

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

JANA MRÁZKOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Metody pro zvládání stresu nižšího a středního managementu ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jana Mrázková / KLZ 6

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

27. 4. 2013, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, Mgr. Ing. Marku Botkovi, Ph.D., za jeho vstřícný přístup při vedení této bakalářské práce, cenné připomínky, metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Metody pro zvládání stresu nižšího a
středního managementu ve vybrané
organizaci**

Stress management methods of line and middle managers in selected
organization

Autor: Jana Mrázková

Souhrn

Bakalářská práce je věnována metodám zvládnání stresu středních a nižších manažerů ve vybrané organizaci. V teoretické části práce je za pomoci literární rešerže vybraných publikací vymezen pojem stres, jeho příčiny, projevy a metody zvládnání. Následně je práce zaměřena na vymezení pracovního stresu a jeho negativních následků, přičemž se ukázalo, že manažeři nižší a střední úrovně mají velký vliv na spokojenost konečných zaměstnanců. Praktická část práce nejprve přibližuje vybranou organizaci a zvolenou metodu výzkumu, kterou je kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je provedeno ve vybrané společnosti na vzorku respondentů, kterými jsou manažeři nižší a střední úrovně. Následuje analýza a interpretace výsledků včetně doporučení dané organizaci. V závěru jsou shrnuty poznatky a doporučení získané jak z literární rešerže, tak z dotazníkového šetření.

Summary

This bachelor thesis is dedicated to stress management methods of middle and lower managers in a selected organization. The theoretical part of the thesis is dedicated to defining the term stress, its causes, symptoms and methods of coping by using literary literature search of selected publications. Subsequently, the focus is on the definition of work-related stress and its negative consequences, whereas it has been shown that the middle and lower managers have a major impact on the employees satisfaction. The practical part of this work is initially approaching a chosen organization which is followed by describing the selected method for the research which is a form of questioner survey. The questionnaire survey is conducted in the selected sample of the respondents of the organization who are lower and middle managers followed by analysis and interpretation of the results including recommendations to the organization. The conclusion summarizes findings and recommendations derived from literary literature search as well as from questioner survey.

Klíčová slova:

Stres, stresor, typy osobností, projevy chování a jednání ve stresu, pracovní stres, metody zvládání stresu.

Keywords:

Stress, stressor, types of personalities, behavioural expressions under stress, occupational stress, methods of stress management.

JEL Classification:

A12: Relation of Economics to Other Disciplines

D81: Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty

J28: Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jana Mrázková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 06
Téma:	Metody pro zvládání stresu nižšího a středního managementu ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Rešerše literárních pramenů pro specifikaci termínu stres, jeho příčin a projevů.2. Pracovní stres a jeho negativní následky.3. Specifikace metody zvládání stresu.4. Realizace dotazníkového šetření pro zjištění míry a struktury stresu na vybrané skupině respondentů.5. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací a formulace doporučení.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ol style="list-style-type: none">1. KRASKA–LŮDECKE, K. Nejlepší techniky proti stresu. Praha: Grada, 2007, 116 s. ISBN 978-80-247-1833-0.2. KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994, 190 s. ISBN 978-80-7169-121-6.3. MELGOSA, J. Zvládni svůj stres, Praha: Advent Orion, 1997. ISBN 978-80-7172-624-1,4. PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. Asertivitou proti stresu, Praha: Grada, 1996. ISBN 978-80-7169-334-0.
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2013

Obsah

1 Úvod.....	1
1.1 Cíl práce.....	1
1.2 Metodika.....	2
2 Teoretická část.....	3
2.1 Stres a typy osobností.....	3
2.2 Příčiny a projevy stresu.....	8
2.3 Specifikace metod zvládnání stresu.....	11
2.4 Pracovní stres a jeho negativní následky.....	12
2.4.1 Pracovní stres.....	13
2.4.2 Následky pracovního stresu.....	14
2.4.3 Stres na úrovni managementu.....	15
3 Praktická část.....	18
3.1.1 Vybraná organizace.....	18
3.1.2 Popis metodiky a plán výzkumu.....	18
3.1.3 Analýza a interpretace dat z dotazníkového šetření.....	21
3.1.4 Doporučení organizaci na základě výsledků.....	28
4 Závěr.....	30

Literatura

Přílohy

Seznam zkratk

CEO	Chief Executive Officer (Výkonný ředitel společnosti)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HR	Human Resources (oddělení lidských zdrojů)
HSE	Health and Safety Executive
SMART	Definice cílů (specific = konkrétní, measurable = měřitelný, achievable = dosažitelný, relevant = realistický, time-bound = ohraničený v čase)
WHO	Světová zdravotnická organizace

Seznam tabulek

Tabulka 1 Model ABC.....	4
Tabulka 2 Typy osobností A,B,C.....	6
Tabulka 3 Dotazované kompetence	21
Tabulka 4 Převedení z četnosti odpovědí na odpovědi vážené a seskupení škály do tří stupňů.....	22
Tabulka 5 Převzetí zodpovědnosti za řešení problémů – četnost odpovědí.....	26
Tabulka 6 Zvládání konfliktů – četnost odpovědí	26
Tabulka 7 Používání organizačních zdrojů – četnost odpovědí.....	27

Seznam obrázků

Obrázek 1 Obrácená U-teorie stresu a výkonnosti (Yerkes-Dodsonův zákon)	4
Obrázek 2 Vztah mezi výkonem a nároky v jednotlivých situacích	5

Seznam grafů

Graf 1 Výsledek dotazníkového šetření pro jednotlivé kompetence.....	23
Graf 2 Četnost odpovědí respondentů pro jednotlivé kompetence	24
Graf 3 Detail výsledků v kompetenci „Řízení obtížných situací“	25
Graf 4 Používání organizačních zdrojů – souhrnné vyjádření respondentů na tuto oblast	27

1 Úvod

Současnou dobu lze charakterizovat vysokými nároky na každého jedince, a to jak v soukromém, tak i pracovním životě. Každý člověk je každodenně vystaven různým situacím, které mohou být vnímány pozitivně nebo negativně. Každá situace vyvolává vnitřní či vnější reakci daného jedince a přináší mu buď uspokojení nebo vyčerpání. Tyto reakce nesou označení stres.

Dnešní složitá a hektická doba přináší mnoho stresových situací, se kterými se každý člověk vyrovnává dle svých schopností a možností. Stres jako takový může mít na zdraví každého člověka negativní dopady, proto je prevence vzniku stresu důležitým faktorem jak pro každého člověka, tak pro jednotlivé organizace.

Organizace se zabývají definicí zdravého pracovního prostředí, které by mělo pomoci předcházet vzniku pracovního stresu. Takto vytvořené pracovní prostředí by pak mělo pomoci k vyšší spokojenosti zaměstnancům a organizaci k lepším výkonům. Jedním z důležitých faktorů pro zdravé pracovní prostředí jsou manažeři, kteří jsou v každodenním kontaktu s konečnými zaměstnanci a mohou na ně svým chováním působit jak pozitivně, tak negativně.

Na základě výše uvedených předpokladů se autorka rozhodla toto téma zpracovat do bakalářské práce a ověřit tyto předpoklady v literární rešerži a takto získané informace aplikovat v konkrétní vybrané organizaci pro zjištění stávající situace.

1.1 Cíl práce

Bakalářská práce si klade za cíl zjistit současnou situaci ve vybrané organizaci z pohledu manažerů nižší a střední úrovně a jejich vliv na prevenci, či vznik stresu na pracovišti.

Ke splnění cíle hlavního jsou definovány dílčí cíle.

V teoretické části je cílem literární rešerže vybraných odborných knižních i internetových sekundárních zdrojů, která:

- vymezí pojem stres, jeho příčiny, projevy a metody zvládnání stresu;
- se zaměří na pracovní stres a jeho následky;
- poskytne relevantní znalostní platformu pro provedení vlastního výzkumu.

Mezi dílčí cíle praktické části patří:

- přiblížení vybrané organizace;
- stanovení metodiky a plánu výzkumu;
- shromáždění, analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření;
- zformulování závěrů a doporučení na základě výsledků.

1.2 Metodika

Metodika použita v teoretické části se zakládá na literární rešerži tuzemských i zahraničních zdrojů, obsažených zejména v databázi ProQuest. Sběr dat pro tuto práci započal v listopadu 2012 a po bližším prozkoumání byly vybrány publikace, ze kterých bylo čerpáno při vypracování této bakalářské práce. Literární prameny byly postupně doplňovány o aktuální články z databáze ProQuest.

V praktické části byla nejprve přiblížena vybraná společnost a vzorek respondentů, kdy vzhledem k předmětu zkoumání a postavení této společnosti na českém trhu nebude uveden název této společnosti.

Jako výzkumná metoda bude zvolen kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření a detailní popis plánu výzkumu a metodiky postupu bude popsán v kapitole „3.1.2 Popis metodiky a plán výzkumu“. Následovat bude analýza a interpretace dat získaných v dotazníkovém šetření, včetně popisu práce s daty a způsobu interpretace těchto dat. Nejdříve budou představeny souhrnné výsledky z celkového dotazníku následované rozborem dílčích zjištění. Závěrem praktické části bakalářské práce budou doporučení následujících kroků pro organizaci na základě výsledků.

2 Teoretická část

V teoretické části bakalářské práce jsou za pomoci literární rešerže vymezeny základní pojmy – stres ve vztahu k rozdílným typům osobností; příčiny, projevy a metody zvládání stresu; vymezení pracovního stresu a jeho negativních následků, kdy poslední sub-kapitola se věnuje stresu na úrovni managementu.

2.1 Stres a typy osobností

Warner (1999) definuje stres následovně:

- stres jsou fyzické, mentální a emocionální reakce na požadavky/stimuly kladené na jednotlivce;
- za stres lze považovat každý stimul, na který je potřeba upravit nějaký druh fyzického či emocionálního nastavení jedince.

Mikuláščík (2007) uvádí, že samotné žití znamená být stále ve stresu, protože každý stimul, který na člověka působí, v něm vyvolává nějakou reakci, která vede k mobilizování sil, adaptaci organismu a přivádí člověka ke snaze znovu získat ztracenou vnitřní rovnováhu. Podle Mikuláščíka (2007, str. 72) lze slovo stres přeložit jako: „*zátěž, břímě, stav organismu, který je podroben nepříjemným stimulům a brání se, reaguje na požadavky života.*“

Podle Praška a Praškové (2007) je stresem reakce organismu na nadměrnou zátěž, kdy u zvířat se stresová odpověď většinou objevuje v situacích, kdy jde o život. Autoři dále uvádějí, že u člověka dostala sociální a psychologická rovina obdobný význam jako je samo biologické přežití. Na stres lze nahlížet i jako na proces, při kterém každý jednatel umožňuje vnějším událostem, jakož i vnitřním požadavkům (obavám, přesvědčení), aby se dostaly na úroveň nějaké nepohodlnosti či znepokojení, neboli soubor vnitřních reakcí na externě i interně generované podněty (Sartain et al., 2011).

