulace a doporučení vhodných strategií zvládnání stresových situací a využití technik duševní hygieny v manažerské praxi.

Metodika

Práce se bude zabývat popisem a analýzou stresu a jeho dopadů v kontextu profese manažera, se zaměřením zejména k prakticky využívaným prostředkům duševní hygieny a případným preventivním opatřením. Sběr a analýza dat bude provedena za využití kvantitativní metodologie a příslušných statistických postupů. Na základě získaných výsledků bude provedeno jejich kritické zhodnocení a navržení vhodných strategií a postupů duševní hygieny pro praxi.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

duševní hygiena, manažer, psychické zatížení, stres, stresory, zvládání stresu

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
- CLEGG, B. Stress management. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0617-9.
- FONTANA, D., ZAVADILOVÁ, A. Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.
- KNOBLAUCH, J. Time management: mějte svůj čas pod kontrolou. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOUBEK, L. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
- KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-774-4.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 01. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Stres a duševní hygiena v manažerské praxi" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 03. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky a rady při zpracování této diplomové práce.

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Abstrakt

Předložená práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. V první části jsou nejprve položeny teoretické základy získané prostřednictvím studia odborné literatury a jiných zdrojů, vztahující se k tématu. Popsána je zde v jednotlivých kapitolách problematika stresu a stresových reakcí, stejně jako oblast manažerského prostředí a duševní hygieny. Na základě získaných poznatků pak staví praktická část. Hlavním cílem praktické části práce bylo zjistit, které faktory a oblasti manažerské činnosti mají u respondentů za následek vyvolání stresové reakce a jakým způsobem se s nimi jednotliví respondenti vyrovnávají. K naplnění tohoto výzkumného cíle bylo použito polostrukturovaných elektronických dotazníků, distribuovaných skupině záměrně selektovaných respondentů. Realizovaným šetřením se podařilo identifikovat tři nejintenzivněji působící stresory ovlivňující oslovené respondenty při jejich manažerské praxi. Konkrétně se zde jednalo o nedostatek času, dále to byla přetíženost pracovníků zadanými úkoly a povinnostmi a u třetího faktoru šlo o vysokou míru jejich zodpovědnosti za dosahování firemních cílů a za naplňování těchto cílů. Díky uvedeným zjištěním se podařilo rovněž formulovat určitá doporučení pro zlepšení současného stavu manažerské praxe.

Klíčová slova: duševní hygiena, manažer, psychické zatížení, stres, stresory, zvládání stresu

Stress and mental hygiene in managerial practice

Abstract

The presented work is divided into theoretical and practical part. In the first part, the theoretical foundations acquired through the study of professional literature and other sources related to the topic are first laid. The issues of stress and stress reactions are described in the individual chapters, as well as the area of the managerial environment and mental hygiene. Based on the acquired knowledge, he builds a practical part. The main goal of the practical part of the work was to find out which factors and areas of managerial activity result in the respondents causing a stress response and how the individual respondents cope with them. To fulfill this research goal, semi-structured, electronic questionnaires were used, distributed to a group of deliberately selected respondents. The survey succeeded in identifying the three most intense stressors affecting the respondents in their managerial practice. Specifically, there was a lack of time, it was also the overload of employees with assigned tasks and responsibilities, and the third factor was the high degree of their responsibility for achieving corporate goals and for meeting these goals. Thanks to the above findings, it was also possible to formulate certain recommendations for improving the current state of managerial practice.

Keywords: manager, mental hygiene, mental stress, stress, stress management, stressors

Obsah

Úvod.....	11
1 Cíl práce a metodika.....	14
1.1 Cíl práce	14
1.2 Metodika.....	15
2 Teoretická východiska.....	17
2.1 Stres.....	17
2.1.1 Stresory a stresové reakce	18
2.1.2 Fáze stresu	19
2.1.3 Zvládání stresu.....	19
2.1.4 Důsledky stresu na lidský organismus	20
2.2 Odolnost, adaptace a coping.....	24
2.2.1 Druhy copingu	25
2.2.2 Strategie zvládání stresu.....	25
2.2.3 Přístupy zvládání stresu	28
2.2.4 Preventivní opatření.....	30
2.3 Manažer a stres	33
2.3.1 Management a jeho úrovně	34
2.3.2 Manažerské funkce	35
2.3.3 Management a psychologie managementu	37
2.3.4 Time management.....	38
2.4 Duševní hygiena v manažerské praxi	39
3 Vlastní práce.....	42
3.1 Dotazníkové šetření	42
3.2 Realizace výzkumného šetření	43
3.3 Výzkumný soubor.....	43
4 Výsledky a diskuse.....	46
4.1 Testování hypotéz.....	61
4.1.1 Testování 1H ₀ k VO1	62
4.1.2 Testování 2H ₀ k VO1.....	64
4.1.3 Testování 3H ₀ k VO2.....	65
4.1.4 Testování 4H ₀ k VO2.....	66
4.1.5 Testování 5H ₀ k VO3.....	67
4.1.6 Testování 6H ₀ k VO3.....	68
4.2 Shrnutí výsledků výzkumného šetření	69
4.2.1 Vyhodnocení VO1:.....	69

4.2.2	Vyhodnocení VO2:	70
4.2.3	Vyhodnocení VO3:	71
4.3	Vyhodnocení výzkumných cílů práce	72
4.4	Diskuse a doporučení pro zlepšení současného stavu	75
5	Závěr	80
6	Seznam použitých zdrojů	82
	Dotazník.....	87

Seznam obrázků

Obrázek 1: Způsoby náhodného výběru.....	45
Obrázek 2 Pearsonův χ^2 test dobré shody – vzorec.....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typy strategií ke zmírnění stresové situace	31
Tabulka 2 Testování hypotézy 1H ₀ k VO1 Řešení stresových situací na všech úrovních řízení	63
Tabulka 3 Testování hypotézy 1H ₀ k VO1 – VÝPOČET	63
Tabulka 4 Testování hypotézy 2H ₀ k VO1 – Dotaz top manažera na nadřízeného nebo podřízeného kolegu při řešení problému	64
Tabulka 5 Testování hypotézy 2H ₀ k VO1 – VÝPOČET	64
Tabulka 6 Testování hypotézy 3H ₀ k VO2 – Nadměrná únava jako nejčastější jev při stresu oproti vzteku a agresi	65
Tabulka 7 Testování hypotézy 3H ₀ k VO2 – VÝPOČET	65
Tabulka 8 Testování hypotézy 4H ₀ k VO2 – Fyzické projevy u manažerů všech úrovní jako častější jev než vztek a úzkost	66
Tabulka 9 Testování hypotézy 4H ₀ k VO2 – VÝPOČET	66
Tabulka 10 Testování hypotézy 5H ₀ k VO3 – Prevence syndromu vyhoření u top managementu	67
Tabulka 11 Testování hypotézy 5H ₀ k VO3 – VÝPOČET	67
Tabulka 12 Testování hypotézy 6H ₀ k VO3 – Prevence syndromu vyhoření u středního managementu	68
Tabulka 13 Testování hypotézy 6H ₀ k VO3 – VÝPOČET	68

Seznam grafů

Graf 1 Míra prožívaného stresu	46
Graf 2 Schopnost vyrovnat se s prožívaným stresem	47

Graf 3 Zvyšuje stres Váš pracovní výkon?	48
Graf 4 Prostor pro další úkoly nad rámec dosavadní pracovní náplně	49
Graf 5 Míra zátěže manažerské oblasti KONTROLA	50
Graf 6 Míra zátěže manažerské oblasti VEDENÍ.....	51
Graf 7 Míra zátěže manažerské oblasti PERSONALISTIKA.....	52
Graf 8 Míra zátěže manažerské oblasti ORGANIZACE	53
Graf 9 Míra zátěže manažerské oblasti PLÁNOVÁNÍ.....	54
Graf 10 Konkrétní stresové faktory	55
Graf 11 Projevy stresu.....	57
Graf 12 Strategie řešení stresové situace na pracovišti.....	58
Graf 13 Prvky prevence syndromu vyhoření užívané u nižšího managementu	59
Graf 14 Prvky prevence syndromu vyhoření užívané u středního managementu	60
Graf 15 Prvky prevence syndromu vyhoření užívané u TOP managementu	60

Úvod

V současné době se stále více klade důraz na zabezpečení životních potřeb a především zajištění zázemí jedince a jeho rodiny. Při raketovém růstu a vývoji technologických trendů a neustálých inovací je jedinec součástí „rozjetého vlaku budoucnosti“ a během každodenního shonu zapomíná sám na sebe. To, že tělo a duše je neopomenutelnou součástí celého procesu úspěchu či neúspěchu a je třeba se o ně s náležitou péčí starat, je potřeba si však včas uvědomit. Ačkoliv je dnes samozřejmým trendem účast na pohybových aktivitách všeho druhu, a s tím spojená péče o vnější vzhled, stále to nemusí znamenat dostatek věnovaného času pro tělo a duši. V majoritě se lidstvo zaměřuje na svůj vzhled z hlediska ošacení, čistoty a celkově upraveného vzhledu, ale zpravidla zapomíná na zaměření své duše zevnitř a na dosažení celkové harmonie.

Pojem duševní hygiena, jako nauka o tom, jak získat zpět své duševní zdraví, a tím zvýšit přirozenou obranyschopnost jedince vůči vnějším nepříznivým vlivům, je se světem manažerů velmi úzce spjat. Pomocí různých metod a technik lze „nastartovat“ vnitřní sílu jedince, zvýšit jeho obranyschopnost a dosahovat stanovených cílů v požadované harmonii, bez stresu a ohrožení zdravotního stavu. S ohledem na současnou hektickou a v mnoha případech neklidnou dobu se lze domnívat, že studiem metod a technik duševní hygieny by měli projít nejen manažeři na svých postech, ale již studenti středních i vysokých škol. Tito studenti by díky průpravě měli dostatečnou zásobu vědomostí a praktických zkušeností z oblasti duševní hygieny a mohli tak mnohem efektivněji fungovat v budoucím životě nejen na manažerských postech. Oproti studentům, kteří si vzdělání teprve budují, manažeři jsou dennodenně vystaveni různým formám stresových situací, rychlým rozhodnutím, krátkodobým či dlouhodobým plánováním, organizováním a jiným úkolům, kdy je evidentní, že v dnešním světě potřebují osobní organizaci na mnohem vyšší úrovni, než tomu bylo kdy dříve. V pracovním prostředí se potýkají s tlakem na dosažení nejlepšího výkonu, ale stejně jako lidé na jiných postech, nechtějí práci obětovat všechen svůj volný čas. Snahou je najít cestu za odpočinkem, aktivním či pasivním a najít čas pro své blízké při různých aktivitách. V neposlední řadě je snahou pečovat o sebe sama včetně zdraví, o osobní rozvoj a mnoho dalšího.

Jak vyplynulo z předchozí části úvodu, předložená diplomová práce se věnuje problematice stresu a duševní hygieny v manažerské praxi. Práce je rozčleněna na dvě

stěžejní části, a to část teoretickou a výzkumnou. Téma je odrazem skutečnosti představující každodenní stres, se kterým se manažeři ve své praxi potýkají. Nejen tento fakt byl impulsem pro výběr tématu, ale také to, že se v mém nejbližším okolí vyskytuje několik špičkových manažerů, z jejichž praxe lze dobře čerpat. Proto jsem se této problematice rozhodla blíže věnovat a téma prozkoumat v rámci své diplomové práce.

V úvodní části práce jsou nejprve prezentovány cíle a metodika práce. Následně se text zaměří na teoretická východiska, která budou definována na základě studia odborné literatury a dalších zdrojů vztahujících se k tématu práce. Nejprve bude objasněn pojem stres obecně. Následně bude práce zaměřena na stresory a stresové reakce. Poté budou definovány fáze stresu a způsoby jeho zvládnání. Opomenuty nezůstanou ani důsledky, které stres zanechává na lidském organismu. Následující podkapitoly se zaměří na problematiku odolnosti vůči stresu, adaptace na stres a copingové strategie užívané ke zvládnání stresu. Prezentovány budou i konkrétní strategie a přístupy ke zvládnání stresu a stresových situací, a to včetně preventivních opatření, která je možné pro tyto účely využít.

Další kapitola diplomové práce je zaměřena na tematiku pracovního stresu na manažerských pozicích. Úvod kapitoly bude věnován představení managementu obecně a jeho jednotlivých úrovní, jako je lower, middle a top management, včetně jejich specifik. Dále budou popsány manažerské funkce a jejich obsah. Dalšími moduly, kterým bude věnována pozornost, budou psychologie managementu a time management. Teoretická část práce pak bude uzavřena kapitolou věnovanou duševní hygieně v manažerské praxi.

Vlastní výzkumná část práce je uvozena cíli a metodologií kvantitativního výzkumného šetření, které bude v jejím rámci realizováno. Stanoveny budou rovněž hypotézy, jejichž platnost bude testována a poté přijata či vyvrácena prostřednictvím využití statistické metody neparametrického Pearsonova chí kvadrát testu dobré shody. Představen bude i selektovaný výzkumný soubor respondentů a použitá výzkumná metoda, kterou bude dotazníkové šetření. Poté bude popsána realizace výzkumného šetření. Následující kapitola bude obsahovat výsledky výzkumného šetření, které budou shrnuty, analyzovány a pro přehlednost zpracovány do grafů. K jednotlivým grafům bude přiřazen odpovídající komentář, zaměřený na vysvětlení a popis zjištěných jevů a výsledků. Další kapitola bude obsahovat vyhodnocení naplnění výzkumných cílů práce a na základě

získaných výsledků budou formulována určitá doporučení pro zlepšení současného stavu zkoumané problematiky.

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem práce bude popsat a analyzovat příčiny vzniku stresu a stresových situací v rámci manažerské praxe, a obvyklé způsoby, jakými se manažeři s těmito situacemi vyrovnávají. Dílčím cílem práce je pak formulace a doporučení vhodných strategií zvládnání stresových situací a využití technik duševní hygieny v manažerské praxi.

Cílem výzkumné části práce je zjistit, které faktory a oblasti manažerské činnosti mají u respondentů za následek vyvolání stresové reakce a jakým způsobem se s nimi jednotliví respondenti vyrovnávají. Konkrétně se výzkum zaměří na faktory, jako jsou nedostatek času, vysoká míra zodpovědnosti, nemožnost delegovat úkoly na své podřízené, příliš velké množství úkolů a povinností, nespolehlivost podřízených pracovníků aj.

Co se týče manažerských činností, tyto budou rozčleněny do pěti základních oblastí, jako je personalistika, vedení, plánování, organizace a kontrola. Každá z těchto oblastí bude zpracována samostatně, a výsledky budou následně vyhodnoceny.

Dílčím cílem výzkumné části práce bude definovat rozdíly v konkrétních projevech stresu mezi muži a ženami a v rámci jednotlivých manažerských úrovní.

V návaznosti na naplnění výše uvedených cílů tohoto kvantitativního výzkumu bylo nutné konstruovat výzkumné otázky. Tyto výzkumné otázky vycházejí ze stanovených cílů práce a logicky na ně navazují. Jejich stěžejním úkolem je nalézt odpovědi, které budou vodítkem k naplnění cílů práce. Následně dojde k jejich analýze, vyhodnocení a na základě výsledků ze získaných dat dojde k návrhu možných opatření a doporučení pro praxi.

Výzkumné otázky včetně hypotéz byly formulovány následovně:

VO1:

Který způsob řešení stresové situace dominuje u manažerů jednotlivých manažerských úrovní?

1H₀: Manažeři na všech úrovních managementu řeší stresové situace častěji skrze porozumění problému a jeho samostatné vyřešení.

2H₀: Žádný top manažer neřeší při stresové situaci problém skrze svého nadřízeného či podřízeného kolegy

VO2:

Jaká je nejčastější reakce manažerů jednotlivých manažerských úrovní na rozrušení nebo stresovou situaci?

3H₀: Ženy i muži v manažerské funkci pocítují při stresu nejčastěji nadměrnou únavu než vztek či agresi

4H₀: Fyzické projevy (nadměrné pocení, červenání, třas apod.) jsou při stresu manažerů jednotlivých úrovní častějším jevem než vztek a úzkost

VO3:

Jaké jsou nejčastěji využívané prvky prevence syndromu vyhoření u manažerů jednotlivých manažerských úrovní?

5H₀: Top management praktikuje jako prevenci syndromu vyhoření nejčastěji formu terapie a relaxačních technik než cigarety a alkohol

6H₀: Střední management využívá jako prevenci syndromu vyhoření nejčastěji sport

1.2 Metodika

Práce se bude zabývat popisem a analýzou stresu a jeho dopadů v kontextu profese manažera, se zaměřením zejména k prakticky využívaným prostředkům duševní hygieny a případným preventivním opatřením. Sběr a analýza dat bude provedena za využití kvantitativní metodologie a příslušných statistických postupů. Na základě získaných výsledků bude provedeno jejich kritické zhodnocení a navržení vhodných strategií a postupů duševní hygieny pro praxi.

Jako výzkumná metoda bylo zvoleno dotazníkové řešení. Dotazník je frekventovaně používanou výzkumnou metodu pro hromadné získávání údajů. Základní terminologií dotazníku je:

- Respondent: osoba vyplňující dotazník
- Otázky: prvky dotazníku – položky
- Administrace: zadání dotazníku (Gavora, 2010)

Dotazník bude distribuován s přesnými instrukcemi (jakým způsobem vyplňovat dotazník a do kdy má být vyhotoven) 150 respondentům skrze jejich mailovou adresu a po zpětném obdržení platných dotazníků od respondentů bude provedena následná analýza dat formou vyhodnocení v programu Microsoft Excel. Zjištěné výsledky budou znázorněny graficky do přehledných grafů.

Následně proběhne statistické testování jednotlivých nadefinovaných hypotéz skrze neparametrický Pearsonův chí kvadrát test. Empirické výsledky výzkumu budou porovnány s výsledky statistického testování a bude rozhodnuto o popření či potvrzení platnosti nulových hypotéz.

2 Teoretická východiska

2.1 Stres

Stres představuje velmi široký a obsáhlý pojem, u něhož se autoři odborných publikací snaží přiblížit jeho význam různými interpretacemi. Z historického hlediska je stres definován jako připravenost jedince k nahromadění dostatku energie potřebné k útěku před nebezpečím. Hormony, které stres uvolňují, napomáhají jedinci pohotově a efektivně reagovat (Hauser, 2003).

Stresem je také možno rozumět určitý stav napětí, které umožňuje lidskému organismu reagovat na vnější podněty neboli stresory (Plamínek, 2008).

Původně měl pojem stres výhradně negativní význam, jelikož dle obecné interpretace ohrožuje pocit celkové pohody a zdraví jedince, představuje přílišné napětí, nadměrnou zátěž, a je problémem moderní společnosti. Vědci se postupem času shodli na existenci dvou druhů stresu. Hovoříme tedy o eustresu jako o pozitivním stresu a distresu jako o negativním typu stresu (Bankhofer a kol, 2012).

Stres způsobuje změny fyzického stavu jedince, dochází ke zrychlení dechu, tepové frekvence, svalového napětí a frekvence mozkových vln a zvýšení tvorby steroidů, který organismu brání nastartování či navození stavu deprese. Dochází k produkci hormonů jako je adrenalin, noradrenalin a kortizol, poté se z jater uvolňuje krevní cukr, což vede k nárůstu energie a tukové tkáň začínají spalovat tukové zásoby. Hypofýza vyplavuje adrenokortikotropní hormon (ACTH), působící na nadledvinky a spolu s jejich sekrecí způsobuje změny, jako je například zvýšení krevního tlaku apod. zvýšený krevní tlak v organismu umožňuje vyrovnat se s nadměrnou zátěží nebo bojovat proti její příčině. Existují dva druhy stresu, a to chtěný a prodlužovaný. Stres chtěný je jedincem úmyslně vyvolán, a to v situacích, kdy jedinec prožívá danou situaci nebo stav jako vysoce výjimečnou, vyvolávající stav změněného vědomí, překročení dosavadních osobních hranic, jedinci roste sebedůvěra aj. Oproti tomu stres prodlužovaný neboli prolongovaný je nežádoucí a jeho dlouhodobé působení způsobuje nárůst pravděpodobnosti vzniku psychosomatického onemocnění (Hartl, Hartlová, 2000).

Dle definice přijaté na mezinárodním kongresu o stresu stres představuje určitou blíže nespecifikovanou reakci organismu na jakýkoliv podnět, který na organismus působí. Jak již bylo zmíněno výše, existují dva typy stresu, eustres a distres. V praxi a běžné mluvě chápeme pod pojmem stres obvykle negativní formu, tedy distres. K distresu dochází v situacích, kdy jsou na jedince kladeny nepřiměřené nároky psychické nebo fyzické povahy, překračující míru schopnosti, tohoto jedince, stres zvládat. Jedná se tedy například o nadměrné pracovní přetížení, stav nemoci, vztahové problémy, dlouhotrvající nátlakové situace, neúspěchy atp., což způsobuje vznik přepětí (Geist, 2000).

Stres představuje odborný termín vyjadřující zátěž, břímě, tíseň či tlak na jedince. Lze jej považovat za hlavní faktor ovlivňující lidské zdraví. Může rovněž znamenat soubor reakcí člověka na vnitřní a vnější změny narušující harmonický chod organismu a někdy může dokonce dojít až k narušení existence jedince. Stres vede mnohdy ke vzniku nemocí, neboť se stává jejich příčinou, způsobuje rychlejší stárnutí a v krajních případech může svými vlivy způsobit i vyšší úmrtnost. Příčinou stresu je podnět, tzv. stresor. To, co jednomu jedinci způsobuje velký stres, to na druhého může působit jako pozitivní stimul. Proto je při těchto situacích nezbytně důležitá odolnost jedince vůči stresu a to, jak přistupuje k jeho zvládnutí. Stres způsobují náročné situace ohrožující duševní, tělesnou a sociální pohodu člověka. Stres tedy představuje duševní, tělesnou a behaviorální odpověď na stresory (Kohoutek, 2006).

Stres vyvolávají jak negativní, tak pozitivní zátěžové situace, což znamená, že rozlišujeme dva typy faktorů způsobujících stres, které nazýváme stresory a salutory (Kohoutek, 2006).

2.1.1 Stresory a stresové reakce

Vznik stresu je podmíněn působením konkrétních životních faktorů a vlivů, ke kterým má jedinec vztah. Tyto životní faktory mohou být pozitivního či negativního charakteru. Z tohoto důvodu je nutné odlišovat dva stěžejní termíny, které se se vznikem stresu pojí, a to pojem stresor a salutor (Křivohlavý, 2003).

Stresor představuje nepříznivé vlivy a tlaky navozující tíživé osobní situace v lidském životě. Ovlivňují náladu, jednání, chování a celkové zdraví jedince. Jedná-li se

o životní situace, které jsou permanentní povahy, může být působením stresorů poškozen fyzický stav člověka, pokud tento není zcela zdrav (Faleide a kol, 2010).

Vedle toho termínem salutory označujeme faktory, které mají tendenci v těžké situaci jedince posilovat, povzbuzovat a dodávat mu sílu, výdrž a odvalu k dalšímu pokračování v boji s konkrétním stresorem. Salutor může mít například podobu smysluplnosti vykonávané činnosti, pochvaly, uznání respektovaných osob a podobně (Křivohlavý, 2003).

2.1.2 Fáze stresu

Vývoj stresu má několik fází, konkrétně se jedná o tyto následující:

1. fáze: Objeví se symptomy stresu jako je úzkost, napětí nebo strach, které aktivizují lidský organismus k nástupu následující fáze.

2. fáze: Zaktivizovaný organismus vyvolává poplachovou reakci, která zapříčiní fyziologické změny v těle a organismu jedince

3. fáze: Zde se jedná obrannou fází, při které se začíná projevovat adaptační syndrom, mající dvě podoby: a) aktivní – ovládnutí situace, útok, boj

b) pasivní – kapitulace, odevzdání se, útěk.

4. fáze: Tato fáze představuje výsledek obranné fáze. Jedinec dosáhne buď pozitivního výsledku obranné fáze, tedy dokáže se vyrovnat či zvládnout nastalou situaci, nebo se potýká s natolik tíživou situací, že dojde k poruchám fyzického či psychického zdraví, což může v konečné fázi vést až ke zhroucení. V tomto případě se jedná o negativní výsledek obranné fáze, který je zdrojem řady psychosomatických onemocnění či psychických poruch, které mohou v extrémních případech vyústit až v sebevraždu (Geist, 2000).

2.1.3 Zvládání stresu

V rámci této kapitoly se text bude věnovat metodám nápomocným v procesu vyrovnávání se se stresovými situacemi. Strategie zvládání stresu mohou mít dvojí podobu,

a to buď řešení zatěžující situace či problému, nebo užití postupů zaměřených na emocionální zvládnání stresové situace (Kraska-Lüdecke, 2007).

