

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Lucie Plecháčová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Plecháčová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Název anglicky

Stress and mental hygiene in managerial practice

Cíle práce

Cílem teoretické části práce je vymezení problematiky stresu a duševní hygieny se zaměřením na aplikaci do manažerské praxe. Cílem výzkumné části práce je popsat a analyzovat příčiny vzniku stresu zaměstnanců v pozicích nižšího a středního managementu, dále zachytit jak respondenti stresové situace řeší, případně jakých využívají technik k jejich zvládnutí.

Metodika

Teoretická část práce přiblíží pojem stres a metody jeho zvládnání pomocí studia aktuální odborné literatury. Empirická část bude vycházet z výsledků kvantitativního výzkumu s využitím dotazníku, který bude doplněn o kvalitativní šetření za pomoci interview s vybranými jedinci. Získaná data budou analyzována pomocí příslušných statistických metod, výsledky budou interpretovány a budou z nich vyvozena vhodná doporučení pro praxi.

Doporučený rozsah práce

50-60 str.

Klíčová slova

duševní hygiena, management, psychická zátěž, stres, zvládání stresu

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.

CUNGI, Charly. Jak zvládnout stres. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-465-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. Vyd. 3. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 978-80-246-0448-0.

WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 22. 1. 2020

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 1. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Stres a duševní hygiena v manažerské praxi“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3.2020

Lucie Plecháčová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za odborné rady, vstřícnost a čas, který mi věnovala při zpracování bakalářské práce. Zároveň mé poděkování patří všem respondentům za ochotu zúčastnit se v dotazníkovém šetření.

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je stres a duševní hygiena u pracovníků v pozici nižšího až středního managementu v oblasti účetnictví, daňového poradenství a auditu. Analýza této problematiky vyvozuje, z jakého důvodu stres v daném prostředí vzniká, jaká je reakce osobnosti na stresory, a jakých technik k řešení situace využívá. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a výzkumnou.

V teoretické části bakalářské práce je vymezen pojem stres, jeho charakteristika, druhy a metody jeho měření. Nedílnou součástí jsou způsoby zvládání stresu a duševní hygiena. Dále je zde definován pojem manažer, nároky profese na osobnost a stres v pracovním prostředí.

Výzkumná část bakalářské práce je zpracována na základě výsledků dotazníkového šetření, který je doplněn o interview s vybranými respondenty. Získané výstupy jsou interpretovány pomocí statistických metod, ze kterých jsou vyvozena patřičná doporučení pro praxi.

Klíčová slova: duševní hygiena, management, psychická zátěž, stres, zvládání stresu

Stress and mental hygiene in managerial practice

Abstract

The topic of this thesis is stress and mental hygiene of employees in the position from lower to middle management in the field of accounting, tax consulting and audit. The analysis of this issue concludes why stress arises in the given environment, what is the person's reaction to stressors and what techniques he uses to solve the situation. The thesis is divided into two parts - theoretical and research.

The theoretical part of the thesis defines the concept of stress, its characteristics, types, and methods of its measurement. Stress management and mental hygiene are an integral part of the thesis. Furthermore, there is defined the term manager, demands of the profession on personality and stress in the working environment.

The research part of the thesis is based on the results of a questionnaire survey, which is supplemented with interviews with selected respondents. The obtained outputs are interpreted using statistical methods, from which appropriate recommendations are derived.

Keywords: mental hygiene, management, mental strain, stress, stress management

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	15
3.1 Stres.....	15
3.1.1 Druhy stresu.....	15
3.1.2 Stresory	17
3.1.3 Fáze stresu.....	18
3.1.4 Vliv stresu na zdraví	19
3.2 Zvládání stresu	21
3.2.1 Koupink	21
3.2.2 Metody kognitivně behaviorální	21
3.3 Duševní hygiena.....	24
3.3.1 Dýchání a relaxace.....	25
3.3.2 Emoční návyky	27
3.3.3 Pozitivní myšlení	28
3.4 Manažer.....	30
3.4.1 Osobnost manažera	30
3.4.2 Úrovně manažera	30
3.4.3 Manažerské funkce	31
3.4.4 Kompetence manažera	32
3.4.5 Manažerský stres.....	33
4 Výsledky a diskuze	35
4.1 Popis statistického souboru	35
4.2 Testování hypotéz	37
4.3 Zhodnocení a návrh doporučení.....	49
5 Závěr	51
6 Seznam použitých zdrojů	52
6.1 Odborná literatura	52
7 Přílohy	54

Seznam obrázků

Obrázek č.1 - Základní rozměry stresu	16
Obrázek č.2 - Fáze stresu	19

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č.1 - Míra pracovního zatížení	38
Tabulka č.2 - Skutečné četnosti míry zátěže	40
Tabulka č.3 - Očekávané četnosti míry zátěže	40
Tabulka č.4 - Vysoká odpovědnost jako stresor	42
Tabulka č.5 - Zvládání stresu	45
Tabulka č.6 - Pracovní výkon	47
Graf č.1 - Pohlaví respondentů.....	35
Graf č.2 - Věk respondentů	36
Graf č.3 - Délka manažerské praxe	36
Graf č.4 - Úroveň managementu	37
Graf č.5 - Míra pracovního zatížení podle pohlaví	38
Graf č.6 - Míra pracovního zatížení podle věku	41
Graf č.7 - Hlavní stresory v manažerské praxi.....	43
Graf č.8 - Preference práce pro zvládání stresu	45
Graf č.9 - Způsoby regulace stresu	47
Graf č.10 - Psychický stav	48

1 Úvod

Stres je nedílnou a přirozenou součástí každého z nás a je pro náš život nezbytným. Ne každý ho považuje za pozitivní, avšak umíme-li s ním pracovat, přináší i své výhody. Stres může zaměstnance motivovat k lepším a efektivnějším výkonům. V případě, že stresové situace jedinec nemá pod kontrolou, bývá stres škodlivý nejen pro zdraví jedince, ale také pro své okolí. Zaměstnanec, který je pod nadměrným tlakem, může svým chováním značně ovlivnit své nejbližší okolí. Stres k životu patří a člověk by se mu neměl záměrně vyhýbat. Mezi stresory řadíme mezilidské vztahy a běžné každodenní situace, se kterými se musíme naučit pracovat a vypořádat.

Cílem práce je analyzovat stres u zaměstnanců v manažerských pozicích a identifikovat způsoby vypořádání se s psychickou zátěží na pracovišti. Na základě stanoveného cíle byla vytvořena struktura celé práce. Teoretická část bakalářské práce se pokusí čtenáři zprvu přiblížit problematiku stresu, následně jeho případnou škodlivost pro lidský organismus, praktiky pro vyrovnání se se stresem a metody pro jeho zvládnutí. Empirická část nejprve představí výzkumný soubor respondentů a následně rozebere na základě hypotéz vliv stresu na zaměstnance v manažerské praxi. Praktická část je zakončena návrhy na zlepšení. Tato práce čtenáři přiblíží podrobnější význam pojmu stres, vlivy stresu na lidský organismus a metody zvládnutí snadných i obtížných situací v manažerském prostředí.

Dnešní doba je velmi uspěchaná a mnoho lidí je vystaveno silnému tlaku díky vysokým nárokům a očekávání obvykle ze strany zaměstnavatele. Značnou část svého života trávíme v pracovním prostředí a to nás často ovlivňuje i v osobním životě. Každá situace v každodenní praxi člověka psychicky zatěžuje, i když jen v nepatrném měřítku. Je tedy důležité umět stresujícím situacím čelit, případně se naučit metodám k jejich zvládnutí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Bakalářská práce je rozčleněna na dvě části – teoretickou a empirickou. Teoretická část práce vymezí klíčové pojmy problematiky stresu a duševní hygieny se zaměřením na aplikaci do manažerské praxe. Čtenář bude seznámen s významem stresu pro lidský organismus a jeho vlivem na zdraví u osob v manažerských postech.

Empirická část pak navazuje na teoretickou. Výzkumná část práce má za úkol podrobně popsat a zanalyzovat nejčastější příčiny vzniku stresu. Zaměřuje se na zaměstnance v pozicích nižšího až středního managementu v oblasti účetnictví, daňového poradenství a auditu.

Cílem výzkumného šetření je zjistit a zachytit, jaké jsou nejčastější stresory v práci manažera, jaký mají vliv na psychiku člověka, v jakém rozsahu ovlivňuje pracovní koncentrace duševní pohodu jedince, a jaké podněty zaměstnance managementu nejvíce vyvádí z míry. Dále má práce objasnit, jak respondenti stresové situace řeší, případně jakých využívají technik k jejich zvládnutí.

Pomocí testování závislosti proměnných u následující hypotéz empirická část objasní vliv stresu na osoby v manažerských pozicích:

H10: Mezi pracovním zatížením mužů a žen není rozdíl.

H20: Míra zátěže nesouvisí s věkem respondentů.

H30: Vysoká odpovědnost není stresorem v manažerské praxi.

H40: Odreagování se během práce nemá vliv na zvládnutí stresu v zaměstnání.

H50: Z hlediska pracovního výkonu není rozdíl mezi zaměstnanci, kteří se cítí psychicky dobře a zaměstnanci, kteří se necítí psychicky dobře.

2.2 Metodika

Psychologie práce disponuje širokým spektrem metodologických postupů. Mezi základní metody užívané v praxi řadíme: pozorování, experiment, rozhovor, dotazník a psychologický test. V bakalářské práci bude využit k výzkumu metodický aparát dotazník a doprovodný rozhovor. „Rozhovor a dotazník řadíme k tzv. exploračním metodám. Posláním obou těchto metodických postupů je sběr relevantních údajů pomocí otázek předkládaných zkoumaným osobám“ (Provazník, 2002, s.58).

Teoretická část práce přiblíží pojem stres a metody jeho zvládnání pomocí studia aktuální odborné literatury. Výzkumná část bude vycházet z výsledků kvantitativního šetření. Jako nástroj pro sběr kýžených bude využita kombinace metod dotazníkového šetření a doplňujícího návazného individuálního interview s vybranými jedinci. „Interview podporované dotazníkem a vyplňováním strukturovaného dotazníku respondentem jsou nejčastějším prostředkem sběru dat ve statistickém šetření“ (Hendl, 2017, s.146).

Dotazník se skládá z 24 otázek, který je základem kvantitativního výzkumu. Je k nahlédnutí v příloze bakalářské práce. Otázky, které dotazník obsahuje, jsou uzavřené a polouzavřené. Uzavřené otázky zahrnuté v dotazníku členíme na dichotomické (např. otázka č.1), polytomické výčtové (např. otázka č.17) a Likertovu škálu vyjádřenou jak číselně na stupnici od 1 do 5 (např. otázka č.6), tak textově (např. otázka č.13). Respondenti odpoví na otázky anonymně a budou upozorněni, že výsledky šetření budou využity pouze za účelem zpracování výzkumu pro danou bakalářskou práci. Časová náročnost na jeho vyplnění činí přibližně 3–5 minut.

Pro urychlení sběru dat ve statistickém šetření bude dotazník respondentům k dispozici prostřednictvím webových stránek a internetu. Vybraným manažerům bude zaslán na vnitropodnikovou e-mailovou adresu internetový odkaz. Výhodou práce s dotazníkem je úspora času při sběru dat. Na druhé straně můžeme za velkou nevýhodu považovat malou pružnost dotazování a pro všechny respondenty nemusí být kladené otázky stejně srozumitelné (Ferjenčík, 2010).

Výzkumný soubor je tvořen zaměstnanci středního a nižšího managementu, kteří se zabývají účetnictvím, auditem, daňovými a dalšími poradenskými službami. Obsahuje 75 respondentů. Na dosažené vzdělání a délku manažerské praxe vybraných respondentů nebude brán zřetel.

Vzhledem k rozsahu dané problematiky je zvolen pro doplňující kvalitativní část práce neformální rozhovor, který analyzuje specifika vybraných jedinců. Pro neformální rozhovor jsou charakteristické takové otázky, které vznikají podle kontextu tématu. Z výsledků výzkumu budou vyvozena patřičná doporučení. „Kvalitativní výzkumník obvykle nemá k dispozici specificky uspořádanou množinu otázek, které musí být zodpovězeny. Používá volněji strukturované způsoby dotazování“ (Hendl, 2017, s.84).

K vyhodnocení dotazníku a pro práci se statistickým souborem bude využit MS Excel. Pomocí něj budou provedeny výpočty. Výstupy šetření včetně doprovodných výpočtů

budou interpretovány ve formě tabulek a grafů. Výpočty budou provedeny pomocí následujících příslušných vzorců a veličin:

- **absolutní četnost** – vyjadřuje, v jakém množství se vyskytuje prvek ve statistickém souboru.

(1)

$$n_i = n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n$$

n – počet prvků statistického souboru

- **aritmetický průměr** – ukazatel míry středu ve statistickém souboru.

(2)

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

x_i – prvek statistického souboru, n – počet prvků statistického souboru

- **rozptyl** – ukazatel míry variability souboru. Vyjadřuje průměrnou hodnotu kvadratických odchylek hodnot od průměru.