Palmer a Cooper (2010) uvádí, že stres nastane kdykoli tlak přesáhne individuálně nastavené vnímání schopnosti vyrovnat se s touto situací a dále autoři ve své publikaci uvádějí model ABC zformulovaný Dr. Albertem Ellisem, který popisuje, co je to stres a jak se u jednotlivců může projevovat, proto podle Palmer a Cooper (2010) tento model umožňuje následnou analýzu situací vyvolávajících v jedincích stres.

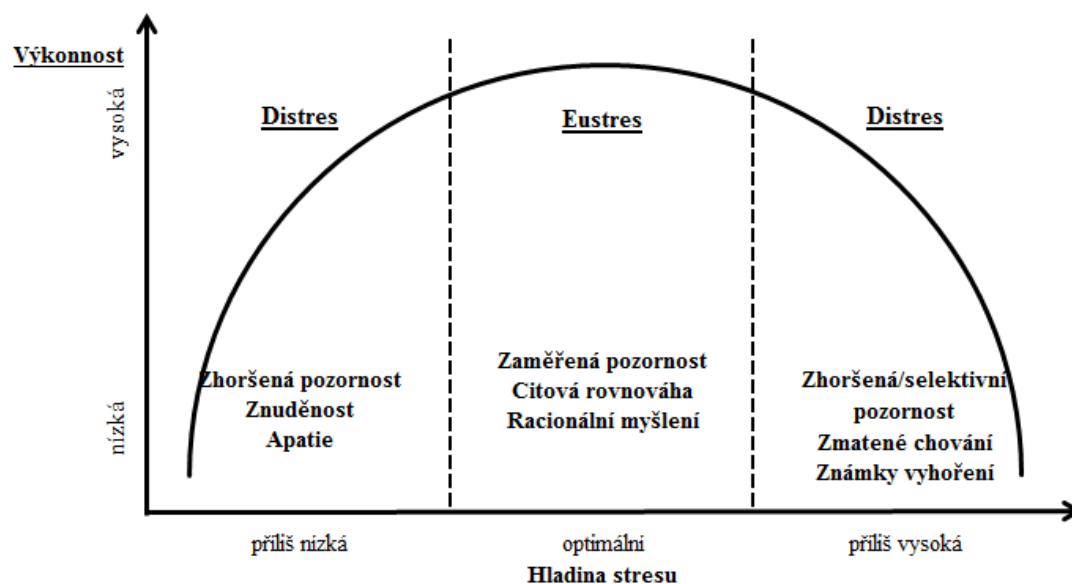
Tabulka 1 Model ABC

Model ABC	Význam jednotlivých písmen v modelu
A	Aktivace události nebo situace
B	Přesvědčení (z angl. "believes") o události
C	Důsledky (z angl. "consequences"): - emocionální (zlost, úzkost) - chování (agrese, vyhýbání se povinnostem) - fyziologické (vlhké ruce)

Zdroj: PALMER, S., COOPER, C. *How to Deal with Stress*. 2nd ed. Philadelphia : Kogan Page Ltd., 2010, vlastní úprava.

Stres jako takový je pojmem neutrálním a úroveň stresu by měla být dostatečně vysoká, aby byla stimulační a motivační (Warner, 1999); tato úroveň bude u každého jedince odlišná. Bartůňková (2010) ve své publikaci k zachycení vztahu mezi výkonností a mírou stresu využívá Yerkes-Dodsonův zákon. Warner (1999) tento samý zákon aplikuje na motivaci a uvádí, že motivace není ojedinelá událost, ale spíše konstantní, cyklický proces a každý jedinec se musí umět motivovat během celého svého života.

Obrázek 1 Obrácená U-teorie stresu a výkonnosti (Yerkes-Dodsonův zákon)



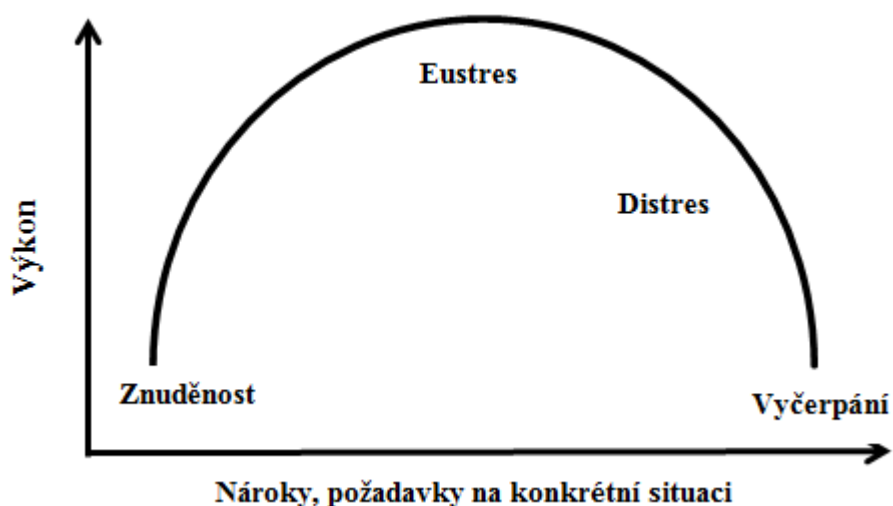
Zdroje:

WARNER, J. *Stress management*. 2nd ed. Mudgeeraba, Qld : Team Publications, 1999;
 BARTŮŇKOVÁ, S. *Stres a jeho mechanismy*. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2010, vlastní úprava.

Mikuláščík (2007) uvádí, že **eustres** je považován za pozitivní stimulaci a je nezbytnou součástí lidského života je to výzva k akční připravenosti (na sportovní výkon, sebeobranu). Warner (1999) pod eustresem vidí tzv. „zdravý stres“ a Sartain et al. (2011) přirovnávají eustres k bodu s optimálním výkonem (výše tlaku je na takové úrovni, že má stále pozitivní výsledky), který se liší pro každého jednotlivce. **Distres** je naopak stresem negativním při nadměrné nežádoucí zátěži, ze které není úniku (Mikuláščík, 2007). Autor taktéž uvádí, že distres lze dále dělit na stres akutní (např. úmrtí milované osoby či rozvod) a stres chronický (např.: dlouhodobý bossing či mobbing, finanční potíže). Warner (1999) pod negativním stresem, nebo-li distresem vidí, jakoukoli situaci, kdy je stresu příliš mnoho či příliš málo.

Sartain et al. (2011) dávají výkonnost do souvislosti s nároky či požadavky na konkrétní situaci, která má vliv na úroveň stresu, jak je uvedeno na obrázku níže.

Obrázek 2 Vztah mezi výkonem a nároky v jednotlivých situacích



Zdroj: SARTAIN, D., KATSAROU, M. *Under pressure: understanding and managing the pressure and stress of work*. Singapore : Marshall Cavendish Business, 2011.

Je nezbytné zabývat se otázkou, kdy jedinec vstupuje do samostatných fází a jak tyto fáze rozpoznat, jako příklad lze uvést člověka, který dlouhodobě vykonává monotónní či nenáročnou práci a je „znuděný“ - je obtížné nalézt stimulaci a převedením na jinou práci či zvýšení nároků na jeho výkon, lze dosáhnout výkonu optimálního (Sartain et al., 2011). Za předpokladu, že by nároky na vykonávanou práci rostly i nadále, je zde

přechod do další fáze, a to fáze „distresu“ neboli tíšňové fáze a poté celkového „vyčerpání“.

Warner (1999) uvádí, že dělení populace, s přihlédnutím ke stresu, na osobnostní typ A nebo B bylo v průběhu času doplněno o osobnostní typ C.

Tabulka 2 Typy osobností A,B,C

Typ osobnosti A	Typ osobnosti B	Typ osobnosti C
vysoký výkon	bezstarostnost	nizké sebevědomí
netrpělivost	neřizenost lhůtami	sebe-obětující se
ambicióznost	trpělivost	vnitřní podrážděnost až vztek
nejistota	klidný	nesobeckost
soutěživost	nesoutěživý	

Zdroj: WARNER, J. *Stress management*. 2nd ed. Mudgeeraba, Qld : Team Publications, 1999; vlastní úprava.

Warner (1999) dále uvádí, že **osobnost typu A** je zastoupena v celkové populaci z 55 % a dá se charakterizovat jako:

- ambiciózní, agresivně usilující o udržení vlastního image;
- často nesnáší kritiku, selhání a nikdy nemají dostatek času;
- relaxace či zpomalení vlastního tempa považují za obtížné, jelikož by je mohli dohonit pochybnosti nad sebou samými;
- stres popírají, povznášejí se nad něj či proti němu bojují;
- lidé v této kategorii často ignorují počáteční příznaky nemocí, proto častěji než ostatní podléhají závažným onemocněním (průzkumy prokázaly, že osobnosti typu A jsou náchylnější srdečním infarktům než osobnosti typu B a C).

Pod zvládnutím stresu pro osobnosti typu A Warner (1999) vidí největší prospěch v terapeutických technikách vedoucích ke zpomalení těchto jednotlivců jako je time management, meditace, relaxační cvičení a podobné metody. Dále uvádí, že tyto techniky by měly vést k poznání, že není nutné dokazovat úspěšnost, sílu, dynamiku každý den svého života.

Osobnost typu B je v populaci zastoupena ze 40 % a Warner (1999) tyto osoby popisuje jako:

- pozitivní, sebevědomé osoby;

- osoby, které své dětství prožili s pocitem bezpečí a spokojenosti se sebou samými, kdy jsou tyto pocity přeneseny v dospělosti v sebevědomí, kterým neotřese neúspěch, nemoc, selhání či neštěstí;
- na rozdíl od osobností typu A nepocitují hanbu v uznání únavy, nemoci či emocionální nebo fyzické slabosti.

Warner (1999) udává, že osobnosti typu B v dlouhodobém horizontu zvládají stres bez problémů a tyto osoby mají nejlepší schopnosti odrazet vážná onemocnění. Naopak autor vidí nutnost příležitostně zavést či zvýšit stres u těchto jednotlivců.

Dle Warnera (1999) je **osobnost typu C** v populaci zastoupena 5 % a charakterizuje je jako osoby:

- nesobecké, obětavé s tendencí upřednostňovat přání ostatních před svými vlastními;
- které mají potíže se sebezprosováním a vyjádřením zášti;
- které se cítí provinile či bezcenně (a to kvůli emocím vzteku a zuřivosti, které obrátili do svého nitra proti sobě);
- pracující extra tvrdě, aby dokázali, že bezcenné nejsou;
- mající potíže vyrovnat se s účinky stresu a často vedou k onemocněním či depresím.

Podle Warnera (1999) jsou osobnosti typu C nejnáchylnější k rakovinovým onemocněním a nejvíce by těžili z technik věnovaných uvolňování zablokovaných emocí, kurzy asertivity a rozhodování. Autor dále uvádí, že tyto osoby musí překonat strach z odmítnutí a zároveň začít upřednostňovat své tužby a přání před ostatními.

Mikuláščík v roce 2007 uvádí na rozdíl od Warnera (1999) pouze dva typy osobností a charakterizuje je následovně:

- **osobnost typu A:** vysoký výkon, soutěživost, snaha o dokončení více věcí najednou v krátkém čase, posedlí v práci i v osobním životě, neradi ztrácejí čas čekáním na někoho či na něco, snadno se stávají podrážděnými i kvůli jednoduchým záležitostem;
- **osobnost typu B:** je vnitřně klidná, rozvázná, vyvážená, nespěchá (je si vědoma časových hranic, které má k dispozici), je trpělivá k ostatním lidem, má smysl pro humor.