Eliminace stresorů

Aby bylo možné stresory eliminovat, musí si být člověk vědom přítomnosti a množství stresorů, které je schopen zvládnout a které již nikoliv. Je tedy nezbytné, aby jedinec sám zhodnotil své priority a eliminoval tak nadbytečnou a nedůležitou zátěž, která mu stres působí.

Změna reakce na stresory

Do této podkapitoly lze zařadit především postupy vedoucí k dosažení uvolnění neboli relaxace, jako je kupříkladu jóga nebo meditace. Psychické napětí se projevuje také ve svalovém tonu a naopak, svalové uvolnění zase může mít vliv na uvolnění psychiky. Je zřejmé, že lidská psychika je úzce propojena s fyzickou stránkou, což je jedním z důvodů existence řady technik pro uvolnění svalového i psychického napětí. Pravděpodobně nejznámější technikou je autogenní trénink.

Autogenní trénink se zakládá na principech autosugesce ve smyslu uvolnění svalstva. Trénink se skládá celkem ze šesti cvičení, která popisuje Vašina (1999, str. 59).

- „1. *Navozování pocitu tíže;*
2. *Navození pocitu tepla;*
3. *Sledování dechu;*
4. *Pravidelného rytmu srdeční činnosti (tepu)*
5. *Navození pocitu tepla v oblasti břicha;*
6. *Navození chladu na čele.“*

2.1.4 Důsledky stresu na lidský organismus

V případech akutního stresu je nejčastější se vyskytující komplikací tzv. posttraumatický stres, projevy nespavosti, stavy trvalého napětí, trávicí obtíže a další. Dalšími obvyklými projevy jsou tělesné potíže jako např. žaludeční vředy nebo cukrovka. U chronického stresu je častým příznakem také únava, deprese, a to vše je umocněno

zejména ve stavu značného vyčerpání. V takových situacích se jedinec může uchýlovat k nezdravému životnímu stylu. Poté je vysoká pravděpodobnost uchýlování se jedince k nežádoucím únikovým strategiím, jakými jsou zlovyky kouření, požívání alkoholu, užití léků, zhoršení stravovacích návyků, což může následně souviset s nedostatkem spánku apod. Mohou nadále nastat funkční poruchy jako je migréna, potíže s trávením, kožní alergie či choroby aj. Tento souběh nepříznivých vlivů tak organismu poskytuje impuls k rozvoji organických poruch jako je vysoký krevní tlak, vysoká hladina cholesterolu, riziko infarktu myokardu, onemocnění trávicího ústrojí aj. Takovéto organické a funkční choroby pak bývají doprovázeny úzkostmi, podrážděností či depresemi, které ve výsledku velmi nepříznivě zhoršují mezilidské vztahy. Dochází ke vzniku určitého uzavřeného kruhu, kdy již existující negativní stres vyprodukovává další stres (Cungi, 2001).

Působení dlouhodobého stresu může v lidské psychice způsobovat stavy úzkosti. Pod pojmem úzkost rozumíme tušení možné, vzdálené, blíže nespecifikované hrozby, v podobě cizí síly nebo moci. Úzkosti pocházejí z vnitřního pocitu viny. Oproti strachu, to, co vnitřně šíří jedince v úzkostech, nemá konkrétní podobu ani formu (Stock, 2010).

Působením dlouhodobého stresu vzniká chronický stres, chronický stres je následně příčinou takzvaného syndromu vyhoření. Při vzniku syndromu vyhoření jsou stresové faktory brány jako spouštěče, které hrají zásadní roli. Syndrom vyhoření je zapříčiněn především chronickým stresem a dlouhodobou nevyrovnaností mezi zátěží a fází klidu, tedy mezi aktivitou jedince a odpočinkem (Stock, 2010).

Působení dlouhodobého stresu dává za vznik chronickému stresu, který je následně jednou z příčin vzniku syndromu vyhoření. V rámci vzniku tohoto syndromu jsou stresové faktory považovány za spouštěče, které mají zásadní roli. Příčinou syndromu vyhoření je tedy především chronický stres a dlouhodobá nevyrovnanost mezi zátěží a fázemi klidu nebo mezi poměrem aktivity a odpočinku (Stock, 2010).

Zvyšování odolnosti vůči stresu

Nejúčinnějším prostředkem pro zvýšení odolnosti organismu proti stresu je v podstatě osvojení si zdravého životního stylu, což v praxi znamená dodržování zásad zdravé výživy, omezení nebo odvykání kouření, konzumace alkoholických nápojů, drog a

všech dalších známých postupů vedoucích k upevnění lidského zdraví. Cílem zdravého životního stylu je zlepšování fyzické kondice prostřednictvím pravidelného cvičení, vhodného režimu střídání práce a odpočinku, dodržování správné výživy, odstranění nežádoucích zlovyků apod. Pravidelné cvičení představuje jeden z nejdůležitějších zdrojů pro udržení dobré tělesné kondice. Cvičením lze dosáhnout celé řady příznivých změn v organismu. Fyzickou aktivitou lze eliminovat nepříznivé dopady stresu, zlepšit kvalitu spánku a zvýšit si sebevědomí (Vašina, 1999).

Komplexní projekty zvládnání stresu

a) Identifikace stresové situace

Pro účely eliminace a snížení stresu je nutné vědět, co stres znamená, jakým způsobem vzniká, jaká je jeho fyziologie, jakým způsobem může přecházet v nemoci, které osobnostní charakteristiky mohou mít škodlivý vliv, které jsou naopak žádoucí, jaký postoj může stres zvýšit nebo zmírnit a podobně (Vašina, 1999).

b) Vyhýbání se stresovým situacím.

Jak již bylo uvedeno výše, rozlišujeme pozitivní a negativní stres v závislosti na povaze stresoru. V případě, že na lidský organismus působí stres dlouhodobě, dostáváme se do situace, kdy je jedinec permanentně vyčerpaný a jeho pracovní výsledky a výkony jsou hluboko pod očekávanou úrovní. S postupem času, není-li situace řešena, dochází ke zhroucení, nebo rozvoji tzv. syndromu vyhoření (burnout syndrom). Burnout syndrom se vyznačuje projevy, jako je emoční vyčerpání, depersonalizace, nedostatek sebevědomí apod. (Vašina, 1999).

c) Předvídání stresových situací

Jedinec zvládne stres mnohem lépe, je-li na danou stresující situaci připraven. Existuje celá řada nejrůznějších strategií, které ke zvládnání stresových situací, a následnému vyrovnání se s nimi, napomáhají. K takovým strategiím se nejčastěji řadí:

1. Představíme si budoucí události a určíme konkrétní stresové aspekty,
2. V duchu si nastavíme, jak se se situací můžeme vyrovnat a předem si stanovíme postupy, kterými se budeme řídit např. v okamžiku rozčilení;

3. Předem si stanovíme odměnu, kterou si dopřejeme v případě úspěšného zvládnutí situace;
4. Předem se připravíme na nejhorší možné vyústění situace a promyslíme si, jak adekvátně postupovat a situaci vyřešit;
5. Před stresovou situací se nejprve uvolníme např. hlubokým a koncentrovaným dýchacím cvičením. Jedinec by neměl automaticky očekávat stoprocentní úspěch (Vašina, 1999).

d) Posouzení zátěže

Aby bylo možné stres koordinovaně redukovat, je nezbytné znát principy jeho vzniku a fungování. Známe-li všechny stresové fáze a jejich působení na lidský organismus, je možné stresu předcházet prostřednictvím změny vlastního myšlení. K tomu nám může dopomoci například metoda samoinstruování stanovující, jak je možné se sám instruovat v jednotlivých fázích stresové situace (Vašina, 1999). Konkrétně se jedná o následující postup:

„Před situací

1. *Naplánuj si zachování klidu*
2. *Pořádně se připrav*
3. *Nedělej si starosti, ničemu tím nepomůžeš*

Během situace

1. *Neunáhluj se*
2. *Mluv pomalu*

Po situaci

1. *Dobrá práce*
2. *Pro začátek se ti to podařilo*
3. *Nelze vždycky vyhrát“ (Vašina, 1999, s. 71)*

e) Relaxační metody

K relaxačním metodám, které napomáhají ve zvládnání stresových situací řadíme například dechová cvičení, autogenní trénink a podobně (Vašina, 1999).

f) Prožívání radosti ze života

Je všeobecně známo, že optimistický přístup k životu ulehčuje mnoho obtížných situací, vyrovnávání se se stresem nevyjímaje. Pozitivní přístup má jednoznačně blahodárný vliv na zvládání stresových situací v životě jedince. U optimistických lidí se v době zvýšeného napětí projevují fyzické příznaky stresu méně, než je tomu u pesimistů. Lidé s optimistickým životním přístupem prožívají radost ze života nezažívají tolik strachu, napětí, zloby, úzkosti a stresu než pesimisté (Vašina, 1999).

2.2 Odolnost, adaptace a coping

Celá řada odborných výzkumů a rešerší dokazuje, že příležitostné vystavení jedince stresu a jeho následné zotavení se, má za následek zvyšování pozdější stresové tolerance. Odolnost organismu vůči náročným životním situacím je možné vymezit jako vlastnost organismu, která se projevuje nestejně silnou reakcí na stresovou situaci, což v praxi znamená, že vznik stresu je závislý nejen na vnějších aspektech, ale i na vlastnostech a stavu lidského organismu. Odolnost je závislá na konkrétních faktorech, jako jsou vrozené predispozice pro zvládání stresu, konstituce těla, vlastnosti centrální nervové soustavy, věk, situační proměnné a momentální zdravotní stav organismu (Sigmund a kol, 2014).

Termín „adaptace“ má svůj původ v latině a jeho význam se dá vyložit jako schopnost připravit se, upravit své vlastnosti, vyzbrojit se k boji nebo připravit se na přicházející těžkou životní zkoušku či situaci. Je možné konstatovat, že hlubším významem slova „adaptovaný“ je „být dobře připravený na budoucí události“. Adaptace i coping mají vztah k aktivitě člověka v těžkých životních situacích. Adaptací rozumíme vyrovnávání se s relativně únosnou mírou zátěže a běžný člověk je schopen ji tolerovat a zvládnout. V rámci adaptace je nejdůležitější řešení problémů a hledání způsobu řešení zátěžové situace, kdy jsme obeznámeni s konkrétními kroky, které je potřeba učinit a jedinec je svými schopnostmi a dovednostmi schopen je zvládnout (Křivohlavý, 1994).

Termín „coping“ pak znamená boj člověka s nepřiměřeně velkou, nadlimitní zátěží, kdy pod pojmem „nadlimitní“ rozumíme mimořádně intenzivní a mimořádně dlouhý stres. U copingu je stěžejní řešení neobvyklých krizí velmi těžkých bodů zvratu, kdy jedinec nemá schopnosti ani dovednosti k jejich samostatnému zvládnutí (Křivohlavý, 1994).

2.2.1 Druhy copingu

Odborná literatura rozlišuje dva základní typy copingu dle jejich působení:

1. Coping zaměřený na problém: změna situace je možná k lepšímu skrze úpravu okolností nebo vlastního chování. Jeho klíčem je přímá reakce a snaha o získání a využití potřebných informací a jejich následné uplatnění v rámci změn vlastního chování (Paulík, 2017).
2. Coping zaměřený na emoce: cílem této copingové strategie je zvládnání vlastních emocí, aby nedocházelo k narušování integrity jedince a ani jeho vztahů s okolím. Základ této strategie spočívá ve snaze o regulaci vlastních emocí doprovázejících stresové situace, které působí značné škody na organismu (Paulík, 2017).

Dále je definován i tzv. duální model zvládnání, u kterého se rozlišuje:

- Kontrolovaný coping: zakládá sen na vědomém usměrňování a okamžité odpovědi na stres,
- Automatizace zvládacích reakcí na stresory (Paulík, 2017).

Z hlediska času je možné rozlišovat:

- Reaktivní coping: označuje zvládnání stresu, který jedinec zná z minulosti
- Proaktivní coping zaměřený na cíle, ne na hrozby (Paulík, 2017).

Další dělení:

- Anticipační coping: zaměřený na bezprostřední hrozby,
- Preventivní coping: zaměřený na pravděpodobné hrozby ve vzdálené budoucnosti (Paulík, 2017)

2.2.2 Strategie zvládnání stresu

Strategiemi zvládnání stresu rozumíme způsoby zvládnání stresu objevující se plánovitě i neplánovitě, vědomky či nevědomky při vzniku stresové situace s cílem eliminace stresu. Každý jedinec si v průběhu svého života osvojí vlastní způsoby zvládnání stresu disponující jistou časovou a situační stabilitou. V průběhu volby strategie je nutné brát v úvahu tři oblasti:

- Kognitivní (myšlenková analýza, tedy zvažování volby strategie a jejich výhod, souvislostí a následků),
- Emocionální (dominantní jsou negativní emoce v rámci stresu a jejich jakékoliv ovlivnění je žádoucí)
- Volní, projevující se s v lidském chování (Sigmund, 2014).

Ke strategii zvládnání stresu lze zařadit mimo jiné i Lazarusovu kategorizaci, která se skládá z následujícího:

- Strategie apatie: doprovází ji pocit bezmoci, beznaděje, deprese,
- Strategie vyhnutí: doprovází ji pocity strachu,
- Strategie napadnutí a útoku: doprovází ji pocity nebezpečí,
- Strategie různých druhů činností: se zaměřuje na posilování vlastních zdrojů a zdokonalování vlastních schopností (Výrost, Slaměník, 2001).

K dalším copingovým strategiím je dle Pulhanové možno zařadit jejich následující tři formy:

- Modifikace pozornosti, které se budeme blíže věnovat níže,
- Změny subjektivního vnímání významu událostí, které se pojí s generováním pozitivních emocí snižujících pocity napětí,
- Přeměny momentálního vztahu člověka a prostředí. Existuje-li konfrontace, vypracování plánu akce nepřímým způsobem přispívá ke změnám emočního stavu (Výrost, Slaměník, 2001).

Výše zmiňovaná modifikace pozornosti je uskutečňována dvěma různými způsoby:

1. Prostřednictvím strategie odmítnutí nebo vyhnutí
2. Prostřednictvím strategie soustředění se na zdroj stresu (Výrost, Slaměník, 2001).

V průběhu modifikace je možno rovněž rozlišovat tzv. vigilanční coping, jež může existovat ve dvou formách. První z nich je vyhledávání informací, druhou formou pak je tvorba plánu k řešení problému. Teorie vigilančního copingu má svůj původ v modelu konfliktu rozhodování, v němž je každý rozhodovací proces považován za stresovou situaci a hlavním cílem je soustředit se na redukci míry prožívaného stresu. Dle tohoto

modelu je vigilance optimální stylem rozhodování, vyznačujícím se důsledným zpracováváním informací (Výrost, Slaměník, 2001).

Opakem výše popsaného jsou tři maladaptivní styly, kterými jsou:

- Uspokojení: vyznačující se ignorací celého rozhodovacího procesu a jedinec se přikloní k prvnímu řešení, které se mu naskytne,
- Defenzivní vyhnutí: zahrnující vyhnutí se odpovědnosti vůči druhým osobám, kdy jde o snížení významu důležitosti rozhodnutí,
- Hypervigilance: vyznačuje se unáhleným rozhodnutím, špatným soustředěním, kdy se jedinec rozhoduje bez zvážení všech možných alternativ tzv. v panice (Výrost, Slaměník, 2001).

Je možné rozlišovat několik způsobů zpracovávání stresové situace podle druhu, cíle funkce a účinnosti.

Podle druhu je možné rozlišit akční způsoby a intrapsychické způsoby. Akční způsoby směřují k jednání a řadíme k nim zpracování útokem, útekem, nečinností, navázáním kontaktu, sociální uzavřeností apod. Intrapsychickými strategiemi jsou pak procesy percepce, imaginace a myšlení. Řadíme k nim zpracování odklonem, podceňováním, popíráním, nadhodnocováním i přehodnocováním stresoru. V případě, že jde o cílenost a funkci, je možno rozlišovat situačně orientované způsoby zaměřené na stresory a na reakci orientované způsoby zaměřené na samotný stres (Sigmund, Kvintová, 2014).

Z pohledu efektivity je možno hodnotit směr a intenzitu zvoleného způsobu zpracování, jež jsou přímo závislé na druhu a intenzitě stresoru, stejně jako na osobnostní charakteristice jedince. V obecné rovině je možné konstatovat, že strategie zvládnání stresu mají za cíl stres buď zvyšovat nebo snižovat (Sigmund, Kvintová, 2014).

Strategie zvládnání stresu lze dále rozčlenit na aktivní neboli ofenzivní a pasivní neboli defenzivní. U aktivních strategií je charakteristický boj člověka se stresem. Jsou zde rozlišovány jednotlivé kroky:

- Diagnóza situace (identifikace situace, získání většího množství informací),
- Mobilizace rezerv (obranyschopnost, motivace),

- Plán boje (protiútok),
- Persistence (vytrvalost, výdrž) (Sigmund, Kvintová, 2014).

Vedle toho pasivní strategie, které je možné charakterizovat vnější pasivitou a klidem. Obsahují následující kroky:

- Vyčkávání (ignorace, vyhledávání nových postupů),
- Lhostejnost (projevy nezájmu),
- Rezignace (odevzanost vlastnímu osudu),
- Odepsanost (bezmoc, pád na pomyslné dno) (Sigmund, Kvintová, 2014).

2.2.3 Přístupy zvládnání stresu

V rámci této podkapitoly budou popsány tři základní přístupy ke zvládnání stresu a stresových situací.

Dispoziční přístup

Je ve většině případů charakterizován jako stabilní predispozice jedince k reakci na stres určitými způsoby. Jedinec v tomto případě nepřistupuje ke každé situaci z pomyslného bodu nula, avšak používá určité preferované a zafixované sady postupů ke zvládnání stresu, jež přetrvávají bez závislosti na času a aktuálně se měnících podmínkách (Výrost, Slaměník, 2001).

Ve spojení s dispozičním přístupem bylo realizováno značné množství odborných výzkumů a rešerší, kdy bylo mimo jiné zjištěno, že lidé, kteří se vyznačují vyšší úrovní sebeúcty, se častěji spoléhají na problematicky orientované strategie ve srovnání s jedinci, kteří disponují pouze nízkou mírou sebeúcty. Z uvedeného se dá vyvozovat, že se tato problematika pojí se sebedůvěrou jedince ve schopnosti vyřešit daný problém vlastními silami. K dalším poznatkům mimo jiné patří, že jedinci vyznačující se vyšší úrovní neuroticismu se častěji přiklánějí k výraznějšímu používání strategií orientovaných na emoce a prožívají větší množství interpersonálního stresu (Výrost, Slaměník, 2001).

Situační přístup

Představuje přístup zdůrazňující vliv situace jako určující příčinu chování. Podstata tohoto přístupu spočívá v tom, že copingové reakce na stresovou situaci chápeme jako determinované druhem situace.

Odborné výzkumy dokazují, že dochází k rozdílným reakcím jedince na tři typy stresové události, a to konkrétně:

- Situace chápaná jako výzva (challenge): řadíme sem kupříkladu začátek studia, vstup do manželství, narození potomka atp.,
- Situace chápaná jako ohrožení (threat): např. nemoc, ztráta zaměstnání,
- Situace chápaná jako ztráta (loss): např. smrt blízkého, rozvod, oloupení (Výrost, Slaměník, 2001).

Ve srovnání s ohrožením má výzva pozitivní charakter a je lépe kontrolovatelná ze strany člověka. Zatímco ohrožení a výzva bývají zpravidla dlouhodobějšího charakteru, ztráta je spíše jednorázovou událostí. Člověk častěji reaguje na situace, kdy je v ohrožení a situace ztráty pasivními copingovými strategiemi, jako je únik do světa fantazie, dále zbožnými přáními nebo hledáním opory v náboženství. Oproti tomu situace výzvy mobilizují v člověku spíše aktivní strategie jako racionální chování, potlačování jiných aktivit nebo humor (Výrost, Slaměník, 2001).

Studie prokazují, že čím silnější má jedinec pocit kontroly nad situací, tím méně ji považuje za nebezpečnou a opačně (Výrost, Slaměník, 2001).

Interakční přístup

Představuje třetí přístup, který se jinak nazývá transakčním. Tento přístup se snaží překonat jednostrannost dispozičního a situačního přístupu. Předpokládá se u něj, že chování funguje jako nepřetržitý mnohosměrný proces vzájemných interakcí mezi jedincem a vzniklou situací. U jedince hovoříme o kognitivních, motivačních a emočních faktorech hrajících důležitou roli v rámci determinace chování. V případě situace je za determinující faktor chování považován psychologický význam vzniklé situace. U tohoto přístupu je nejpodstatnější, že chování není určováno situací danou objektivně, ale situací takovou, jak je vnímána a prožívaná subjektem samotným (Výrost, Slaměník, 2001).

Zvolená forma copingové strategie závisí nejen na povaze situace, na níž je úsilí nasměrováno, ale i na zdrojích a omezeních environmentální povahy a současně i na osobnosti, aktuálních potřebách a schopnostech jedince. Žádná z uvedených podmínek však není samostatně dostačující, aby vysvětlila příčinu volby konkrétní strategie. V průběhu hodnocení se dostávají do vzájemné interakce vlastnosti situace, jako objektivní reality, společně se subjektivním vnímáním světa a zohledněním osobnostních vlastností člověka (Výrost, Slaměník, 2001).

2.2.4 Preventivní opatření

Stresem vyvolávány reakce celkem ve 4 rovinách, a to v rovině behaviorální, kognitivní, emoční a fyzické. Behaviorální reakcí rozumíme chování vyvolávající v jedinci stres, aktivitu jedince pozorovatelnou okolím. Jako příklad lze uvést pobíhání jedince po místnosti, choulení se v koutě, nervózní pohrávání si s tužkou apod. Kognitivní reakce je možné definovat jako vnitřní prožívání jedince vedoucí k vnitřním hovorům sama se sebou. Jako příklad lze uvést věty: to nemohu zvládnout, to nemůže být pravda, už nemůžu dál aj. Emočními reakcemi rozumíme pocity jedince, jeho prožívané nálady v průběhu stresových situací, jako je smutek, úzkost, strachy aj. Tělesnými reakcemi pak chápeme reakce pozorovatelné na tělesné úrovni jako je nadměrné pocení, zarudnutí, třas a podobně (Černý, 1999).

V případě, že se jedinec dostane do situace vyvolávající v něm stresovou reakci, je nezbytné, aby byl schopen si co nejrychleji sám pomoci a zmírnit tak pocit stresu. Následující tabulka č. 1 představuje výčet strategií v návaznosti na reakce jedince, které mohou být využity k řešení stresové situace. V pravé části tabulky jsou uvedeny typy otázek, na které by si měl jedinec umět v dané chvíli sám odpovědět. V praxi mnohdy jedinec danou situaci uměle zveličuje, což následně způsobí mnohem vyšší stupeň stresu, kterému lze podlehnout. Z tohoto důvodu je nutné analyzovat spouštěč stresu včetně samotných důvodů a taktéž možnosti zmírnění (Černý, 1999).

Tabulka 1 Typy strategií ke zmírnění stresové situace

Fyzické	Strategie
Dech	Vydechněte a uvolněte se! Vdechněte a osvěžte se!
Smyslové vědomí	Co vidím, slyším, čichám, ochutnávám a čeho se dotýkám.
Věnujte dnes sobě jednu minutu	Existuje právě nyní lepší způsob jak o sebe pečovat?
Strava (rafinovaný cukr, kofein, tuky)	Jaká je moje dnešní strava? Poznamenejte si vše, co jíte.
Cvičení	Jak rozptýluji vedlejší produkty stresu?
Uvolnění	Věnuji čas na to, abych šel sám do sebe?
Behaviorální	Strategie
Komunikace	Reflektivní naslouchání. Mluvte s kýmkoli po dvě minuty o svém stresu
Hodnocení	Jak jsem dnes hodnotil jiné?
Povzbuzení	Jak jsem povzbudil ostatní, aby pečovali o sebe?
Pomalé jednání	Volba: Spěchat nebo existovat!
Být přítomen	Žiji v tomto okamžiku?
Kognitivní	Strategie
Myšlenky	O čem přemýšlím? Jaké jsou moje myšlenky pozitivní? Negativní? Deformované?
Samomluva	K čemu nejhoršímu může dojít? Co je reálné? Nereálné? Deformovatelné?
Prostředí	Strategie
Klidné místo	Kde je moje klidné místo?
Čas, kdy jsem sám	Měl jsem dnes čas, kdy jsem byl sám?
Organizace	Co mohu udělat, abych zmenšil vnější zmatek?
Psychologické	Strategie
Uvědomování si sama sebe	Splňuji dnes své potřeby? (legraci, zdraví, znalosti, sounáležitosti, cenu, bezpečnost)
Filozofické	Strategie
Význam	Co má pro mne dnes v mém životě význam?
Základní přesvědčení	Je to v pořádku, že to není dokonalé.
Nedokončené práce	Co mne dnes zbavuje klidu mysli?
Vyjadřování pocitů	Vyjadřuji vůči jiným svoje skutečné pocity?
Dokončení úkolu	Dokončuji důležité úkoly?