(3)

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

x_i – prvek statistického souboru, \bar{x} – aritmetický průměr, n – počet prvků statistického souboru

- **směrodatná odchylka** – ukazatel míry variability souboru. Její hodnotu získáme druhou odmocninou rozptylu.

(4)

$$s = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

x_i – prvek statistického souboru, \bar{x} – aritmetický průměr, n – počet prvků statistického souboru

- **t-test** – parametrický test hypotéz o shodě dvou nezávislých výběrových statistických jevů.

(5)

$$u = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{s_1^2}{m} + \frac{s_2^2}{n}}}$$

u – testovací kritérium, \bar{x}, \bar{y} – aritmetický průměr m, n – počet prvků statistického souboru, s^2 – rozptyl

(6)

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{x}_0}{\sqrt{\frac{s^2}{n}}}$$

t – testovací kritérium, \bar{x}, \bar{x}_0 – aritmetický průměr, n – počet prvků statistického souboru, s^2 – rozptyl

- **Pearsonův χ^2 test dobré shody** – neparametrický test ke zjištění závislosti dvou statistických jevů.

(7)

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

n_j – empirické četnosti, np_j – teoretické četnosti v j -té skupině ($j = 1, 2, \dots, k$)

3 Teoretická východiska

3.1 Stres

Pojem stres byl odvozen od anglického slova „strain“ – napětí. Termín můžeme definovat jako nespecifickou reakci organismu, na který mají vliv vnější zdroje. O souhrnu těchto reakcí hovoříme jako o adaptační odpovědi. „Stres klade zvýšené požadavky na adaptační schopnosti organismu, který se musí se zátěží vyrovnávat“ (Irmíš, 1996, s.8). Cílem adaptace je udržení životní rovnováhy vzhledem k proměnlivým situacím a okolnostem. Podnětům, které daný stav způsobují říkáme stresory. Stres můžeme přeložit jako zátěž či situaci, kdy je organismus podroben nepříjemným stimulům.

Jedná se o obranný stav před mimořádnými podmínkami, kterým je jedinec vystaven. Dnešní definice pojmu je nejčastěji spojována zejména s negativním tělesným i duševním rozpoložením. „S ohledem na člověka, který se nachází v tlaku stresorů, byl stres definován zprvu jako negativní emocionální zážitek, který je doprovázen určitým souborem biochemických, fyziologických, kognitivních a behaviorálních změn, jež jsou zaměřeny na změnu situace, která člověka ohrožuje, nebo na přizpůsobení se tomu, co nelze změnit“ (Křivohlavý, 2009, s.170).

Mnoho osobností se pokoušelo o přesnou interpretaci pojmu, avšak nelze jednoznačně určit, která je nejužitečnější. Člověk má na stres psychické i fyzické reakce. „Bývá považován za závažný zdroj zátěže. Mikšík za stresové faktory považuje ztížené nebo neobvykle senzomotorické podmínky výkonu činnosti, časový deficit, tlak ohrožení a odpovědnosti“ (Bedrnová, 2009, s.74). Význam termínu stres definuje také Hans Selye: „Stres je nespecifická odpověď organismu na jakýkoliv požadavek (zátěž), který je kladen na organismus“ (Cungi, 2001, s.15).

3.1.1 Druhy stresu

Dopady stresu na člověka jsou velmi individuální. Někdo snáší stresové reakce lépe a jiný hůře. Stres představuje pro jedince jak fyzickou, tak psychickou zátěž. Dle reakcí člověka na stresory rozlišujeme stres pozitivní a negativní. Základní rozměry stresu můžeme pozorovat na obrázku č.1.

Eustres neboli pozitivní stres vyvolává v jedinci pocity napětí a vzrušení při prožívání běžných životních situací. Slouží jako stimulant a je nezbytnou součástí života. Je považován za normální stres, který motivuje člověka k lepším výkonům.

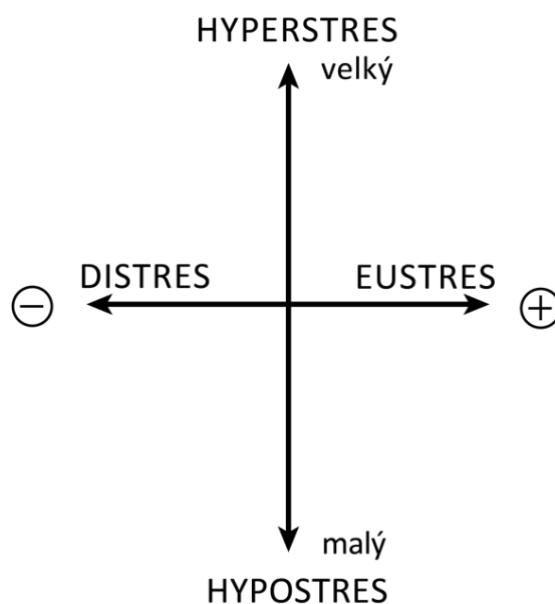
Opozitem pozitivního stresu je stres negativní. Má na jedince neblahé účinky a ohrožuje jeho fyzické i duševní zdraví. Může být způsoben nadměrnou zátěží, kterou jedinec nedovede sám ovlivnit. Negativní stres dělíme na tři oblasti – hypostres, hyperstres a distres.

Hypostres je forma stresu, která působí na jedince s malou intenzitou. Stres se zdá být zvládnutelným. Může ale představovat nebezpečí při dlouhodobém působení a způsobit i závažné zdravotní problémy. Stres je sice přirozenou reakcí na vnější stimuly, nicméně setrvává-li organismus po delší dobu pod vlivem stresu, může významně ovlivnit srdeční činnost a zvyšovat krevní tlak.

Opakem hypostresu je **hyperstres**. Jedná se o nadměrný stres, který překračuje hranice adaptace jedincem. Má vysoce negativní vliv na lidské zdraví. Vede až k psychosomatickému zhroucení, tudíž má negativní vliv nejen na psychickou stránku, ale i na fyzickou. Při dlouhodobém působení může způsobit až smrt.

Distres je protikladem tzv. zdravého stresu (eustresu). Je vyvoláván nežádoucí nadměrnou zátěží nebo negativními zážitky. Vede ke snižování výkonu a jeho škodlivost může vést ke zdravotním potížím. „V situacích distresu mnohdy již nebýváme působící stresory schopni zvládnout, což se může projevit nejen v rovině psychické, ale i zdravotní“ (Bedrnová, 2009, s.226).

Obrázek č.1 - Základní rozměry stresu



Zdroj: Křivohlavý, 1994, s.8

3.1.2 Stresory

Stresorem rozumíme podnět, který v člověku vyvolává negativní pocity a příslušnou stresovou odezvu. Stresor zatěžuje organismus a vyvolává v něm tzv. stresovou reakci, která je vnímána jako ohrožující a jednotlivé vlivy mohou vést k tíživým situacím.

Podle Irmíše (1996) dělíme stresory na fyzikální (vnější) - alkohol, nikotin, kofein, bakterie, na emocionální (psychologické a sociální) - situace vyvolávající stavy strachu, úzkosti, napětí a na vnitřní – metabolické změny a nemoci.

Podle Křivohlavého (1994) lze stresory rozčlenit na základní faktory:

- **Nevhodné prostředí** – prostor omezený množstvím lidí, kteří se v něm pohybují může být stresorem pro řadu osob. Místo přeplněné lidmi často vzbuzuje stísněné pocity a bere svobodu volného pohybu. Jedinec důsledkem působení stresoru není schopen koncentrace a někteří jedinci řeší tyto nepříjemné pocity agresivními reakcemi ve snaze se z tíživé situace co nejrychleji dostat.
- **Časový stres** – k vykonání určitého úkolu máme k dispozici čas, kterého může být dostatek, ale i příliš málo. Při nedostatku času se jedinec dostane do situace, kdy je pod časovým tlakem. Je důležité, aby danou situaci uměl jedinec efektivně řešit. Vnímání času je individuální. Jedinec často nedokáže kvalitně posoudit svoje možnosti a neumí si dobře rozvrhnout čas mezi jednotlivými úkoly. Každý vnímá čas odlišně a míra zátěže, která vzniká, je pro každého jedince osobitá.
- **Neúměrně velká odpovědnost** – za činy, které jsou vykonány, je nesena určitá míra odpovědnosti. Odpovědnost, kterou na sebe jedinec bere v pracovním prostředí, může překračovat hranice a vést k psychickému vypětí. V manažerském prostředí je obvyklé, že manažer je zodpovědný za odvedenou práci svých podřízených. Je často obezřetný v činech, které sám koná, avšak může se obávat, jaké následky jeho činy budou mít.
- **Přetížení množstvím práce** – jedinec ve svém pracovním prostředí dostává jistý objem úkolů, které má splnit. Klíčem úspěchu je dobrý time management. Na zaměstnance nadřízení kladou stále větší nároky a požadují výkonnější postupy. Často pak dochází k situaci, kdy je člověk přehlcen pracovními úkoly a je vystaven tlaku, aby splnil zadané úkoly ve stanoveném čase.

3.1.3 Fáze stresu

Stres působí na každého z nás a je důležité s ním umět pracovat. Aby člověk znovu dosáhl vnitřní rovnováhy, prochází procesem všeobecného adaptačního syndromu. Kanadský fyziolog Hans Selye (Šnýdrová, 2006), který se zabýval moderním výzkumem stresu, rozlišuje tři základní fáze modelu obecného adaptačního syndromu GAS (General Adaptation Syndrom) na nadměrnou zátěž:

- Fáze poplachová
- Fáze rezistence
- Fáze vyhoření

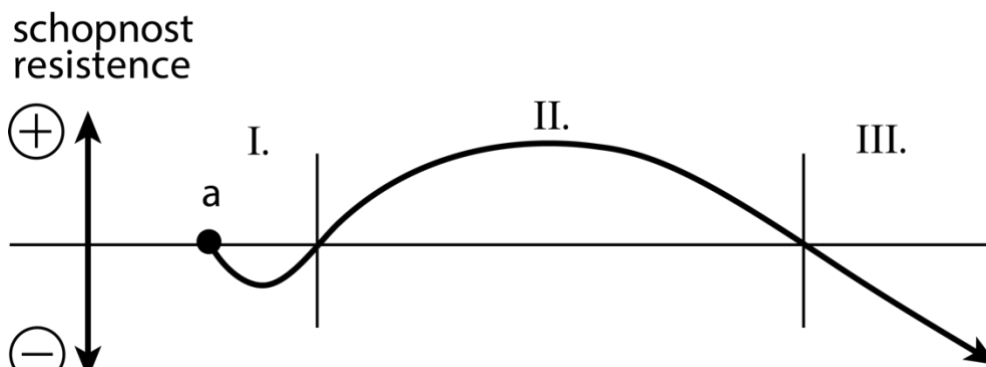
Poplachová fáze nastává tehdy, když dochází v těle k alarmu způsobeným příslušným stresovým podnětem. Vyhodnocení prostřednictvím stresového podnětu naznačuje tělu výstražný signál k obraně či útěku. Jedná se o prvotní reakci organismu na stres – šok. Reakce organismu na traumatizující situaci se projevuje nervozitou, svalovým vypětím, nadměrným pocením, zvýšením tepu, bolestí hlavy, dočasným snížením obranyschopnosti organismu a dalšími obtížemi. Při menší zátěži reaguje organismus mírněji a projevuje se zvýšenou ostražitostí a lepší přizpůsobivostí na dané situace.

Rezistentní fáze neboli fáze adaptace následuje po poplachové reakci a vzniká tehdy, když je organismus dlouhodobě vystaven stresovým faktorům. Vyznačuje se stavem pohotovosti a trvalým vypětím. Organismus se snaží zpracovat danou situaci, přizpůsobit se okolnostem a vyrovnat se s nimi. U opakujících se stresorů si tělo buduje obranné reflexy. Výsledným projevem u jedinci jsou stresem způsobená onemocnění a fyzické dysfunkce, které poškozují organismus, např. potíže se zvýšeným krevním tlakem (hypertenze), žaludeční potíže, chronické bolesti hlavy, spontánní nervové třesy či časté infekční onemocnění (Křivohlavý, 1994).

Fáze vyhoření je poslední etapou reakce jedince na stres, která nastává v okamžiku, kdy už jedinec není schopen adaptace. V této fázi již organismus není schopen obranných reakcí a dochází k jeho vyčerpání ve snaze čelit stresové situaci. Hlavním místem působení je kardiovaskulární systém. Následkem je častý výskyt patologických poruch jako jsou deprese, syndrom vyhoření a odstrašujícím případě smrt. V případě, že je stresor intenzivní (např. zpráva o úmrtí blízkého člověka), je pravděpodobné, že dojde k tzv. dekompenzaci

(Cungi, 2001) – selhání regulačních mechanismů, které zabraňují vzniku psychických poruch. Průběh jednotlivých fází je zobrazen na obrázku č.2.