Rastogi et al. (2004) ve svém článku ohledně vlivu osobnostního typu na vedoucí pracovníky pracují také se dvěma typy, stejně jako Treven (2010) ve svém článku zabývajícím se individuálními přístupy ke zvládnání stresu. Taktéž Schermerhorn (2010) ve své knize uvádí pouze osobnostní typy A a B. Po prozkoumání výše uvedených pramenů lze konstatovat, že typ C, o kterém referoval Warner (1999), se v současnosti již opět mezi základní typy osobnosti nepočítá.

2.2 Příčiny a projevy stresu

Jakýkoli negativní vliv působící na člověka je nazýván **stresor** (Křivohlavý, 1994). Selye (in Křivohlavý, 1994) rozděluje stresory na fyzikální a emocionální, kdy mezi fyzikální stresory zařazuje například alkohol, nikotin, nízký obsah kyslíku ve vzduchu, změny ročního období, nehody, úrazy a jiné a do druhé skupiny emocionálních stresorů řadí například strach, obavy, nenávisť, úzkost a jiné.

Podle Mikuláščíka (2007) lze stresory rozdělit do čtyř skupin:

- obtížné či neobvyklé podmínky k uskutečnění činnosti, kdy člověk nemusí být ohrožován (např. vliv tlaku na výkon pozornosti jednotlivce);
- časový deficit – nedostatek času při rozhodování nebo provedení nějaké činnosti, kdy stresorem je samotné vědomí časového deficitu;
- tlak rizika a ohrožení, což nabývá formy ohrožení života nebo bezpečí, které si jednatel plně uvědomuje;
- anticipace důsledků – jako pocit odpovědnosti za možné negativní důsledky, kdy je odpovědnost transformována do strachu.

O prozkoumání stresových reakcí se zasloužil Hans Seley, který byl inspirován Cannonovou prací „The Wisdom of the Body“ publikovanou v roce 1936, který se ve své práci zaměřil na kočky a psy a jejich obranu proti agresivním útokům či napadení a nebezpečí a došel k závěru, že při různých druzích napadení se v nich vybavuje vždy jedna ze dvou forem chování a nazval tuto dvojici způsobů reagování na ohrožení termínem „F-F“ z anglického slova „fight or flight“, tj. „boj nebo útěk“ (Cannon, 1963). Cannon konstatuje, že chování je stereotypní a má vždy stejný charakter, pouze v jiné intenzitě a závěrem uvádí, že tyto reakce jsou bezpečnostním opatřením u zvířat a jsou zabudována hluboko v jejich obranném systému. Seley (in Křivohlavý, 1994) při

pokusech na krysách prohloubil Cannonovy poznatky a významně přispěl k dnešnímu poznání o funkci endokrinního systému (systém činnosti žláz s vnitřní sekrecí). Wickens (in Clough et al., 2012) tvrdí, že každý jedinec má několik vnitřních zdrojových souborů, které využívá k plnění úkolů a více stresové jsou ty úkoly, ke kterým je potřeba využít stejný zdrojový soubor.

Obecně akceptované rozdělení projevů stresu vypracovala Světová zdravotnická organizace (WHO, 2008):

- **fyziologické příznaky stresu:**
 - bušení srdce, vyrážka v obličeji;
 - bolest a sevření za hrudní kostí;
 - nechutenství a plynatost v břišní oblasti, křečovitě bolesti v dolní části břicha a průjem;
 - časté nucení k močení, změny v menstruačním cyklu;
 - nedostatek sexuální touhy nebo sexuální impotence;
 - bolesti hlavy, které často začínají v krční oblasti a rozšiřují se od temene hlavy směrem k čelu;
 - záchvatová bolest jedné části hlavy (tj. migréna);
 - nepříjemné pocity v krku („knedlík v krku“);
 - dvojité vidění a obtížné soustředění očí na jeden bod;
- **emocionální příznaky stresu:**
 - prudké a výrazně rychlé změny nálad; nadměrné pocity únavy a potíže při soustředění pozornosti;
 - nadměrné trápení se věcmi, které nejsou důležité;
 - neschopnost projevit emocionální náklonnost s druhými lidmi;
 - přílišné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled;
 - nadměrné snění a omezení kontaktu s druhými lidmi (stažení se ze sociálního styku);
 - zvýšená podrážděnost, popudlivost a úzkostnost;
- **projevy chování a jednání ve stresu:**
 - nerozhodnost včetně nerozumných nářků;
 - zvýšená absence, nemocnost a pomalejší uzdravování po nemoci či úrazech;

- sklon ke zvýšené nepozornosti řízení auta a osobní nehodovosti;
- zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, vyhýbání se odpovědnosti, snížení množství vykonané práce při zvýšené nekvalitnosti práce;
- zvýšené množství vykouřených cigaret za den a zvýšená konzumace alkoholických nápojů;
- změněný denní rytmus (problémy s usínáním, vstávání s pocitem únavy).

Melgosa (1997) dodává, že každý jedinec je ve svých vlastních možnostech omezen a pokud tato vnitřní omezení překročíme, „něco se v nás zlomí“, proto je pro každého jedince důležité poznat své vlastní omezení a zároveň je umět odhadnout a brát je do úvahy. Souhlasný závěr konstatuje na základě citovaných studií Warner (1999), a sice, že jedinci dodržující zdravý životní režim jsou odolnější vůči stresu. Tento režim se dle něj skládá z položek:

- **strava** – špatné stravovací návyky (potravin s nízkým obsahem vlákniny a škrobu naopak přebytek potravin s vysokým obsahem soli, cukru a tuku) vyúsťují v degenerativní onemocnění;
- **cvičení** – výhody a pozitivní dopady cvičení jsou všeobecně přijímány, problém zde tkví v tom, že lidé trpící stresem jsou ti, kteří tvrdí, že na cvičení nemají čas. Atkinson (2004) dodává, že výzkumy prokázaly u necvičících lidí více depresí a stresu než u cvičících lidí;
- **zvyky** – konzumace alkoholu a cigaret může krátkodobě zafungovat jako protistresové opatření, ale v dlouhodobém horizontu mají tyto látky neblahý vliv na člověka;
- **spánek a relaxace** – během spánku se doplňuje a obnovuje v organizmu energie, v případě nekvalitního, krátkého či přerušovaného spánku, tělo může zůstat v pocitu unavenosti, podrážděnosti, přičemž tyto pocity nenapomáhají k lepšímu zvládnutí stresu ale naopak. Atkinson (2004) konstatuje, že podle výzkumů provedených americkou Národní nadací spánku 63 % respondentů uvedlo, že kvůli nedostatku spánku nemohou zvládat stres. Atkinson dále dodává, že ta samá organizace ve svých výzkumech zjistila, že 43 % respondentů nemůže spát kvůli stresu;

- **sebevědomí** – z duševního hlediska to jsou pocity, jak o sobě jedinec smýšlí, pokud jsou tyto pocity negativní, stres zvládají méně efektivně a v budoucích stresových situacích to může vést až k sebenaplňujícímu prorocství, kdy se jedinec stává svým vlastním největším nepřítelem;
- **rekreace a zábava** – mají podobný účinek na mysl jako cvičení na tělo (někdy mohou být obě aktivity propojeny), pro člověka je důležité se věnovat zábavné činnosti, které nejsou nositeli rizik spojených s obavami, které mohou vést ke vzniku stresové situace.

2.3 Specifikace metod zvládání stresu

Základní reakce na stres jsou buď útok nebo únik (Cannon, 1963), ale v dnešní společnosti se nedají aplikovat vždy. Křivohlavý (1994) uvádí dvě možnosti, a to je adaptace neboli přizpůsobení se a „kouping“ z angl. coping, kterému přiřadil význam „zvládat nadlimitní zátěž“. Zatímco adaptací se člověk s danou situací vyrovnává, koupingem se s nadlimitní zátěží dle Křivohlavého bojuje.

Lazarus (1998) uvádí čtyři strategie zvládání stresu:

- strategie netečnosti – osoba dostávající se do těžké stresové situace, na tuto skutečnost nedbá a upadá do pocitů beznaděje a deprese;
- strategie vyhnutí se působení škodlivin – obrazně lze říci, že jde o vyhnutí se rozzuřenému býku, v citové sféře se objeví pocity obav a strachu;
- strategie napadení útočníka – obrazně lze říci, že jde o to zabít hmyz, který na nás útočí;
- strategie posilování vlastních zdrojů síly – jde o výcvik dovedností spojených se sebekontrolou.

Křivohlavý (1994) uvádí, že distresové situace se dají řešit **na straně zátěže** nebo **na straně zdrojů vlastních sil** a možností obrany. Autor uvádí, že na straně zátěže lze změnit „objektivní stav světa“ (delegováním, zkrácením či vynecháním určitého úkolu) nebo „subjektivní stav“ (na konkrétní objektivní událost lze nahlížet odlišně např. rozlité mléko, kdy jeden z možných postojů je být nešťastný, smutný nebo se tato situace nemusí brát tak vážně). Na straně zdrojů existuje řada možností, autor uvádí zbavení se falešných, iluzorních představ, zlepšení informovanosti (dozvědět se na základě spolehlivých dat, jaká je objektivní skutečnost), zlepšovat individuální dovednosti v boji

s těžkostmi a posilovat obranu změnou životního stylu (úprava diety, prohlubování mezilidských vztahů).

Warner i Křivohlavý se shodují ve změně subjektivní reality neboli upravování vlastního vnímání svého okolí. Na rozdíl od Warnera (1999), který se spokojuje s tím, že existují dvě společné strategie pro lidi, kteří jsou buď stresu odolní, nebo se s ním dobře vyrovnávají. Autor uvádí, že jde o schopnost vědomě relaxovat a schopnost zpětně přetvářet či upravovat vlastní vnímání okolností, Křivohlavý (1994) klade důraz na nutnost zvážení situace jako takové a podle toho jednat. Každá osoba se podle něho nejdříve musí rozhodnout, zda je situace **nezměnitelná** - to povede k akceptaci situace nebo **změnitelná**, což povede k boji s touto situací. Situace mohou být nadějně či beznadějně a rozhodování je v rovině přijetí (smíření se) nebo boje. Je však nutné vzít do úvahy i úzkostlivost a nízké sebevědomí, kdy jedinci s těmito osobnostními rysy budou více náchylní ke stresu (Spielberger, 1983 in Clough et al., 2012).

Konkrétní podoby zvládání stresu mohou mít také genderové pozadí. Kraska-Ludecke (2007) uvádí, že metody zvládání stresu se liší podle pohlaví, kdy ženy tíhnou v 49 % k relaxačním a regeneračním cvičením, oproti tomu muži pouze v 31 %. Naopak muži při odbourávání stresu dávají přednost fyzické aktivitě, a to z 18 % (ženy pouze 10 %). Autor dodává, že se obě pohlaví shodnou v metodě „zaspání stresu“, 58 % žen a 45 % mužů stres nejradyji zaspí a vyspí se z něho.