Zdroj: Černý (1999, str. 8-9)

Nevhodné způsoby zvládnání stresu

Distres, tedy negativně vnímaný a působící druh stresu, představuje velmi nepříjemný stav organismu. V případě, že se jedinec dostává pod určitou míru nátlaku, snaží se jej cíleně snížit, a to často kterýmikoliv dostupnými prostředky. V mnoha případech se jedná o zmírnění stresu skrze vysoce škodlivé látky prostřednictvím tabákových výrobků, alkoholických nápojů, požití léků, psychotropních látek, nejrůznějších drog apod. (Křivohlavý, 2002).

K rizikovým způsobům chování v rámci zvládnání stresu se častěji uchylují muži než ženy. Ženy se pak se stresovými situacemi častěji vyrovnávají nadměrným nebo

nedostatečným jídelníčkem, popřípadě vytvořením výše popsaných poruch příjmu potravy (Křivohlavý, 2002).

Různé návykové látky jsou v některých případech schopny krátkodobě člověku pomoci odreagovat se a uvolnit stav napětí nebo se dostat do určitého povzneseného stavu. Jedná se však zpravidla o krátkodobý účinek, po jehož vyprchání dochází k ještě většímu prohloubení špatného psychického stavu člověka (Křivohlavý, 2002). Následně bude práce zaměřena na vybrané látky jednotlivě.

Kouření

Kuřáci často uvádějí, že je cigareta uklidní, snižuje u nich napětí, uvolní je, a že se prostřednictvím kouření zbavují nahromaděného stresu. Odbornými studii však bylo prokázáno, že kouření naopak utváří dlouhodobý stav napětí. Závislost psychické povahy v kombinaci s fyzickou závislostí na chemické kombinaci látek obsažených v cigaretách, zvané nikotin, vedou společně ke zvýšení hladiny stresu, tedy nikoliv k jejímu snižování. Kouření vážným způsobem poškozuje lidské zdraví a hladinu stresu u jedince nijak nesnižuje. Z těchto důvodů se důrazně nedoporučuje s kouřením začínat, a to ani v případě stresových situací (Křivohlavý, 2002).

Alkohol

Jak prokázaly realizované pokusy od Cappela a Hermana, alkohol představuje drogu s tlumícím účinkem a lze jej požit jako prostředek za účelem snižování stavu napětí, strachu a úzkosti. Během pokusů prováděných na lidech a zvířatech bylo prokázáno, že alkohol podávaný v malých dávkách může organismus vystresovaného jedince stimulovat a nevodit mu pocit povzbuzení. Vedle těchto stimulačních účinků má alkohol také svoji sílu v nastartování jedince k pocitu zvýšené sociální síly a moci. A rovněž i menší množství alkoholu se u jedince plaché povahy může projevit ve formě zvýšeného sebevědomí a dodání odvahy k původně obávaným činům. To znamená, že na základě provedených pokusů byly vyvozeny závěry, že ačkoliv vliv požití alkoholu neúčinkuje v pravé formě snížení napětí, ale jeho síla se projevuje zejména ve zvýšeném pocitu odvahy a vlastní domýšlivosti ve vlastní schopnosti. Uvedené jevy mohou tímto druhotně působit dojem uvolnění napětí, avšak ve skutečnosti jde o pouhý klam (Křivohlavý, 1994).

Drogy

Důvodů, proč člověk sáhne po drogách, může být celá řada. S ohledem na téma předložené práce, bude zaměření směřovat ke snaze o snížení stresového napětí, nebo touze po vzrušujícím zážitku. Drogami nejsou míněna pouze narkotika. Může se dále jednat o nadměrné pití kávy, nadbytečné užívání léků, promiskuitní sexuální styky, časté střídání partnerů nebo poruchy příjmu potravy (Křivohlavý, 1994).

Drogy, cigarety, alkohol a káva představují jen jakousi zástěrku pro příznaky stresu. Žádoucí přehlušení je však krátkodobého charakteru a cílená chvílka euforie či dobrý pocit ve výsledku pouze zakrývají skutečnou realitu. S postupem času se i tyto formy úniku samostatně mění a stávají se z nich stresory. Z tohoto důvodu mohou mít značný a neblahý vliv na zhoršení osobního života jedince (Křivohlavý, 1994).

2.3 Manažer a stres

Všechny pracovní procesy, které se odehrávají v organizaci, představují výsledek manažerské činnosti. Manažeři působí přímo nebo zprostředkovaně na jednotlivé pracovníky i celé pracovní skupiny. Mají za úkol řídit organizaci, motivovat pracovníky, iniciovat je, udávat směr jejich dalšího pracovního i osobního rozvoje a vést zaměstnance k podávání co nejlepších pracovních výkonů. Účinnost a úspěšnost působení manažera v organizaci závisí nejen na jejich subjektivních determinantech, ale i objektivních faktorech, které ne vždy zcela korespondují s jejich osobními determinanty (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 411).

„Žádný manažer své podřízené nedemotivuje úmyslně. Horší ovšem je, že většina z nich si to vůbec neuvědomuje“ uvádí Schuster (2009, s. 91), jelikož propaguje přesvědčení, že *„když se člověk zaměřuje pouze na věcnou stránku úkolu, je to demotivující“* (Schuster, 2009, s. 92).

Manažerská pozice je pozicí řídicí a z tohoto důvodu jsou vztahy manažera s ostatními členy pracovního týmu vertikální povahy. Jedná se o vztahy vyznačující se vyšším postavením manažera, ale také větší mírou jeho odpovědnosti za pracovní výsledky jeho podřízených. Vztahy pracovníků působících na „stejně úrovni“ mají stejné podmínky i

vzájemné působení a jsou označovány za vztahy horizontální (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 412).

Manažer nese značnou odpovědnost za dosahování cílů organizace. Očekává se od něj, kromě výše uvedeného i to, že bude umět zvládat své vlastní problémy a následně je umět využívat ve prospěch komplexního působení na podřízené jedince. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 414).

Mintzberg (1989) rozděluje manažerské role do tří oblastí:

- interpersonální role – zde manažer řídí a kontroluje činnost podřízených;
- informační role – zde manažer získává, uchovává a šíří podstatné informace a data;
- rozhodovací role – manažer řeší a řídí a rozhoduje nad konkrétními problémy (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 15).

Efektivní manažerská role zajišťuje porozumění ve vztazích mezi manažery a jejich podřízenými. „V každém podniku je manažer tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 415).

2.3.1 Management a jeho úrovně

V prostředí moderního managementu je klíčový výběr a výchova manažerů, jelikož manažeři jsou považováni za stěžejní činitele v prostředí řízení firem. Na schopnostech a kvalitě práce manažera je závislá definice podnikatelských záměrů, celková hospodářská situace dané organizace, úroveň personálního vedení v rámci organizace a mnoho dalšího. Se zvýšením množství podnikatelských subjektů se úměrně zvyšují i nároky na jejich vedení a členění managementu. V současné době je management nejčastěji dělen na tři úrovně a těmi jsou:

Top management

Top management nebo česky vrcholový management reprezentuje množinu pracovníků koordinujících a usměrňujících veškeré činnosti v rámci jedné organizace a současně se podílejí na tvorbě její celkové koncepce. Skupina těchto řídicích pracovníků je nejméně početná, avšak velmi důležitá, jelikož na kvalitě jejich práce jsou závislé konečné

výsledky a dosahování cílů organizace. Vrcholový management je v podstatě oddělen od organizace a funguje ve smyslu převzetí zodpovědnosti za chod a prosperitu firmy za její majitele (Skovajsa, 2016).

Middle management

Touto skupinou je míněn střední management, který obsahuje velmi rozmanitou skupinu řídicích pracovníků střední úrovně. Mezi ně je možné zařadit manažery závodů a vedoucí nejrůznějších oddělení a různých útvarů, jako je např. personalistika, nákup, prodej apod. V oblasti pracovní náplně manažerů středního managementu tvoří největší podíl zisk a přenos informací, které představují až 40 % jejich celkové pracovní doby (Skovajsa, 2016).

Lower management

Lower management představuje základní a nejnižší úroveň managementu, která se nachází pouze o level výše nad řadovými výkonnými pracovníky. Lze sem zařadit například vedoucí směny, řemeslné mistry, předáky, vedoucí dílen a vedoucí skladů apod. (Skovajsa, 2016).

2.3.2 Manažerské funkce

Úkolem manažera jakožto vedoucího pracovníka je zvládat celou řadu činností, a to jak činnosti opakované, tak i jednorázové a nahodilé. K základním manažerským funkcím řadíme plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Žádný vedoucí pracovník se bez těchto aktivit při své práci neobejde, ale může některé dílčí úkoly delegovat na své podřízené pracovníky. Za výsledky dosažené organizací však vždy odpovídá manažer samostatně (dostupné online na odkaze [Manažerské funkce aneb co by měl umět a dělat dobrý manažer firmy - iPodnikatel.cz](#)).

Plánování

Plánovací proces představuje soubor aktivit, v jejichž průběhu manažer formuluje cíl a způsoby jejich dosažení. Stanovené cíle vycházejí z podnikových cílů a současně vymezují prostředky k jejich dosažení. Tvorba strategických cílů představuje záležitost spolupráce vrcholového managementu a představitelů nižších úrovní takovým způsobem,

aby byly odstraněny veškeré nesrovnalosti nebo dokonce rozpory a byla určena reálná cesta k jejich naplnění (dostupné online na odkaze [Plánování \(Planning\) - ManagementMania.com](#)).

Organizování

Organizování obsahuje činnosti, jako je vymezení, stanovení a zajištění aktivit vzájemných vztahů lidí a kolektivu v průběhu plnění určitého úkolu. Organizační struktury představují formu zabezpečení těchto úkolů. (dostupné online na odkaze [Organizování \(Organizing\) - ManagementMania.com](#)).

Personalistika

Velmi důležitým faktorem úspěchu je v oblasti managementu umění získání, udržení a využívání schopných pracovníků. Nejcennějším kapitálem pro každý podnik jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje pracovníků k podniku. Personální řízení zahrnuje zejména činnosti, jako je akvizice vhodných pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace nebo vhodná rekvalifikace, dále pak hodnocení pracovníků a v neposlední řadě i systém jejich odměňování (dostupné online na odkaze [Personalistika a řízení lidských zdrojů \(Human Resources Management\) - ManagementMania.com](#)).

Vedení

Vedením lze označit schopnost manažera vedení, usměrňování, stimulace a zároveň motivace svých podřízených ke kvalitnímu plnění předem stanovených cílů. V rámci vedení lidí můžeme rozlišovat dva přístupy, a to teorii X a teorii Y. U teorie X je kladen důraz na význam hmotné stimulace za daný výkon, stejně jako na výrazné prosazování motivace pozitivní i negativní nebo systému trestů a odměn. U teorie Y je kladen důraz hlavně na nepřímou motivaci. Vedoucí pracovníci se u svých podřízených musí snažit vyvolat zájem o práci a vytvořit pro ně vhodné tvůrčí a pracovní prostředí (dostupné online na odkaze [Vedení a komunikování \(Leadership & Communication\) - ManagementMania.com](#)).

Kontrola

Kontrolou rozumíme proces sledování, analýzy a následného přijetí závěru v souvislosti s odchylkami mezi plánem a jeho praktickou realizací. K fázím kontrolního procesu je možné zařadit rovněž získání a výběr informací, ověřování jejich správnosti a relevanci, hodnocení veškerých kontrolovaných procesů, návrhy opatření a zpětnou vazbu nebo kontrolu praktické realizace navržených a zavedených opatření (dostupné online na odkaze [Kontrola \(Control\) - ManagementMania.com](http://ManagementMania.com)).

2.3.3 Management a psychologie managementu

Psychologie je věda o člověku. Předmětem manažerské psychologie je osobnost a činnost zaměstnanců, manažerů a jejich řízení (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 15).

Managementem se rozumí uspořádaný soubor poznatků dle určitých hledisek, která jsou zpravidla odpozorovaná z praxe a následně zpracována formou návodů k řízení a vedení, anebo jsou na jejich základě definovány zásady a principy. Management představuje disciplínu bezprostředně sloužící praxi, ve které je nutné aplikovat obecné teoretické poznatky tvůrčím způsobem, s ohledem na konkrétní podmínky individuálních situací. Z tohoto důvodu musí management objasňovat proces řízení jakožto umění řešit jedinečné situace jedinečným způsobem. Přitom ale musí zachovat základy kreativního využití znalostí, metod, principů a řídicích technik. (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 21).

Psychologickou část manažerské činnosti představuje zejména vedení lidí v rámci organizace. V současnosti se pro tuto činnost nejčastěji používá z angličtiny převzaté označení „leadership“. Vklad manažerů do této oblasti řízení je obrovský. V této funkci, tedy ve funkci lídra, má manažer za úkol organizovat podřízené pracovníky, koordinovat složitou interakci mezi s ostatními pracovníky, dokonale ovládat komunikační schopnosti, ovlivňovat, motivovat, plánovat apod. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 15).

Manažer disponující dlouholetou praxí a manažerský kouč Schuster ve svém díle tyto funkce manažerů uvádí na pravou míru a poukazuje na skutečnost, že hlavní a nejdůležitější je u manažera tzv. „zdravý rozum“ a schopnost nedělat práci svých podřízených. Autor klade manažerům na srdce, aby se vyhýbali přehnanému smyslu pro detail, nedůvěře, přílišné kontrole a potřebě dělat všechno sám a vše kontrolovat. Důležité je podle něj položit si otázku: *„Za co dostávám svůj plat? Za to, že dělám práci svých*

podřízených? Nebo za to, že firmu neustále posouvám kupředu a činím skutečně důležitá strategická rozhodnutí?“ (Schuster, 2009, s. 65).

Nalezení odpovědi představuje podnět k zamyšlení pro každého manažera a vedoucího pracovníka, jelikož jim pomáhá si uvědomit, co takové chyby zapříčiňuje, a jak je možné se s nimi vyrovnat (Schuster, 2009).

2.3.4 Time management

Stres je mnohdy zapříčiněn nevhodným načasováním. Hlavním obranným mechanismem proti stresu je tedy efektivní forma plánování času, v angličtině označována jako time management. Správná organizace vlastního času a účelné řízení představuje účinnou prevenci, způsob eliminace a redukce stresu. Pro celkové a efektivní fungování každého manažera je organizace času stěžejní. Je-li organizace času neefektivní, manažer neprožívá svůj život, ale pouze instrumentalizuje svůj čas za účelem dosažení naplánovaných cílů a splnění zadaných projektů. Z tohoto hlediska je nezbytné rozvíjet takové návyky, s jejichž pomocí se jedinec cíleně zaměří jen na reálné a podstatné úkony či záležitosti (Assländer, Grün, 2010).

Time management je dle Pacovského (2006) „*souhrn poznatků o plánování, uspořádání času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém, tzv. time manager (papírová pomůcka) nebo PDA – Personal Digital Assistant (elektronická pomůcka)*“ (Pacovský, 2006, s. 19).

Time management lze chápat jako obranu proti stresu napomáhající k nastolení životní pohody. Absence strukturovaného časového řádu způsobuje větší intenzitu stresu a nespokojenosti, a to zejména v manažerské praxi. Prostřednictvím pevného denního řádu lze do hektického pracovního života navrátit klid a pořádek a snáze se tak vyrovnat s příchozími stresovými situacemi (Assländer, Grün, 2010). Další neopomenutelnou oblastí v životě manažerů je potřeba relaxace, kterou lze provést skrze tzv. relaxační techniky. Podle Říčana a Krejčířové (1997) je relaxace definována jako „*přirozený protipól stresu, kterým lze nefarmakologicky mírnit úzkosti a deprese*“ (Říčan, Krejčířová, s. 204).

2.4 Duševní hygiena v manažerské praxi

Obsahem této kapitoly je problematika duševní hygieny v obecné rovině, s akcentem na její důležitost pro výkon funkce a role manažera. Shrnutí zde budou základní techniky duševní hygieny, relevantní ve vztahu k manažerské profesi. Duševní hygiena je chápána jako „*systém vědecky propracovaných pravidel a řad sloužících k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví, duševní rovnováhy*“ (Míček, 1984, s. 9).

Duševní hygienu lze posuzovat jak v užším, tak širším pojetí. Z užšího pohledu se jedná o obor věnovaný problematice uchování duševního zdraví a z širšího pohledu se duševní hygiena zaměřuje na hledání a nalezení efektivních způsobů života a vhodné životní cesty (Bedrnová, 1999). Ke správnému pochopení konceptu duševní hygieny je nutné zprvu charakterizovat, co obsahuje pojem duševního zdraví. Podle Míčka se duševní zdraví „*prakticky ztotožňuje s nepřítomností příznaků duševní nemoci, nerovnováhy a poruch adaptace, respektive s nepřítomností stresu*“ (Míček, 1988, s. 7).

Pro práci každého manažera i zaměstnance je důležité, aby se vnitřně cítili dobře a pracuje se jim lépe, jestliže jejich biopsycho-sociálně-spirituální složky fungují v harmonii. Stav rovnováhy lze dosáhnout prostřednictvím péče o tělesnou i duševní stránku. Důležitou roli hraje také udržení rovnováhy sociálních vztahů a společenského života. Péči o duševní stránku lze realizovat pomocí různých relaxačních a regulačních technik. Po tělesné stránce (biologická oblast jedince) je důležité zejména fyzické cvičení, dodržování zásad zdravé životosprávy a dostatek spánku. Obzvláště v manažerské praxi, která mnohdy představuje sedavý způsob života. Z tohoto důvodu by manažeři měli ve svém denním režimu dbát na dostatečnou pohybovou aktivitu. Neméně významným aspektem duševní hygieny je pocit subjektivní spokojenosti manažera. Spokojený a vyrovnaný manažer se vyznačuje lepšími reakcemi na jednotlivé podněty mezi kolegy a podřízenými v rámci organizace. Následující citace je odrazem skutečnosti. „*Lidé, kteří se dobře cítí, dosahují dobrých výsledků*“ (Johnson, Blanchard, 1993, s. 7).

Míček vnímá význam duševní hygieny na pracovišti podobným způsobem a tvrdí, že: „*Vyrovnaný člověk se dovede koncentrovat při práci a uvolnit při odpočinku, zatímco nevyrovnaný dělá obojí polovičatě a pracuje neefektivně*“ (Míček, 1984, s. 14). S tímto tvrzením souvisí rovněž uspokojení potřeb zaměstnanců. S teorií základního rozdělení

lidských potřeb je možno se seznámit v teorii A. Maslowa (Bedrnová, 1999). Maslowova pyramida potřeb vychází z předpokladu, že všichni lidé disponují shodnou hierarchií potřeb, které jsou postupně naplňovány. Na nejnižší, avšak stěžejní příčce pyramidy, jsou potřeby fyziologické, následují potřeby bezpečí, afiliace, uznání a nakonec zde figuruje potřeba sebenaplnění. Vždy je zapotřebí naplnit zprvu potřeby nižší hierarchie, aby došlo následně k naplnění potřeb vyšší hierarchie. Uspokojení každodenních lidských potřeb je důležité pro úspěch manažera. Přátelské vztahy a příjemné zážitky přinášejí dlouhodobě lepší výsledky než dogmatické sledování času a dosahování cílů. Toto potvrzuje názor Pacovského, že „*prosperita začíná tím, že se cítím dobře*“ (Pacovský, 2006, s. 36).

Nešpor (1998) prezentuje základní přehled relaxačních technik, jako je jógová relaxace zahrnující celou řadu cvičení za účelem svalového uvolnění, která využívá rovněž dechové cvičení a autosugesci. Dále hovoří o buddhistických meditačních technikách, jež se zaměřují na uvědomování si jak fyzických, tak psychických pocitů. Hojně je rovněž praktikována Jacobsonova progresivní relaxace, která se zaměřuje na svalové uvolnění. V neposlední řadě je nutné zmínit i Schultzův autogenní trénink vyvolávající svalové uvolnění, tělesné prokrvení, regulaci tepla a srdečního tepu skrze autosugesci. Tzv. „Biofeedback“ umožňuje změnu kožního galvanického odporu, změnu teploty povrchu těla a následné svalové uvolnění. Dále je na místě zmínit Bensonovu relaxační techniku, která se zaměřuje na repetici konkrétního slova nebo věty a pasivní pozorování myšlenkového toku. K relaxačním technikám Nešpor přiřazuje rovněž samotnou jógu.

Koubek (2000) dělí vztahy v rámci organizace do různých kategorií s důrazem na pozitivní mezilidské vztahy. Významný aspekt na pracovišti představují mezilidské vztahy a jeden ze způsobů omezení stresu z nich plynoucího, je nácvik asertivního jednání.

Asertivita je definována Praškem a Praškovou (2007) jako umění prosadit se, avšak respektovat při tom potřeby druhého. Prostřednictvím asertivního chování lze bez stresu jednat při vyhrocených a komplikovaných situacích mezi lidmi, přiměřeným způsobem vyjádřit své pocity, dokázat vyslovit ANO i NE v souladu s pocity, konstruktivním způsobem umět zkritizovat či citlivě naslouchat druhým, požádat o pomocnou ruku nebo bezostyšně trvat na prosazení svého požadavku. To vše jsou dovednosti uplatnitelné v manažerské profesi.

V současnosti se rozvíjí směr tzv. pozitivní psychologie zasahující mimo jiné i do oblasti managementu. Pozitivní psychologie řeší studium kladných témat a pozitivních stránek osobností. Konkrétní smysl pozitivní psychologie spočívá v nasměrování ke kladným hodnotám a ke smyslu, dále k pozitivnímu prožívání a pocitu celkové životní spokojenosti (Slezáčková, 2012).

Hlavní důvod soudobého intenzivního rozvoje pozitivní psychologie je dle Křivohlavého „*potřeba dobrého psychického fungování člověka a neustále rostoucí důraz nejen na produktivitu a efektivitu duševní práce, ale i zvýšený zájem o to ‚být zdrav‘ – tělesně i psychicky*“ (2004, s. 10). Pozitivní psychologie má mnoho společného s tzv. konceptem PERMA neboli „konceptem opravdového štěstí“. Téměř všichni manažeři si uvědomují, že všechny zaměstnance „*pohání potřeba osobního růstu a rozvoje, pokud je jejich prostředí podporuje a podněcuje*“ (Armstrong, 2007, s. 288). Manažeři by tedy měli pamatovat na blaho svých podřízených a jejich spokojenost.

3 Vlastní práce

Výzkumná část této práce svým zaměřením přímo navazuje na teoretickou část textu a opírá se o její poznatky. Vlastní výzkumná část se bude zabývat problematikou stresu a jeho působením na člověka v souvislosti s pohlavím, věkem a dalšími faktory.

3.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl tvořen celkem 25 otázkami, přičemž tyto byly dvojího typu. Prvním typem jsou otázky uzavřené, kdy úkolem respondenta je označit vyhovující odpověď. Druhým typem byly uzavřené otázky, které nabízely alternativní odpovědi. U některých otázek měl respondent možnost zvolit pouze jednu odpověď, u jiných mohl vybrat více možností nebo zaškrtnout možnost „jiné“ a vyjádřit se individuálním způsobem. Tyto typy otázek byly zvoleny záměrně, aby dotazník působil pestře a udržel plnou pozornost respondenta (Gavora, 2010).

Odpovědi na otázky byly formulovány na základě teoretických poznatků z první části této práce.

Odborná literatura na téma metodologického výzkumu uvádí, že otázky, týkající se věku, pohlaví, pracovního zaměření nebo vzdělání, jsou zodpovídaný pravdivě a přesně a mají vysokou míru validity. Nižší validitu mívají otázky zaměřené na názor, pocit, záměr, zájem a podobně. Dále je také známo, že anonymní dotazníky získávají pravdivější odpovědi než dotazníky podepsané. (Gavora, 2010).

Dotazníkové šetření v této práci bylo zcela anonymní, a proto se očekává jeho vysoká validita.

Dotazník byl distribuován celkem 150 manažerům. Z těchto bylo 48 dotazníků otevřeno pouze pro zobrazení a 2 dotazníky nebyly dokončeny. Počet dokončených a použitelných dotazníků byl tedy 100. Časová dotace potřebná k vyplnění dotazníků byla 2 až 10 minut.

Analýza dat byla provedena v programu Microsoft Excel. Odpovědi na otázky byly zpracovány graficky.