Obrázek č.2 - Fáze stresu



Zdroj: Křivohlavý, 1994, s.17

3.1.4 Vliv stresu na zdraví

V dnešní uspěchané době se setkáváme se stresem na denním pořádku. „Stres je užitečný pouze tehdy, jestliže nepůsobí potíže“ (Cungi, 2001, s.18). Dlouhodobý stres vážně ohrožuje fyzické zdraví a psychickou pohodu jedince. Nemoci a poruchy jsou způsobeny mnoha faktory. Důsledky stresu se mohou projevovat vznikem nádorů a zánětlivých onemocnění. Irmiš (1996) charakterizuje tři roviny potíží, které působí na lidský organismus – somatická (fyziologická), psychologická (emocionální) a behaviorální.

Somatické poškození často signalizuje, že naše duševní zdraví není na dobré úrovni. Je zřejmé, že ve vztahu mezi fyzickým a psychickým zdravím existuje jistá spojitost. Velmi běžnými potížemi jsou často bolesti hlavy, svalová tenze, zvýšené pocení a bušení srdce. Mezi další somatická onemocnění patří onemocnění trávicího traktu (žaludeční vředy, srůsty), oběhové soustavy (infarkt, mozková mrtvice, hypertenze), astma, alergie či kožní. Tyto příznaky nejsou vždy životu ohrožující, nicméně z dlouhodobého hlediska může stres zajistit zvýšenou pravděpodobnost výskytu závažných zdravotních problémů, např. rakovina, zhoubný nádor, srdeční onemocnění (Křivohlavý, 2009).

Psychické (emocionální) poruchy jsou dalším z příznaků, kdy se neřídíme pravidly duševní hygieny. Mezi psychické potíže řadíme pocity úzkosti, deprese, poruchy soustředění, nekontrolované nálady a návaly agresivity, nepřátelské postoje k ostatním lidem, častá podrážděnost a častý negativní pohled na svět. Všechno se nám zdá černé (Vágnerová, 1999).

- **Schizofrenní poruchy** (psychózy) – představují poruchy vnímání či myšlení. Postižená osoba prochází např. paranoidními a jinými zvláštními představami. Velmi nepříznivě ovlivňují prožívání jedince. Duševní hygiena je v tomto případě prospěšná, nikoliv dostatečná. Při psychózách je potřebná odborná pomoc.
- **Poruchy nálady** – zde dochází k často nekontrolovaným výkyvům nálad od pocitů excitovanosti po stavy deprese, sklíčenosti. K negativním stavům dochází značně častěji než k pozitivním. Ve výjimečných případech může docházet k tzv. maniodepresivní psychóze – extrémnímu střídání euforie a deprese.
- **Neurotické poruchy** (neurózy) – jsou funkční poruchy vyjadřované ve formě paniky a úzkostných stavů. Vznikají obvykle u jedinců s citlivější nervovou soustavou při působení nežádoucích vlivů. Jde o lehčí formu poruch. Pomocí metod duševní hygieny lze samostatně zvládnout danou problematiku.
- **Poruchy osobnosti** (psychopatie) – je velice specifický projev chování. Způsoby jednání působí zevnějšku opožděně, nicméně zpravidla má mimořádně rozvinutou určitou oblast osobnosti. Jedinec je často nepřizpůsobivý, citlivý na změny a sebestředný. Léčba je velmi komplikovaná, protože psychopatická osoba může být pro své okolí nebezpečná (Provazník, 2002).

Behaviorální rovina poukazuje na nejčastější změny chování člověka ve vypjatých situacích. Mnoho lidí hledá „únikovou cestu“ ve zdraví škodlivých návycích jako jsou přejídání, zvýšená konzumace alkoholu, užívání návykových látek, nadměrné kouření. Pravidelnou aplikací nežádoucích návyků může vzniknout závislost. Za zmínku ve změnách chování také stojí za to uvést kousání nehtů, neohrabané či útočné pohyby.

V případě akutního stresoru je jednou ze stěžejních komplikací posttraumatický stres neboli onemocnění vyznačující se soustavnými stavy úzkosti a opakování traumatického zážitku, např. přepadení, autonehoda apod. Posttraumatický stres je charakterizován jako permanentní stav úzkosti citlivý na jinak běžné podněty. Jedinec postižený posttraumatickými stavy často trpí poruchami spánku kvůli opakujícím se vzpomínkám na předchozí traumatickou situaci (Křivohlavý, 2009).

3.2 Zvládání stresu

Na každého člověka je třeba nahlížet jako na soubor individuálních volných vlastností, protože je zřejmé, že každý jedinec čelí stresovým situacím rozdílně. Někdo je schopný více, naopak jiný méně se přizpůsobit podnětům vyvolávající stres. Genetická predispozice, tedy vrozená a získaná schopnost jednotlivce určuje, do jaké míry jsme schopni na danou situaci zareagovat a zaujmout k ní racionální postoj. „Při zátěži dochází často k nevhodným a nesprávným obranným postojům a reakcím, které se mohou v menší míře vyskytovat u každého“ (Irmiš, 1996, s.15).

Způsobů a metod pro zvládání takto náročných situací je celá řada. Pomocí těchto technik by recipient stresorů měl být schopen omezit negativní dopad stresu na lidský organismus. Irmiš ve své publikaci *Nauč se zvládat stres* popisuje behaviorální techniky. Jedná se o identifikaci procesů v naší mysli, které vedou k situacím vyvolávající stres. Tím, že je budeme schopni úspěšně identifikovat, porozumět jim a naučíme se s nimi pracovat, snížíme možný negativní vliv stresu na lidskou mysl a dokážeme s ním naložit.

3.2.1 Koupink

Slovo pocházející původem z anglického výrazu „coping“, kde znamená umět si poradit a vypořádat se s mimořádně obtížnou téměř nezvládnutelnou situací. Jeho českým ekvivalentem je právě slovo „koupink“ (Křivohlavý, 1994). Koupinkem označujeme snahu jak vnitřní (intrapsychickou), tak vnější – zaměřenou na určitou lidskou činnost. Do vnější patří činnosti řídicí, schopnost tolerance, redukce a v neposlední řadě schopnost redukovat a minimalizovat střety mezi těmito požadavky na člověka.

Zmíněné požadavky jsou značně vysoké a člověk potřebuje patřičné množství psychické a fyzické energie k jejich úspěšnému zvládnutí. Mnohdy může jejich úspěšné zvládnutí převýšit zdroje, které má daná osoba k dispozici. Můžeme tedy říct, že hlavním účelem koupinku je odstranění, nebo alespoň snížení vlivu mimořádně silné zátěže.

„Mnozí lidé se dovedou vyrovnat i se závažnějšími zátěžemi natolik efektivně, že další fáze ani nerozvinou. Pokud člověk nedokáže zátěžovou situaci zvládnout, mohou se postupně objevit chorobné příznaky“ (Vágnerová, 1999, s.36).

3.2.2 Metody kognitivně behaviorální

Slovním rozkladem nejlépe vystihneme samotný psychologický záběr těchto metod, přičemž *kognitivní* znamená zaměřený na procesy myšlení a *behaviorální* na pozorovatelné

(zjevné) chování. Uvedené metody tedy vychází z toho, že je možné snížit škodlivý vliv negativních podnětů v okamžiku, kdy podněty dokážeme úspěšně identifikovat a zaujmout k nim racionální postoj. Přičemž jde o snahu potlačit jejich negativní účinek a zároveň vyřešit důvod stresové situace. Jde tedy o poznání příčin procesů vzniku stresu v naší mysli v reakci na vniklé stresové situace a popsat, jaký konkrétní stav prožíváme a jsme s ním schopni nadále pracovat (Irmiš, 1996).

Denní záznam

Denní záznam zvaný též „self monitoring“, je metoda, která spočívá nejprve v identifikaci okolností, situací vyvolávající stres, v tom, co jim předchází, jaké nežádoucí chování vyvolaly a co po nich následuje. Pro účely tréninku je třeba vytvořit tabulku s rozdělením, do které budeme uvádět: datum, čas události, místo, předcházející stresující událost chování a prožívání stupeň intenzity prožívání, a nakonec odeznívání stresu. Své pocity si označujeme ve stupnici od 1 do 5.

1. bez zřetelných negativních pocitů
2. lehký negativní pocit
3. střední negativní pocit
4. silný negativní zážitek
5. maximální negativní zážitek

(Irmiš, 1996, s.84)

V první fázi je pro účely měření potřeba definovat negativní pocit nebo zážitek jako nepříjemné emoce, tj. úzkost, rozrušení, vztek, strach, deprese. Dále je třeba vytvořit soubor stresových situací, které jsou spojeny s nepříjemnou či jinak neúměrnou reakcí. Pomocí bodování jednotlivých situací, budeme schopni evaluovat změny v prožívání. Snažíme se poznat tendence, které vedou jednotlivce do stresových situací a pojmenovat jejich příčinu. Postupně budeme schopni identifikovat nevhodné či nepřiměřené reakce na jednotlivé podněty a jejich vzájemné návaznosti na stres vyvolávající situace. Na základě vyplněné první fáze denního záznamu bychom měli být schopni pojmenovat situace vyvolávající stres a pomocí sebekontroly se jim vyhnout, či případně úplně eliminovat jejich negativní dopady na jedince.

V druhé fázi si na základě hlavních stresových situací sestavíme seznam, jenž chceme změnit. Postupně si zapisujeme, jak na jednotlivé situace reagujeme, jak je řešíme a zda umíme danou reakci na stres předvídat. Přičemž se každý člověk setkává s obtížemi pro něj vlastními, jenž vycházejí z unikátních vlastností jeho osobnosti a temperamentu.

Díky rozboru metodou denního záznamu si dokážeme ujasnit řadu souvislostí. Členíme, které situace řešit umíme, či u kterých máme prostor na zlepšení. Danými postupy lze identifikovat, jestli dokážeme stresové situace předvídat a zdárně se jim vyhýbat.

Stop technika a pozitivní motivace

Stop technika a pozitivní motivace je souborem metod, které vycházejí z předpokladu, že nikdo nemá stále dobrou náladu. Naopak někteří lidé snadno inklinují ke smutné až depresivní náladě velice rychle. Stop technika situaci neřeší, ale může značně snížit vnímání stresu. Jde o to zamezit depresivnímu vnímání a nahradit ho pozitivní motivací. Jakmile se daný jedinec dostane do situace vyvolávající negativní pocity, řekneme si „stop“ nebo „zastavit“ a rázně se vůči daným okolnostem vymezíme. Při opakované stresové recidivě se snažíme postupovat stejně, vymezovat se vůči stres vytvářejícím myšlenkám (Irmiš, 1996).

Metoda pozitivní motivace spočívá v úspěšné identifikaci pozitivních okolností, které nás v životě dělají šťastnými a přinášejí nám radost. V krizových situacích se tak snažíme navodit pozitivní motivaci a přehlušit tak vnitřní emoční rozkol. Pro úspěšné zvládnutí této metody, je třeba jasné vymezení aktivit, které nám navozují pozitivní motivaci – přinášejí nám radost. Je třeba si uvědomit naše dosavadní úspěchy, dobré věci kolem nás. Avšak je třeba podotknout, že tyto metody jsou veskrze pomocné a nejsou východiskem ze závažných situací. Pokud se nám nepodaří pomocí nich změnit nepříznivou situaci, bude vhodné vyhledat odbornou pomoc daných specialistů (Irmiš, 1996).

Snižování úzkosti a strachu

Metoda se používá ve spojení stavu klidu s představou, která v člověku vyvolává úzkostné stavy. Jedinec si vytvoří hierarchii stresujících situací od nejméně stresujících až po extrémně nepříjemné. Cílem této metody je desenzibilizace organismu na stresory.

Prvním krokem je zvládnutí relaxace organismu. Až ve chvíli, kdy jedinec umí kvalitně relaxovat a ovládat své emoce, přichází na řadu samotné cvičení snižování

přecitlivělosti na stresové podmínky. Ve stavu relaxace organismu si jedinec představí situace, které v něm vzbuzují pocity strachu. Je důležité postupovat od méně stresových situací a postupně zvyšovat intenzitu až ve chvíli, kdy původní situace přestane vyvolávat nepříjemné stavy. Tato praktika je považována za jednu nejlepších metod pro eliminaci pocitů strachu a úzkosti (Irmiš, 1996).

Za zmínku rovněž stojí další strategie, které vedou k potlačení stresu. V rámci psychologie a psychoterapie můžeme rozdělit strategii na dva druhy: strategie útoku (ofenzivní) a strategie obrany (defenzivní).

Podle Lazaruse (Křivohlavý, 1994) má člověk k dispozici určitý počet zdrojů, které využívá v rámci své obrany. Primárně to je fyzická zdatnost, specifické znalosti a dovednosti, lidská zkušenost, intelekt, sociální vazby na druhé lidi, odolnost a nezdolnost. Dle rozdělení uvádí Lazarus čtyři hlavní strategie:

1. **Strategie netečnosti** (apatie): ten, kdo se dostává do těžké stresové situace, nedbá na to, co se děje, chová se ke všemu zcela apaticky a upadá do pocitů bezmoci, deprese a beznaděje.
2. **Strategie vyhnutí se působení noxy** (škodliviny): jde o obdobu vyhnutí se rozzuřenému býku, který se na mne řítí, tím způsobem, že uskočím stranou, aby mne nezasáhl. V emocionální sféře se to projeví pocity obav, bázně a strachu.
3. **Strategie napadení útočníka** (noxy) - obrazně řečeno, jde o snahu zabít komára, který mne chce píchnout.
4. **Strategie posilování vlastních zdrojů síly**. Obrazně jde o výcvik dovedností, o jakési "cvičení pro zdraví, které zvyšuje tělesnou zdatnost", o výcvik sebekontroly a sebevlády (Křivohlavý, 1994, s.44).