2.4 Pracovní stres a jeho negativní následky

Problematickou stránkou pracovního stresu je nemožnost objektivního měření, jelikož stres je individuální záležitostí, dvě osoby vykonávající tutéž práci mohou mít rozdílnou reakci na stejnou situaci, jedna může stresory využívat jako motivaci, přičemž druhá osoba tutéž práci vyhodnotí jako stresovou (Clough et al., 2012), proto se nejen Světová zdravotnická organizace - WHO (2013) zabývá definicí „zdravé práce“, která spočívá v pozitivním stavu úplného fyzického, sociálního a mentálního blahobytu. WHO (2013) definuje zdravou práci jako práci, kde je vhodný (přiměřený) tlak na zaměstnance ve vztahu k jejich schopnostem a zdrojům podpory. Tuto definici podporuje i Karasek (1979 in Clough et al., 2012), který za ideální práci považuje pozici s přiměřenými

nároky a vysokou svobodou zaměstnanců v rozhodování o využití jednotlivých dovedností potřebných ke splnění úkolu.

2.4.1 Pracovní stres

Pracovní stres je reakce, kterou zaměstnanci mohou mít v případě, že jim jsou přidělovány úkoly nad jejich schopnosti či znalosti, a tím zpochybňují jejich možnost se s těmito úkoly vyrovnat; vzniká za různých okolností, ale většinou je horší pokud daný zaměstnanec nemá podporu od přímého nadřízeného a svých spolupracovníků, přičemž se často zaměňuje tlak s výzvou a stresem a někdy se pracovní stres využívá jako omluva špatných manažerských praktik v dané společnosti či oddělení (WHO, 2013). Tlak na pracovišti je v dnešní době nevyhnutelný, jde o udržení tohoto tlaku na přiměřené úrovni, která může vést k udržení motivace zaměstnanců a tím i jejich spokojenosti. WHO (2013) dále uvádí, že pracovní stres vzniká kvůli špatné organizaci práce a spojuje stresová rizika:

- s **výkonem práce samotné**, např.:
 - náplň práce (monotonie, bezvýznamné úkoly, nedostatek různorodosti v činnostech);
 - pracovní vytíženost a tempo (příliš mnoho či málo pracovních úkolů, časový tlak);
 - pracovní doba (příliš dlouhá, přísná, neflexibilní, nepředvídatelná);
 - účast na řízení a kontrolách (nedostatečná účast při rozhodování, nedostatek kontrol pracovních procesů);
- nebo **kontextem dané práce**, např.:
 - kariérní rozvoj, postavení a plat (nejistota zaměstnání, nedostatek či nadbytek příležitostí k povýšení, nejasné systémy hodnocení);
 - role v organizaci (nejasná či konfliktní role);
 - mezilidské vztahy (špatné vztahy s kolegy, šikana, izolovaná práce);
 - podniková kultura (špatná komunikace, špatný management, nejasné organizační cíle);
 - vyváženost mezi pracovním a soukromým životem (konfliktní požadavky na jedince v práci a doma, nedostatek podpory pro soukromé problémy v práci a naopak).

2.4.2 Následky pracovního stresu

Stres spojený s výkonem práce představuje v Evropské unii druhý nejčastější zdravotní problém a ovlivňuje 28 % všech pracovně aktivních lidí v EU (Panzaru, Stefanescu, 2012). Dopady pracovního stresu na úrovni organizací a jejich zaměstnanců lze konkretizovat a sledovat na fluktuaci pracovníků, vysoké úrovni absence, poklesu produktivity práce, snížení kvality odvedené práce a zhoršení pracovních vztahů (Panzaru, Stefanescu, 2012). Tyto konkrétní dopady mají vliv na finanční řízení organizace a na úspěšnost organizace jako celku, které Loveday (2012) vyjadřuje v možnosti ušetření 8 bilionů liber ročně pro firmy ve Velké Británii, pokud by se věnovaly otázce pracovního stresu a jejímu předcházení.

Firemní stres má neblahé dopady na celou organizaci i kvůli multiplikačnímu efektu šíření stresu v organizaci shora dolů s tím, že poškodí soudržnost v organizaci a to tak, že každá úroveň řídicího managementu si přidá svou vlastní krizovou agendu k té, která jim byla sdělena od nadřízených, až je v celé organizaci tolik zmatku, že se situace stává kulturně přijatelná (Murray, 2004). Tím se ztratí rovnováha a problémy, které by mělo být jednoduché vyřešit, se stávají obtížné a jako důsledek klesá výkonnost organizace a zhoršuje se firemní morálka. Vzhledem k tomu, že kvalitní pracovníci jsou pro organizace jedním ze základních předpokladů pro udržení konkurenční výhody, je prevence pracovního stresu považováno za nezbytnost (Loveday, 2012) a organizace by měla vzít do úvahy následující aspekty a dále je konkretizovat pro svou individuální potřebu (Panzaru, Stefanescu, 2012):

- správné plánování práce;
- účast na rozhodování a kontrole;
- zadávané pracovní úkoly slučitelné s kapacitou a předpoklady daného zaměstnance;
- srozumitelný a stimulující obsah práce;
- jasná definice zodpovědností dané pozice;
- sociální prostředí, ve kterém je zajištěna příležitost pro sociální interakce, včetně morální a sociální podpory;
- budoucnost, jasně artikulovat možnosti rozvoje, kariérního růstu a průběžného vzdělávání zaměstnanců.

Na úrovni jednotlivců se pracovní stres projevuje zvýšením krevního tlaku, nadměrným užíváním alkoholu, nervovými poruchami a zhroucením, celkovou podrážděností a bolestí na hrudi (Panzaru, Stefanescu, 2012). Zároveň i samotnou neschopností správně v dané situaci fungovat, vykonávání příliš mnoho práce za příliš krátké časové období, kdy tyto situace ústí v úzkost (Murray, 2004). Možná řešení pracovního stresu uvádí Leka et al. (2004):

- změna požadavků na vykonávanou práci (změna způsobů provádění práce, změna ve sdílení pracovní zátěže);
- znalosti zaměstnanců a jejich podpora (správný výběr, školení a pravidelné přeškolení, zavést trénování pro vedoucí pracovníky s důrazem na složku „vedení lidí“, podporovat spolupráci a týmovou práci);
- speciální školení na téma stres management (jak relaxovat, management času, školení na asertivitu spojené se samotným nácvikem);
- zlepšení ergonomie (používaného vybavení a fyzických pracovních podmínek);
- rozvoj managementu (s cílem zlepšit postoje, znalosti a pochopení manažerů k řešení pracovního stresu a jejich schopnosti se s těmito problémy vypořádat co nejefektivněji);
- rozvoj organizace/podniku (implementovat lepší pracovní systémy a systémy řízení, neustále rozvíjet přátelskou a podpůrnou firemní kulturu).

Jako u všech typů stresu je útočeno na sebevědomí těch, kteří jím trpí a jen málo jedinců je schopno rozpoznat tento stres, zhodnotit jeho dopady, aktivně mu čelit a veřejně tuto situaci přiznat (Murray, 2004), proto je prevence považována za nejúčinnější a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni organizace jako celku.

2.4.3 Stres na úrovni managementu

Manažeři na střední a nižší úrovni jsou v každé organizaci důležitou složkou, jak ukazuje např. článek „Hodnocení liniových manažerů“ (Mackay, 2009), ve kterém se CEO různých firem vyjadřují ohledně liniových manažerů a jejich přínosu firmě hlavně v tom, že jsou spojovacím článkem mezi konečnými pracovníky a vyšším managementem společnosti, který určuje strategický vývoj firmy. Jelikož jsou nižší a střední manažeři pověřováni zejména operativním řízením svého týmu, je pro ně samozřejmostí udržovat očekávané výstupy co se týká objemů a kvality, je však nutné

s nimi pracovat i v oblasti řízení a vedení lidí, přičemž organizace nutnost vzdělávání v této oblasti podceňují (Kelleher, 2011). Je tedy nutné pracovat s manažery na jejich sebevzdělávání a uvědomování si své role v řízení lidí, jelikož liniový manažer je klíčovým faktorem vedoucím ke spokojenosti či nespokojenosti daného jedince v organizaci (Kelleher, 2011).

Pro organizace je nutné vzít do úvahy fakt, že manažerská činnost zahrnuje vysoký stupeň sensorické a kognitivní informační stimulace, která někdy přesahuje adaptivní možnosti manažera, a zároveň se od manažerů vyžadují, jako součást jejich každodenních činností, často rychlá a nepředvídatelná rozhodnutí na základě nastalých situací (Dragomir, Panzaru, 2012). Mezi základní stresové faktory manažerů patří (Dragomir, Panzaru, 2012):

- intenzivní pracovní tempo a konkurenční prostředí uvnitř dané organizace;
- převzetí zodpovědnosti za budoucí úspěch či neúspěch podniku;
- nesoulad mezi zastávanou pozicí a schopnostmi daného manažera;
- dlouhodobé přesčasy kvůli pracovní přetíženosti;
- vznik napětí v pracovních vztazích;
- profesionální nespokojenost;
- tlak na změny a nutnost přizpůsobit se měnícímu se pracovnímu prostředí;
- snaha o povýšení a zvýšení celkových příjmů;
- napětí v rodině kvůli pracovní vyčerpání;
- trvalé dopady inovací a změny zrychlené vědeckým výzkumem.

Dragomir, Panzaru (2012) uvádějí stresové faktory specifické pro vedoucí pracovníky na všech úrovních a zobecnili kumulovaný pracovní stres do tří fází:

- fáze alarmující, kdy nestabilita, citlivost, obtížná koncentrace a vysoký psychický tlak převládají;
- fáze vzrušení, která se vyznačuje impulzivním chováním a konflikty na pracovišti;
- fáze vyčerpání, která se vyznačuje nedostatkem koncentrace, neschopností učinit rozhodnutí, apatií, nespokojeností a neefektivností.

Kdy řešení lze spatřit, jak uvádí Panzaru a Stefanescu (2012), v organizaci jako takové, a to v neustálém sledování a upravování či narovnávání jednotlivých aspektů uvedených v kapitole „2.4.2. Následky pracovního stresu“.

Na druhé straně manažer sám může být stresovým faktorem ve organizaci. Průzkum zaměřený na liniové manažery provedený v Kanadě ukázal, že 73 % respondentů (793 HR manažerů) věří, že manažeři, kteří nevhodně komunikují, šikanují a protěžují některé své podřízené, představují velký problém pro jejich organizace (Kelleher, 2011). Lze uvést příklady chování, které mohou způsobit (či zabránit) vzniku stresu na pracovišti, a to zapříčiněním manažerů (Donaldson-Feilder et al., 2008):

- způsobem chování ke svým podřízeným;
- komunikace organizačních změn, „strážce“ bezpečnosti práce;
- včasná identifikace a adresování vzniklého stresu na pracovišti;
- klíčový pracovník v řešení vzniklých problémů a rozvoje zaměstnanců.

Stogstad et al. (in Kinder et al. 2008) se shodují s Kelleherem a tvrdí, že manažeři mají přímý dopad na způsob řešení běžných pracovních stresorů, zároveň v manažerech vidí příčinu problémů týkajících se stresu na pracovišti.