3.2 Realizace výzkumného šetření

Realizace výzkumného šetření měla několik fází, které jsou popsány níže:

1. Fáze: Volba a rozhodování se mezi jednotlivými výzkumnými metodami a zjišťování informací o nich. Původně bylo zvažováno několik možností, jako například interview se všemi respondenty nebo jejich pozorování.
2. Fáze: Volba dotazníkového šetření jako výzkumné metody.
3. Fáze: Konstrukce otázek dotazníku. Otázky číslo 15, 16 a 20 byly inspirovány internetovým dotazníkem zaměřeným na stres od autorky Evy Malé.
4. Fáze: Dokončení kompletního dotazníku včetně metod jeho vyhodnocení.
5. Fáze: Distribuce dotazníků na sociálních sítích a rozeslání dotazníků emailem do jednotlivých firem napříč republikou tak, ab bylo zajištěno dostatečné množství respondentů.
6. Fáze: příjem a vyhodnocení vyplněných dotazníků
7. Fáze: vyhodnocení a formulace závěrů, formulace doporučení.

3.3 Výzkumný soubor

Výzkumným souborem tohoto výzkumného šetření byli respondenti působící napříč spektrem všech tří manažerských úrovní ve společnostech zaměřených na různé předměty podnikání v rámci celé České republiky. Majorita dotazovaných patřila do oblasti pojišťovnictví a bankovníctví, na dalších místech pak byli respondenti ze zpracovatelského průmyslu a oboru informačních technologií. Záměrem výzkumu bylo oslovit co nejširší spektrum respondentů spadajících jak do nižšího, tak i středního a vyššího managementu.

Průzkumu se účastnilo celkem 62 % mužů a 38 % žen, což mimo jiné dokazuje, že manažerské pozice jsou hojněji zastávány muži než ženami.

Dále byli respondenti rozděleni na jednotlivé věkové kategorie. Nejpočetněji zastoupenou věkovou kategorií byla skupina pracovníků v rozmezí 41 – 50 let. Manažeři této věkové kategorie jsou firmami často vyhledáváni pro jejich mnohaleté pracovní

zkušenosti z předchozích pracovních pozic. Existuje u nich tedy předpoklad, že své zkušenosti z minulosti využijí na manažerském postu. Druhou nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou jsou manažeři do 30 let. Jedná se zejména o absolventy vysokých škol, kteří sice nedisponují mnohaletou praxí, ale často jsou velmi aktivní a nápadití, inovativní a originální. Nejméně hojně zastoupenou věkovou kategorií byli manažeři nad 60 let. Tento jev by se dal vysvětlit tím, že v této věkové kategorii manažeři často mohou tíhnout ke stereotypnímu jednání v rámci vedení podniku, a to napříč svým letitým zkušenostem, a nejsou tedy zaměstnavateli tak často vyhledáváni.

Dalším zkoumaným jevem byla délka výkonu manažerské pozice, kdy nejvíce byla zastoupena skupina v rozmezí 4 až 6 let, která byla procentuálně zastoupena 35 % a skupina 10 a více let s 29 %.

Dalším zkoumaným jevem byl počet podřízených, kdy nejvíce bylo manažerů s 1 až 10 podřízenými, což dokazuje, že byli nejčastěji osloveni pracovníci menších firem. Více než 100 zaměstnanců řídilo pouze 10 % respondentů.

Rovněž výše bylo zmíněno, že dominantním předmětem podnikání organizace, ve které manažer pracuje, byla v rámci tohoto výzkumu pojišťovna nebo banka. Méně pak bylo manažerů z oblasti průmyslu a strojírenství a informačních technologií. Uvedené oblasti podnikání tvořily více než 65 % respondentů. Zbytek výzkumného souboru pak působil v oblasti pohostinství, potravinářství, zemědělství a obchodu.

Jak již bylo uvedeno, předmět výzkumu představují manažeři různých věkových kategorií, muži i ženy. Základní soubor tvoří osoby rozdílné věkové struktury, pracovního zaměření i pohlaví, přičemž bylo usilováno o to, aby byla souměrně zastoupena každá zkoumaná kategorie.

Účastníci výzkumu byli selektováni na základě náhodného výběru ve smyslu matematické teorie pravděpodobnosti, což znamená, že osoby dobře reprezentují základní soubor. Proto je možné náš výzkumný soubor označit za reprezentativní. Konkrétním použitým druhem náhodného výběru byl stratifikovaný výběr. Stratifikovaný je realizován tak, že je základní soubor rozdělen podle určitého parametru, v našem případě byl tímto

parametrem výkon manažerské pozice. Podstatný znak v tomto výzkumu byl také věk respondentů v základním souboru. Zde byl výběr proveden proporčně.

Obrázek 1: Způsoby náhodného výběru

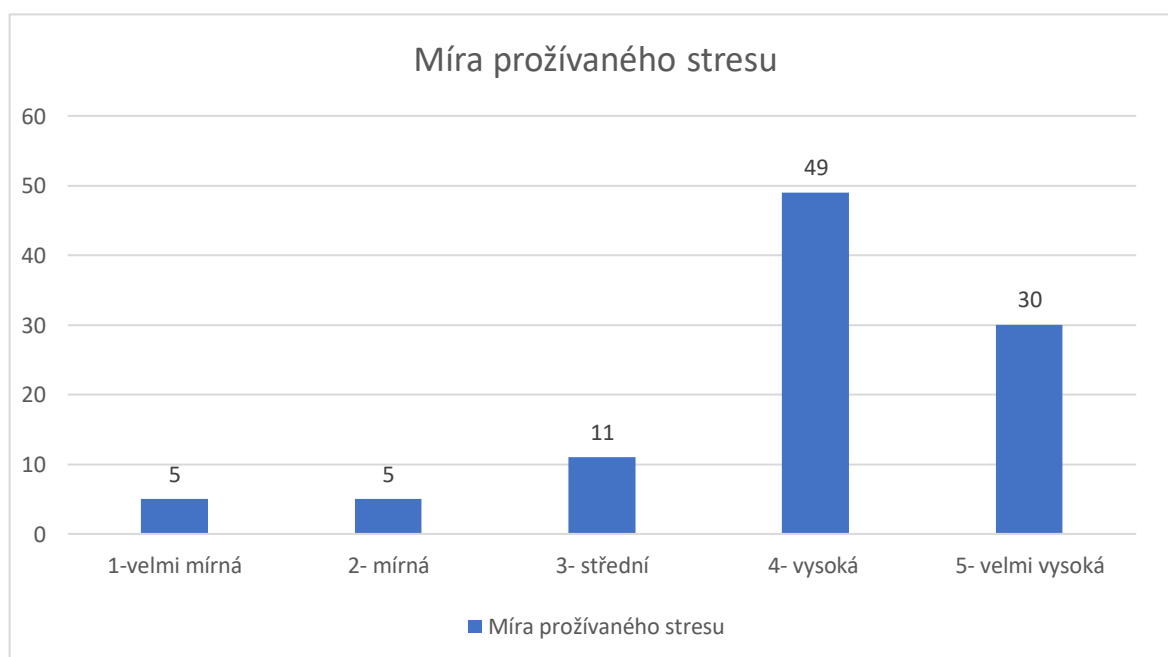


Zdroj: Gavora (2010, str. 77)

4 Výsledky a diskuse

V této kapitole budou v první řadě analyzovány odpovědi stovky respondentů selektovaného výzkumného souboru na všeobecné otázky související se stresem vyskytujícím se v jejich pracovním prostředí. U těchto všeobecných otázek nebudou vytvářena grafická zpracování. Ta budou součástí následné analýzy výsledků šetření týkajících se hlavních výzkumných otázek.

Graf 1 Míra prožívaného stresu



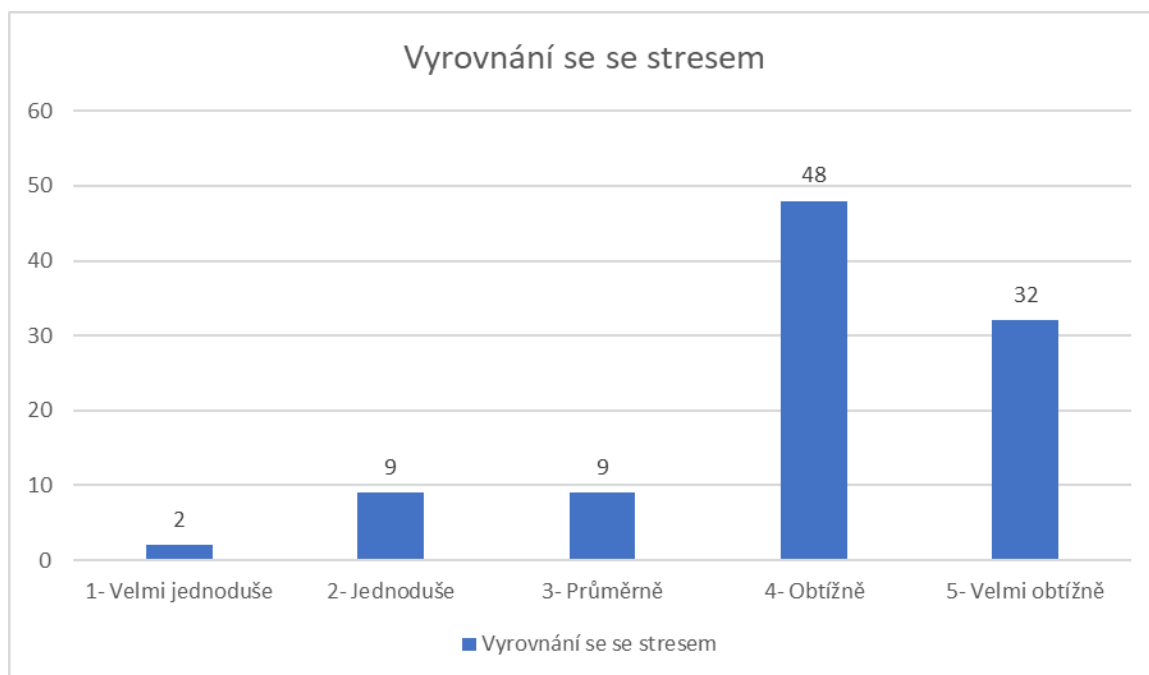
Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka se zaměřila na míru prožívané úrovně manažery výzkumného souboru. Tito měli za úkol míru stresu prožívaného ve spojitosti se svým povoláním vyjádřit na stupnici od 1 do 5, kdy 1 představuje velmi mírnou zátěž a 5 velmi vysokou zátěž.

Z výsledných odpovědí vyplynulo, že majorita respondentů subjektivně prožívá vysokou a velmi vysokou zátěž ve spojitosti s výkonem svého povolání. Konkrétně se jedná o 49 a 30 respondentů, kteří tvoří 79 % výzkumného souboru.

Hned u první položky se tedy potvrzuje, že většina respondentů z daného selektovaného výzkumného souboru prožívá vysokou a velmi vysokou stresovou zátěž v souvislosti s výkonem svého povolání. Je nutné mít na paměti, že míra prožívání stresu se odvíjí od osobnosti a individuality každého jedince a jeho schopností snášet stres, působící na něj v rámci jeho pracovního prostředí.

Graf 2 Schopnost vyrovnat se s prožívaným stresem



Zdroj: Vlastní zpracování

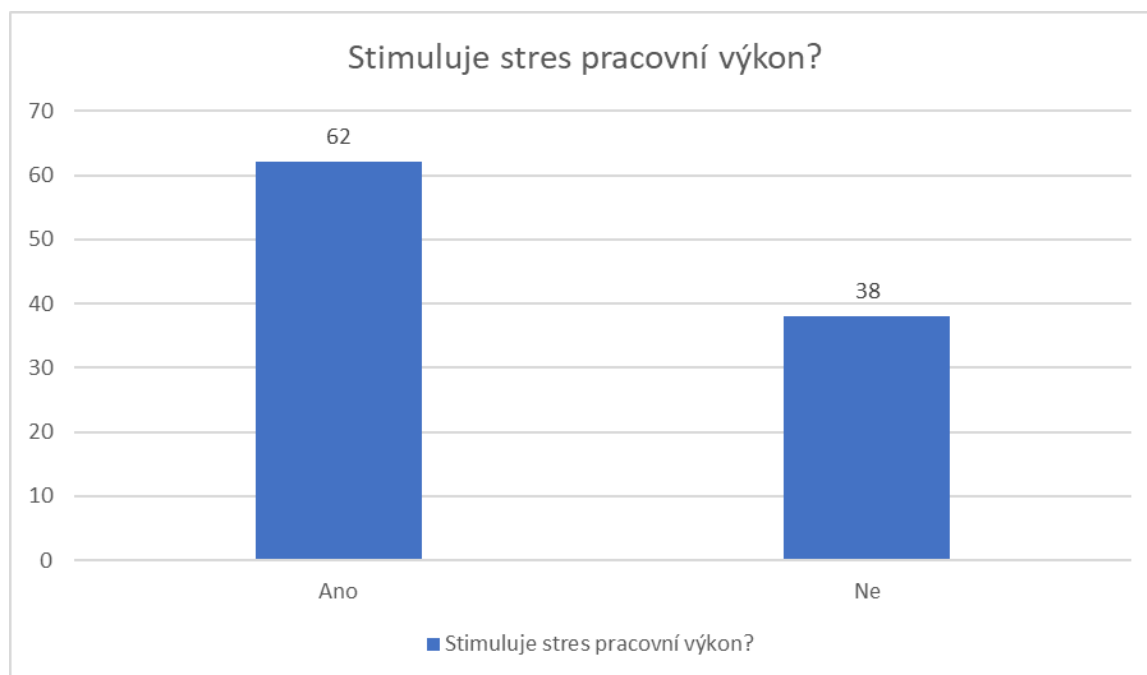
Graf č. 2 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku, jak obtížné je pro ně vyrovnat se se stresem, který prožívají ve spojitosti s výkonem svého zaměstnání. Respondenti měli opět možnost volit ze škály 1 až 5, kdy 1 znamenala, že se vyrovnávají se zátěží velmi jednoduše a 5 velmi obtížně.

Odpovědi na tuto otázku opět ukazují, že manažeři v souvislosti se svým povoláním prožívají v majoritě stres, se kterým se dle svého subjektivního hodnocení obtížně, nebo velmi obtížně vyrovnávají. Zde je znovu nutné zohlednit fakt, že je každý jedinec individualitou a jeho schopnost vyrovnat se s mírou prožívaného stresu se odvíjí od celé řady faktorů vnitřní i vnější povahy.

Celkem 80 % respondentů uvedlo, že se obtížně nebo velmi obtížně vyrovnávají s prožívaným stresem ve spojitosti se svým zaměstnáním. Pouze 11 % výzkumného

souboru uvedlo, že se s ním vyrovnává jednoduše či velmi jednoduše. Celkem 9 % respondentů pak uvedlo, že v rámci hodnocení své schopnosti vyrovnat se s pracovním stresem, by sami sebe zařadili k průměru.

Graf 3 Zvyšuje stres Váš pracovní výkon?



Zdroj: Vlastní zpracování

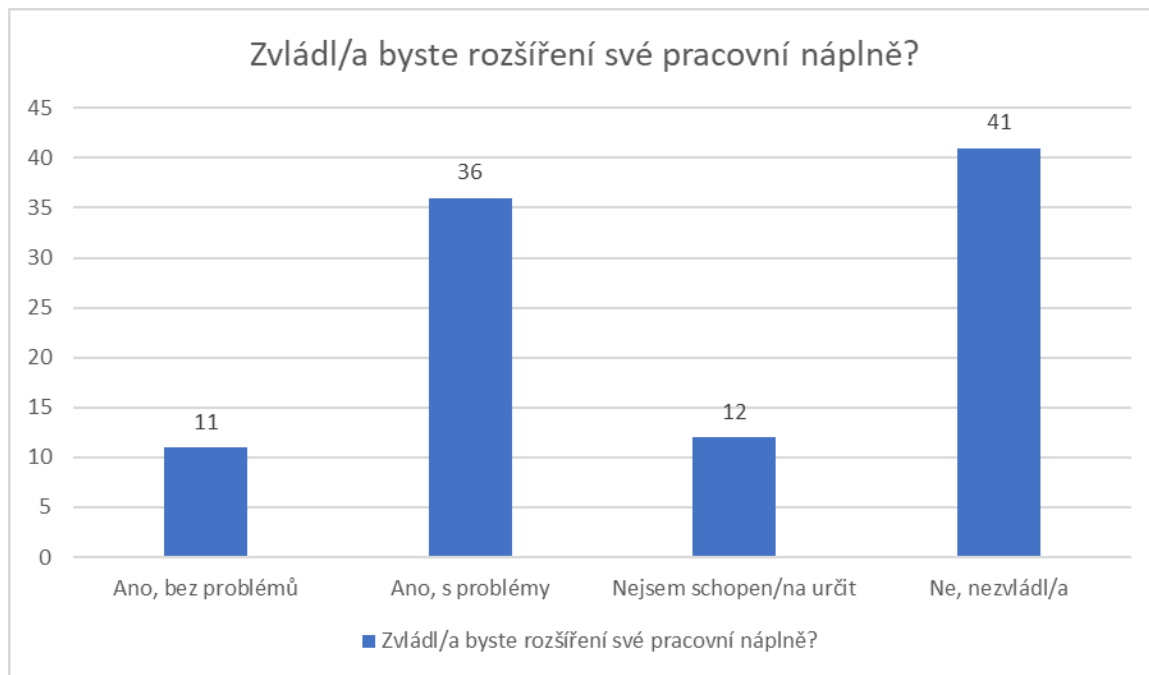
Třetí otázka byla zaměřena na to, zda sami respondenti pociťují, že pod vlivem stresu podávají lepší výkony, a že na ně stres má tzv. stimulační účinek, nebo nikoliv.

Z odpovědí bylo zjištěno, že celkem 62 % výzkumného souboru subjektivně pociťuje, že určitá míra stresu je pro ně motorem k podání lepšího pracovního výkonu než bez této formy stresové stimulace. Vedle toho 38 % výzkumného souboru uvedlo, že pod tlakem lepší výkon nepodávají. Zde se opět projevuje individualita každého manažera a jeho schopnost zpracovat stres, který je následně přetransformován na výkon. Poměrně velká část respondentů uvedla, že pod tlakem lepší výkon nepodávají, a že se potýká s velmi vysokou, nebo vysokou mírou pracovního stresu, se kterým se velmi obtížně vyrovnávají.

Je potřeba zmínit, že výsledky dosavadního výzkumu poukazují na velmi vysoký podíl osob, který prožívá značný pracovní stres, se kterým se obtížně vyrovnávají a

zároveň sami pocítují, že pod tlakem nepodávají lepší pracovní výkony, což může mít za následek vysokou pravděpodobnost vzniku podmínek pro rozvoj syndromu vyhoření, a je tedy třeba se na tuto oblast a prevenci syndromu vyhoření u respondentů zaměřit.

Graf 4 Prostor pro další úkoly nad rámec dosavadní pracovní náplně



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci další otázky jsme se zaměřili na subjektivní míru pracovní vytiženosti, resp. přetíženosti oslovených manažerů. U této otázky měli respondenti na výběr ze čtyř odpovědí, plus měli možnost se k otázce individuálně vyjádřit na volný řádek pod otázkou.

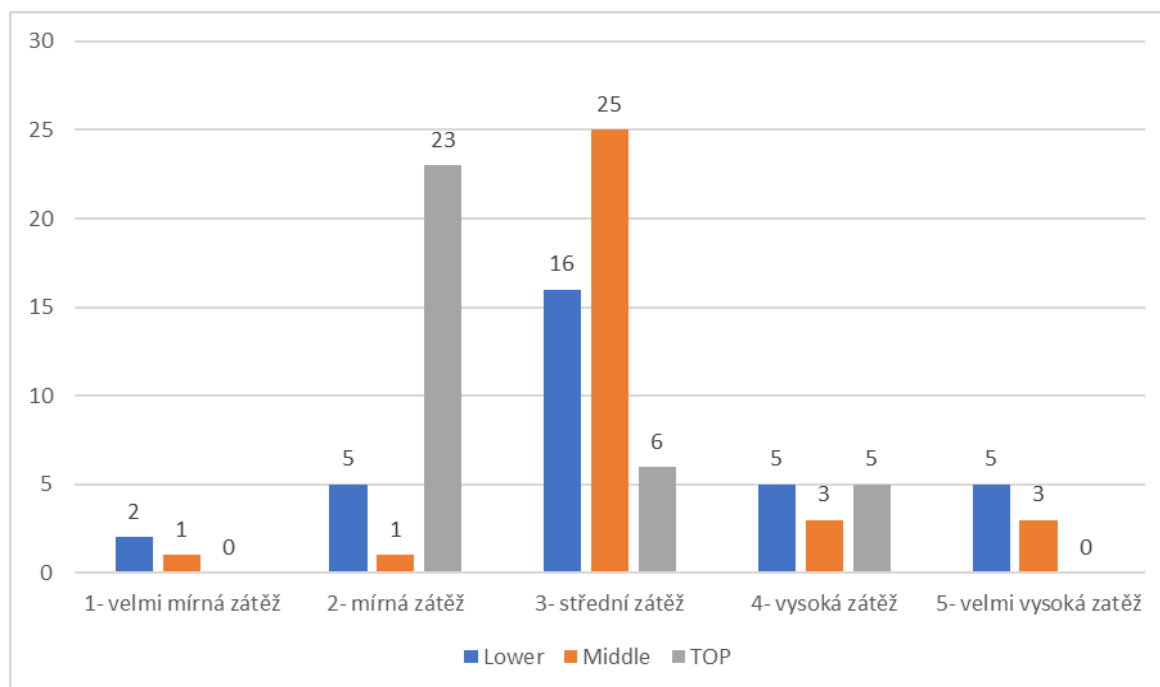
Jak vyplývá z grafického znázornění výsledků, majorita respondentů, tedy 41 % z nich přímo uvádí, že by rozšíření kompetencí a pracovního pole působnosti nebo přijímání nových pracovních úkolů nezvládlo, z čehož lze vydedukovat, že se subjektivně cítí natolik vytiženi nebo až přetíženi, že by další navýšení pracovních povinností pro ně bylo za současných podmínek nezvladatelné. 12 % respondentů nebylo schopno na otázku odpovědět. Dva z respondentů, kteří zvolili tuto možnost, ke své odpovědi doplnili, že by záleželo na tom, jakým způsobem by bylo jejich nadstandardní úsilí ohodnoceno a jaké by byly podmínky pro přijetí dalších úkolů a projektů.

Celkem 36 % respondentů uvedlo, že by toto rozšíření pracovní náplně zvládlo, ale s problémy. Tato množina respondentů rovněž nejčastěji využila možnost se dále slovně k otázce vyjádřit a přidat k ní vlastní odůvodnění nebo vysvětlení. Nejčastěji se objevovaly doplňující texty, ve smyslu, že by rozšíření pracovní náplně znamenalo ukrojit si z volného času určeného pro rodinu nebo volnočasové aktivity, popřípadě že by bylo nutné, aby byl manažerovi přidělen asistent nebo by muselo být ohodnocení (nejen platové) natolik zajímavé, že by byli ochotni úkoly navíc přijmout. Zde se má za to, že se jedná mimo finanční ohodnocení spíše o požadavek nefinančních odměn v podobě např. kariérního postupu apod.

Následující otázka měla za úkol určit subjektivní míru stresu prožívaného manažery, plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí, jako je kontrola, vedení, personalistika, organizace a plánování.

Respondenti měli za úkol k jednotlivým oblastem přiřadit míru stresu na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je velmi mírná zátěž, a 5 představuje velmi vysokou zátěž. Jednotlivé grafy jsou rovněž rozděleny podle toho, zda respondent působí v nižším, středním nebo top managementu.