3.3 Duševní hygiena

Stres můžeme označit jako návyk a abychom se zbavili nepříjemných situací, musíme se zaměřit na nový způsob chování. Návčik je avšak otázkou dlouhodobého časového horizontu a stává se jistým procesem. Pro trvalé osvojení chování je důležité, aby jedinec vytrval se své snaze na zlepšení. Je téměř nemožné se zažité chování odnaučit, ale je potřebné si osvojit nové jednání.

Řada situací, které se v našem životě odehrávají, je neovlivnitelná. Nicméně je jisté, že ne ve všem stresorům se lze vyhýbat. Ve vzájemné symbióze se stresorem je potřebné změnit

přístup k odehrávané situaci tak, abychom se necítili nepříjemně. Je zřejmé, že čelit stresovým situacím není snadné, ale záleží na aktuálním postoji jedince, kdy může situaci řešit pomocí aplikace protistresové metody. Duševní hygiena je tedy soubor možností k předcházení vzniku či rozvoji onemocnění.

3.3.1 Dýchání a relaxace

Dýchání je plně automatizovaná činnost, která je řízena z mozkových center. Provádíme jej zcela přirozeně, avšak lze ho i svévolně ovlivnit – intenzitu, rychlost, rytmus. Díky schopnosti dýchání částečně řídit, můžeme využít dechových cvičení k navození psychické pohody a klidového stavu. Při zvýšené stresové zátěži vnímáme zrychlení dechové frekvence. Zklidněním dýchání navodíme uklidňující účinky po psychické i fyzické stránce (Irmiš, 1996).

V kapitole *Vliv stresu na zdraví* jsme hovořili o třech rovinách potíží – fyziologické, psychologické a behaviorální. Relaxace je metoda, pomocí které lze ovlivnit kteroukoliv z těchto fází. „Relaxační techniky, vedoucí k uvolněné koncentraci, jsou určitým základem, na kterém můžeme později rozvíjet další postupy působící regulačně na náš psychický stav“ (Irmiš, 1996, s.110).

Základem každé relaxační techniky je vědomé uvolňování svalstva. Relaxaci můžeme provádět v libovolné poloze, nejvhodněji vleže. Snížením svalové tenze pak dochází ke zklidnění psychického napětí. Důležitou součástí samotného procesu je vysoká koncentrace. Jedná se však o soustředění pasivní, aby nedocházelo ke svalovému vypětí a vědomého rušení myslí.

Schultzův autogenní trénink

Autogenní trénink (AT) je psychoterapeutická metoda, která se řadí mezi nejrozšířenější a osvědčené relaxační techniky. Základem je práce s lidskou myslí, kterou ovlivňujeme svoje tělo. Užívání této metody je rozšířeno zejména při léčbě funkčních poruch, např. zažívacích či dechových. „Reguluje negativní emoce, strach, zlost, výkyvy nálad, pláč, tlumí i nevhodné návyky, zvětšuje odolnost proti přecitlivělosti na zvuk, zlepšuje soustředění“ (Irmiš, 1996, s.117).

V Schultzově autogenním tréninku spojujeme psychickou, pohybovou a autonomní činnost. Ovlivnění pohybové činnosti pomocí svalové relaxace je nejsnazší. Tím se úzce dotýkáme psychické a autonomní složky.

Autogenní trénink se skládá ze 6 základních cviků:

- Pocit tíže (spojený se svalovou relaxací)
- Pocit tepla v končetinách
- Prožitek pravidelného tepu srdce
- Prožitek pravidelného a klidného dýchání
- Pocit tepla uvnitř těla
- Pocit chladu na čele

Při tréninku provádíme jednotlivá cvičení postupně. Vždy začínáme prvním cvikem a řídíme se výše uvedenou hierarchií. Průměrná doba každého prvku činí 3 minuty. Očekávaných výsledků pro naši psychickou pohodu dosahujeme po 3-5 měsících tréninku. Ideální podmínky ke cvičení jsou v klidné místnosti při tlumeném světle a pohodlné poloze.

Před AT zahajujeme cvičení uvolněním organismu. Zvolíme si polohu, ve které dokážeme nejlépe relaxovat a ve chvíli, kdy se cítíme připravení, zahájíme první cvik.

Pocit tíže vychází z předpokladu svalové relaxace. Návčik započneme dominantní rukou, od které rozšiřujeme relaxační spektrum po celém těle. Cílem návčiku je dosažení stavu tíže celého těla a jeho následné povolení svalstva. Výsledný efekt přichází v podobě celkového uvolnění těla a mysli.

Pocit tepla nepřichází pouze z vnějšího okolí, ale také z našeho nitra. Při určitých emocích můžeme pozorovat viditelné změny, např. když se rozčílíme, některým jedincům dochází k zarudnutí lící. Návčik provádíme v návaznosti na předchozí dovednost pocitu tíže. Následně se poté zaměříme na dominantní ruku, v mysli si přeříkáváme formuli „ruka je teplá“ a posléze cílíme k rozložení tepla po celém těle. Abychom si ulehčili pocity tepla, můžeme si představit, že se ocitáme na slunném místě. Na konci tréninku spojíme zkušenosti obou cvičení a dosahujeme hlubších pocitů relaxace, než kdybychom praktikovali pouze jednotlivá cvičení.

Prožitek tepu srdce se snažíme vnímat pozitivně. K lepšímu prožitku můžeme v začátcích položit dlaň na hrudník a později pokračujeme ve cvičení bez ní. Srdeční rytmus vnímáme i ve chvílích emoční reakce na podněty.

Prožitek klidného pravidelného dechu pozorujeme a snažíme se cíleně nezasahovat do jeho rychlosti. „Automatickou činnost dechu vnímáme jako příjemnou a uklidňující. Poddáváme se dechu klidně, břicho a hrudník jsou uvolněné“ (Irmiš, 1996,

s.122). Při tomto cvičení dýcháme pouze nosem, nikoliv hrudníkem. Prohlubujeme tak celkovou relaxaci jedince.

Prožitek tepla uvnitř těla představuje pocity, kterých dosahujeme vnitřním cítěním. Při cvičení se snažíme navodit pocit vnitřního sálavého tepla, který vychází ze středu našeho těla, za který považujeme břišní dutinu. V závěru cvičení se snažíme propojit výše uvedená cvičení v komplexní celek pocitů.

Pocit chladu na čele je posledním krokem pro ucelení celého procesu. Symbolizuje příjemnou chladivou úlevu po celkovém cvičení. Tento cvik se liší od ostatních tím, že se zde jedinec koncentruje a prohlubuje svoji pozornost. Kýženým výsledkem je klidná a vyrovnaná mysl.

Po celkovém nácviku autogenního tréninku postupujeme v krocích: tíže – vnější teplo – klidný srdeční rytmus – pravidelný dech – vnitřní teplo – chlad na čele. Po završení celého procesu vnímáme prožitky relaxace a uvolnění. Pravidelným opakováním lze prožitky prohlubovat (Irmiš, 1996).

3.3.2 Emoční návyky

Člověk je zvyklý spontánně opakovat své naučené chování bez ohledu na jeho následné důsledky. Ve chvíli, kdy začne nastupovat stres, nejčastěji jedinec jedná agresivně, projevují se u něho známky úzkosti, nebo jejich kombinace. Bývá značně obtížné se ve stavu stresu dostat do psychické pohody. Existuje metoda úzce spojená s vegetativním nervovým systémem k účinnému dosažení relaxace organismu a jejím cílem je předcházet emočním výkyvům v náročných situacích.

Vegetativní nervový systém usměrňuje veškeré automatické procesy lidského organismu, např. dýchání a je klíčovým prvkem ve spouštění stresu. Je rozčleněn na dvě části – sympatický a parasympatický nervový systém (Cungi, 2001).

Sympatický nervový systém má funkci zrychlení činnosti orgánů, naopak parasympatický nervový systém jejich činnost utlumuje. Ve stavech stresu dochází na základě zrychlení nervového systému k projevům sympatického nervového systému v podobě zrychleného srdečního tepu či ztíženého dýchání. Organismus se může dostat do stavu, kdy má člověk pocit, že se dusí, a tak se snaží lapat čím dál víc po dechu a zrychluje tak činnost nervového systému. Dostáváme se do tzv. bludného kruhu hyperventilace (rychlého dýchání) vyvolaného pocitem nedostatku vzduchu. Následným vyvrcholením pak může být až panický záchvat. Abychom předešli dané situaci, lze se naučit tréninkem

částečně ovládat parasympatický systém, který bude mít vliv na útlum systému sympatického.

Hypoventilace, umění se uvolnit či uklidnit ve chvílích, když pocítujeme napětí, úzkost a další nepříjemné pocity. S danými situacemi je velice obtížné pracovat. Princip hypoventilace neboli zklidnění dýchání, spočívá ve zpomalení tepové frekvence. Osvojením dané dovednosti můžeme předejít mnoha stresujícím okamžikům v případě, že začneme praktiky užívat. Proces hypoventilace je dechové cvičení, kdy střídáme pravidelný hluboký výdech a mělký nádech, při kterém zadržujeme na krátký časový úsek vzduch v plicích. Důležitou roli zde představuje parasympatický nervový systém, který vyvolá všeobecný emoční útlum, dýchání zpomalí a zklidňuje organismus. Praktiky hypoventilace jsou velmi účinné ve spojení s metodou rychlé relaxace.

Rychlá relaxace je praktika úzce spojená s hypoventilací. Při emoční disbalanci je vhodné zahájit dechová cvičení hypoventilace, která přispívají ke zlepšení psychického i fyzického stavu jedince. Metoda rychlé relaxace je založena na předpokladu svalového uvolnění. Díky hypoventilaci a následnému zklidňování organismu nastupuje relaxace. Při častém opakování daného cvičení se v průběhu času dokážeme uvolnit rychleji a dosáhnout tak klidového stavu v každodenních situacích.

Koncentrace je metoda, ve které soustředíme veškerou naši pozornost během daného časového úseku na jedinou věc a nenecháme se rušit okolními vlivy či dokonce vlastními myšlenkami. Abychom podpořili praktiky rychlé relaxace, zavádíme cvičení koncentrace. Zvolíme si neutrální cíl, který bude předmětem našeho zájmu a věnujeme mu plnou pozornost. Všimáme si veškerých detailů a soustředíme se na co nejvěrnější zachycení určeného cíle. Při zdárném zmapování cíle se obvykle dostaví pocit klidu. V případě, že nejsme schopni dobré pozornosti, opakujeme cvičení později.

Desenzibilizace, jinými slovy znečitlivění, je terapeutická metoda, kdy se jedinec sám dobrovolně vystavuje stresujícím situacím za účelem posílení psychické odolnosti. Pomocí výše uvedených metod má však situaci pod kontrolou. Snižováním citlivosti jedince na určité situace zlepšuje jeho výkonnost a sebejistotu v rozhodování (Cungi, 2001).

3.3.3 Pozitivní myšlení

Jednou z často opomíjených principů pro dosažení lepšího psychického rozpoložení a spokojeného života obecně je pozitivní myšlení. Otázkou je, jak si v dnešní uspěchané době utřídit myšlenky tak, abychom se ocitli v psychické pohodě a mysleli pozitivně. Velký

důraz v naší mysli klademe na věci, co nechceme, co nás stresuje. „Sklízíme tak plody svého stresu, a nikoliv pozitivní výsledky své činnosti“ (Cungi, 2001, s.107).

Velmi důležitým postupem je, abychom se zprvu zaměřili na reálné posílení sebejistoty a snažili se nahlížet na věci takovým způsobem, abychom se těšili z našich úspěchů a dosažených cílů. Naučit se pozitivně myslet je proces, který není radno podceňovat a je důležité se ve svém jednání utvrzovat. Hlavním krokem je vytěsnit či alespoň eliminovat negativní myšlenky, tedy jistá selhání, nepříjemné situace apod. Čím více se totiž obklopujeme negativními aspekty, tím se stáváme nespokojenějšími a již dopředu hodnotíme budoucí situace nepříznivě. Sami si svým chováním a myšlenkami navozujeme pocity nepohody a stresu.

3.4 Manažer

3.4.1 Osobnost manažera

Pojem manažer je odvozen od anglického slovesa „to manage“, což znamená řídit či spravovat. Manažer je tedy řídicím pracovníkem, který odpovídá za bezproblémový chod jemu svěřeného podniku. V rámci organizace manažer sleduje práci svých podřízených, rozhoduje o rozdělení úkolů a pracovní náplni. „Osobnost manažera bývá úzce spjata s firmou. Jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, na úspěších firmy. Úspěšnost jeho vlastní práce se projevuje také v úspěšnosti podniku“ (Mikuláščík, 2015, s.111).