Praktická část práce se zaměří na ověření této skutečnosti, to znamená na posouzení, zda manažeři na střední a nižší úrovni pozitivně či negativně mění hladinu stresu, působící na jejich podřízené. Tyto manažery je možné považovat např. za zdroje emocionálních stresorů dle definice Křivohlavého (1994), spadají také do několika skupin stresorů dle Mikulášтика (2007) a jejich pozitivní či negativní vliv lze anticipovat i na stresová rizika definovaná WHO (2013).

3 Praktická část

Praktická část bakalářské práce se skládá ze čtyř celků. V první sub-kapitole bude obecně přiblížena vybraná organizace. Navazovat bude přiblížení zvolené metodiky a plán výzkumu. Ve třetí sub-kapitole praktické části bude provedena analýza a interpretace dat z výsledků dotazníkového šetření a v poslední sub-kapitole praktické části budou vyslovena zobecněná doporučení vybrané organizaci na základě výsledků.

3.1.1 Vybraná organizace

Vzhledem k předmětu zkoumání a zároveň k postavení této firmy na českém i zahraničním trhu nebude v práci uveden název společnosti. Pro přiblížení lze konstatovat, že dotazníkové šetření je realizováno v nadnárodní společnosti s pobočkami po celém světě včetně České republiky. Tato společnost patří na trhu k lídrům v poskytování služeb konzultingu, outsourcingu a informačních technologií. Své služby poskytují globálně s více než 240 000 zaměstnanci. Výzkum je zúžen na českou outsourcingovou pobočku, která má v souhrnu cca 800 zaměstnanců a dále je specifický pro jednu ze tří divizí, které jsou v ČR aktivní.

Tato divize poskytuje služby čtyřem různým zákazníkům, a to se 150 zaměstnanci včetně vedoucích zaměstnanců, kterých je 20. V této konkrétní divizi je velikost týmu závislá na několika proměnných, a to hlavně: procesní náročnost dodávaných služeb, nutnost dodávání služeb v cizích jazycích a objemy jednotlivých procesů. Na tomto základě je pro každý tým určen optimální počet členů na liniového manažera.

Konkrétní divize byla vybrána ke zmapování situace v daném podniku a na základě výsledků budou doporučeny následné kroky.

3.1.2 Popis metodiky a plán výzkumu

Existují dvě plnohodnotné alternativy výzkumu, a to kvalitativní a kvantitativní, kdy při správném použití mají oba tyto přístupy specifické výhody, k nimž se však vážou i omezení (Pavlica, 2000). Po uvážení jednotlivých rozdílů a možného přínosu v této

konkrétní situaci byl zvolen výzkum **kvantitativní**¹ formou **písemného dotazování** za použití **škálové stupnice**².

Pavlica (2000) uvádí sekvenci těchto kroků: formulace vědeckého problému, vytváření modelu a formulace hypotéz, výběr vzorku, pilotní studie, výběr nebo konstrukce technik, předvýzkum, sběr dat, analýza dat, interpretace a závěry.

Výzkumné kroky dle Pavlici (2000) a Dismana (2000) byly konkretizovány následovně.

Formulace problému – přispívá chování manažerů k atmosféře předcházející stres nebo naopak jejich chování stresovou atmosféru podporuje?

Vytváření modelu a formulace hypotéz – jelikož se jedná o mapující výzkum k získání základní orientaci v dané organizaci Pavlica (2000) uvádí, že v tomto případě formulování vědecké hypotézy a taktéž vytváření modelů není nutné. Tyto dva kroky je nutno vzít do úvahy v případě následujících, rozšiřujících či doplňkových výzkumů.

Základní soubor respondentů jsou všichni linioví manažeři a manažeři středního stupně v české outsourcingové pobočce dané organizace což čítá cca 60 zaměstnanců.

Výběr vzorku – Pavlica (2000) uvádí několik možností určení vzorku ze základního souboru. Po jejich prozkoumání byl technikou záměrného výběru³ vybrán vzorek 20 manažerů. Vzorek manažerů jsou všichni manažeři z jedné konkrétní divize, která čítá cca 150 zaměstnanců odpovídající 20 manažerům na nižší a střední úrovni. Jedná se tedy o vyčerpávající šetření, kdy výsledky jsou aplikovatelné pouze pro tuto konkrétní divizi a nelze je tedy zobecnit pro celou českou pobočku společnosti. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno na této konkrétní divizi za účelem zmapování současné situace.

Pilotní studie – není potřebná, jelikož existují techniky, které zjišťují vliv manažerů na stresovost pracovního prostředí.

¹ **Kvantitativní výzkum** je relevantní v případě poznávání určité sociální reality a měl by potvrdit či vyvrátit určité předpoklady (Pavlica 2000).

² Disman (2000) dodává, že nezbytnou podmínkou kvantitativního výzkumu jsou alespoň **totožné stimuly**, v tomto případě otázky v dotazníku.

³ Pavlica (2000) uvádí, že v případě zvolení **metody záměrného výběru**, jsou výsledky platné k vybrané populaci a pro zobecnění na celou populaci v dané organizaci je nutno zvážit rozšíření vzorku na celý základní soubor.

Výběr technik – jako výzkumná technika byl určen **písemný číselný škálový dotazník**⁴, kdy byly vzaty v úvahu *výhody*, a to hlavně nákladnost a eliminace rušivých vlivů způsobených tazatelem, ale i *nevýhody*, a to především možnost rozmyšlení si odpovědí a nemožnost kontroly, kdo skutečně dotazník vyplnil (Bedrnová et al. 2007).

Dotazník obsahuje 66 otázek dle dotazníku od Helth and Safety Executive⁵, kde je primárně používán k sebehodnocení liniových manažerů a k získání základních informací ohledně možnosti přenášení stresu na ostatní svým vlastním chováním. Toto konkrétní dotazníkové šetření je pořizováno s mapujícím účelem a slouží ke zjištění současné situace v organizaci. Je nutno uvést, že výsledky jsou subjektivní názory respondentů, proto je k dispozici dotazník pro zaměstnance⁶, kteří by měli možnost ohodnotit své nadřízené, který by tento výzkum doplnil, a zástupci organizace by měli ucelený pohled.

Předvýzkum – vybraný dotazník byl převzat od Helth and Safety Executive a je stále využíván. Byl poskytnut třem manažerům střední úrovně z dané společnosti, kteří jsou znalí firemního prostředí, a to především pro ověření pochopitelnosti tvrzení pro prostředí společnosti (ověření zda pojmy využívané v dotazníku jsou shodné a pochopitelné v lokálních podmínkách jak z obsahového, tak z jazykového hlediska).

Sběr dat – dotazník byl všemi účastníky vyplněn v anglickém jazyce (z důvodů různých národností účastníků se dotazníkového šetření) a přeložen (součást přílohy práce) do českého jazyka pro následující komparace a interpretaci závěrů.

Analýza dat – proběhlo individuální vyhodnocení s poskytnutím zpětné vazby pouze do rukou konkrétního účastníka pro jeho další osobnostní rozvoj a dále byla data kumulována do souhrnné tabulky, na základě kterých byly vyvozovány závěry pro celý dotazovaný vzorek. Popsáno v kapitole 3.1.3.

Interpretace a závěry – na základě analýzy a následné interpretace byly vysloveny závěry a doporučení, které jsou uvedeny v kapitole 3.1.4.

⁴ Číselné škály nám určí míru intenzity posuzovaného jevu (Pavlica, 2000).

⁵ HSE - Helth and Safety Executive (2013), *Line Manager Competency Indicator Tool* [online], <<http://www.hse.gov.uk/stress/mcit.htm>>.

⁶ Dotazník pro zaměstnance nebyl použit v této práci kvůli jejímu rozsahu a zároveň firemní politice. Je však dostupný online na HSE (<http://www.hse.gov.uk/stress/index.htm>).

3.1.3 Analýza a interpretace dat z dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo dle časového harmonogramu, který je uveden v příloze této práce (Příloha 1). Respondenti byli osloveni ústně, a to formou 15 minutové osobní schůzky, která se zaměřila na informování potenciálních respondentů o plánovaném dotazníkovém šetření a o budoucím nakládání se získanými daty. Zároveň byl určený vzorek respondentů osloven písemně se žádostí o vyplnění dotazníku (průvodní e-mail je v příloze této práce jako Příloha 2). Dotazník samotný je v Příloze 3.

Dotazník byl zaslán 20 vedoucím pracovníkům s 75% návratností = 15 úplně vyplněných dotazníků, z čehož 4 vyplnili muži a 11 ženy.

3.1.3.1 Práce se získanými daty z dotazníku

Všech 66 otázek z dotazníku je seskupeno do čtyř oblastí (= kompetencí), které jsou dále rozděleny na sub-kompetence, jak je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 3 Dotazované kompetence

Kompetence	Sub-Kompetence
Respekt a odpovědnost: Řízení emocí a integrita	Integrita <i>Být uctivý a upřímný k zaměstnancům</i>
	Zvládnání emocí <i>Chovat se k týmu konzistentně a klidně</i>
	Ohleduplný přístup <i>Být ohleduplný při řízení a delegování ostatním</i>
Řízení a komunikace stávající a budoucí práce	Proaktivní řízení práce <i>Monitorování a přezkoumávání existující práce umožňující určování budoucích priorit a plánování</i>
	Řešení problémů <i>Řešit problémy rychle, racionálně a odpovědně</i>
	Být participativní <i>Naslouchat, setkávat se a konzultovat v rámci týmu, poskytovat směr, autonomii a příležitosti rozvoje jednotlivců</i>
Řízení jednotlivců v rámci týmu	Osobní přístup <i>Být k dispozici k osobním rozhovorům</i>
	Být společenský <i>Uvolněný přístup pomocí socializace a humoru</i>
	Zapojení empatie <i>Snažit se pochopit každého jednotlivce v týmu co se týká jeho zdraví, spokojenosti, motivace a života mimo pracoviště</i>
Řízení / Zdůvodnění obtížných situací	Řízení konfliktů <i>Řešení konfliktů rozhodně, rychle a objektivně</i>
	Využití organizačních zdrojů <i>V případě potřeby vyhledat radu ze strany ostatních manažerů a HR</i>
	Převzetí zodpovědnosti za řešení problémů <i>Mít zodpovědný a podpůrný přístup k problémům v týmu</i>

Zdroj: HSE - Health and Safety Executive (2013), Line Manager Competency Indicator Tool [online], dostupné z WWW: <http://www.hse.gov.uk/stress/mcit.htm>, vlastní úprava.

Okruh otázek lze hodnotit po jednotlivých kompetencích a zároveň jako celek. Byla použita níže uvedená hodnotící škála, převzata od HSE (2013):

- 75 % a méně = rozvoj v dané kompetenci je potřebný;
- 76 % až 89 % = přijatelný výsledek;
- 90 % a výše = efektivní využívání manažerských dovedností k nastolení podmínek v týmu vedoucích ke snižování a prevenci vzniku pracovního stresu.