Graf 5 Míra zátěže manažerské oblasti KONTROLA

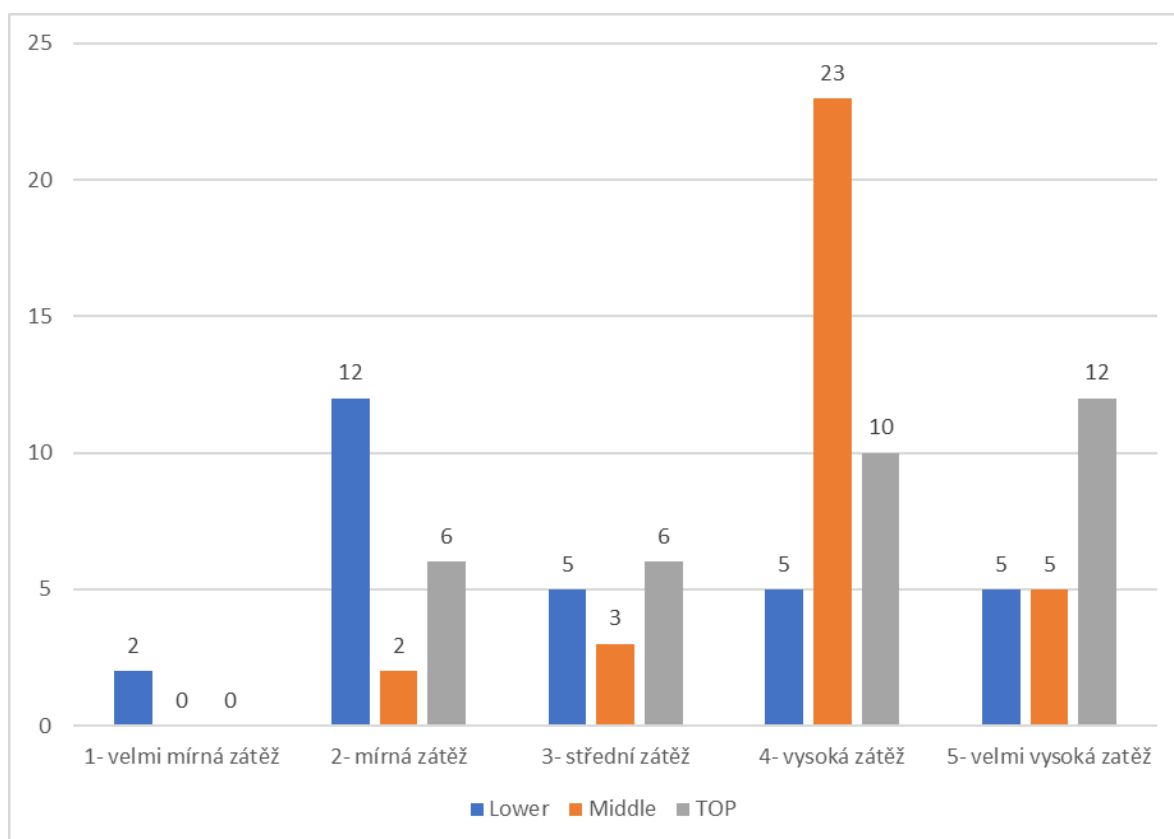


Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny tři existující úrovně managementu byly ve zvoleném výzkumném souboru zastoupeny téměř stejnoměrně, kdy TOP managerů je ve skupině 34, středních manažerů 33 a nižších manažerů 33, proto je možné porovnávat odpovědi jednotlivých úrovní managementu vzájemně mezi sebou.

V rámci manažerské oblasti zaměřené na kontrolu, jsou, jak vyplývá z výsledků zapracovaných do grafu č. 5, pro jednotlivé manažerské skupiny výsledky následující. Nejvíce zástupců top managementu, konkrétně 74 % z nich, pociťuje kontrolu jako mírnou zátěž. Střední management, a to konkrétně 75 % z nich kontrolu pociťuje jako střední zátěž, a u lower managementu téměř 49 % respondentů považuje kontrolu jako oblast se střední mírou psychické zátěže, stejně jako střední management.

Graf 6 Míra zátěže manažerské oblasti VEDENÍ



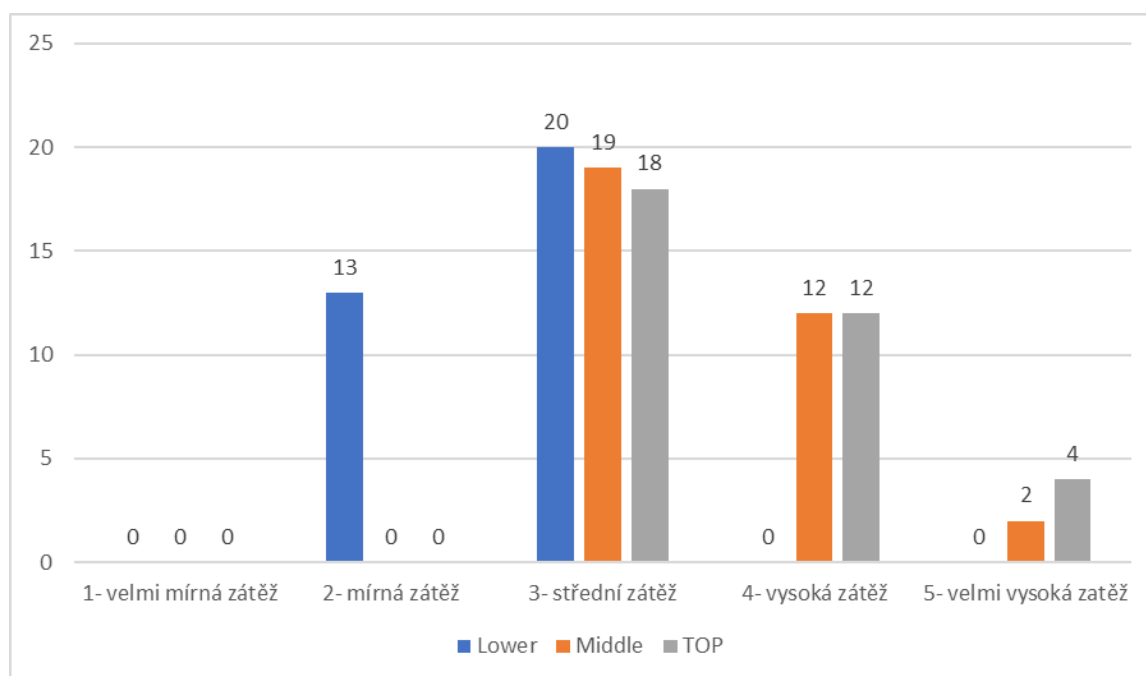
Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti vedení považuje manažerskou činnost za vysoce zatěžující zejména middle management, tedy 70 % z jeho příslušníků a 29 % příslušníků top managementu. Za velmi vysokou zátěž pak vedení považuje 35 % top managementu. Nižší manažeři

vedení nejčastěji považují za mírnou zátěž, a to konkrétně 36 % z příslušníků této manažerské skupiny. Tyto výsledky přisuzujeme míře zodpovědnosti za dosahování stanovených cílů, která je u top a middle managementu vyšší, než je tomu u lower managementu, kteří se, jak vyplývá ze získaných výsledků, spíše soustředí v rámci své profese na kontrolu, než vedení lidí.

Za velmi mírnou zátěž nepovažuje tuto oblast nikdo z middle ani top managementu a pouze dva zástupci lower managementu, kteří tvoří 6 % této manažerské skupiny.

Graf 7 Míra zátěže manažerské oblasti PERSONALISTIKA



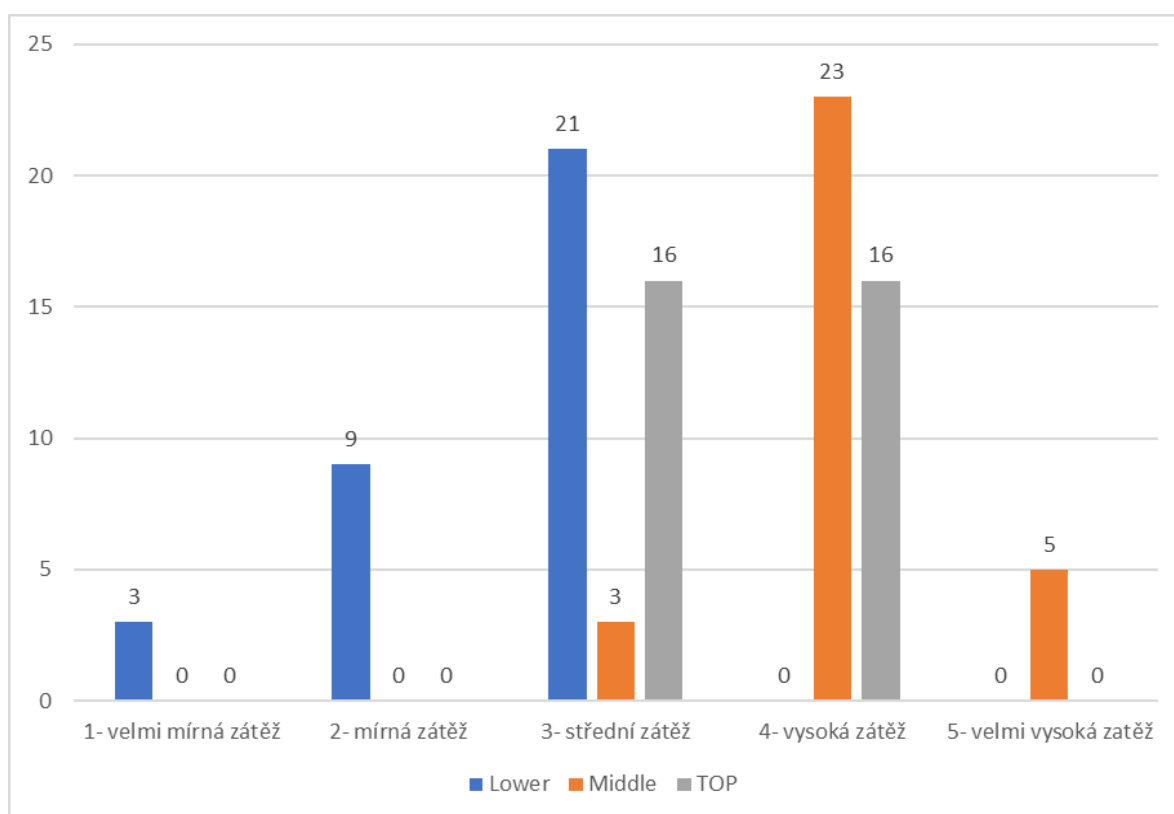
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky v rámci této otázky výzkumného šetření jsou velmi zajímavé, jelikož všechny tři manažerské skupiny považují personální oblast managementu v rámci své profese nejčastěji za střední zátěž. Konkrétně je to 61 % lower managementu, 58 % middle managementu a 53 % top manažerů. Za vysokou zátěž tuto oblast považuje 36 % middle managementu a 35 % top manažerů. Druhou nejčastější odpovědí u lower managementu byla mírná zátěž, a to celkem ve 39 %. Tyto výsledky jsou zapříčiněny tím, že top manažeři personální agendu často delegují na personální oddělení, agentury nebo jiné specializované pracovníky, a na jejich bedrech je pouze schvalování, nikoliv samotný

výběr uchazečů a péče o personální agendu v administrativní podobě. Pokud však tuto agendu zastupují v rámci firmy výhradně oni, může pak jít o zátěž vysokou, jak uvádí poměrně velká část top i middle manažerů.

Je zde nutno zohledňovat různé typy organizace firem a jejich personální politiky. Dalo by se říct, že čím více se sami manažeři angažují v oblasti výběru a zaučování nových pracovníků a celkově personální agendy, tím více je to pro ně zatěžující. U lower managementu se jedná nejčastěji o hodnocení, popřípadě zaškolování nových pracovníků a administrativu s tím spojenou, což tyto manažery nejčastěji zatěžuje, než o samotnou realizaci výběrových řízení na nové pracovníky.

Graf 8 Míra zátěže manažerské oblasti ORGANIZACE



Zdroj: Vlastní zpracování

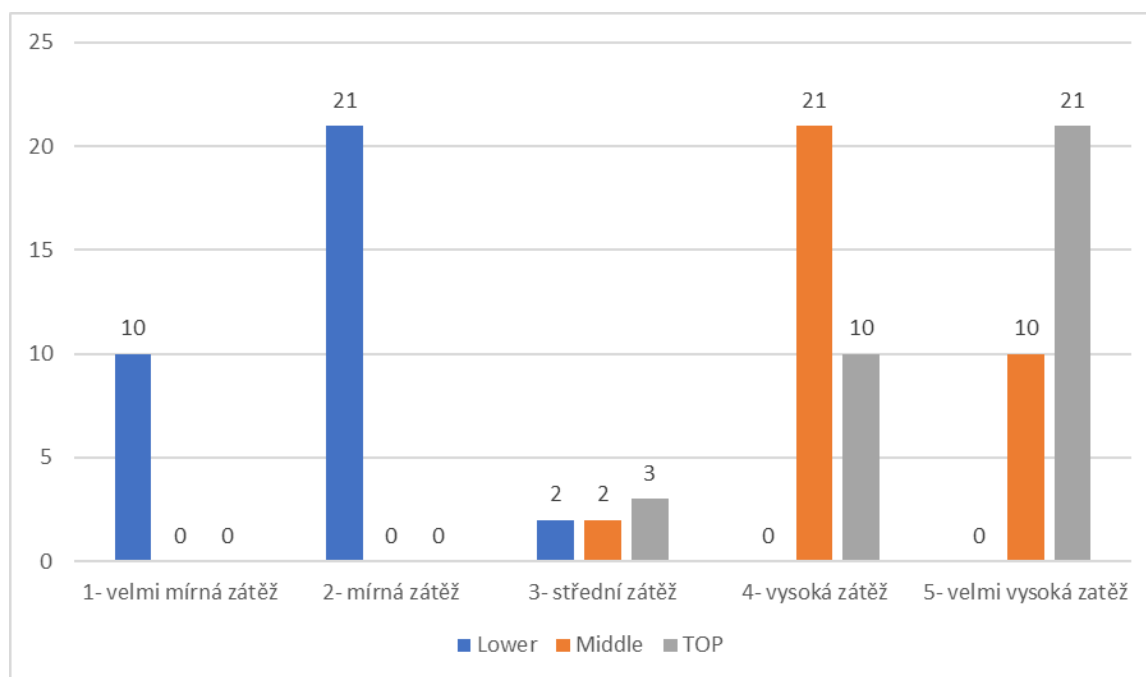
Organizaci, v rámci manažerské činnosti, považují za vysoce nebo velmi vysoce zatěžující zejména střední manažeři, kteří jednu z těchto možností zvolili, celkem 85 %. Top management pak nejčastěji považuje organizaci za středně nebo vysoce zatěžující, kdy každá z těchto možností byla zvolena 50 % z nich. Lower management organizaci považuje nejčastěji za střední zátěž, a to celkem v 63 %.

Poslední zkoumanou oblastí byla oblast plánování. U této otázky bylo zjištěno, jak nám zobrazuje graf č. 9, že tato manažerská oblast je nejintenzivněji v rukách top a middle managementu, a právě pro tyto skupiny manažerů jsou tyto oblasti nejvíce zatěžující, v porovnání s pracovníky z nižšího managementu, kteří se při výkonu své profese s touto oblastí setkávají spíše okrajově a nepředstavuje pro ně tedy tak výraznou zátěž.

Výsledky výzkumného šetření byly u této otázky mimořádně vyrovnané.

Jako velmi vysokou zátěž tuto oblast označilo celkem 61 % z oslovených top manažerů a 30 % středních manažerů. Za vysoce zatěžující považuje plánování 64 % středních manažerů a 29 % top manažerů. Vedle toho jako velmi mírně, nebo mírně zatěžující je plánování pro 94 % nižších manažerů.

Graf 9 Míra zátěže manažerské oblasti PLÁNOVÁNÍ



Zdroj: Vlastní zpracování

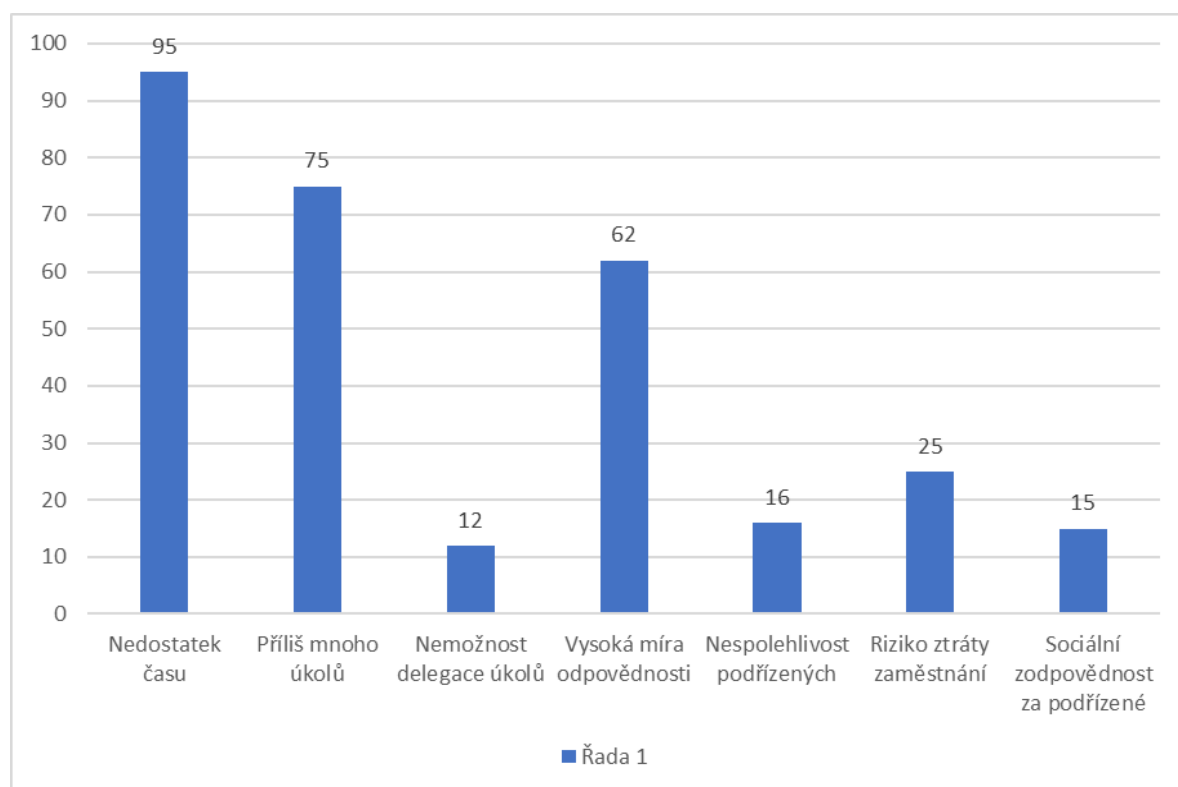
Na základě předchozích pěti grafů je tedy možno shrnout, že pro příslušníky top managementu, kteří byli součástí výzkumného souboru, patří mezi nejvíce zatěžující stresové oblasti vedení a organizace v rámci manažerské práce. Pro příslušníky středního managementu je nejvíce zatěžující kontrola, vedení, personalistika a organizace, v rámci

jejich manažerské činnosti. Poslední skupina, tedy nižší manažeři, pak cítí v rámci své manažerské činnosti největší zátěž zejména v oblasti kontroly.

Jak již bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, jednotlivé oblasti zátěže a míra jejich působení na jednotlivé pracovníky je individuální a je nutné brát v potaz fakt, že každý člověk, tedy i každý manažer disponuje jedinečným souborem osobnostních a charakterových vlastností, které při své práci využívá a prostřednictvím kterých se tedy vyrovnává se zátěží, která na něj v zaměstnání působí.

Dále se prováděný výzkum zaměřil na konkrétní faktory, které vyvolávají u manažerů stresové reakce. Získané výsledky jsou zpracovány do grafu č. 10. Každý respondent měl z uvedených stresorů za úkol vybrat tři, které na něj působí při výkonu jeho práce nejintenzivněji.

Graf 10 Konkrétní stresové faktory



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze získaných výsledků vyplynulo, že mezi tři nejintenzivněji působící stresory při manažerské praxi patří nedostatek času, přetíženost manažerů zadanými úkoly a povinnostmi a vysoká míra odpovědnosti za dosahování firemních cílů a jejich naplňování.

Z vybraných faktorů pak respondenti nejméně často volili pocit sociální odpovědnosti za své podřízené pracovníky a případnou ztrátu jejich zaměstnání, nemožnost delegovat úkoly na některého ze svých podřízených nebo nespolehlivost podřízených pracovníků.

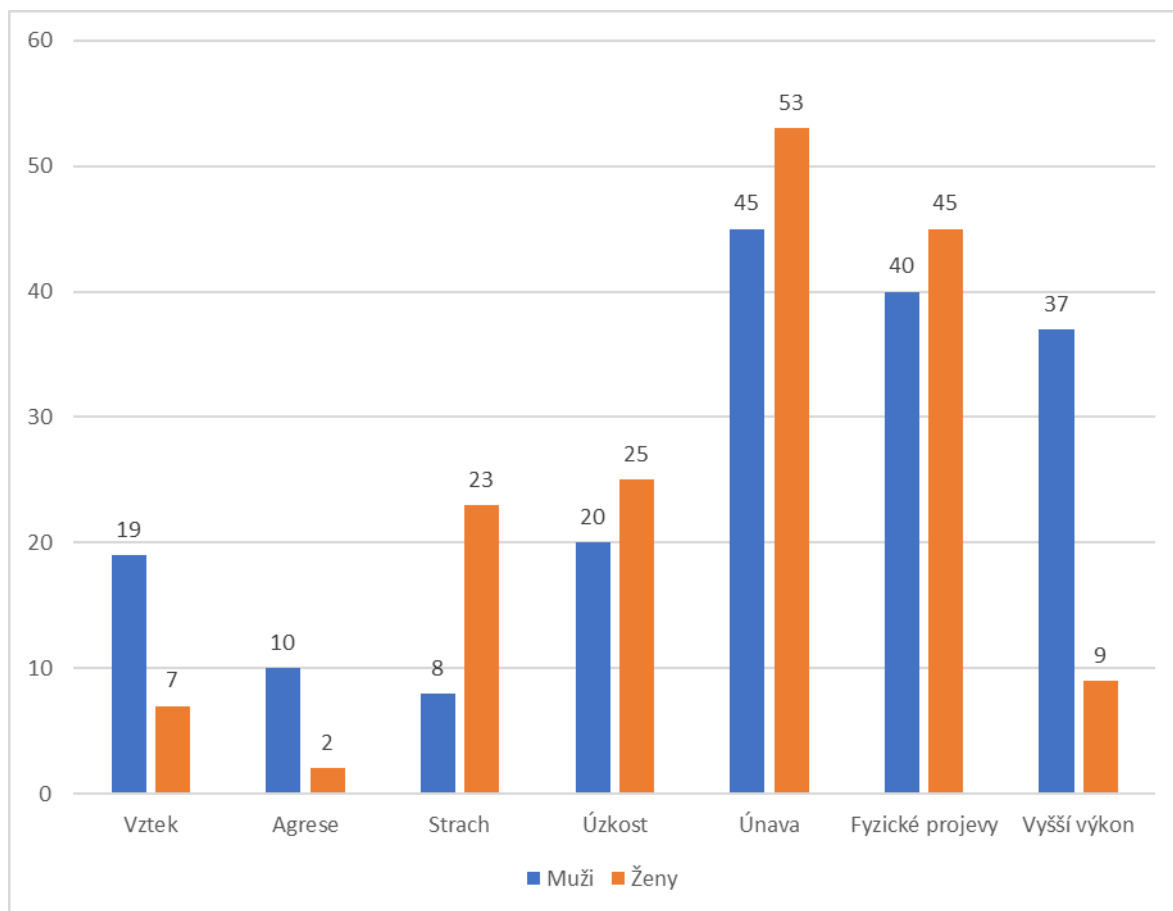
U této otázky měli respondenti možnost ručně dopsat konkrétní faktory, které jsou pro ně v práci zatěžující. Nejčastěji se objevovaly jako stresor konflikty v rámci kolektivu či konflikty na pracovišti, odmítání zodpovědnosti podřízených pracovníků, neuznávání autority manažera, nebo špatná komunikace napříč pracovištěm.

V návaznosti na stresové faktory a jejich působení se výzkum zaměřil na fyzické a psychické projevy stresu u jednotlivých manažerů. Respondenti zde měli zvolit opět maximálně 3 projevy, které na sobě pociťují nejčastěji nebo v největší intenzitě. I u této otázky měli respondenti možnost ručně dopsat projev, který případně v uvedeném výčtu chyběl.

Z níže uvedeného grafu č. 11 vyplývá, že nejčastěji se projevujícím důsledkem stresu je únava a nejrůznější fyzické projevy, jako je pocení, žaludeční obtíže, sucho v ústech, nespavost a podobně. Manažerské prostředí je možné považovat za stresující prostředí, a z tohoto důvodu je možné u manažerů napříč všemi úrovněmi identifikovat na základě jejich odpovědí vyčerpanost a únavu psychické i fyzické povahy. Výsledky také prokázaly

mnohem menší míru projevů úzkosti či strach nebo projevů agrese a vzteku. I přes tyto negativní projevy, byl u 46 členů souboru zaznamenán pozitivní vliv stresu v podobě zvýšení jejich dosavadního výkonu, resp. jejich subjektivního pocitu o tom, že stres jejich výkon zvyšuje a má na něj pozitivní vliv.