Ne každý člověk může danou vedoucí pozici zastávat. Ke kompetenci musí jedinec splňovat základní předpoklady. Musí být vybaven jistými zkušenostmi, znalostmi a vlastnostmi, a to včetně zvládnutí určité psychické zátěže, která na něj působí. Pracovní stres do velké míry působí na manažery různých úrovní.

3.4.2 Úrovně manažera

Úrovně managementu dělíme dle Mikuláščíka (2015) podle míry odpovědnosti a rozsahu rozhodování v podniku na tři základní skupiny – vrcholová, střední a základní úroveň řízení.

- **Vrcholový management** (top management) tvoří nejvyšší úroveň managementu podniku. Tato skupina se vyznačuje strategickým řízením, které se soustředí na dlouhodobé plánování a budoucí směr podniku. Top management se skládá z prezidentů, viceprezidentů a provozních ředitelů. Zodpovídají za výkonnost celého podniku, tvoří strategické plány v dlouhodobém horizontu a koordinují chod podniku. Někteří členové mohou také vystupovat v roli tváře společnosti a marketingu.
- **Střední management** (middle management) se skládá ze členů střední linie. Jimi jsou generální ředitelé, vedoucí oddělení apod. Jsou obvykle odpovědní za určitou část podniku jim svěřenou a koordinují zadané úkoly tak, aby splnili cíle stanovené vrcholovým managementem a rozhodují o strategii podniku ve střednědobém horizontu. Střední management působí na taktické úrovni řízení.

- **Základní management** (lower management), neboli management první linie je zaměřen na řízení zaměstnanců a jejich kontrolu při každodenních činnostech. Dohlíží na bezproblémový chod směn, rozdělují úkoly a motivují k lepším výkonům. Mezi manažery základní úrovně řadíme mistry provozu, projektové manažery, vedoucí týmů a školitelé. Rozhodují o plánech v krátkodobém horizontu a řídí je operativně, tedy prezentují jednotlivé fragmenty daného projektu, který bude detailně propracován.

3.4.3 Manažerské funkce

Základními činnostmi a funkcemi, které manažer vykonává, jsou:

- Plánování (Planning)
- Organizování (Organizing)
- Vedení a komunikace (Leadership & Communication)
- Rozhodování (Decision Making)
- Kontrola (Control)

Plánování je rozhodovací proces a patří mezi klíčové manažerské funkce. Jedná se o nejdůležitější proces, od kterého se odvíjí okolnosti a je východiskem pro další postupy. Plán pak představuje časovou posloupnost činností. U plánování je důležité určení cíle a případně způsoby, jak ho dosáhneme.

Organizování je uspořádání jednotlivých činností plánu a tvorba řádu. Mezi nejdůležitější důvody organizace patří dělba práce u lidských zdrojů, kdy je potřebné zajistit, aby každý věděl, co dělat a zde je nezbytná koordinace jednotlivých činností. Dalším důležitým prvkem je delegování pravomoci, kdy rozsah práv by měl být jasně vymezen v popisu pracovního místa.

Vůdcovství je činnost, která vědomě ovlivňuje lidi tak, aby jejich jednáním bylo zajištěno naplnění firemní strategie a dosažení určených cílů. Úkolem manažera je motivovat a podporovat lidi tak, aby podávali co nejlepší možné výsledky. K vedení a řízení lidí je potřebné umět zaujmout a mít schopnost ovládat a usměrňovat jejich práci.

Rozhodování značně ovlivňuje budoucí situaci podniku. Manažer rozhodnutí činí na základě informací a podloženými fakty i na základě zkušeností bez potvrzených informací. Každé jeho rozhodnutí by mělo být důkladně promyšleno a brány v potaz případné negativní okolnosti.

Kontrola je soubor sledování a hodnocení nastalých situací v procesu. Slouží k objektivnímu hodnocení vykonané práce a následně ke zjištění, zda došlo ke splnění určených cílů. Kontrola je základním úkolem každého manažera a přináší zpětnou vazbu do řídicího systému.

3.4.4 Kompetence manažera

Kompetence představuje určité chování jedince, které vede ke schopnosti zvládnutí jistých situací, činností či funkcí na požadované úrovni a vyjadřuje tak jeho pracovní způsobilost. Evidujeme následující složky pracovní způsobilosti: fyzická, psychická, odborná a morální. Aby byl manažer ke své práci kompetentní a podával adekvátní výkon, musí splňovat předpokládaná kritéria.

Fyzická způsobilost je obvykle vydávána na základě lékařského posudku o celkovém zdravotním stavu. Posouzení zdravotní způsobilosti je velmi důležité zejména v oblastech fyzicky náročné práce. „Dobrý zdravotní stav je však nezbytný i pro kvalitní výkon duševní činnosti“ (Provazník, 2002, s.130).

Psychická způsobilost je chápána jako míra duševního zdraví potřebná pro výkon pracovní činnosti. Nedostatečné psychické zdraví může mít značný vliv na kvalitu práce, ale i na spolupracovníky. Kolegové jsou skupina lidí, která nás obklopuje při výkonu práce. Spolupracovníci uspokojují naše sociální potřeby, ale také pro nás mohou být hrozbou při rozvoji psychických problémů. Psychická způsobilost v podnikové praxi je posuzována psychologickými metodami, např. analýzou životopisných dat či dlouhodobým pozorováním chování jedince na pracovišti (Provazník, 2002, s.131).

Odborná způsobilost vyjadřuje rozsah přípravy pracovníka na danou pracovní pozici. Je velmi obtížné určit míru odborné pracovní způsobilosti, neboť uchazeči o pracovní pozici mohou svou kvalifikační připravenost předstírat ve svůj prospěch.

Morální způsobilost poukazuje na kvality člověka. Předpokladem morálních zásad pro výkon manažerské práce je ochota převzít odpovědnost za své činy a práci podřízených, dále svědomitý přístup a poctivost.

Základní vlastnosti, které jsou nezbytné pro kvalitní manažerskou práci, jsou:

Schopnost rozhodovat – jednou z nejdůležitějších vlastností a podstatou manažera je rozhodování. Některá rozhodnutí mohou být snadná. Řada rozhodování je složitá a probíhá i na základě neúplných informací. Často je dobré rozhodnutí v nastalých situacích stěžejní a až v budoucnu se ukáže, zda bylo správné či nikoliv.

Schopnost řídit – řízení je proces koordinace plánování, rozhodování a vedení lidí. Management je důležitý pro stabilní chod firmy.

Komunikace a umění naslouchat – manažer by měl být schopen řešit veškeré problémy či zadané úkoly na vysoké úrovni. Základním prostředkem k jejich řešení je dobrá komunikace nejen se svými podřízenými, ale i s ostatními členy ve vedoucích pozicích. Umění naslouchat je důležité pro harmonické mezilidské vztahy mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem.

Kreativita – kreativní manažer si často dokáže poradit i ve velmi náročných situacích a dokáže nalézt alternativní řešení při vzniklých potížích.

Smysl pro humor – důležitým aspektem manažera je schopnost odlišného vidění světa a jeho porozumění. Dívat se na věci z jiné perspektivy, a to napomáhá eliminaci psychické zátěže v náročných situacích.

3.4.5 Manažerský stres

Stres u manažerů je jednou z jejich běžných náplní. Denně jsou vystavováni tlaku, čelí náročným okolnostem a složitým úkolům. Proto je důležité, aby manažer uměl se stresem efektivně zacházet. „Manažerská práce je náročná, jestliže se dělá s opravdovým zaujetím. A protože manažer je také jenom člověk, má své slabiny, má své nemoci“ (Mikuláščík, 2015, s.114).

Psychické zatížení je přítomné u řady profesí v různých pracovních pozicích. Nejčastěji se stres projevuje u vedoucích pracovníků, zejména při vysoké míře odpovědnosti za přidělené úkoly. Z dlouhodobého hlediska je potřebné stres u vedoucích pracovníků řešit a naučit se vyrovnat se zátěží.

Nároky a očekávání na výkonnost v práci manažera bývají velmi vysoké. Ne každý však toto postavení zvládá s chladnou hlavou kvůli důsledným a častým kontrolám nadřízenými. Práce manažera je silně vyčerpávající. Manažer je stavěn do situace, kdy může být odkázán na práci pod nepřetržitým tlakem. Odpovědnost za svoji práci a činy

podřízených je přirozenou součástí každodenní náplně. Podrobnější informace byly zmíněny v předcházející kapitole č.3.4.4 Kompetence manažera.

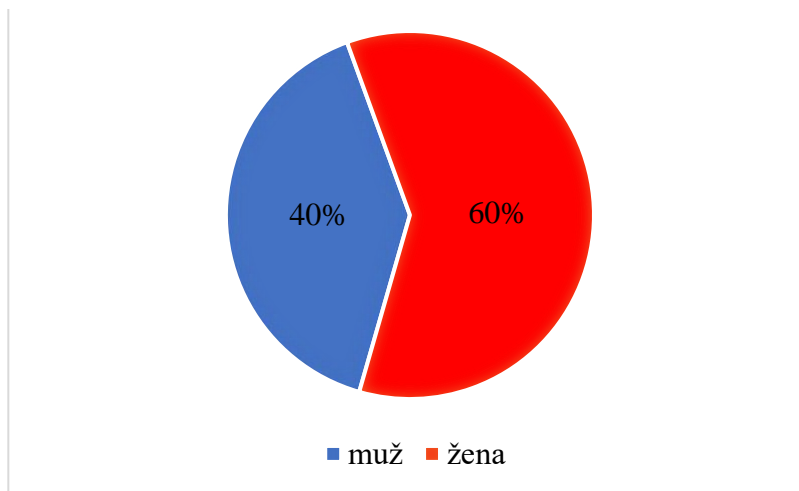
4 Výsledky a diskuze

Ve výzkumné části bude provedeno zhodnocení výsledků a dat získaných pomocí dotazníkového šetření. Cílem výzkumu bylo zachytit komplexní pohled vlivu stresu na práci manažera, jeho chování a navrhnout praktiky eliminace stresorů. Podstatou bylo identifikovat nejčastější stresory a na jejich základě vyvodit způsoby a strategie zvládnutí stresu u zaměstnanců nižšího až středního managementu. Dle výsledků šetření budou vyvozena následná doporučení, jak se se stresem vyrovnat.

4.1 Popis statistického souboru

Výzkumný soubor je tvořen manažery v pozicích středního a nižšího managementu a činí 75 respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 mužů a 45 žen. Z grafu č.1 vyplývá, že 60 % zúčastněných respondentů tvoří ženy a 40 % muži.

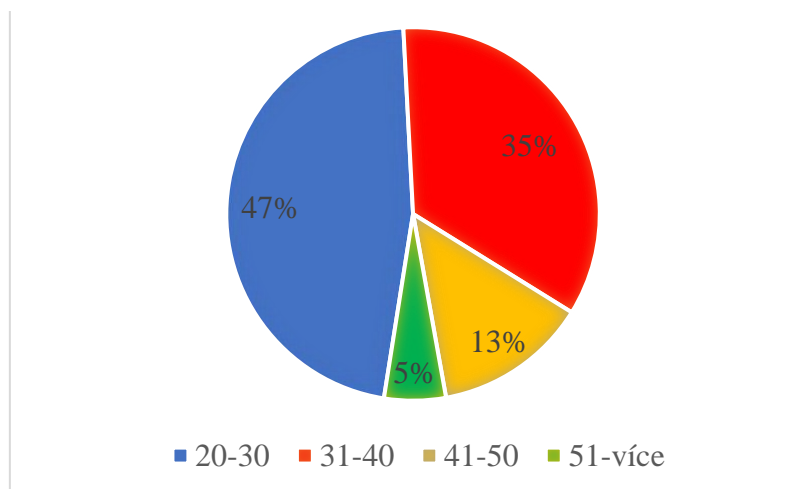
Graf č.1 - Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Graf č.2 znázorňuje věkové kategorie respondentů. Z grafu vychází, že největší zastoupení ve zkoumaném souboru zaujímají manažeři ve věkovém rozmezí 20 až 30 let (47 %). Druhé největší zastoupení patří věkové kategorii 31 až 40 let (35 %).

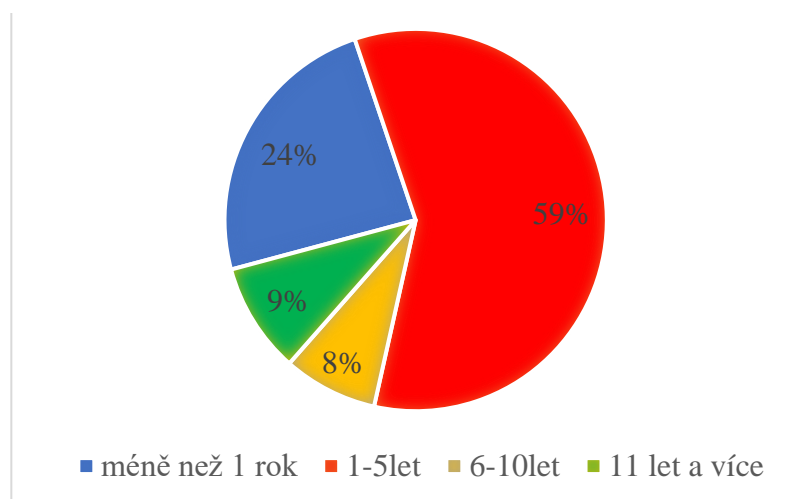
Graf č.2 - Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

V závislosti na zkoumaném souboru můžeme na grafu č.3 vidět, že více než polovinu (59 %) tvoří manažeři s praxí o délce 1 až 5 let. Vzhledem k tomu, že graf č.2 znázorňuje, že 47 % zastoupení ve firmě mají manažeři ve věku 20 až 30 let, můžeme z toho vyvodit, že mladý věk manažerů koresponduje s délkou manažerské praxe.