Každé odpovědi je přiřazena určitá váha a to následovně:

Tabulka 4 Převedení z četnosti odpovědí na odpovědi vážené a seskupení škály do tří stupňů

Možnost hodnocení:	Váha	Škála o třech stupních
silně nesouhlasím	1	nesouhlasím
nesouhlasím	2	
částečně souhlasím	3	částečně souhlasím
souhlasím	4	souhlasím
silně souhlasím	5	

Zdroj: HSE - Health and Safety Executive (2013), Line Manager Competency Indicator Tool [online], dostupné z WWW: <http://www.hse.gov.uk/stress/mcit.htm>, vlastní úprava

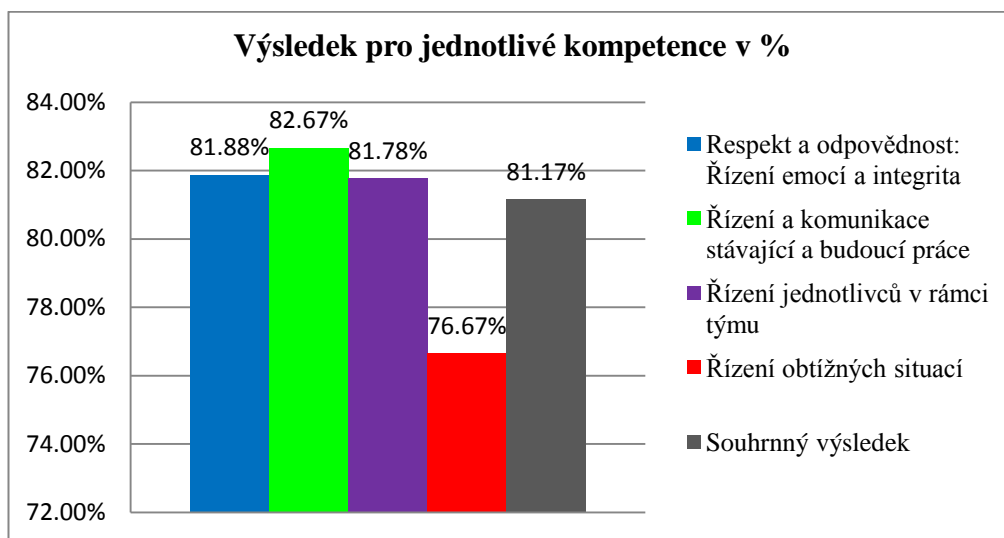
Veškerá tvrzení jsou převedena na vážené odpovědi. Po tomto převedení jsou vypočítány výsledky jak za všechny otázky, tak lze tento přepočet použít i na každou sub-kompetenci zvlášť. Následující kapitola bude používat jak tyto vážené výsledky, které organizaci poslouží ke zjištění současné situace, tak v případě méně jednoznačných výsledků podle výše uvedené hodnotící škály se na ně bude nahlížet i z pohledu četnosti odpovědí respondentů (tzn. bez vážených výsledků, pouze četnost odpovědí).

Je nutné podotknout, že výsledky pro jasnější výklad budou v některých případech dávány do škály o třech stupních, podle výše uvedené šablony.

3.1.3.2 Souhrnné výstupy z dotazníku

Následující graf znázorňuje výsledky za jednotlivé kompetence a zároveň celkový výsledek za celou skupinu a všechny čtyři kompetence.

Graf 1 Výsledek dotazníkového šetření pro jednotlivé kompetence

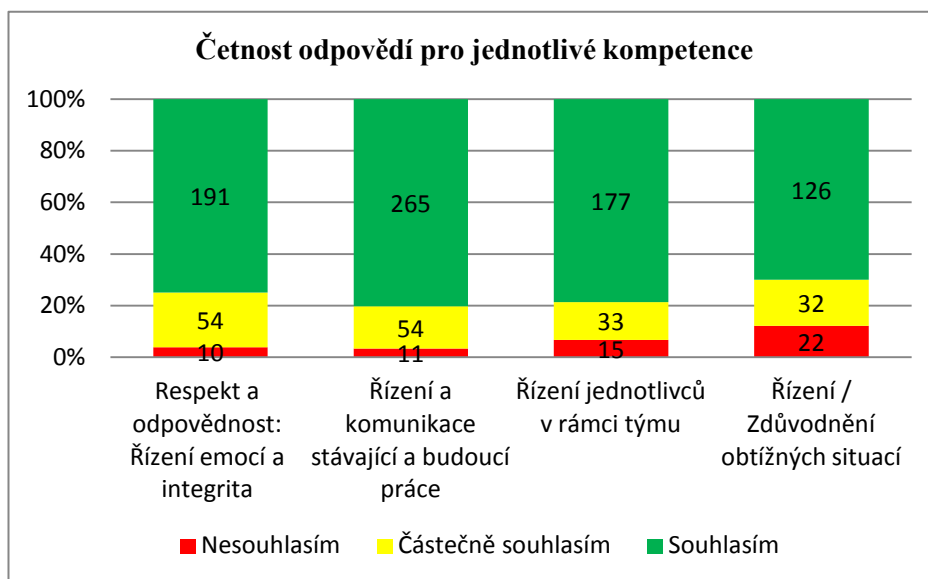


Zdroj: vlastní zpracování, číselné vyjádření uvádí Tabulka 8 v příloze.

Dle výše uvedené škály pro posuzování výsledků lze konstatovat, že výsledky jsou přijatelné pro tuto skupinu respondentů a tři nejlépe hodnocené kompetence (řízení emocí a integrity, řízení stávající a budoucí práce a řízení jednotlivců v rámci týmu) lze vzhledem ke statistické odchylce považovat za stejné. Naopak nejnižších výsledků respondenti dosáhli v kompetenci „Řízení obtížných situací“, kde výsledek lze považovat za hraniční, co se týká přijatelnosti.

Následující graf znázorňuje výsledky v procentním vyjádření podle četností odpovědí a to v upravené škále o třech stupních.

Graf 2 Četnost odpovědí respondentů pro jednotlivé kompetence



Poznámka: absolutní čísla jsou součástí přílohy jako Tabulka 9.

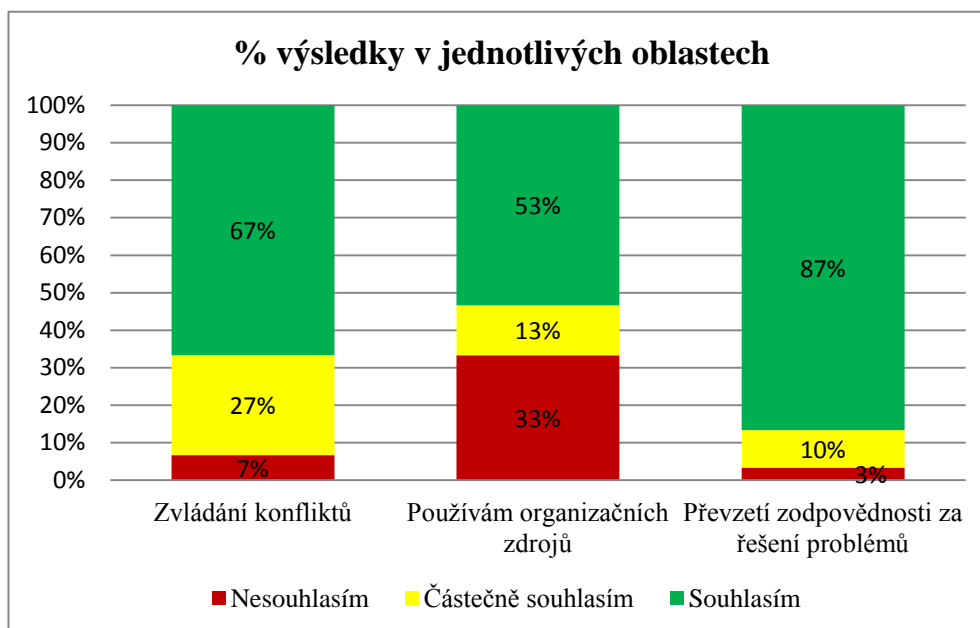
Zdroj: vlastní zpracování.

Oba pohledy na stejná data ukazují slabší výsledky v oblasti „Řízení obtížných situací“, proto bude tato kompetence v následující kapitole analyzována do většího detailu.

3.1.3.3 Rozbor části dotazníku s nejnižším procentním výsledkem

Tato podkapitola se bude věnovat rozboru kompetence „*Řízení obtížných situací*“, jelikož v porovnání s ostatními kompetencemi a celkovým výsledkem je zde rozdíl téměř pěti procentních bodů. Tato samotná subkompetence je dále rozdělena do tří oblastí jak lze vidět v následujícím grafu a tabulce.

Graf 3 Detail výsledků v kompetenci „Řízení obtížných situací“



Poznámka: absolutní čísla jsou v příloze v Tabulce 10.

Zdroj: vlastní zpracování.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejlépe se dotazovaní ohodnotili v kompetenci vztahené k přebírání odpovědnosti za řešení problémů a to z 87 %. Naopak používání organizačních zdrojů vykazuje 33% nesouhlas s tvrzeními uvedenými v této části dotazníku.

Část dotazníku zaměřena na „**Převzetí zodpovědnosti za řešení problémů**“ se skládá ze čtyř otázek uvedených v následující tabulce. Nejlépe je hodnocena otázka „Dávám najevo, že v případě, že se něco pokazí, je konečná odpovědnost na mě“, pro kterou se vyjádřilo souhlasně 14 respondentů. Ostatní tři tvrzení měla nad 80 %. Nesouhlasná hodnocení jsou jen ojedinělá, a to u dvou tvrzení.

Tabulka 5 Převzetí zodpovědnosti za řešení problémů – četnost odpovědí respondentů

Převzetí zodpovědnosti za řešení problémů	Nesouhlasím	Částečně souhlasím	Souhlasím
Po vyřešení konfliktu v týmu situaci monitoruji	1	1	13
Podporuji zaměstnance v případě zneužívání	0	2	13
Dávám jasně najevo, že v případě, že se něco pokazí je konečná odpověď na mě	0	1	14
Řeším šikanu	1	2	12

Poznámka: četnost odpovědí respondentů (vyjadřuje kolik respondentů z celku).

Zdroj: vlastní zpracování.

Druhá část je věnována „Zvládání konfliktů“ a skládá se z pěti tvrzení, které jsou uvedena v následující tabulce. Nejlépe se respondenti ohodnotili ve vztahu k objektivnímu zvládání zaměstnaneckých konfliktů, kdy s tímto tvrzením souhlasilo 13 z 15 respondentů. Naopak 3 respondenti uvedli, že se nezabývají pučícími problémy v týmu, dokud nepřerostou ve spory. V porovnání s předchozí oblastí je viditelný posun od „souhlasím“ k „částečně souhlasím“ a lze vyvodit závěr, že v situacích reprezentovaných níže uvedenými tvrzeními se respondenti nechovají stejně vůči všem svým podřízeným zaměstnancům.

Tabulka 6 Zvládání konfliktů – četnost odpovědí respondentů

Zvládání konfliktů	Nesouhlasím	Částečně souhlasím	Souhlasím
Jsem mediátorem v konfliktních situacích	1	7	7
Zabývám se tahanicemi v týmu před tím než se stanou argumenty	3	2	10
Zaměstnaneckými konflikty se zabývám objektivně	0	2	13
Zabývám se konflikty s využitím zdravého rozumu	1	4	10
Snažím se spíše vyřešit problémy, nežli udržet klid	0	5	10

Zdroj: vlastní zpracování.