Graf 11 Projevy stresu

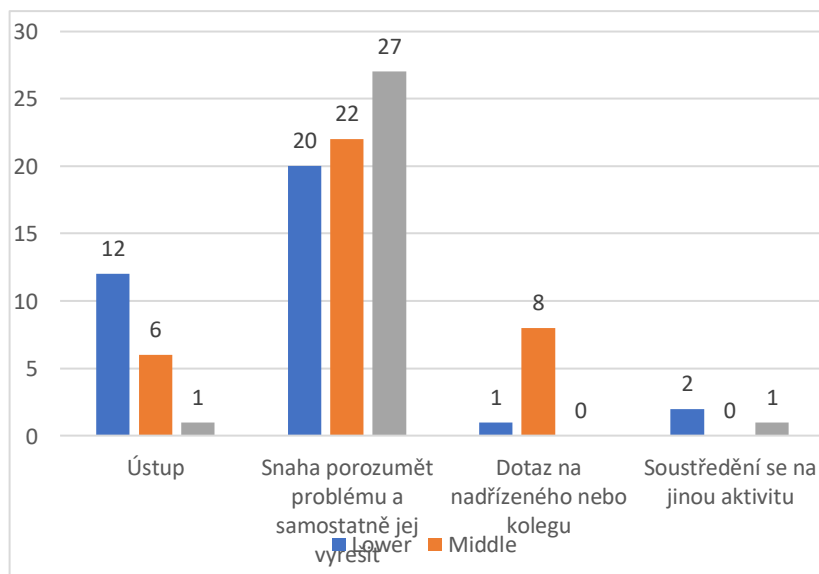


Zdroj: Vlastní zpracování

Dále se výzkum zaměřil na to, jakou strategii nejčastěji manažeři jednotlivých úrovní používají pro vyřešení konkrétní stresové situace. Výsledky jsou zpracovány do grafu č. 12.

Skrze tuto otázku bylo snahou zjistit, zda se manažeři snaží problémy a stresové situace vyřešit či se od nich naopak distancují a snaží se odpovědnost za jejich řešení přenést na někoho jiného nebo zda je ignorují a podobně. Vychází se z předpokladu, že dobrý manažer by se měl snažit problém vyřešit samostatně a aktivně k němu přistupovat.

Graf 12 Strategie řešení stresové situace na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

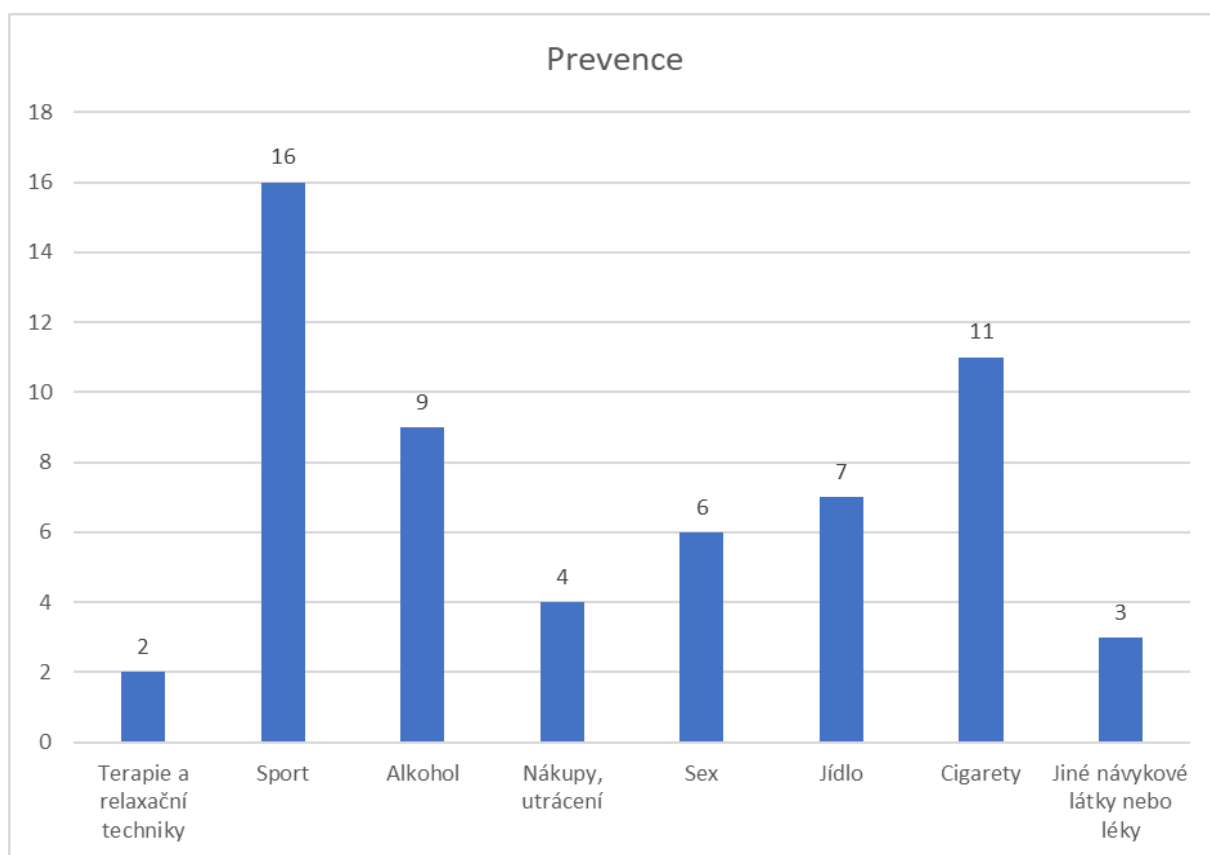
Z grafu č. 12 lze vyčíst, že na všech třech úrovních managementu u manažerů převažuje tvrzení, že stresové situace zvládají takovým způsobem, že na základě svých zkušeností nebo znalostí a dovedností se samostatně a aktivním způsobem snaží najít cestu k tomu, jak daný problém vyřešit. Odůvodněním pro takový výsledek může být fakt, že nejčastěji na manažerských pozicích působí zkušení pracovníci, kteří jsou schopni řešit nejrůznější situace.

Pozitivním zjištěním je také, že pouze jeden respondent z lower managementu a 8 respondentů z middle managementu ze všech dotazovaných odpovědělo, že by se s problémem obrátili na nějakého kolegu nebo nadřízeného, kterého by se zeptali na postup v dané situaci, a v podstatě by na něj přenesli svou zodpovědnost. Takoví pracovníci by dle mého uvážení neměli manažerskou pozici vůbec zastávat, jelikož by každý manažer měl

být schopen stresové situace aktivně řešit, popřípadě je alespoň řešit samostatně, bez asistence třetí osoby a na svou vlastní zodpovědnost.

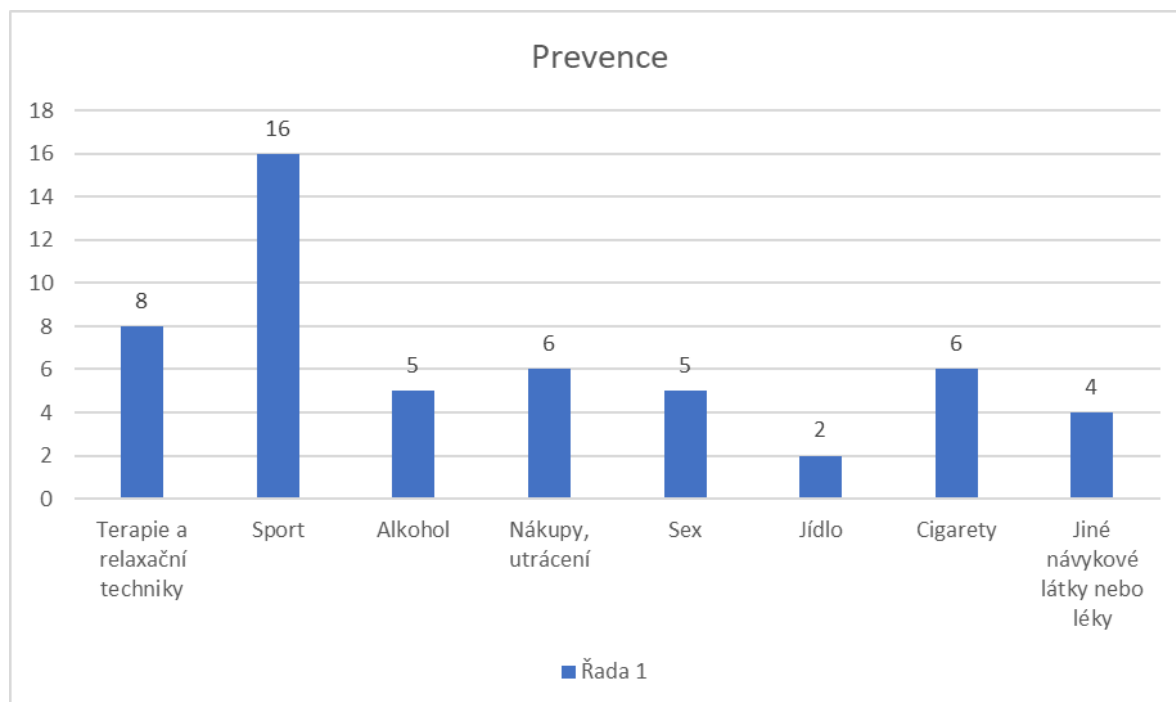
Následující část dotazníku byla věnována zjištění, jaké prvky prevence syndromu vyhoření manažeři nejčastěji využívají pro to, aby se vyrovnali s pracovním stresem. Výsledky jsou opět zpracovány graficky, tentokrát jsou však rozděleny do 3 samostatných grafů, dle jednotlivých manažerských úrovní. Respondenti měli možnost vybrat max 3 a minimálně 1 odpověď.

Graf 13 Prvky prevence syndromu vyhoření užívané u nižšího managementu



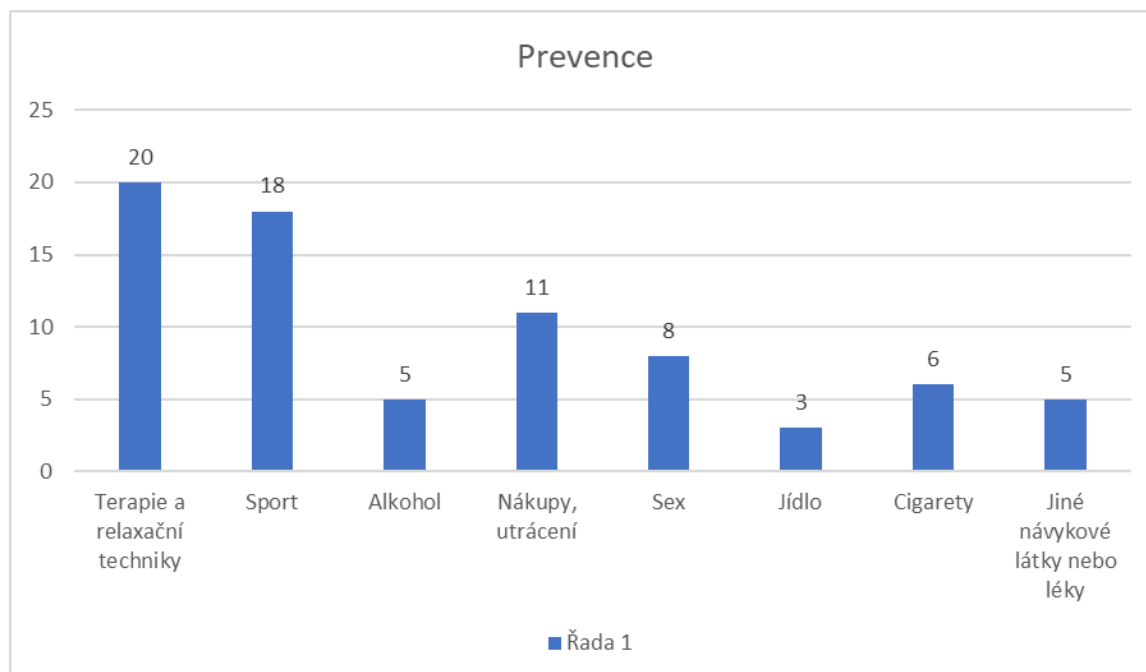
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Prvky prevence syndromu vyhoření u středního managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 Prvky prevence syndromu vyhoření u TOP managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených grafů vyplývá, že nejčastěji využívanými prvky pro prevenci syndromu vyhoření jsou u lower managementu sport, cigarety a alkohol. Z tohoto výsledku mám poměrně smíšené pocity, jelikož, mimo sportovní aktivity, se tyto pracovníci nejčastěji se stresem ze zaměstnání vyrovnávají prostřednictvím aktivit, které pro jejich zdraví nejsou nijak prospěšné a v dlouhodobém horizontu jsou velmi rizikové a mohly by být sekundárně zdrojem dalších problémů.

Vedle toho u middle managementu byly nejčastěji využívanými prvky pro prevenci syndromu vyhoření sport, terapie a relaxační techniky. Zde je potřeba doplnit, že mezi terapeutické aktivity a relaxační techniky byly zařazeny mimo výslovně uvedené také aktivity, jako je pobyt s přáteli nebo rodinou, čas pro sebe a podobně.

Ve skupině Top manažerů se pak tyto pracovníci se stresem ze zaměstnání nejčastěji vyrovnávají prostřednictvím terapie a nejrůznějších relaxačních aktivit, dále pak sportem a utrácením a nákupy. Ve společnosti panuje jakási obecná domněnka, že top manažeři si rádi dopřávají luxusnější a dražší zboží, jakožto jakousi kompenzaci za své vysoké pracovní nasazení, což se v rámci této části výzkumu potvrdilo, jelikož třetina top manažerů ze zkoumaného souboru uvedla nákupy a utrácení jako jednu ze svých kompenzačních aktivit v rámci prevence syndromu vyhoření a eliminace pracovního stresu. Tento fakt tedy není nijak překvapivý a pojí se samozřejmě i s tím, že výdělky top manažerů se pohybují někdy až v řádech statisíc korun měsíčně.

4.1 Testování hypotéz

„*Testy hypotézy H_0 : „náhodný výběr pochází z daného rozdělení“ se nazývají testy dobré shody.*“ Nejčastějším typem takového testu je Pearsonův chí kvadrát test dobré shody. (Svatošová, Kába, 2007, str. 96). Výše zmíněná forma neparametrického testu byla v této práci použita ke statistickému testování definovaných hypotéz.

Pro provedení testu byly stanoveny vždy dvě nulové hypotézy H_0 ke každé výzkumné otázce. „*Nulová hypotéza H_0 je tvrzení, které obvykle deklaruje „žádný rozdíl“ (tj. jakýkoli nalezený rozdíl lze přičíst přirozené variabilitě dat).*“ Oproti tomu „*Alternativní hypotéza H_1 znamená situaci, kdy nulová hypotéza H_0 neplatí. Obvykle se vyjadřuje jako „existence difference“ mezi skupinami nebo „existence závislosti“ mezi proměnnými.*“ (Hendl, 2012, s. 182). Po formulaci hypotéz byly výběrové výsledky

rozděleny na dva druhy četnosti, konkrétně na empirické a dále teoretické neboli očekávané, jež jsou předpokládány v případě platnosti H_0 . (Svatošová, Kába, 2007, str. 96). Poté byla následně určena hladina významnosti alfa (α), která dle definice Hendla představuje „pravděpodobnost, že se zamítne nulová hypotéza, ačkoliv ona platí. Tato hladina odpovídá míře ochoty výzkumníka smířit se s výskytem této chyby.“ Před statistickým testováním byla v této práci vždy nastavena stejná hladina významnosti, to znamená 0,05, což představuje pravděpodobnost chyby 5 %.

K určení shody empirického a očekávaného rozdělení testovacího kritéria byl použit následující vztah:

Obrázek 2 Pearsonův χ^2 test dobré shody – vzorec

$$X^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$$

Zdroj: Svatošová, Kába (2007, str. 97)

Ukazatel n_j představuje empirické absolutní četnosti, tedy zjištěné výsledky na základě provedeného dotazníkového šetření, zatímco np_j představuje teoretické neboli předpokládané absolutní četnosti, které jsou očekávány na základě platnosti definované hypotézy H_0 (Svatošová, Kába, 2007, str. 96).

K dosažení spolehlivosti chí kvadrát testu dobré shody je nezbytné dodržení dvou podstatných podmínek, kterými jsou rostoucí rozsah výběru n a zároveň $n > 50$. Nelze-li vyhovět uvedenému počtu četností **nad 50**, lze toho dosáhnout sloučením některých sousedních tříd. (Svatošová, Kába, 2007, s. 97).

4.1.1 Testování $1H_0$ k VO1

$1H_0$: Manažeři na všech úrovních managementu řeší stresové situace častěji skrze porozumění problému a jeho samostatné vyřešení.

Tabulka 2 Testování hypotézy $1H_0$ k VO1 Řešení stresových situací na všech úrovních řízení

Snaha porozumět problému a samostatně jej vyřešit	Lower	Middle	Top	Celkem
Empirické četnosti	20	22	27	69
Očekávané četnosti	13,8	20,7	34,5	69
Pravděpodobnost v %	20 %	30 %	50 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka číslo 2 představuje nezbytná vstupní data pro provedení statistického výpočtu Pearsonova testu dobré shody. Níže uvedená tabulka číslo 3 definuje dílčí výpočty, jejichž výsledek byl v konečné fázi porovnán s kritickou tabulkovou hodnotou chí kvadrát. Poku by výsledek testu prokázal vyšší hodnotu než je kritická tabulková hodnota, nulová hypotéza by byla zamítnuta, to by znamenalo, že empirické četnosti nejsou v souladu s definovaným předpokladem.

Tabulka 3 Testování hypotézy $1H_0$ k VO1 – VÝPOČET

Management	n_j	np_j	$n_j - np_j$	$\frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$
Top	27	34,5	-7,5	1,6304
Middle	22	20,7	1,3	0,0816
Lower	20	13,8	6,2	2,7855
Σ	69		4,4976	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek testování

$$x^2 < x_{\alpha}^{2,0,05(2)} = 5,991 \quad 4,4976 < 5,99$$

Závěr: S 95 % spolehlivostí na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %) nelze nulovou hypotézu zamítnout, protože očekávané četnosti se statisticky významně neliší, tudíž JSOU V SOULADU s předpokladem.

4.1.2 Testování $2H_0$ k VO1

$2H_0$: Žádný top manažer neřeší při stresové situaci problém skrze svého nadřízeného či podřízeného kolegy

Tabulka 4 Testování hypotézy $2H_0$ k VO1 – Dotaz top manažera na nadřízeného nebo podřízeného kolegu při řešení problému

Dotaz na nadřízeného nebo podřízeného kolegu	Lower	Middle	Top	Celkem
Empirické četnosti	1	8	0	9
Očekávané četnosti	2,7	5,4	0,9	9
Pravděpodobnost v %	30 %	60 %	10 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 Testování hypotézy $2H_0$ k VO1 – VÝPOČET

Management	n_j	np_j	$n_j - np_j$	$\frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$
Top	0	0,9	-0,9	0,9000
Middle	8	5,4	2,6	1,2519
Lower	1	2,7	-1,7	1,0704
Σ	9		3,2222	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek testování

$$\chi^2 < \chi^2_{\alpha, 0,05(2)} = 5,991 \quad 3,2222 < 5,99$$

Závěr: S 95 % spolehlivostí (tj. na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %) JSOU empirické četnosti V SOULADU s předpokladem, očekávané četnosti se statisticky významně neliší, a tím je platnost nulové hypotézy přijata

4.1.3 Testování $3H_0$ k VO2

$3H_0$: Ženy i muži v manažerské funkci pocít'ují při stresu nejčastěji nadměrnou únavu než vztek či agresí.

Tabulka 6 Testování hypotézy $3H_0$ k VO2 – Nadměrná únava jako nejčastější jev při stresu oproti vzteku a agresí

Nejčastějším jevem při stresu je nadměrná únava	Vztek	Agrese	Únava	Celkem
Empirické četnosti	26	12	98	136
Očekávané četnosti	27,2	13,6	95,2	136
Pravděpodobnost v %	20 %	10 %	70 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Testování hypotézy $3H_0$ k VO2 – VÝPOČET

Projevy při stresu	n_j	np_j	$n_j - np_j$	$\frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$
Únava	98	95,2	2,8	0,0824
Agrese	12	13,6	-1,6	0,1882
Vztek	26	27,2	-1,2	0,0529
Σ	136		0,3235	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek testování

$$x^2 < x_{\alpha}^2{}_{0,05(2)} = 5,991 \quad 0,3235 > 5,99$$

Závěr: S 95 % spolehlivostí (tj. na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %)) je platnost nulové hypotézy přijata. Očekávané četnosti se od empirických statisticky významně neliší, proto je platnost $3H_0$ přijata.

4.1.4 Testování $4H_0$ k VO2

$4H_0$: Fyzické projevy (nadměrné pocení, červenání, třas apod.) jsou při stresu manažerů jednotlivých úrovní častějším jevem než vztek a úzkost.

Tabulka 8 Testování hypotézy $4H_0$ k VO2 – Fyzické projevy u manažerů všech úrovní jako častější jev než vztek a úzkost

Fyzické projevy, jako častější jev než vztek a úzkost	Fyzické projevy	Vztek	Úzkost	Celkem
Empirické četnosti	85	26	12	123
Očekávané četnosti	86,1	24,6	12,3	123
Pravděpodobnost v %	70 %	20 %	10 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Testování hypotézy $4H_0$ k VO2 – VÝPOČET

Projevy při stresu	n_j	np_j	$n_j - np_j$	$\frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$
Úzkost	12	12,3	-0,3	0,0073
Vztek	26	24,6	1,4	0,0797
Fyzické projevy	85	86,1	-1,1	0,0141
Σ	123		0,1010	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek testování

$$x^2 < x^2_{\alpha, 0,05(2)} = 5,991 \quad 0,1010 > 5,99$$

Závěr: Platnost nulové hypotézy byla přijata, protože očekávané četnosti se statisticky významně neliší. S 95 % spolehlivostí (tj. na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %)) JSOU empirické četnosti V SOULADU s předpokladem.

4.1.5 Testování $5H_0$ k VO3

$5H_0$: Top management využívá jako prevenci syndromu vyhoření nejčastěji formu terapie a relaxačních technik než cigarety a alkohol

Tabulka 10 Testování hypotézy $5H_0$ k VO3 – Prevence syndromu vyhoření u top managementu

Prevence syndromu vyhoření u top managementu	Terapie a relaxační techniky	cigarety	alkohol	Celkem
Empirické četnosti	20	6	5	31
Očekávané četnosti	18,6	9,3	3,1	31
Pravděpodobnost v %	60 %	30 %	10 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 Testování hypotézy $5H_0$ k VO3 – VÝPOČET

Prevence syndromu vyhoření	n_j	np_j	$n_j - np_j$	$\frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$
alkohol	5	3,1	1,9	1,1645
cigarety	6	9,3	-3,3	1,1710
Terapie a relaxační techniky	20	18,6	1,4	0,1054
Σ	31		2,4409	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek testování

$$\chi^2 < \chi_{\alpha}^2{}^{0,05(2)} = 5,991 \quad 2,4409 > 5,99$$

Závěr: S 95 % spolehlivostí na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %) je platnost nulové hypotézy přijata, protože empirické četnosti se statisticky významně neliší, tudíž JSOU V SOULADU s předpokladem.

4.1.6 Testování $6H_0$ k VO3

$6H_0$: Střední management využívá jako prevenci syndromu vyhoření nejčastěji sport.

Tabulka 12 Testování hypotézy $6H_0$ k VO3 – Prevence syndromu vyhoření u středního managementu

Prevence syndromu vyhoření u středního managementu	Sport	cigarety	alkohol	Celkem
Empirické četnosti	16	6	5	27
Očekávané četnosti	16,2	8,1	2,7	27
Pravděpodobnost v %	60 %	30 %	10 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13 Testování hypotézy $6H_0$ k VO3 – VÝPOČET

Prevence syndromu vyhoření	n_j	np_j	$n_j - np_j$	$\frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$
alkohol	5	2,7	2,3	1,9593
cigarety	6	8,1	-2,1	0,5444
Sport	16	16,2	-0,2	0,0025
Σ	27		2,5062	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek testování

$$\chi^2 < \chi^2_{\alpha, 0,05(2)} = 5,991 \quad 2,5062 > 5,99$$

Závěr: U posledního testování nulové hypotézy lze s 95 % spolehlivostí a na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %) konstatovat, že platnost nulové hypotézy je přijata, protože empirické četnosti JSOU V SOULADU s předpokladem.

4.2 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Cílem výzkumné části práce bylo zjistit, které faktory a oblasti manažerské činnosti mají u respondentů za následek vyvolání stresové reakce a jakým způsobem se s nimi jednotliví respondenti vyrovnají.