Graf č.3 - Délka manažerské praxe

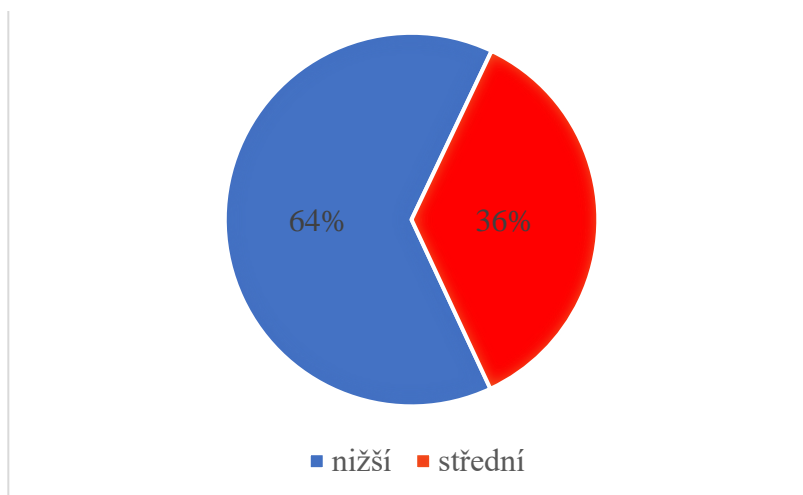


Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

V rámci komplexní identifikace zkoumaného souboru byla provedena analýza poměrového zastoupení zaměstnanců ve středním a nižším managementu. Z grafu č.4 lze

vyčíst, že nižší management je v daném souboru tvořen významnějším podílem ze 48 osob (64 %) a střední management z 27 osob (36 %).

Graf č.4 - Úroveň managementu



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

4.2 Testování hypotéz

V kapitole č.2.2 Metodika byly stanoveny statistické hypotézy, jejichž testy představí následující text. Testování proběhlo na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (5 %), tedy s 95 % spolehlivostí testu. Pro testování jsme stavili nulovou hypotézu H_0 proti alternativní hypotéze H_1 . Použili jsme náhodnou veličinu, kterou nazýváme testové kritérium.

První testovaná hypotéza ověřovala, zda existuje rozdíl mezi pracovním zatížením mužů a žen. V tabulce č.1 lze sledovat četnosti odpovědí respondentů na míru pracovního zatížení podle pohlaví na stupnici od 1 (velmi nízká) do 5 (velmi vysoká). Testování bylo založeno na formulaci následující nulové hypotézy.

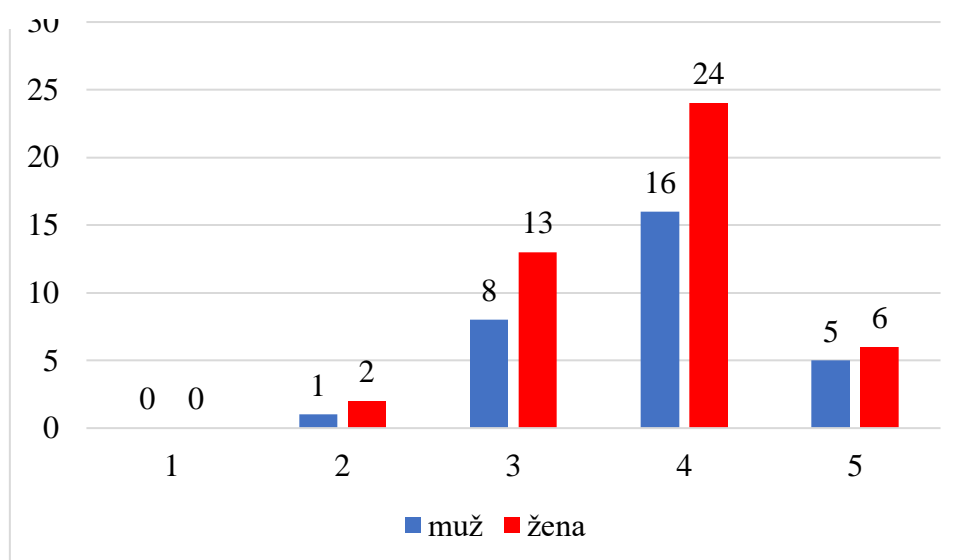
H10: Mezi pracovním zatížením mužů a žen není rozdíl.

Tabulka č.1 - Míra pracovního zatížení

Pohlaví	Míra pracovního zatížení				
	1	2	3	4	5
muž	0	1	8	16	5
žena	0	2	13	24	6

Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Graf č.5 - Míra pracovního zatížení podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Na grafu č.5 můžeme pozorovat na stupnici od 1 do 5 (1 = nejméně, 5 = nejvíce), jak vnímají muži a ženy na manažerských pozicích svoji míru pracovního zatížení na pracovišti. Více než polovina žen (53 %) hodnotila míru pracovní zátěže jako velmi vysokou, a to hodnotou 4. Tentýž případ se týká i mužů, kteří uvedli ve stejném poměru 53 % zatížení na pracovišti hodnotou 4.

muž = x; n = 30

žena = y; m = 45

Určili jsme střední hodnotu, v našem případě aritmetický průměr a míru variability – rozptyl obou populací v souboru, které nám pomohly k identifikaci existence testovaného rozdílu.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{115}{30} = 3,8333$$

$$\bar{y} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m y_i = \frac{169}{45} = 3,7556$$

$$s_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 = \frac{16,1667}{30} = 0,5389$$

$$s_y^2 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (y_i - \bar{y})^2 = \frac{24,3111}{45} = 0,5402$$

Výsledky výpočtu náhodných veličin vykazují velmi blízké hodnoty pro obě populace. K testování jsme použili tzv. párový **t-test** významnosti rozdílu dvou nezávislých výběrových průměrů. Ověřili jsme nulovou hypotézu H_0 na základě daných výběrů výpočtem testovacího kritéria. Formulovali jsme nulovou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 0,05$:

$$H_0: \bar{x} = \bar{y}$$

$$u = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{s_1^2}{m} + \frac{s_2^2}{n}}} = \frac{0,0777}{0,1731} = 0,4487$$

Hodnotu testového kritéria jsme srovnávali v kritickém oboru $u > u_\alpha$, kde u_α je kritická tabulková hodnota 2,000 Studentova t-rozdělení.

$$f = 74$$

$$u_\alpha = 2,000$$

$$u > u_\alpha$$

$$0,4487 < 2,000$$

Daný výsledek říká, že jsme nulovou hypotézu $H_0: \bar{x} = \bar{y}$ nezamítli. Na základě těchto dat jsme přijali H_0 a můžeme tedy konstatovat, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebyl prokázán statisticky významný rozdíl mezi pracovním zatížením mužů a žen.

Dále byla zkoumána existence závislosti mezi mírou pracovní zátěže a věkem respondentů. Pro testování závislosti mezi dvěma statistickými jevy byl u nulové hypotézy H_{20} k výpočtu použit tzv. **Chí-kvadrát** test nezávislosti. K výpočtu testu byly použity kontingenční tabulky č.2 a č.3.

H_{20} : Míra zátěže nesouvisí s věkem respondentů.

Tabulka č.2 - Skutečné četnosti míry zátěže

Věková kategorie	Míra zátěže v práci					nj
	1	2	3	4	5	
20-30	1	3	16	13	2	35
31-40	0	1	14	8	3	26
41-50	0	1	5	3	1	10
51 let a více	0	0	1	2	1	4
Součet	1	5	36	26	7	75

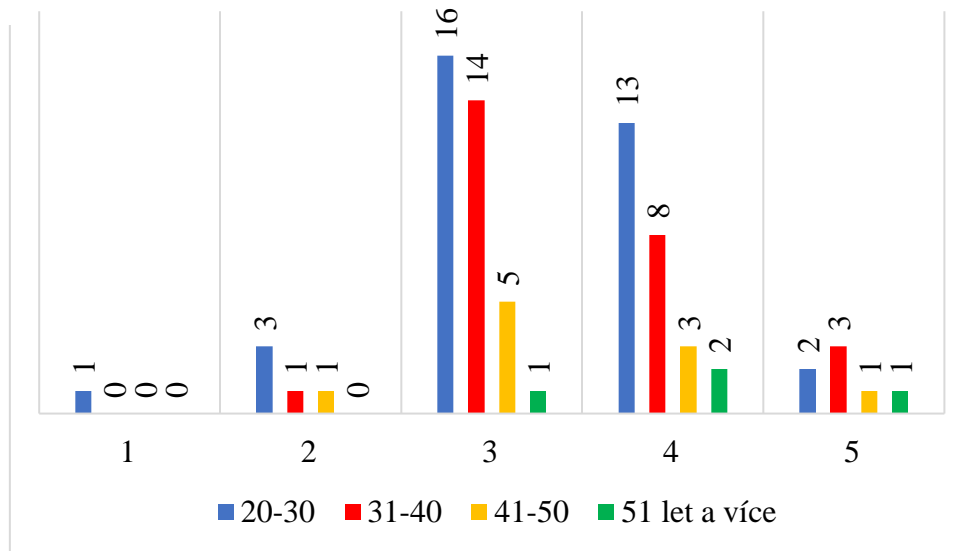
Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Tabulka č.3 - Očekávané četnosti míry zátěže

Věková kategorie	Míra zátěže v práci					nj
	1	2	3	4	5	
20-30	0,47	2,33	16,8	12,13	3,27	35
31-40	0,35	1,73	12,48	9,01	2,43	26
41-50	0,13	0,67	4,8	3,47	0,93	10
51 let a více	0,05	0,27	1,92	1,39	0,37	4
Součet	1	5	36	26	7	75

Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Graf č.6 - Míra pracovního zatížení podle věku



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Dle výsledků šetření z grafu č.6 můžeme vyvodit, že věková skupina 20-30 let hodnotila míru pracovní zátěže na stupnici od 1 (velmi nízká) do 5 (velmi vysoká) hodnotou 3 (46 %) a hodnota 4 (37 %). Druhé nejpočetnější zastoupení zaujímá věková skupina 31-40 let. Na základě odpovědí respondentů dané věkové skupiny je nejpočetnější zastoupení míry pracovní zátěže hodnota 3 (54 %) a hodnota 4 (31 %). Střední hodnota (aritmetický průměr) všech věkových skupin činí 3,44. Na základě tohoto výpočtu je zřejmé, že míra pracovního zatížení na manažerských pozicích je středně vysoká.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{258}{75} = 3,44$$

Pearsonův χ^2 test dobré shody je neparametrický test k ověření závislosti dvou statistických jevů. Test umožňuje srovnání empirických (skutečných) četností viz. tabulka č.2 a teoretických četností viz. tabulka č.3. Shoda mezi empirickým a teoretickým rozdělením bude posouzena pomocí testového kritéria.

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(n_j - np_j)^2}{np_j} = 4,9425$$

Určili jsme reziduální hodnotu f stupňů volnosti podle vzorce $f = (m-1)(n-1)$, kde proměnná m představuje počet sloupců a proměnná n vyjadřuje počet řádků v kontingenční tabulce. Na základě tohoto výsledku jsme našli tabulkovou hodnotu testového χ^2 v kritickém oboru. Předpokládáme vztah $\chi^2 > \chi_{\alpha}^2$ kritického oboru. Formulovali jsme nulovou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 0,05$:

$H_0: F(x) = F_0(x); F_0(x) \dots$ hypotetická distribuční funkce

$f = 12$

$\chi_{\alpha}^2 = 28,2990$

$\chi^2 > \chi_{\alpha}^2$

$4,9425 < 28,2990$

Srovnáním kritického oboru χ_{α}^2 s hodnotou testového kritéria χ^2 jsme došli k závěru, že stanovenou nulovou hypotézu H_0 o nezávislosti jednotlivých znaků na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ jsme nezamítli. Podle získaných dat nemůžeme s jistotou prokázat, že mezi mírou zátěže a věkem respondentů existuje závislost.

Vzhledem k mnohým aspektům, které figurují v manažerské praxi jako původci stresu, byl vybrán jeden z nich k ověření pravdivosti. Vybraným aspektem je vysoká odpovědnost v práci manažera, která je zanesena do následující hypotézy. V tabulce č.4 jsou zaneseny četnosti odpovědí respondentů, zda považují vysokou odpovědnost v manažerské pozici za příčinu stresu na stupnici od 1 (rozhodně ne) do 5 (rozhodně ano).

H3₀: Vysoká odpovědnost není stresorem v manažerské praxi.