Poslední částí sub-kompetence „Řízení obtížných situací“ jsou tvrzení ohledně „Používání organizačních zdrojů“ se třemi otázkami uvedenými v následující tabulce. Tato oblast dle sebehodnocení respondentů dopadla nejhůře v porovnání s ostatními dvěma oblastmi v této sub-kompetenci. Nejvýše respondenti ohodnotili spolupráci s ostatními manažery, kdy 11 z nich by v případě potřeby vyhledali radu od ostatních manažerů v organizaci. Personální oddělení jako zdroj pomoci v případě řešení problémů využívá pouze 7 respondentů a 6 respondentů uvedlo, že personální oddělení

jako pomoc nevyužívá. Obdobná situace je v případě využívání oddělení pro ochranu zdraví při práci, kdy 7 respondentů toto oddělení nevyužívá a 6 respondentů toto oddělení využívá.

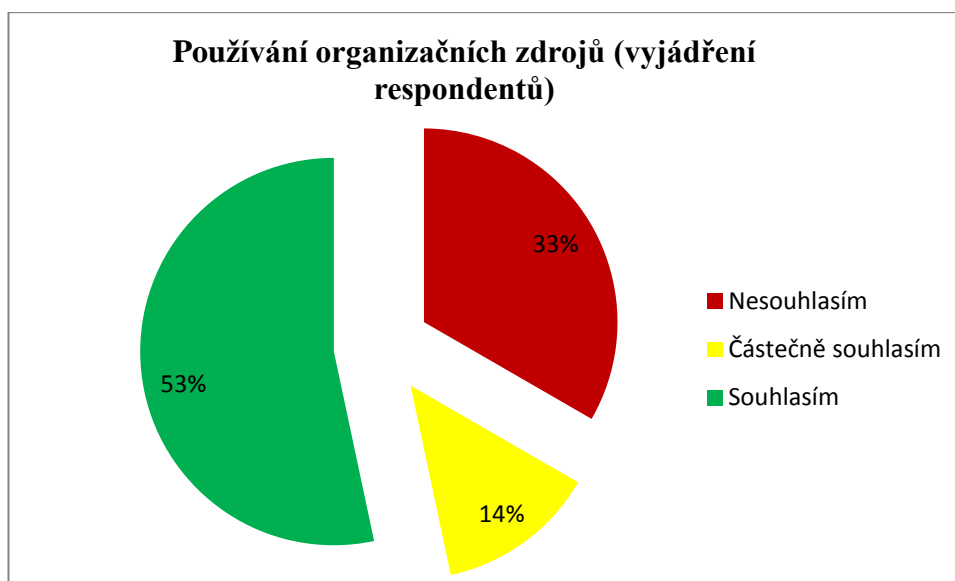
Tabulka 7 Používání organizačních zdrojů – četnost odpovědí respondentů

Používám organizačních zdrojů	Nesouhlasím	Částečně souhlasím	Souhlasím
V případě potřeby vyhledávám radu od ostatních manažerů	2	2	11
Používám HR jako zdroj pomoci v případě řešení problémů	6	2	7
V případě potřeby vyhledám pomoc z oddělení "ochrana zdraví při práci"	7	2	6
Souhrn	15	6	24

Zdroj: vlastní zpracování.

Následující graf je vizuálním zobrazením části dotazníku ohledně „Používání organizačních zdrojů“ z pohledu četnosti vyjádřeného souhlasu či nesouhlasu ohledně všech třech tvrzení, která jsou uvedena v tabulce výše.

Graf 4 Používání organizačních zdrojů – souhrnné vyjádření respondentů na tuto oblast



Poznámka: Graf 4 obsahuje souhrnný řádek z Tabulky 7 převedený do procent. Oblast „Používání organizačních zdrojů“ obsahuje 3 otázky, na které odpovědělo 15 respondentů, což v souhrnu čítá 45 jednotlivých odpovědí, které jsou výše graficky znázorněny.

Zdroj: vlastní zpracování.

3.1.3.4 Tvrzení respondentů s nejvyšší koncentrací souhlasu a nesouhlasu

Dotazník byl dále porovnáván z pohledu **nevyšší četnosti souhlasných vyjádření** respondentů ve všech oblastech (kompetencích). Respondenti se ve svých odpovědích nejčastěji shodli u následujících tvrzení:

- jdu ostatním příkladem – 12 respondentů;
- vítám návrhy na zlepšení od svého týmu – 13 respondentů;
- pokud si člen týmu řekne o pomoc, naslouchám – 14 respondentů.

Naopak **nesouhlasná hodnocení** respondenti uvedli v nejvyšší četnosti u následujících tvrzení:

- používám HR jako zdroj pomoci v případě řešení problémů – 5 respondentů;
- v případě potřeby vyhledám pomoc z oddělení "ochrana zdraví při práci" - 5 respondentů;
- poskytuji pravidelné příležitosti setkání jeden na jednoho – 3 respondenti;
- raději se všech zeptám, zda je vše OK než to jen předpokládat - 3 respondenti.

3.1.4 Doporučení organizaci na základě výsledků

Na základě celkových výsledků skupiny respondentů lze konstatovat, že situace je přijatelná, to znamená, že linioví manažeři a manažeři na střední úrovni deklarují, že vytvářejí pracovní prostředí, které předchází vzniku stresu v jejich týmech a odděleních. Výsledky v jednotlivých dotazovaných kompetencích jsou přijatelné, ale metody pro vytváření bezstresového pracovního prostředí nejsou zdaleka efektivně využívány touto skupinou respondentů, jak ukazují výsledky dotazníkového šetření:

- Respekt a odpovědnost: Řízení emocí a integrita - 81.88 %;
- Řízení a komunikace stávající a budoucí práce - 82.67 %;
- Řízení jednotlivců v rámci týmu - 81.78 %;
- Řízení obtížných situací - 76.67 %.

Nejméně jsou manažery využívány kompetence v oblasti „Řízení obtížných situací“. Tyto kompetence zasluhují hlubší prozkoumání s ohledem na současnou situaci v organizaci (systémové prostředky) a zároveň s ohledem na možnosti rozvoje manažerů v oblasti pracovního stresu a jeho zvládnutí. Taktéž je nutné přihlídnout k současné organizační struktuře a reálným možnostem manažerů k přístupu k dotazovaným oddělením či jednotlivcům.

Za krok následující lze považovat rozšíření dotazníkového šetření na podřízené v dané divizi a posoudit, zda se získané výsledky shodují s pohledem manažerů dané divize. Poté lze uvažovat o rozšíření dotazování manažerů i v ostatních divizích pro zjištění možných deviací a ověření platností závěrů pro celou organizaci, respektive pro všechny manažery se zachováním oboustranného pohledu (manažerů i jejich podřízených).

Organizace si musí určit:

- jaký výsledek považuje za efektivní
- možné dopady na firemní kulturu;
- způsob oslovení zaměstnanců i manažerů na téma zvládnutí stresu na pracovišti;
- v případě nedosahování efektivních výsledků, jaká nápravná, preventivní opatření chce přijmout; na příklad:
 - speciální školení pro manažery zaměřené na prevenci vzniku stresu na pracovišti a jeho efektivní řízení a eliminace v případě jeho vzniku;
 - zabudování otázky stresu na pracovišti do cílů manažerů a následného hodnocení (v tomto případě, je nutná specifikace cílů nejlépe dle metody SMART).

4 Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na metody zvládnání stresu nižšího a středního managementu a je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byl za pomoci literární rešerže vymezen termín stres, jeho příčiny a projevy, s následujícím zaměřením na stres vznikající při výkonu práce. Projevy stresu jsou individuální a nelze je objektivně měřit. To, co jeden člověk považuje za stresovou situaci, může jiný považovat za motivační faktor, proto se klade důraz na vytváření „zdravého pracovního prostředí“. Dle prozkoumaných pramenů lze konstatovat, že pracovní stres vzniká mimo jiné v důsledku špatné organizace práce a komunikace mezi managementem a zaměstnanci, kdy nižší a střední manažeři mají klíčovou roli, jelikož jsou s konečnými zaměstnanci v každodenním kontaktu, přičemž na manažery jako na všechny ostatní stres působí a s tímto faktem se jako všichni jedinci musí vyrovnat. Zároveň mají nižší a střední manažeři přímý dopad na zvládnání stresu v jejich týmech, a to způsobem chování k jejich podřízeným zaměstnancům, v otevřené a včasné komunikaci organizačních změn, v rozvoji pracovníků a včasné identifikace a adresování vzniklých stresových situací. Ukázalo se tedy, že nižší a střední manažeři jsou lidé, kteří mají největší vliv na spokojenost zaměstnanců a velkou měrou přispívají k prostředí, které stres podporuje či naopak jednání těchto manažerů stresovému prostředí předchází.

Praktická část práce je zaměřena na konkrétní společnost, kde bylo provedeno dotazníkové šetření ke zjištění stávající situace v konkrétní divizi, s ohledem vlivu manažerů na vznik či prevenci pracovního stresu. Ve vybrané organizaci byl proveden mapující výzkum za použití písemného dotazníku. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno na konkrétní divizi za účelem zmapování současné situace, kdy vzorkem manažerů jsou všichni manažeři z vybrané divize, která čítá cca 150 zaměstnanců z toho 20 manažerů na nižší a střední úrovni. Návratnost dotazníku byla 75% , to znamená, odpovědělo 15 respondentů.

Dotazník obsahuje 66 otázek a výstupem jsou informace ohledně možnosti přenášení stresu na ostatní svým vlastním chováním a to ve čtyřech oblastech. Respondeti dosáhli souhrnného výsledku 81,17 %, to lze považovat za výsledek přijatelný. Při pohledu na každou oblast samostatně lze výsledky ze tří oblastí považovat za srovnatelné, a to oblasti, neboli kompetence, zaměřené na řízení emocí a integritu, řízení stávající a budoucí práce a řízení jednotlivců v rámci týmu s výsledky v rozmezí 81,7 % až

82,7 %. Ve čtvrté kometenci zaměřené na oblast ohledně řízení obtížných situací bylo dosaženo výsledku 76,67 %, kdy tento výsledek je na pomezí přijatelnosti, proto byla tato kometence rozebrána do většího detailu.

Oblast řízení obtížných situací je dále rozdělena na tři sub-kompetence, kdy nejlepšího a zároveň uspokojivého výsledku bylo dosaženo v oblasti týkající se převzetí zodpovědnosti za řešení problémů. Sub-kompetence zaměřená na zvládání konfliktů obsahující pět otázek lze konstatovat, že respondenti se dle svého sebehodnocení zabývají konflikty objektivně, a to z 87 %. U ostatních otázek v této oblasti lze pozorovat pokles souhlasných odpovědí na „částečně souhlasím“, to indikuje, že se respondenti nechovají stejně vůči všem svým podřízeným zaměstnancům a tyto oblasti by měly být předmětem budoucího zlepšení. Největší rozdíl je v odpovědích na otázku „Jsem mediátorem konfliktních situací“, na kterou odpovědělo pouze 7 z 15 respondentů souhlasně. Nejhůře však dopadla sub-kompetence zaměřena na využívání organizačních zdrojů, kde respondenti odpovídali na tři otázky. V otázce využívání rad ostatních manažerů odpovědělo souhlasně 11 respondentů, naopak v otázkách zaměřených na využívání HR a oddělení ochrany zdraví při práci odpověděli nesouhlasně 5 a 4 respondenti.