Dílčím cílem výzkumné části práce bylo definovat rozdíly v konkrétních projevech stresu mezi muži a ženami a v rámci jednotlivých manažerských úrovní.

Nyní budou zodpovězeny jednotlivé výzkumné otázky a na základě výsledků ze získaných dat budou navržena možná opatření a doporučení pro praxi.

4.2.1 Vyhodnocení VO1:

Který způsob řešení stresové situace dominuje u manažerů jednotlivých manažerských úrovní?

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že manažeři v souvislosti se svým povoláním prožívají v majoritě stres, se kterým se dle svého subjektivního hodnocení obtížně nebo velmi obtížně vyrovnávají. Zde je znovu nutné zohlednit fakt, že je každý jedinec individualitou a jeho schopnost vyrovnat se s mírou prožívaného stresu se odvíjí od celé řady faktorů vnitřní i vnější povahy.

K této výzkumné otázce bylo tedy zjištěno, že na všech třech úrovních managementu, tedy nižší, střední a top management, převažovalo u manažerů tvrzení, že stresové situace zvládají takovým způsobem, že na základě svých zkušeností nebo znalostí a dovedností samostatně a aktivním způsobem snaží najít cestu k tomu, jak daný problém vyřešit. Tento fakt byl rovněž v souladu s testovanou hypotézou H_0 , jejíž platnost byla, na základě testování neparametrickým chí kvadrát testem dobré shody, přijata. Odůvodněním pro takový výsledek může být fakt, že nejčastěji na manažerských pozicích působí zkušení pracovníci, kteří jsou schopni řešit nejrůznější situace. Pozitivním zjištěním je také to, že pouze jeden respondent z lower managementu a 8 respondentů z middle managementu ze všech dotazovaných odpovědělo, že by se s problémem obrátili na nějakého kolegu nebo nadřízeného, který by se zeptal na postup v dané situaci a v podstatě by na něj přenesl svoji zodpovědnost. Takoví pracovníci by z mého pohledu neměli manažerskou pozici vůbec zastávat, jelikož každý manažer by měl být schopen stresové situace aktivně řešit,

popřípadě je alespoň řešit samostatně, tedy bez asistence třetí osoby a na svou vlastní zodpovědnost. Pozitivním faktem je, že se během statistického testování hypotézy $2H_0$ potvrdilo (hypotéza byla přijata, její empirické četnosti se významně statisticky neodlišovaly, tudíž byly v souladu s předpokladem), že žádný manažer z okruhu Top managementu nepřenáší ve stresové situaci své úkoly po vertikále řízení, tedy že nezneužívá svého postavení ve vztahu k podřízeným a nezbavuje se svých povinností a rovněž nepřenáší zbaběle své úkoly směrem k vyššímu stupni řízení. Domnívám se, že předpokladem pro vykonávání odpovědné manažerské práce je nejen svědomité plnění vlastních úkolů, ale také umění udržet dostát svých závazků za svým dílem.

4.2.2 Vyhodnocení VO2:

Jaká je nejčastější reakce manažerů jednotlivých manažerských úrovní na rozrušení nebo stresovou situaci?

K této otázce bylo zjištěno, že nejčastěji se projevujícím důsledkem stresu je únava a nejrůznější fyzické projevy, jako je pocení, žaludeční obtíže, sucho v ústech, nespavost a podobně. Tento druh fyzických projevů organismu na stres byl rovněž potvrzen hypotézou $4H_0$. Manažerské prostředí je možné považovat za stresující prostředí a z tohoto důvodu je možné u manažerů napříč všemi úrovněmi identifikovat na základě jejich odpovědí vyčerpanost a únavu psychické i fyzické povahy. Nejvyšší hodnoty v dotazníkovém šetření však ukázaly jednoznačně na projevy únavy. Na toto téma byla zaměřena hypotéza $3H_0$, která na základě statistického testování potvrdila, že zjištěné údaje z dotazníkového šetření lze přijmout za platné, tedy že únava je na všech třech stupních řízení nejrozsáhlejší projevem organismu v případě stresové situace či náhlého rozrušení.

Výsledky výzkumu rovněž prokázaly, že v mnohem menší míře se u tohoto výzkumného souboru projevují důsledky stresu, jako je strach, úzkost či vztek a agrese. Bez ohledu na zmíněné negativní důsledky stresu, bylo u 46 členů zkoumaného souboru možné nalézt pozitivní vliv stresu v podobě zvýšení jejich dosavadního výkonu, respektive jejich subjektivního pocitu o tom, že stres jejich výkon zvyšuje a má na něj pozitivní vliv.

Zde však výsledek zcela koreluje se zjištěním z otázky č. 3, u které bylo zjištěno, že celkem 62 % výzkumného souboru subjektivně pociťuje, že pod určitou mírou stresu

podává lepší pracovní výkon, než když na ně žádný stres nepůsobí. Vedle toho 38 % výzkumného souboru uvedlo, že pod tlakem nepodávají lepší výkon, než když jsou v klidu.

Dále bylo k této výzkumné otázce šetřením zjištěno, že manažeři využívají v reakci na stres a snahy vyrovnat se s psychickou zátěží ze zaměstnání některé prvky prevence, kterým se věnuje následující výzkumná otázka.

4.2.3 Vyhodnocení VO3:

Jaké jsou nejčastěji využívané prvky prevence syndromu vyhoření u manažerů jednotlivých manažerských úrovní?

Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že nejčastěji využívanými prvky pro prevenci syndromu vyhoření jsou u lower managementu sport, cigarety a alkohol. Z tohoto výsledku vnímám poměrně smíšené pocity, jelikož mimo sportovní aktivity se tyto pracovníci nejčastěji se stresem ze zaměstnání vyrovnávají prostřednictvím aktivit, které pro jejich zdraví nejsou nijak prospěšné a v dlouhodobém horizontu jsou pro ně velmi rizikové, tudíž mohly by být velmi problematické.

Vedle toho u middle managementu byly nejčastěji využívanými prvky pro prevenci syndromu vyhoření sport, terapie a relaxační techniky. Sportovní využití jako prevence syndromu vyhoření u middle managementu bylo testováno v hypotéze $6H_0$. Platnost hypotézy byla na základě zvoleného neparametrického chí kvadrát testu potvrzena. Zde je potřeba doplnit, že mezi terapeutické aktivity a relaxační techniky byly zařazeny mimo výslovně uvedené také aktivity jako je pobyt s přáteli nebo rodinou, čas pro sebe a podobně.

Ve skupině Top manažerů se pak tyto pracovníci se stresem ze zaměstnání nejčastěji vyrovnávají prostřednictvím terapie a nejrůznějších relaxačních aktivit, dále pak sportem, utrácením a nakupováním. Hypotéza $5H_0$ testovala, jak předchází syndromu vyhoření top management, přičemž výsledek testování potvrdil shodu s empirickými výsledky. Na základě statistického testování bylo potvrzeno, že v největší míře tato linie řízení zaměřuje na relaxaci a terapie.

4.3 Vyhodnocení výzkumných cílů práce

Dílčím cílem výzkumné části práce bylo definovat rozdíly v konkrétních projevech stresu mezi muži a ženami a v rámci jednotlivých manažerských úrovní.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že nejčastějším projevem stresu v rámci celého výzkumného souboru byla únava a nejrůznější fyzické projevy, jako je pocení, žaludeční obtíže, sucho v ústech, nespavost a podobně. Manažerské prostředí je možné považovat za stresující, a z tohoto důvodu je možné u manažerů napříč všemi úrovněmi identifikovat za nejčastější projevy vyčerpanost a únavu psychické i fyzické povahy. Z výsledků dále vyplynulo, že v mnohem menší míře se u zvoleného výzkumného souboru projevují důsledky stresu, jako je úzkost a strach nebo agrese a vztek. Pomineme-li všechny negativní důsledky stresu, bylo u 46 členů výzkumného souboru možné nalézt pozitivní vliv stresu v podobě zvýšení jejich dosavadního výkonu, respektive jejich subjektivního pocitu o tom, že stres jejich výkon zvyšuje a má na něj pozitivní vliv.

Z hlediska rozdílů v projevech stresu mezi muži a ženami bylo zjištěno, že nejčastějším projevem u žen je únava spojená s nejrůznějšími fyzickými projevy a potom úzkost a strach.

Muži pak nejčastěji trpí, stejně jako ženy, únavou spojenou s fyzickými projevy. Vyskytuje se u nich ale mnohem častěji než u žen stav, kdy stres působí pozitivně na jejich výkonnost, čehož jsou si sami vědomi.

Nejmarkantnější rozdíly v rámci jednotlivých projevů byly zaznamenány právě u vyššího výkonu v důsledku stresu a ve výskytu strachu, vzteku a agrese, kdy tyto projevy se u žen vyskytovaly méně než u mužů. U žen se pak častěji vyskytovala úzkost, než tomu bylo u mužů. Naopak nejvyrovnanější výsledky byly u obou pohlaví u únavy a fyzických projevů spojených se stresem.

Hlavním cílem výzkumné části práce bylo zjistit, které faktory a oblasti manažerské činnosti mají u respondentů za následek vyvolání stresové reakce a jakým způsobem se s nimi jednotliví respondenti vyrovnávají.

Pro naplnění hlavního cíle práce bylo nejprve nutné manažerskou činnost rozčlenit na její jednotlivé složky, a to na kontrolu, vedení, personalistiku, organizaci a plánování.

Všechny tři existující úrovně managementu byly ve vybraném výzkumném souboru zastoupeny téměř stejnoměrně, kdy TOP managerů je ve skupině 34, středních manažerů 33 a nižších manažerů taktéž 33, proto je možné porovnávat odpovědi jednotlivých úrovní managementu vzájemně mezi sebou.

V rámci manažerské oblasti zaměřené na kontrolu bylo zjištěno, že nejvíce zástupců top managementu, konkrétně 74 % z nich, považuje oblast kontroly svých zaměstnanců jako mírnou zátěž. Střední management, a to konkrétně 75 % z nich, považuje kontrolu jako střední zátěž a u lower managementu téměř 49 % respondentů považuje kontrolu jako za oblast se střední mírou psychické zátěže, stejně jako střední management.

V oblasti vedení považuje manažerskou činnost za vysoce zatěžující zejména middle management, tedy 70 % z jeho příslušníků a 29 % příslušníků top managementu. Za velmi vysokou zátěž považuje pak činnost vedení 35 % top managementu. Nižší manažeři vedení nejčastěji považují za mírnou zátěž, a to konkrétně 36 % z příslušníků této manažerské skupiny. Tyto výsledky jsou přisuzovány míře zodpovědnosti za dosahování stanovených cílů, která je u top a middle managementu vyšší, než je tomu u lower managementu, kteří se, jak vyplývá ze získaných výsledků, spíše soustředí v rámci své profese na kontrolu než na vedení lidí.

Oblast vedení není jako velmi mírně zatěžující považována žádným zástupcem middle ani top managementu. Tuto možnost zvolili pouze dva respondenti lower managementu, tvořící 6 % této manažerské skupiny.

Dále se práce zaměřuje na zkoumání míry zátěže v manažerské oblasti personalistiky. Zde se podařilo zjistit, že všechny zkoumané manažerské skupiny považují tuto oblast své profese za středně zatěžující. Přesně se pak jednalo o 61 % respondentů z lower managementu, 58 % respondentů působících v middle managementu a 53 % oslovených top manažerů. Za vysoce zatěžující tuto oblast považuje 36 % pracovníků středního managementu a 35 % top manažerů. Druhou, nejvíce frekventovanou odpovědí nižších manažerů, byla mírná zátěž, a to ve 39 %.

Další zkoumanou manažerskou oblastí byla organizace. Nutno podotknout, že tato součást manažerské profese lpí nejčastěji na bedrech středního managementu, což se projevilo i na výsledcích tohoto výzkumného šetření. Příslušníci středního managementu oblast organizace v 85 % případů označili za vysoce nebo velmi vysoce zatěžující.

Organizační oblast představuje zátěž i pro pracovníky nižšího managementu, ale ne již v takové intenzitě. Nižší manažeři označili oblast organizace za střední zátěž, a to konkrétně v 63 %. Poslední součástí manažerské praxe, na kterou se zaměřil výzkum této vědecké práce, bylo plánování. Jedná se o manažerskou oblast, kterou má nejčastěji na starosti střední a vysoký management firem. Jedná se o poměrně logický jev, s ohledem na pracovní náplň jednotlivých manažerských úrovní. Tato skutečnost se následně potvrdila i v rámci vyhodnocení položky, která na tento dotaz byla zaměřena. Bylo zjištěno, v porovnání s pracovníky z nižšího managementu, jež se při výkonu své profese s touto oblastí setkávají spíše okrajově a nepředstavuje pro ně tedy tak výraznou zátěž, že příslušníci vysokého a středního managementu považují oblast plánování za velmi zatěžující.

Konkrétní hodnoty pak odpovídaly této tezi, jelikož 90 % z oslovených top manažerů a 94 % středních manažerů označilo tuto oblast jako střední nebo vysokou zátěž. V porovnání s těmito hodnotami je pak kontrastem hodnota získaná u nižších manažerů, pro které je oblast plánování velmi mírně nebo mírně zatěžující v 94 %.

Vyhodnocením jednotlivých položek dotazníkového šetření a jejich výsledků tedy bylo zjištěno, že pro nejvyšší management představuje nejintenzivnější zátěž oblast vedení a organizace. Pro střední management je to pak oblast kontroly, vedení, personalistiky a organizace. Pro nižší manažery je nejvíce zatěžující oblastí manažerské praxe oblast kontroly. Výše uvedené výsledky v podstatě korespondují s jednotlivými manažerskými oblastmi, které tvoří největší část pracovní náplně jednotlivých manažerských úrovní.

Vzhledem k tomu, že se podařilo definovat jednotlivé oblasti manažerské činnosti, které jsou pro vybrané respondenty nejvíce zatěžující, je potřeba se nyní zaměřit na identifikaci konkrétních faktorů, které lze v rámci jejich zaměstnání označit za stresory.

V další části výzkumu byla pozornost zaměřena na existenci jednotlivých faktorů, které mohou působit v manažerské praxi jako stresor nebo spouštěč stresové reakce. Na základě analýzy získaných dat bylo zjištěno, že na prvním místě mezi všemi faktory je nedostatečná časová dotace na splnění všech zadaných pracovních úkolů a povinností, které se s nimi pojí. Druhým nejsilnějším stresorem pak byla označována přetíženost zadanými úkoly a povinnostmi, která s předchozím faktorem velmi úzce souvisí a rovněž z něj vyplývá. Třetím nejintenzivnějším stresorem pak byla pro vybraný výzkumný soubor vysoká míra jejich osobní odpovědnosti za naplňování firemních cílů.

Při zkoumání problematiky působení konkrétních faktorů, jakožto spouštěčů stresových reakcí, měli respondenti možnost do dotazníku ručně vepsat i položky, které v něm nebyly uvedeny. Několik respondentů této možnosti využilo a volné políčko vyplnilo. Překvapením bylo, že se na tomto místě objevoval faktor, který byl při vypracování dotazníku zcela opomenut, a to byly konflikty v pracovním prostředí. Respondenti zde uváděli jak konflikty na pracovišti, týkající se pracovní náplně nebo povinností jednotlivých zaměstnanců, tak i konflikty plynoucí ze vztahových problémů v rámci kolektivu. S těmito konflikty se pak pojí i třetí nejčastěji vepsaný faktor, a to je špatná komunikace napříč pracovištěm.

Nejsou-li vztahy na pracovišti v rovnováze, lze předpokládat, že vzniklé konflikty mohou dlouhodobě narušovat atmosféru ve firmě a mít i negativní vliv na chod celé společnosti. Z tohoto důvodu je velmi důležité této vztahové rovině věnovat dostatečnou pozornost a o zdravé vztahy na pracovišti pečovat.

Na základě výše uvedeného je možné konstatovat, že se povedlo odpovědět na všechny výzkumné otázky a naplnit tak dílčí i hlavní cíle práce, čímž byl splněn její stěžejní úkol. Nyní budou díky získaným poznatkům formulována konkrétní doporučení pro zlepšení současného stavu.

4.4 Diskuse a doporučení pro zlepšení současného stavu

Je obecně známo, že stres představuje jeden z civilizačních problémů a je možné jej identifikovat téměř u každého člověka. Vzhledem k tomu, že každý manažer vnímá působení zátěžových situací v zaměstnání jiným způsobem, není možné konkrétně definovat recept na vypořádání se se stresovými situacemi a jejich prevenci. V

manažerském prostředí, stejně jako kdekoli jinde, se vyskytují silné osobnosti, které se nebojí vzít zodpovědnost sami na sebe a činit důležitá rozhodnutí. To ale není zárukou toho, že by tyto osoby nepocítovaly stres a nebyly nuceny s ním pracovat.

Z poznatků předložené práce vyplývá, že stres se vyskytuje napříč všemi třemi manažerskými úrovněmi a jsou nuceni se s ním potýkat jak nižší, tak i střední a top manažeři. Důležitou roli pro tyto pracovníky hraje důsledné dodržování preventivních opatření a osvojení si některé z technik snižujících stres a usnadňujících jeho zvládnutí. Pro každého manažera by měla být zcela stěžejní znalost stres managementu, spočívající v tom, že si je člověk vědom své optimální hladiny stresu, která je pro něj neškodná a kterou zvládne zpracovat, aby dosáhl vytyčených pracovních cílů.

Je možno konstatovat, že nejefektivnější cestou boje se stresem je jeho prevence a schopnost se s ním vyrovnat. Není však možné definovat konkrétní způsob, který by stres z lidského života zcela eliminoval. Část manažerů z vybraného výzkumného souboru, a to majoritně část mužská, uvedla, že pro ně stres představuje stimul, který zvyšuje jejich pracovní výkon a má na ně svým způsobem pozitivní vliv.

S ohledem na výše uvedené je možno navrhnout hned několik druhů opatření vymezených do dvou skupin. K první skupině řadíme opatření, jenž tvoří součást pracovního poměru a jsou vykonávány v pracovní době. Konkrétně se jedná o vzdělávání a povinné přestávky. Vzdělávací činnost se v oblasti psychohygieny pojí se samotným výkonem manažerské pozice. Vzdělávací aktivity a osvěta z této oblasti musí být realizovány pod dohledem erudovaného odborníka a měly by představovat součást pracovní náplně.

Druhý typ opatření z této skupiny jsou povinné přestávky probíhající v určitých časových intervalech. Pracovník by tak měl možnost načerpat ztracenou energii.

Do druhé skupiny opatření řadíme vypořádávání se stresem u manažerských pozic mimo pracovní dobu. Existují zde opět dva typy opatření. První z nich je osobní ohodnocení či dar v podobě dárkového poukazu na wellness pobyt nebo jinou relaxační proceduru. Opatřením pak může být příspěvek na nejrůznější sportovní aktivity zvyšující fyzickou i psychickou odolnost člověka.

Tato skupina opatření sice nezasahují do pracovní doby zaměstnance, avšak není možné si je nijak vynucovat nebo je považovat za povinnost. Jsou také finančně náročnější, než jiná opatření. Obecně by se dalo uvést, že opatření první skupiny v rámci pracovní doby jsou přívětivější pro zaměstnavatele, zatímco opatření druhé skupiny jsou přívětivější pro zaměstnance.

Kromě opatření, která mohou být realizována ze strany zaměstnavatele, je možné vytyčit návrh zlepšení vytvořený zaměstnanci přímo na míru. V rámci manažerské praxe je možné se setkat s tím, že jsou manažeři denně vystaveni stresu a složitým situacím, které musí operativně řešit. To může mít za následek, že navenek tito jedinci působí vyčerpaně, mnohdy podrážděně a bez energie.

V případě, že jedinec není ve svém zaměstnání spokojený, měl by zvažovat změnu pracovního prostředí nebo pozice. Vzhledem k tomu, že manažeři v práci denně komunikují s podřízenými i nadřízenými pracovníky, může docházet ke konfliktům na pracovišti, které mohou způsobovat určitý diskomfort a stres. Existuje řada možností řešení takových situací, ale ze všeho nejdůležitější je efektivní komunikace napříč firmou. V případě, že napjaté vztahy na pracovišti dlouhodobě přetrvávají, jeví se jako nejlepší řešení změna pracovního prostředí.

Práce představuje významnou část života každého jedince a měla by člověka naplňovat. V moderním pracovním prostředí ale mnohdy dochází k tomu, že lidé setrvávají na určité pozici zejména kvůli finančnímu ohodnocení, a i přes problémy se obávají odchodu z ní.

Existuje celá řada fyzických i psychologických technik na zmírnění stresu. Osoby dlouhodobě vystavené stresu by měly dbát zejména na kvalitní životosprávu, dostatečné množství spánku, zdravou stravu, eliminaci návykových látek a zlovyků a pravidelný pohyb.

Efektivní time management je rovněž velmi důležitý a pojí se se správným rozložením úkolů a dodržováním efektivního postupu při řešení každodenních situací. Užitečným pravidlem je tzv. pravidlo 10 minut, které spočívá v tom, že to, co je možné vyřídit do 10 minut, by mělo být splněno přednostně. Takto je snížen počet položek, které

je nutno za den zvládnout, což má pozitivní motivační vliv, a je možné postupovat k plnění dalších položek v seznamu, které jsou časově náročnější.

Řada odborníků a autorů jako například Křivohlavý (1994) a Vašina (1999) doporučují jako velmi účinný prostředek ke zmírnění napětí, stresu a zvýšení kvality života meditaci. Meditace by měla být zařazena do denního programu především těch jedinců, kteří bývají hojně vystaveni hluku, shonu a stresu. Zcela stěžejní roli také hraje pozitivní mysl.

V průběhu výzkumného šetření bylo zjištěno, že se míra zátěže manažerů ve vazbě na manažerské oblasti liší napříč jednotlivými manažerskými úrovněmi. Tato zjištění mimo jiné korelují s pracemi autora Mintzberga, který hovoří o tom, že náplň práce manažerů je enormně náročná a komplikovaná. Manažeři jsou dle něj zcela zahlceni nejrůznějšími úkoly, které není možné delegovat na jiné pracovníky. Na základě provedené výzkumné činnosti se tedy lze domnívat, že pro manažery je důležité rozvíjet manažerské dovednosti jako je time management, schopnost delegovat práci, než se zabývat jednotlivými pracovními úkony, které mnohdy nejsou ani tak důležité a daly by se delegovat na jiného pracovníka, který není tak přetížený, jako sám manažer.

Jak uvádí autor Křivohlavý (2001), stres je velmi často předchůdcem syndromu vyhoření. Jedním z nejpodstatnějších iniciátorů syndromu vyhoření je podle něj působení chronického stresu.

V neposlední řadě nelze opomenout oblast prevence a dalšího vzdělávání manažerů. Jak ukazují zahraniční výzkumy, například jeden od Cartwright, Cooper, z roku 1997, programová vzdělávací intervence na pracovišti, za užití vědeckých znalostí a metod managementu pomáhá k dosažení vyšší efektivity manažera nejen na pracovišti, ale i v jeho osobním životě. Jedná se o programy, které mohou mít různou podobu, avšak nejčastěji to je výuka věnovaná problematice zdraví, prevenci stresu a psychologickému poradenství.

K tématu autoři Donnelly, Gibson, Ivancevich (2005) uvádějí, že předpokladem efektivity procesu vzdělávání na pracovišti je to, že vzdělávací program vychází z podnikových potřeb a zároveň z potřeb konkrétních zaměstnanců. Rovněž musí být užity

vhodné vzdělávací prostředky a po ukončení realizace vzdělávacího programu musí dojít k jeho evaluaci, aby byla zjištěna efektivita vzdělávání a vynaložených nákladů.

Vzdělávací kurzy se zaměřením na stres management jsou stále populárnější. Je na rozhodnutí vedoucích pracovníků každé organizace, aby byla problematice stres managementu věnována větší pozornost ve vazbě na rozvoj pracovníků, včetně péče o ně v rámci budování kultury organizace (Eger,2006).

5 Závěr

Stres v moderní společnosti představuje nedílnou součást života každého z nás. Existují však jedinci, kteří jsou stresovým situacím, s ohledem na své pracovní zařazení, vystaveni více než jiní. Pro účely této práce byli jako taková skupina identifikováni pracovníci na manažerských postech. Manažeři jsou totiž jedinci, kteří jsou v rámci své profese denně nuceni řešit komplikované situace a nejrůznější konflikty, které jim mohou působit stres. Takto vzniklý stres je pak nutné vhodným způsobem zpracovat, aby nedošlo k rozvoji syndromu vyhoření nebo jiných nežádoucích stavů lidského organismu. Z tohoto důvodu si předložená diplomová práce kladla za cíl prozkoumat problematiku stresu a duševní hygieny v manažerské praxi.