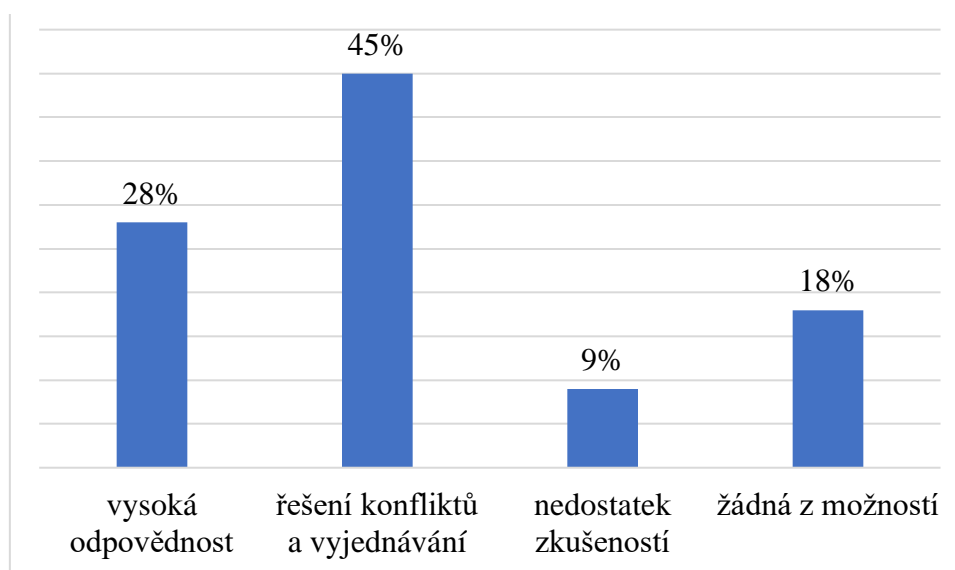
Tabulka č.4 - Vysoká odpovědnost jako stresor

Vysoká odpovědnost jako stresor				
1	2	3	4	5
0	12	26	25	12

Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Z výsledků šetření bylo na grafu č.7 prokázáno, že vysoká odpovědnost se řadí k hlavním stresorům v manažerské praxi. Zvýšenou odpovědnost považuje 28 % za hlavní příčinu stresu. Největší zastoupení respondentů ve výši 45 % uvedlo, že hlavní příčinou stresu v manažerské praxi je řešení konfliktů a vyjednávání. Nedostatek zkušeností pak volilo pouhých 9 %. 18 % respondentů pak vybralo možnost, že žádná z uvedených možností není hlavní příčinou stresu manažerů.

Graf č.7 - Hlavní stresory v manažerské praxi



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Nejprve bylo potřebné stanovit podmínku nulové hypotézy na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. K rozhodnutí, zda nulová hypotéza H_0 platí či nikoliv, jsme použili t-test o hypotéze průměru. K výpočtům jsme využili vzorce na aritmetický průměr a rozptyl.

$$H_0: \bar{x} = \bar{x}_0$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{244}{75} = 3,2533$$

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 = \frac{66,1867}{75} = 0,8825$$

Vypočetli jsme testové kritérium t-testu podle níže uvedeného vzorce a porovnali kritickou hodnotu s výsledkem testového kritéria. Předpokladem kritického oboru je vztah $|t| > t_{\alpha(n-1)}$. Kritickou tabulkovou hodnotu Studentova t-rozdělení jsme určili pro $f = n - 1$ stupňů volnosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{x}_0}{\sqrt{\frac{s^2}{n}}} = \frac{-1,7467}{\sqrt{\frac{0,8825}{75}}} = -16,1027$$

$$f = 74$$

$$t_{\alpha} = 2,000$$

$$|t| > t_{\alpha(74)}$$

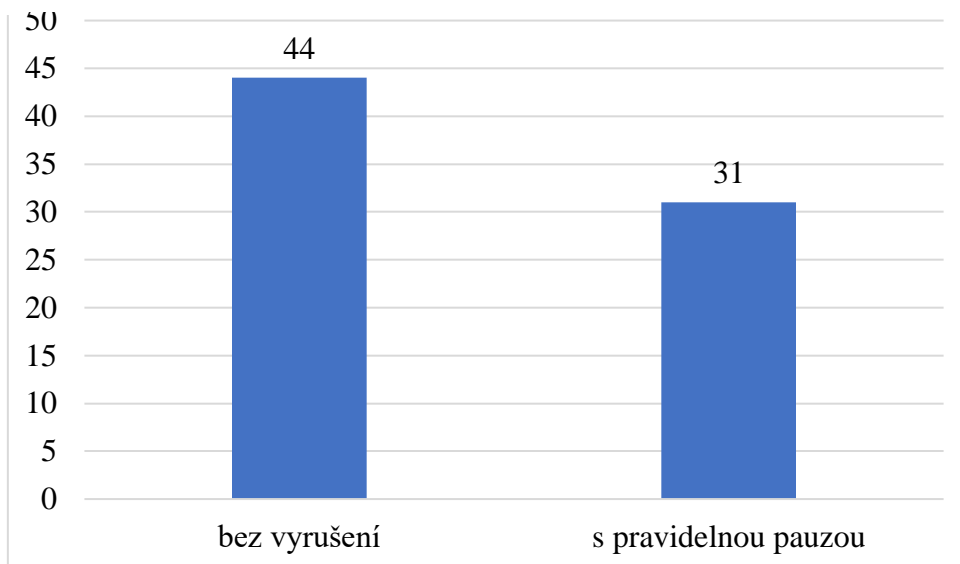
$$16,1027 > 2,000$$

Porovnáním kritického oboru $t_{\alpha(n-1)}$ s hodnotou testového kritéria t jsme rozhodli tak, že jsme zamítli nulovou H_0 a přijali alternativní hypotézu H_1 . Můžeme tedy konstatovat, že vysoká odpovědnost je stresorem v manažerské praxi.

V dotazníku, který je v příloze bakalářské práce, jsme se v otázce č.22 tázali respondentů, zda se jim stres v pracovní době zvládá stres lépe, když se během pracovní doby v pravidelných časech odreagují od práce, nebo když se věnují práci bez vyrušení. Respondentům, kterým vyhovuje si práci rozložit a přerušit ji pravidelnými pauzami na odreagování přísluší zastoupení ve výši 41 %. Zbýlých 59 % je tvořeno manažery, kterým se nejlépe zvládá stres, když nejsou u práce rušeni (viz. graf č.8). Na základě preferencí odreagování se při práci byly vyňati respondenti ze souboru, na nichž byla ověřována platnost následující hypotézy.

H4₀: Odreagování se během práce nemá vliv na zvládání stresu v zaměstnání.

Graf č.8 - Preference práce pro zvládání stresu



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

V tabulce č.5 je zobrazeno, jak respondenti, kteří preferovali odreagování při práci, hodnotili zvládání stresu na pracovišti. Hodnocení proběhlo na Likertově škále od 1 (rozhodně ne) do 5 (rozhodně ano).

Tabulka č.5 - Zvládání stresu

Zvládání stresu				
1	2	3	4	5
0	5	20	3	3

Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

K samotnému testování jsme stanovili nulovou hypotézu H_0 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Obdobně jako u případu hypotézy H_3 jsme k ověření platnosti použili t-test o hypotéze průměru.

$$H_0: \bar{x} = \bar{x}_0$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{97}{31} = 3,1290$$

$$s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 = \frac{19,4838}{31} = 0,6285$$

Výsledky jsme zanesli do vzorce pro výpočet testového kritéria t. Kritickou hodnotu Studentova t-rozdělení jsme určili z tabulek pro $f = n - 1$ stupňů volnosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Porovnali jsme kritickou hodnotu s testovým kritériem za předpokladu $|t| > t_{\alpha(n-1)}$.

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{x}_0}{\sqrt{\frac{s^2}{n}}} = \frac{-1,8710}{\sqrt{\frac{0,6285}{31}}} = -13,1390$$

$$f = 30$$

$$t_{\alpha} = 2,042$$

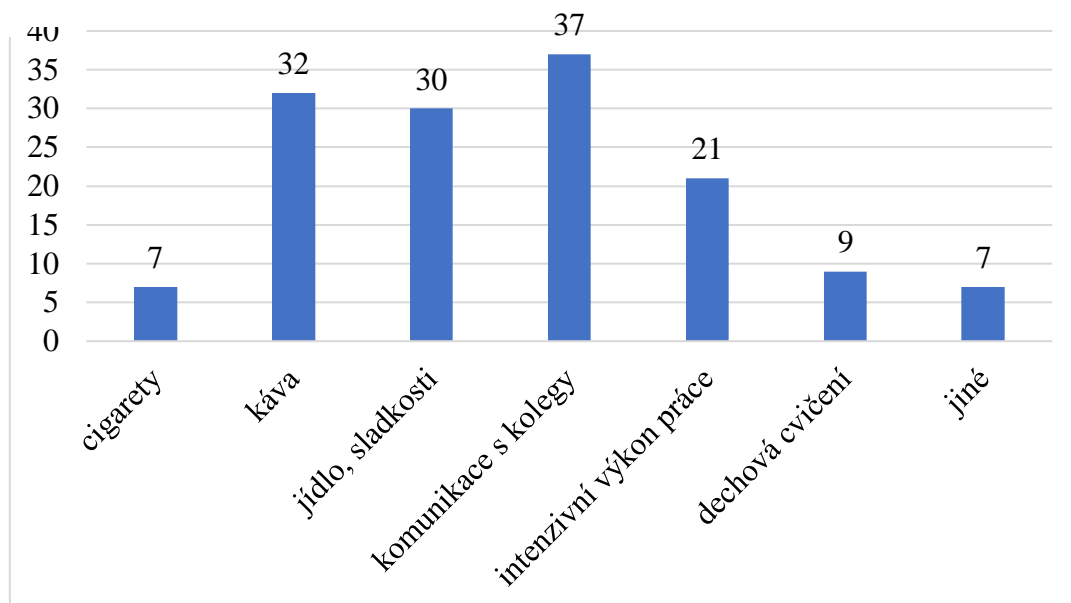
$$|t| > t_{\alpha(30)}$$

$$13,1390 > 2,042$$

V závislosti na zkoumaném vzorku lze konstatovat, že na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítáme nulovou hypotézu H_0 ve prospěch alternativní hypotézy H_1 . Situaci jsme zhodnotili tak, že odreagování se během práce má vliv na zvládnání stresu.

Na grafu č.9 jsou znázorněny nejčastější preference činností zkoumaného vzorku, které respondenti využívají k odreagování se na pracovišti. Ke sběru kýžených dat sloužila v dotazníku otázka č.18, která umožnila výběr více odpovědí. Nejčastější způsob, kterým se manažeři pokouší snížit hladinu stresu, je komunikace s kolegy o mimopracovních záležitostech (49 % z celkového počtu respondentů). Druhým nejčastějším aspektem je pak regulace stresu pomocí jídla nebo sladkostí (40 % z celkového počtu respondentů). 9 % dotázaných uvedlo jiné způsoby využívají, např. změna prostředí, procházka na čerstvém vzduchu či fyzická aktivita po zaměstnání.

Graf č.9 - Způsoby regulace stresu



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Poslední zkoumaná hypotéza testovala pracovní výkon zaměstnanců manažerské praxe v závislosti na jejich psychickém stavu. V tabulce č.6 je zobrazen přehled četností pracovního výkonu na škále od 1 (velmi slabý) do 5 (velmi dobrý) u manažerů, kteří se v práci cítí dobře a necítí dobře.

H50: Z hlediska pracovního výkonu není rozdíl mezi zaměstnanci, kteří se cítí psychicky dobře a zaměstnanci, kteří se necítí psychicky dobře.

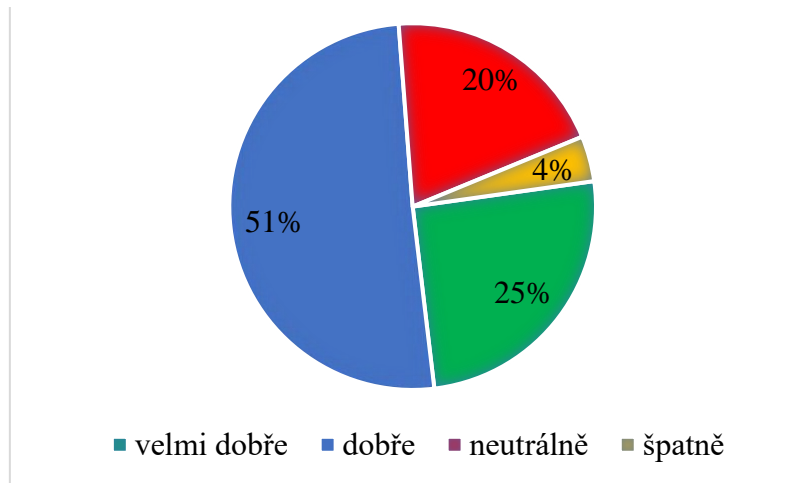
Tabulka č.6 - Pracovní výkon

Psychický stav	Pracovní výkon				
	1	2	3	4	5
cítím se dobře	0	1	14	28	14
necítím se dobře	0	0	4	10	4

Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

Na grafu č.10 lze pozorovat psychický stav zkoumaného vzorku. Více než polovina (51 %) respondentů se cítí po psychické stránce dobře. Dokonce 25 % dotázaných uvedlo, že se cítí velmi dobře. Na základě těchto dat můžeme říci, že manažeři zkoumaného vzorku se z velké většiny cítí psychicky dobře.