Pro tyto účely bylo nejprve nutné položit základy v podobě teoretických východisek práce v její první části. Na teoretickou část pak plynule navazoval vlastní výzkum, realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření provedeného mezi manažerskými pracovníky všech úrovní.

Hlavním cílem práce bylo zjistit, které faktory a oblasti manažerské činnosti mají u respondentů za následek vyvolání stresové reakce a jakým způsobem se s nimi jednotliví respondenti vyrovnávají. K naplnění tohoto výzkumného cíle bylo nejprve nutné získat potřebná data, což bylo uskutečněno skrze distribuci předem připravených, polostrukturovaných, elektronických dotazníků skupině záměrně selektovaných respondentů. Získaná data bylo poté nutno roztrždit, analyzovat, zpracovat a vyhodnotit. Výsledky tohoto dotazníkového šetření byly zpracovány graficky. Součástí výzkumných otázek, které byly v práci definovány byly zformulovány nulové hypotézy. Jejich platnost byla testována skrze neparametrický Pearsonův chí kvadrát test dobré shody. Celkem bylo naformulováno šest nulových hypotéz. Statistické testování ve všech případech potvrdilo soulad empirických četností s teoretickými četnostmi, čímž byla platnost jednotlivých hypotéz přijata. S 95 % spolehlivostí při hladině významnosti alfa 0,05 (staveno u všech hypotéz totožně) bylo zjištěno, že předpokládané neboli teoretické četnosti se významně statisticky neliší a jsou tedy v souladu s předpokladem.

Realizovaným šetřením se podařilo identifikovat tři nejintenzivněji působící stresory ovlivňující oslovené respondenty při jejich manažerské praxi. Konkrétně se zde

jednalo o nedostatek času, dále to byla přetíženost pracovníků zadanými úkoly a povinnostmi a třetím faktorem šlo o vysokou míru jejich zodpovědnosti za dosahování firemních cílů a za naplňování těchto cílů. Díky uvedeným zjištěním se tak podařilo naplnit hlavní cíl práce a následně rovněž formulovat určitá doporučení pro zlepšení současného stavu manažerské praxe.

6 Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

ASSLÄNDER, Friedrich a Anselm GRÜN. *Time management jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, 223 s. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-338-8.

BEDRNOVÁ, Eva. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999, 158 s. ISBN 80-7168-681-6.

BLANCHARD, Kenneth H. *Minutový manažer: Nejrychlejší způsob, jak zvážit vlastní prosperitu*. Praha: Pragma, 1993, 111 s. ISBN 80-85213-29-x.

BLANCHARD, Kenneth H. a Mark MILLER. *Great leaders grow*. 2012. ISBN 9781609943035.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *O štěstí a smyslu života: Můžeme ovládat své prožitky a ovlivňovat jejich kvalitu?* Přeložil Eva HAUSEROVÁ. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1996, 400 s. Psychologie P. ISBN 80-7106-139-5.

CUNGI, Charly. *Jak zvládat stres*. Praha: Portál, 2001, 208 s. ISBN 80-7178-465-6.

ČERNÝ, Vojtěch. *Jak překonat stres: TESTY A CVIČENÍ*. Praha: Computer Press, 1999, 70 s. Osobnost (Computer Press). ISBN 807226-260-2.

FALEIDE, Asbjorn O., Lilleba B. LIAN a Eyolf K. FALEIDE. *Vliv psychiky na zdraví: soudobá psychosomatika*. Praha: Grada, 2010, 240 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2864-3.

GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Vodnář, 2000, 425 s. ISBN 80-86226-07-7.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, 776 s. ISBN 80-7178-303-x.

HAUSER, Peter Joachim. *Domácí lékař: nový velký průvodce*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0934-1.

HAUSER, Peter Joachim. *Neuer grosser Gesundheits-Kompass: das aktuelle Wissen der modernen Medizin; Vorbeugen, Symptome, Ursachen, Behandlung*. München: Compact, 2003, 384 s. ISBN 978-3-8174-5700-7.

HAUSER, Peter Joachim. *Domácí lékař: nový velký průvodce*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80247-0934-1.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Vyd. 2., opr. Praha: Portál, 2012, 734 s. ISBN 978-80-262-0200-4.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, 136 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

- HUBER, Johannes, Hademar BANKHOFER a Elisabeth HEWSON. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada, 2009, 120 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2486-7.
- KOHOUTEK, Rudolf. *Úvod do psychologie: metody poznávání osobnosti a duševního zdraví žáka*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3932-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.
- KRASKA-LÜDECKE, Kerstin. *Nejlepší techniky proti stresu*. Přeložil Dagmar BREJLOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2007, 116 s. Psychologie pro každého. ISBN 97880-247-1833-0.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2003, 279 s. ISBN 80-7178-774-4.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. Praha: Grada, 2002, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0179-0.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994, 190 s. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál, 2004, 195 s. Psychologie (Portál). ISBN 80-7178-835-x.
- MAREŠ, Jiří. *Posttraumatický rozvoj člověka*. Praha: Grada, 2012, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-2473007-3.
- MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984, 208 s. ISBN 14-400-84.
- MÍČEK, Libor. *Sebevýchova a duševní zdraví*. 5., dopl. vyd. Praha: SPN, 1988, 224 s. Knižnice psychologické literatury. ISBN 14-226-86.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010, 208 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6.
- PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, 2006, 264 s. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, 178 s. Manažer. ISBN 80-247-2593-2.
- PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.
- ŘÍČAN, Pavel a Dana KREJČÍŘOVÁ. *Dětská klinická psychologie*. Vyd. 3., přeprac. a dopl. Praha: Grada, 1997, 450 s. ISBN 80-7169-512-2.

SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. Praha: Grada, 2012, 304 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3507-8.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010, 103 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA. *Statistické metody I / Libuše Svatošová, Bohumil Kába*. Praha: Česká zemědělská univerzita. 2007. 133 s. ISBN 9788021316720

VAŠINA, Bohumil. *Psychologie zdraví*. Ostrava: Ostravská univerzita, 1999, 91 s. ISBN 80-7042-546-6.

Internetové zdroje

ASSADI, Hassan. EVALUATION OF JOB STRESS FACTORS (ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL) AMONG HEADS OF PHYSICAL EDUCATION ORGANIZATIONS. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Gymnica* [online]. 2003, **33**(1), 47-55 [cit. 2021-02-05]. ISSN 12121185.

BUTCHER, Lola. Solving Physician Burnout. *H* [online]. 2017, **91**(10), 48-50 [cit. 2020-12-20]. ISSN 10688838.

CARTY, MEGAN A., RACHEL L. DICKINSON, CASSANDRA C. DERELLA a Deborah FEAIRHELLER. The Link Between Work Stress and Blood Pressure. *Fire Engineering* [online]. 2020, **173**(2), 30-32 [cit. 2021-03-20]. ISSN 00152587.

HOSÁK, Ladislav, Kristýna HOSÁKOVÁ, Dana Kamarádová KONČELÍKOVÁ, Jana ZAPLETALOVÁ a Klára LÁTALOVÁ. VLIV FAKTORŮ ZE VNÍŠNÍHO PROSTŘEDÍ NA ROZVOJ DUŠEVNÍCH PORUCH - PRVNÍ VÝSLEDKY. *Ceská a Slovenská Psychiatrie* [online]. 2020, **116**(6), 289-294 [cit. 2021-01-10]. ISSN 12120383.

KOUKOLÍK, F. Základy kognitivní, afektivní a sociální neurovědy XIX. Mozek a stres. *General Practitioner / Praktický Lekar* [online]. 2012, **92**(6), 311-316 [cit. 2021-03-31]. ISSN 00326739.

Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 25.02.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>

Manažerské funkce aneb co by měl umět a dělat dobrý manažer firmy - iPodnikatel.cz. *Home - iPodnikatel.cz* [online]. Copyright © 2011 [cit. 05.01.2021]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy/>

MIČKOVÁ, Zuzana. Relationship psychological well-being and coping strategies in university students. *Psychology and its Contexts* [online]. 2017, **8**(2), 45-56 [cit. 2021-03-31]. ISSN 18039278.

OBROVÁ, Jana, Eliška SOVOVÁ, Marie NAKLÁDALOVÁ a Alexandra ŠKROBÁNKOVÁ.
STRES JAKO RIZIKOVÝ FAKTOR KARDIOVASKULÁRNÍCH
ONEMOCNĚNÍ. *Hygiena* [online]. 2020, **65**(2), 56-62 [cit. 2021-02-15]. ISSN 18026281.
Dostupné z: doi:10.21101/hygiena.a1737

POSPÍŠIL, Roman. Koncentrace pozornosti v kontextu psychických stavů jako předpoklad pro úspěšnou práci s pokročilými automatizovanými systémy velení a řízení / Concentration of attention in the context of mental states as a precondition for successful work with advanced automated command and control systems. *Psychologie pro praxi / Psychology for Practice* [online]. 2017, **52**(1), 37-52 [cit. 2020-12-12]. ISSN 18038670.

Time management – naplánujte si svůj čas - iPodnikatel.cz. *Home - iPodnikatel.cz* [online]. Copyright © 2011 [cit. 25.11.2020]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/time-management-naplanujte-si-svuj-cas/>

Přílohy

Příloha 1 Dotazník	87
Příloha 2 Statistická tabulka – kvantily χ^2_P Pearsonova rozdělení χ^2 (k)	92
Příloha 3 Manažerské funkce, role, úkoly a dovednosti	94

Příloha 1 Dotazník

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Karin Dudová Hanselová a momentálně vypracovávám svoji závěrečnou práci na téma: „**Stres a duševní hygiena v manažerské praxi**“. Pro účely této práce Vás žádám o odpovědi na následující otázky. Své odpovědi prosím označte křížkem, popř. zformulujte vlastní upřesňující odpověď. Účast na výzkumu je zcela anonymní a dobrovolná. Získaná data budou použita výhradně pro účely mé diplomové práce a nebude s nimi nijak dále nakládáno. Na vyplnění dotazníku a jeho zpětné zaslání na mou emailovou adresu karin.duha@gmail.com byl stanoven termín do 30.09.2020. Dotazníky došlé po tomto datu již nebude možné zpracovat. Po vyhodnocení dotazníků budou veškeré emaily smazány. Prosím o vyplnění kompletního dotazníku. Nekompletní dotazníky rovněž nebude možné do výzkumu zařadit.

Předem děkuji za Váš čas a Vaše upřímné odpovědi.

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ŽENA | <input type="checkbox"/> MUŽ | |
| <input type="checkbox"/> > 30 let | <input type="checkbox"/> 30 – 39 let | <input type="checkbox"/> 40 – 49 let |
| <input type="checkbox"/> 50 – 59 let | <input type="checkbox"/> > 59 let | |

Obor působnosti:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Automobilový průmysl | <input type="checkbox"/> Informační technologie |
| <input type="checkbox"/> Nemovitosti | <input type="checkbox"/> Pojišťovnictví a bankovníctví |
| <input type="checkbox"/> Stavebnictví | <input type="checkbox"/> Vzdělávání, poradenství |
| <input type="checkbox"/> Zpracovatelský průmysl | <input type="checkbox"/> jiné..... |

Management řízení:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Low Management | <input type="checkbox"/> Middle Management | <input type="checkbox"/> Top Management |
|---|--|---|

Počet let manažerské praxe:

- < 4 roky 4 – 6 let 7 – 9 let > 9 let

Počet podřízených zaměstnanců:

- 1 – 10 10 – 29 30 – 49 50 – 69
 70 – 89 90 – 100 > 100

1. **Otázka: Definujte míru prožívaného stresu plynoucího z Vašeho zaměstnání:**

- a) Velmi mírná
 b) Mírná
 c) Střední
 d) Vysoká
 e) Velmi vysoká

2. **Otázka: Jak obtížné je pro Vás vyrovnat se se stresem, který prožíváte ve spojitosti s výkonem svého zaměstnání?**

- a) Velmi jednoduše
 b) Jednoduše
 c) Průměrně
 d) Obtížně
 e) Velmi obtížně

3. **Otázka: Máte subjektivně pocit, že na Vás stres v zaměstnání má motivační účinek, resp. že zvyšuje Vaši výkonnost?**

- a) Ano
 b) Ne

4. Otázka: **Zvládl/a byste v rámci svého pracovního vytížení rozšíření pracovní náplně?**

- a) Ano, bez problémů
- b) Ano, s problémy
- c) Nejsem schopen /na určit
- d) Ne, nezvládl/a
- e)

5. Otázka: **Definujte míru zátěže v manažerské oblasti KONTROLA**

- a) Velmi mírná
- b) Mírná
- c) Střední
- d) Vysoká
- e) Velmi vysoká

6. Otázka: **Definujte míru zátěže v manažerské oblasti VEDENÍ**

- a) Velmi mírná
- b) Mírná
- c) Střední
- d) Vysoká
- e) Velmi vysoká

7. Otázka: **Definujte míru zátěže v manažerské oblasti PERSONALISTIKA**

- a) Velmi mírná
- b) Mírná
- c) Střední
- d) Vysoká
- e) Velmi vysoká

8. Otázka: **Definujte míru zátěže v manažerské oblasti ORGANIZACE**

- a) Velmi mírná
- b) Mírná
- c) Střední
- d) Vysoká
- e) Velmi vysoká

9. Otázka: **Definujte míru zátěže v manažerské oblasti PLÁNOVÁNÍ**

- a) Velmi mírná
- b) Mírná
- c) Střední
- d) Vysoká
- e) Velmi vysoká

10. Otázka: **Které konkrétní faktory u Vás vyvolávají stresovou reakci?**

Vyberte prosím 3, které na Vás působí nejintenzivněji.

- a) Nedostatek času
- b) Příliš mnoho úkolů
- c) Nemožnost delegace úkolů
- d) Vysoká míra zodpovědnosti
- e) Nespolehlivost podřízených
- f) Riziko ztráty zaměstnání
- g) Sociální zodpovědnost za podřízené

11. Otázka: **Které z fyzických projevů stresu na sobě subjektivně pociťujete nejčastěji? Prosím vyberte maximálně 3.**

- a) Vztek
- b) Agrese
- c) Strach
- d) Úzkost

- e) Únava
- f) Fyzické projevy (pocení, zarudnutí, svědění kůže, nevolnost...)
- g) Vyšší výkon

12. Otázka: **Jak nejčastěji reagujete při stresové situaci v práci?**

- a) Raději ustoupím, stáhnou se do ústraní.
- b) Snažím se porozumět vzniklému problému, a samostatně jej vyřešit.
- c) Obrátím se na nadřízeného, a požádám jej o vyřešení situace.
- d) Stresovým a konfliktním situacím se vyhýbám. Vzniknou-li, raději se soustředím na jinou činnost.

13. Otázka: **Které prvky prevence syndromu vyhoření aktivně využíváte v rámci vyrovnání se s pracovním stresem?**

- a) terapie a relaxační techniky
- b) sportovní aktivity
- c) alkohol
- d) nakupování
- e) sex
- f) jídlo
- g) kouření cigaret
- h) léky, medikace, návykové látky

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Statistická tabulka – kvantily χ^2_P Pearsonova rozdělení χ^2 (k)

$k \backslash P$	0,005	0,01	0,025	0,05	0,95	0,975	0,99	0,995
1	0,000	0,000	0,001	0,004	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	11,070	12,832	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,647	2,180	2,733	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	21,026	23,337	26,217	28,300
13	3,565	4,107	5,009	5,892	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,075	4,660	5,629	6,571	23,685	26,119	29,141	31,319
15	4,601	5,229	6,262	7,261	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,142	5,812	6,908	7,962	26,296	28,845	32,000	34,267
17	5,697	6,408	7,564	8,672	27,587	30,191	33,409	35,718
18	6,265	7,015	8,231	9,390	28,869	31,526	34,805	37,156
19	6,844	7,633	8,907	10,117	30,144	32,852	36,191	38,582
20	7,434	8,260	9,591	10,851	31,410	34,170	37,566	39,997
21	8,034	8,897	10,283	11,591	32,671	35,479	38,932	41,401
22	8,643	9,542	10,982	12,338	33,924	36,781	40,289	42,796
23	9,260	10,196	11,689	13,091	35,172	38,076	41,638	44,181
24	9,886	10,856	12,401	13,848	36,415	39,364	42,980	45,558
25	10,520	11,524	13,120	14,611	37,652	40,646	44,314	46,928
26	11,160	12,198	13,844	15,379	38,885	41,923	45,642	48,290
27	11,808	12,878	14,573	16,151	40,113	43,195	46,963	49,645
28	12,461	13,565	15,308	16,928	41,337	44,461	48,278	50,994
29	13,121	14,256	16,047	17,708	42,557	45,722	49,588	52,335
30	13,787	14,953	16,791	18,493	43,773	46,979	50,892	53,672
31	14,458	15,655	17,539	19,281	44,985	48,232	52,191	55,002
32	15,134	16,362	18,291	20,072	46,194	49,480	53,486	56,328
33	15,815	17,073	19,047	20,867	47,400	50,725	54,775	57,648
34	16,501	17,789	19,806	21,664	48,602	51,966	56,061	58,964
35	17,192	18,509	20,569	22,465	49,802	53,203	57,342	60,275
36	17,887	19,233	21,336	23,269	50,998	54,437	58,619	61,581
37	18,586	19,960	22,106	24,075	52,192	55,668	59,893	62,883
38	19,289	20,691	22,878	24,884	53,384	56,895	61,162	64,181
39	19,996	21,426	23,654	25,695	54,572	58,120	62,428	65,475
40	20,707	22,164	24,433	26,509	55,758	59,342	63,691	66,766
41	21,421	22,906	25,215	27,326	56,942	60,561	64,950	68,053
42	22,138	23,650	25,999	28,144	58,124	61,777	66,206	69,336
43	22,860	24,398	26,785	28,965	59,304	62,990	67,459	70,616
44	23,584	25,148	27,575	29,787	60,481	64,201	68,710	71,892
45	24,311	25,901	28,366	30,612	61,656	65,410	69,957	73,166

$k \backslash P$	0,005	0,01	0,025	0,05	0,95	0,975	0,99	0,995
46	25,041	26,657	29,160	31,439	62,830	66,616	71,201	74,437
47	25,775	27,416	29,956	32,268	64,001	67,821	72,443	75,704
48	26,511	28,177	30,754	33,098	65,171	69,023	73,683	76,969
49	27,249	28,941	31,555	33,930	66,339	70,222	74,919	78,231
50	27,991	29,707	32,357	34,764	67,505	71,420	76,154	79,490
51	28,735	30,475	33,162	35,600	68,669	72,616	77,386	80,746
52	29,481	31,246	33,968	36,437	69,832	73,810	78,616	82,001
53	30,230	32,019	34,776	37,276	70,993	75,002	79,843	83,253
54	30,981	32,793	35,586	38,116	72,153	76,192	81,069	84,502
55	31,735	33,571	36,398	38,958	73,311	77,380	82,292	85,749
56	32,491	34,350	37,212	39,801	74,468	78,567	83,514	86,994
57	33,248	35,131	38,027	40,646	75,624	79,752	84,733	88,237
58	34,008	35,914	38,844	41,492	76,778	80,936	85,950	89,477
59	34,770	36,698	39,662	42,339	77,930	82,117	87,166	90,715
60	35,534	37,485	40,482	43,188	79,082	83,298	88,379	91,952
61	36,300	38,273	41,303	44,038	80,232	84,476	89,591	93,186
62	37,068	39,063	42,126	44,889	81,381	85,654	90,802	94,419
63	37,838	39,855	42,950	45,741	82,529	86,830	92,010	95,649
64	38,610	40,649	43,776	46,595	83,675	88,004	93,217	96,878
65	39,383	41,444	44,603	47,450	84,821	89,177	94,422	98,105
66	40,158	42,240	45,431	48,305	85,965	90,349	95,626	99,330
67	40,935	43,038	46,261	49,162	87,108	91,519	96,828	100,554
68	41,714	43,838	47,092	50,020	88,250	92,688	98,028	101,776
69	42,493	44,639	47,924	50,879	89,391	93,856	99,227	102,996
70	43,275	45,442	48,758	51,739	90,531	95,023	100,425	104,215
71	44,058	46,246	49,592	52,600	91,670	96,189	101,621	105,432
72	44,843	47,051	50,428	53,462	92,808	97,353	102,816	106,647
73	45,629	47,858	51,265	54,325	93,945	98,516	104,010	107,862
74	46,417	48,666	52,103	55,189	95,081	99,678	105,202	109,074
75	47,206	49,475	52,942	56,054	96,217	100,839	106,393	110,285
80	51,172	53,540	57,153	60,391	101,879	106,629	112,329	116,321
85	55,170	57,634	61,389	64,749	107,522	112,393	118,236	122,324
90	59,196	61,754	65,647	69,126	113,145	118,136	124,116	128,299
95	63,250	65,898	69,925	73,520	118,752	123,858	129,973	134,247
100	67,328	70,065	74,222	77,929	124,342	129,561	135,807	140,170
110	75,550	78,458	82,867	86,792	135,480	140,916	147,414	151,948
120	83,852	86,923	91,573	95,705	146,567	152,211	158,950	163,648
130	92,223	95,451	100,331	104,662	157,610	163,453	170,423	175,278
150	109,142	112,668	117,985	122,692	179,581	185,800	193,207	198,360
200	152,241	156,432	162,728	168,279	233,994	241,058	249,445	255,264
500	422,303	429,387	439,936	449,147	553,127	563,851	576,493	585,206
1000	888,563	898,912	914,257	927,594	1074,68	1089,53	1106,97	1118,95

Zdroj: online www.math.fme.vutbr.cz/Home/karpisek/soubory-ke-stazeni

Příloha 3 Manažerské funkce, role, úkoly a dovednosti

FUNKCE, PROCESY

Henri Fayol (1916)

Administration Industrielle et Generale
funkce správy:

- plánování/předvídání (planning)
- organizace (organizing)
- příkazování (directing)
- koordinace (coordinating)
- kontrola (controlling)

Luther Gulick (1937)

Notes on the Theory of Organization
akronym POSDCoRB:

- plánování (Planning)
- organizace (Organizing)
- personální zajištění (Staffing)
- příkazování (Directing)
- koordinace (Coordinating)
- evidence a výkaznictví (Reporting)
- rozpočtování (Budgeting)

Lyndall F. Urwick (1943):

The Elements of Business Administration
jako Henri Fayol + navíc:

- zkoumání/rozbor (investigating)
- komunikace (communicating)

Harold Koontz & Heinz Weihrich

- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- personalistika (staffing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)
- + průřezová koordinace

James H. Donnelly, Jr.

- & James L. Gibson
- & John M. Ivancevich
- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)

ÚKOLY

Günther Wöhe (podle U. Schubert, 1972)

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
„úkoly dispozičního faktoru“:

- stanovení cílů
- plánování
- rozhodování
- realizování
- kontrolování

ČINNOSTI

Peter F. Drucker (1973)

Management: Tasks, Responsibilities, Practices
5 základních činností manažera:

- určování cílů + rozhodování o realizaci
- organizování
- motivování a komunikace
- hodnocení
- rozvoj lidí (včetně sebe)
- + průřezová koordinace

TVŮRČÍ VEDENÍ

John Adair (1990)

Understanding Motivation
funkce tvůrčího vedení:

- plánování (planning)
- zahajování (initiating)
- kontrolování (controlling)
- podporování (supporting)
- informování (informing)
- hodnocení (evaluating)

Harold Leavitt (1982)

podle Peters & Waterman
In Search of Excellence
„proces řízení = proud tří variant“:

- průkopnictví
- rozhodování
- realizace

Stephen P. Robbins

- & Mary Coulter
- plánování (planning)
- organizace (organizing)
- vedení (leading)
- kontrola (controlling)

ROLE

Henry Mintzberg (1973)

The Nature of Managerial Work
manažerské role:

- 1) interpersonální
 - reprezentant (figurehead)
 - vůdce/lidr (leader)
 - spojovací článek (liaison)
- 2) informační
 - sběrač podnětů (monitor)
 - šířitel podnětů (disseminator)
 - mluvčí (spokesperson)
- 3) rozhodovací
 - podnikatel/tvůrce změn (entrepreneurial)
 - řešitel poruch (disturbance-handler)
 - přidělovatel zdrojů (resource-allocator)
 - vyjednávač (negotiator)

Kae H. Chung (1987)

Management. Critical Success Factors
4) administrativní

- administrátor (processor of paperwork)
- dohlizitel politik (monitor of policies)
- správce rozpočtů (administrator of budgets)

DOVEDNOSTI

Robert L. Katz (1974)

Skills of an Effective Administrator
manažerské dovednosti:

- technické (nižší management)
- lidské (všechny úrovně managementu)
- koncepční (vrcholový management)

Zdroj: online, *Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)* -
ManagementMania.com