Graf č.10 - Psychický stav



Zdroj: vlastní zpracování MS Excel

cítím se dobře = x; n = 57

necítím se dobře = y; m = 18

Stejně jako u případu hypotézy H_1 jsme určili střední hodnotu – aritmetický průměr a rozptyl obou populací v souboru. Výsledky výpočtu byly použity k výpočtu testového kritéria u.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{226}{57} = 3,9649$$

$$\bar{y} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m y_i = \frac{72}{18} = 4$$

$$s_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 = \frac{31,9297}{57} = 0,5602$$

$$s_y^2 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (y_i - \bar{y})^2 = \frac{8}{18} = 0,4444$$

Testování proběhlo pomocí tzv. párového t-testu významnosti rozdílu dvou nezávislých výběrových průměrů. Ověření nulové hypotézy H_0 bylo na základě daných výběrů výpočtem testovacího kritéria. Formulovali jsme nulovou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ za předpokládaného vztahu kritického oboru $|u| > u_\alpha$.

$$H_0: \bar{x} = \bar{y}$$

$$u = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{s_1^2}{m} + \frac{s_2^2}{n}}} = \frac{-0,0351}{0,1858} = -0,1889$$

$$f = 74$$

$$u_\alpha = 2,000$$

$$|u| > u_\alpha$$

$$0,1889 < 2,000$$

Výsledná data sdělují, že nebyl prokázán statisticky významný rozdíl mezi výkonem populace, která se cítí psychicky dobře a populací, která se necítí psychicky dobře. Psychický stav zaměstnance nemá dle výsledků šetření vliv na pracovní výkon.

4.3 Zhodnocení a návrh doporučení

Spolu s návrhem dotazníku bylo stanoven pět nulových hypotéz, které jsme se pokusili otestovat. Dotazník obsahoval 24 otázek a šetření se zúčastnilo 75 respondentů na manažerských pozicích. Testování proběhlo na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, platí tedy pravděpodobnost 95 % potvrzení. Při ověření existence závislosti mezi dvěma statistickými jevy jsme došli k následujícím výsledkům:

H1: Mezi pracovním zatížením mužů a žen není rozdíl.

H2: Míra zátěže nesouvisí s věkem respondentů.

H3: Vysoká odpovědnost je stresorem v manažerské praxi.

H4: Odreagování se během práce má vliv na zvládnání stresu v zaměstnání.

H5: Z hlediska pracovního výkonu není rozdíl mezi zaměstnanci, kteří se cítí psychicky dobře a zaměstnanci, kteří se necítí psychicky dobře.

K výsledkům šetření můžeme říci, že statistická data získaná pomocí dotazníkového šetření nám pomohla objasnit vztahy mezi statistickými jevy u stanovených hypotéz.

Stres figuruje v manažerské praxi téměř na denní bázi. Všichni dotazovaní odpověděli, že se se stresem na pracovišti potýkají, ale dokonce i mimo něj. Vzhledem k tomu, že velká část souboru zahrnuje věkově i kariérně mladé manažery, lze předpokládat, že jejich zkušenosti se zvládáním stresu na pracovišti mohou být omezené. Způsobů, jak se stresem pracovat je celá řada, např. koupink a kognitivně behaviorální metody. Kapitola č.3.2 Zvládání stresu může pomoci při prohloubení znalosti metod pro jeho regulaci.

Ke zvýšení psychické pohody by mohla kladně přispět také speciální odborná školení vedoucích pracovníků. Když je vedoucí pracovník kvalitně proškolen a disponuje jistými zkušenostmi, dokáže motivovat a vést nejen sebe k lepším výkonům, ale i také svoje podřízené. Zvýšením kvalifikace získá odborné znalosti, které může následně aplikovat do praxe. Rozvoj zkušeností zaměstnanců může pomoci stres optimalizovat do takové míry, kdy není zdraví škodlivý, ale může motivovat k lepším výsledkům.

Mezi aspekty, které mohou způsobit stres, řadíme např. špatné finanční ohodnocení, mezilidské vztahy a podmínky na pracovišti. Mnozí manažeři mohou být často demotivováni a nejsou pak odhodláni či dokonce schopni podávat očekávané výkony. Mezilidské vztahy bývají velmi často podceňovány, nicméně komunikace je velmi důležitým prostředkem k porozumění. Dobré vztahy na pracovišti pak mohou uvolnit atmosféru, naopak špatné vztahy často mohou u některých osob faktor stresu významně zvýšit. Dobré psychické rozpoložení je potřebné nejen z hlediska dobrého pracovního výkonu, ale také kvůli zdraví.

Pokud je člověk ve své práci často stresován a nespokojen, je na pováženou změna pracovní pozice, protože dlouhodobý stres může vyvolat řadu zdravotních potíží, jak již bylo zmíněno v kapitole č.3.1.4 Vliv stresu na zdraví. Je důležité s přítomností stresu v běžném životě počítat a nastolit preventivní opatření, aby jeho dopady na lidské zdraví byly minimální.

5 Závěr

Bakalářská práce je rozčleněna na dvě části – teoretickou a empirickou. Cílem teoretické části práce bylo seznámit čtenáře s významem stresu pro lidský organismus a jeho vlivem na zdraví u osob v manažerských pozicích. Pomocí odborné literatury byla interpretována řada stěžejních pojmů z manažerské psychologie. Získané informace by měly posloužit k porozumění problematice stresu a navést, jak s ním pracovat na každodenní bázi.

Cílem výzkumu bylo zachytit komplexní pohled na vliv stresu v práci manažera. Podstatou výzkumu bylo identifikovat hlavní stresory v manažerské praxi. Dále praktická část zkoumala vlivy stresu na samotný výkon manažerské pozice. Na základě získaných dat byla vyvozena patřičná doporučení pro vyrovnání se se stresem, a jak podávat v práci adekvátní výsledky i na úkor přítomnosti stresu. Zkoumaná skupina respondentů byla v pozicích nižšího až středního managementu v oblasti účetnictví, daňového poradenství a auditu.

U teoretické i praktické části bakalářské práce byl očekávaný cíl splněn. V rámci výzkumu, který byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření a doprovodného neformálního rozhovoru, bylo dosaženo následujících výsledků. Práce manažera je každodenně doprovázena stresem a zatížením na dané pozici je často velmi vysoké nezávisle na pohlaví, což bylo ve výzkumu prokázáno. I přes významnou míru pracovního zatížení v každodenní praxi je psychický stav manažerů velmi dobrý. Dále bylo ověřeno, že věk manažerů nesouvisí se zatížením v práci. Na výsledky šetření může mít vliv nepoměr rozložení pohlaví respondentů.

Z výsledků šetření můžeme identifikovat, že jedním z hlavních stresorů v manažerské praxi je řešení konfliktů a vyjednávání. Mezilidské vztahy mohou být častokrát komplikované, a to platí i v práci manažera. Nedílnou součástí se také stává příliš vysoká odpovědnost. Řada respondentů se snaží regulovat stres komunikací s kolegy o mimopracovních záležitostech a z výsledků šetření vyplývá, že odreagování se během práce má pozitivní vliv na zvládnutí stresu v zaměstnání.

Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že svět managementu přináší i svá úskalí a často může pracovní zátěž zasahovat i do osobního života. Výstupy této práce by měly posloužit k uchopení dané problematiky a uvědomění, že z dlouhodobého hlediska není možné pracovat pod velkým stresem při vysokém pracovním zatížení. Je tedy žádoucí, aby došlo k určitým změnám, které pomohou hladinu stresu snížit.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Odborná literatura

BARTUŇKOVÁ, Staša. *Stres a jeho mechanismy*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 9788024618746.

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

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.

CARNEGIE, Dale. *Jak překonat starosti a stres*. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-320-7.

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

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Přeložil Petr BAKALÁŘ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, c1996. ISBN 80-85993-02-3.

JOHN, Friedel a Gabriele PETERS-KÜHLINGER. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1517-1.

KALLWASS, Angelika. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6.

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

MELGOSA, Julián. *Zvládni svůj stres!: kniha o duševním zdraví*. Dot. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 1999. Život a zdraví (Advent-Orion). ISBN 80-7172-240-5.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1304-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

MLČÁK, Zdeněk. *Psychologie zdraví a nemoci*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2011. ISBN 978-80-7368-951-3.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. 2., upr. vyd. Ilustroval Jaroslav PLESL. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0240-5.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

SELYE, Hans. *Stres života*. Přeložil Petra KUDRNÁČOVÁ. Hodkovičky: Pragma, [2016]. ISBN 9788073493929.

ŠULER, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0470-3.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 978-80-246-0448-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb, Jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: M. Pospíšil, 2011. ISBN 978-80-903529-4-0.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese: variabilita a patologie lidské psychiky*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-214-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

7 Přílohy

Dotazníková studie

Dobrý den,

věnujte, prosím, několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který byl vytvořen za účelem výzkumu manažerského stresu pro moji bakalářskou práci. Výstupy šetření jsou anonymní.

Lucie Plecháčová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jaký je Váš věk?

- 20–30
- 31–40
- 41–50
- 51 a více

3. Kolik let pracujete na manažerské pozici?

- méně než 1 rok
- 1–5
- 6–10
- 11 a více

4. Jaké je Vaše postavení v rámci firemní hierarchie?

- Nižší management
- Střední management

5. Pocítujete ve Vašem zaměstnání stres denně?

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne

6. Považujete Vaši vysokou odpovědnost v práci jako příčinu stresu?

Stupnice 1-5 (1 = rozhodně ne, 5 = rozhodně ano)

7. Kolik podřízených máte na starost?

- 1-10 osob
- 11-30 osob
- 31-50 osob
- 51 a více osob

8. Jak vysoké vnímáte Vaše pracovní zatížení?

Stupnice 1-5 (1 = velmi nízké, 5 = velmi vysoké)

9. Je Vaše pracovní prostředí často stresující?

Stupnice 1-5 (1 = nikdy, 5 = velmi často)

10. Jaká je hlavní příčina stresu na Vaší manažerské pozici?

- zvýšená odpovědnost
- řešení konfliktů a vyjednávání
- nedostatek zkušeností
- žádná z uvedených možností

11. Jak moc jsou pro Vás stresující dané okolnosti při výkonu práce:

Stupnice 1-5 (1 = nejméně, 5 = nejvíce)

- nedostatek uznání
- špatné finanční ohodnocení
- vysoká míra odpovědnosti
- podmínky na pracovišti
- pracovní tempo
- očekávaný výkon
- špatné mezilidské vztahy

12. Jaké vztahy udržujete s kolegy?

Stupnice 1-5 (1 = velmi dobré, 5 = velmi špatné)

13. Jaké jsou Vaše pocity ve Vašem pracovním prostředí?

- cítím se šťastný/á
- cítím se nešťastný/á
- nejsem ani šťastný/á ani nešťastný/á

14. Pokud by Vaše pracovní prostředí bylo kvalitnější, cítili byste se méně ve stresu?

Stupnice 1-5 (1 = rozhodně ne, 5 = rozhodně ano)

15. Ohodnořte, jak následující prvky ovlivňují Vaši hladinu stresu:

Stupnice 1-5 (1 = nulový vliv, 5 = velmi vysoký vliv)

- nekvalitní technické vybavení
- špatná teplota
- nevhodné osvětlení
- nečistota
- výrazný hluk

16. Pracuje se Vám lépe, pokud máte dobré vztahy s kolegy?

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne

17. Vyberte nejčastější reakce Vašeho těla na stres:

- bolest hlavy / migréna
- únava
- dýchací problémy
- bušení srdce
- nevolnost
- lhostejnost
- podrážděnost
- emoční nestabilita

18. Jak se snažíte regulovat stres na pracovišti?

- cigarety
- káva
- jídlo, sladkosti
- komunikace s kolegy o mimopracovních záležitostech
- intenzivní výkon práce
- dechová cvičení
- jiné:

19. S jak vysokou mírou zátěže se potýkáte ve Vaší práci?

Stupnice 1-5 (1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká)

20. Tíží Vás myšlenky na práci i mimo pracovní dobu?

- ano
- ne
- spíše ano
- spíše ne

21. Zvládáte stres na pracovišti?

Stupnice 1-5 (1 = rozhodně ne, 5 = rozhodně ano)

22. V rámci jaké rutiny se Vám lépe zvládá stres v práci?

- pokud se soustředím na práci celou dobu bez vyrušení
- pokud se chodím v pravidelných intervalech odreagovat od práce

23. Jak se cítíte po psychické stránce?

- Velmi dobře
- Dobře
- Neutrálně
- Špatně

24. Jak hodnotíte Váš pracovní výkon?

Stupnice 1-5 (1 = velmi slabý, 5 = velmi dobrý)