Pro prozkoumání celkových i dílčích výsledků lze konstatovat, že celkové výsledky vzorku respondentů jsou přijatelné, to znamená, že linioví manažeři a manažeři na střední úrovni vytvářejí pracovní prostředí, které předchází vzniku stresu v jejich týmech a odděleních. Výsledky zároveň indikují, že metody pro vytváření bezstresového pracovního prostředí nejsou zdaleka efektivně využívány vybranými respondenty.

Oblast „Řízení obtížných situací“ zasluhuje hlubší prozkoumání s ohledem na současnou situaci v organizaci (systémové prostředky) a zároveň s ohledem na možnosti rozvoje manažerů v oblasti pracovního stresu a jeho zvládání. Taktéž je nutné přihlídnout k současné organizační struktuře a reálným možnostem manažerů k přístupu k dotazovaným oddělením či jednotlivcům.

Jelikož byl tento dotazník vyplněn manažery pouze v jedné divizi, navrhovaným následujícím krokem je rozšíření dotazníkového šetření na zaměstnance v dané divizi a posouzení, zda se pohled manažerů s pohledem jejich podřízených shoduje. Na základě těchto informací lze uvažovat o možném rozšíření do dalších divizí organizace.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

ATKINSON, W. *Eliminate stress from your life forever : A simple program for better living*. 2nd ed. New York : AMACOM, American Management Association, 2004, 171 s. ISBN 08-144-7233-8.

BARTUŇKOVÁ, S. *Stres a jeho mechanismy*. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Karolinum, 2010, 137 s. ISBN 978-802-4618-746.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. vydání, Praha : Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

CANNON, W. B. *The wisdom of the body*. New York : Norton, 1963. 294 s. ISBN 978-039-3002-058.

CLOUGH, P., STRYCHARCZYK, D. *Developing mental toughness : improving performance, wellbeing and positive behaviour in others*. Philadelphia : Kogan Page, 2012, 292 s. ISBN 9780749463786.

DONALDSON-FEILDER, E., YARKER, J., LEWIS, R. *Line management competence: The key to preventing and reducing stress at work*. Strategic HR Review, vol. 7, no. 2, pp. 11-16. ISSN 14754398 [online]. 2008 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z WWW : <http://search.proquest.com/docview/217169043?accountid=130206>.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : Příručka pro uživatele*. 3. vydání, Praha : Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DRAGOMIR (STEFANESCU, C., PANZARU, S. *Identification and Classification of the Managerial Activity - Related Stress Agents*, Babes Bolyai University, s. 135-137. ISSN 20694229 [online]. 2012 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z WWW : <http://search.proquest.com/docview/1287029065?accountid=130206>.

KARASEK, R. A. in CLOUGH, P., STRYCHARCZYK, D. *Developing mental toughness : improving performance, wellbeing and positive behaviour in others*. Philadelphia: Kogan Page, 2012, 292 s. ISBN 9780749463786.

KELLEHER, B. *Ignore front-line leaders at your peril*. Canadian HR Reporter, vol. 24, no. 6, pp. 23-23. ISSN 0838228X [online]. 2011 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z WWW : <http://search.proquest.com/docview/861493890?accountid=130206>.

KINDER, A., HUGHES, R. L COOPER, C. L. *Employee well-being support: a workplace resource*. Hoboken, NJ : John Wiley, 2008, 368 s. ISBN 978-047-0059-005.

KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007, 116 s. ISBN 978-80-247-1833-0.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha : Grada, 1994, 190 s. ISBN 978-80-7169-121-6.

LAZARUS, R. S. *Fifty years of the research and theory of R.S. Lazarus: an analysis of historical and perennial issues*. Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates, 1998, 425 p. ISBN 08-058-2657-2

LOVEDAY, A. *Tackling STRESS at work*. Occupational Health, vol. 64, no. 3, s. 12-12, ISSN 00297917 [online]. 2012 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z WWW : <http://search.proquest.com/docview/947007892?accountid=130206>.

MACKAY, D. *Evaluating line managers*. Canadian HR Reporter, vol. 22, no. 10, pp. 13-15. ISSN 0838228X [online]. 2009 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z WWW : <http://search.proquest.com/docview/220781456?accountid=130206>

MELGOSA, J. *Zvládni svůj stres*. Praha : Advent Orion, 1997. 278 s. ISBN 978-80-7172-624-1.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MURRAY, W. *Corporate denial: confronting the world's most damaging business taboo*. Oxford : Capstone, 2004, 180 s. ISBN 18-411-2611-X.

PALMER, S., COOPER, C. *How to Deal with Stress*. 2nd ed. Philadelphia : Kogan Page Ltd., 2010, 193 s. ISBN 978-074-9459-123.

PANZARU, S., STEFANESCU, C.D. *The Problems of Managerial Stress. The Improvement of Safety at the Place of Work, to Eliminate Or Reduce the Work-Related Stress*. Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings. Babes Bolyai University, vol. 4, pp. 80-83, ISSN 20694229 [online]. 2012 [cit. 2013-02-24].

Dostupné z WWW :

<http://search.proquest.com/docview/1287025674?accountid=130206>.

PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management : průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Vyd. 1. Praha : Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-861-1925-4.

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2007. 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.

RASTOGI, R., DAVE, V. *Managerial Effectiveness : A Function of Personality Type and Organisational Components*. Singapore Management Review, 2004. vol. 26, no. 2, pp. 79-87. ISSN 01295977 [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z WWW : <http://search.proquest.com/docview/226852442/13D69316DC6702B08C4/1?accountid=130206>.

SARTAIN, D., KATSAROU, M. *Under pressure: understanding and managing the pressure and stress of work*. Singapore : Marshall Cavendish Business, 2011, 170 s. ISBN 978-981-4302-63-0.

SELYE, H. in KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. Praha : Grada, 1994, 190 s. ISBN 978-80-7169-121-6.

SCHERMERHORN, J. *Organizational behavior*. 11th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2010, 674 s. ISBN 978-0-470-29441-3.

SPIELBERGER, C. D. in CLOUGH, P., STRYCHARCZYK, D. *Developing mental toughness : improving performance, wellbeing and positive behaviour in others*. Philadelphia: Kogan Page, 2012, 292 s. ISBN 9780749463786.

TREVEN, S. *Individual Methods for Reducing Stress in Work Settings*. Interbeing, 2010. vol. 4, no. 2, pp. 1-6. ISSN 19358806 [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z WWW : <http://search.proquest.com/docview/856587948?accountid=130206>.

WARNER, J. *Stress management*. 2nd ed. Mudgeeraba, Qld : Team Publications, 1999, ISBN 978-174-0093-712.

WICKENS, C. D. in CLOUGH, P., STRYCHARCZYK, D. *Developing mental toughness : improving performance, wellbeing and positive behaviour in others*. Philadelphia: Kogan Page, 2012, 292 s. ISBN 9780749463786.

Internetové zdroje

HSE : Health and Safety Executive. *Line Manager Competency Indicator Tool* [online]. 2012. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z WWW : <http://www.hse.gov.uk/stress/mcit.htm>.

LEKA S., GRIFFITHS A., COX T. *Work organization and stress*. Protecting Workers' Health Series No. 3, ISBN 92-4-159047-5 [online]. 2004 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z WWW : http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3rev.pdf.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). *Occupational health. Stress at workplace* [online]. 2013 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z WWW : http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). *Managing WHO Humanitarian Response in the Field* [online]. 2008 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z WWW : <http://www.who.int/hac/techguidance/tools/annexes.pdf>.

Přílohy

Příloha 1 Časový harmonogram dotazníkového šetření

Jednotlivé kroky šetření	Časový harmonogram
Formulace problému - stanovení cíle výzkumu	prosinec 2012
Stanovení základního souboru a výběr vzorku	leden 2013
Stanovení relevantní výzkumné techniky	únor 2012
Předvýzkum - úpravy v dotazníku	březen 2013
Rozeslání dotazníků a jejich sběr	březen 2013
Analýza dat a jejich interpretace	duben 2013

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2 Průvodní e-mail s informacemi o dotazníkovém šetření a jak ho vyplnit

Vážení kolegové,

jak již bylo zmíněno během naší společné schůzky, chtěla bych Vás tímto požádat o spoluúčast na dotazníkovém šetření, které Vám dává možnost pro sebehodnocení.

Tato aktivita Vám nezabere více než 15 minut Vašeho času a vyplněná data na individuální úrovni nebudou poskytována managementu.

Jak postupovat?

- Otevřete a uložte si přiložený excelový soubor na plochu Vašeho počítače.
- Projděte všech 66 otázek a zakřížkujte nejlépe se hodící tvrzení pro Vaši současnou situaci
 - Poznámka: pouze jeden křížek u každého tvrzení.
- Zašlete mi vyplněný dotazník nazpět do 31. března 2013
 - Důležité: Vámi poskytnutá data nebudou poskytována managementu na individuální úrovni, pouze závěry z agregovaného souboru dat očištěných o personální informace a to za účelem zjištění momentální situace ve Vaší divizi.
 - Připravím a zašlu (do 7. dubna 2013) osobní výsledky, které můžete použít k dalšímu rozvoji a taktéž k porovnání s ostatními členy skupiny (agregovaná data).
- Do konce dubna budou vyhotoveny skupinové výsledky, které budou následně poskytnuty managementu, s informacemi o současné situaci a návrhy na následující aktivity s tímto spojené.

Předem Vám děkuji za Vaši účast na této aktivitě, která přinese benefit Vám osobně, tak celé firmě s ohledem na situaci v managementu a schopností zvládat stress.

V případě dotazů jsem dostupná na telefonu, e-mailu I komunikátoru.

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 3 Dotazník

Dotazník se skládá ze čtyř částí a v souhrnu se jedná o 66 tvrzení. Je použita škálová stupnice a to: silně nesouhlasím, nesouhlasím, částečně souhlasím, souhlasím, silně souhlasím.

Níže jsou uvedeny postupně všechny čtyři oblasti a to v následujícím pořadí:

1. Respekt a odpovědnost: Řízení emocí a integrita
2. Řízení a komunikace stávající a budoucí práce
3. Řízení jednotlivců v rámci týmu
4. Řízení obtížných situací

1. Respekt a odpovědnost: Řízení emocí a integrita
Integrita
Jdu ostatním příkladem
Chovám se k členům svého týmu s respektem
Jsem upřímný/á
Dodržuji, co slíbím
Nikdy nehovořím o členech týmu za jejich zády
Zvládání emocí
Pod tlakem jedním klidně
Při vedení lidí přistupuji ke každému stejně
Mé chování je předvídatelné
Svůj stres nepřenáším na svůj tým
K termínům přistupuji klidně
Vítám návrhy na zlepšení od svého týmu
Ohleduplný přístup
Dovoluji týmu plánovat si svou práci a pracovní vytížení
Termíny dodání, které nastavuji, jsou realistické
Poskytuji více pozitivní než negativní zpětné vazby
Řeším problémy raději sám/sama než se spoléhat na ostatní
Dovoluji týmu, aby k práci přistupoval svou vlastní cestou
Zabývám se rovnováhou pracovního a soukromého života u svého týmu

2. Řízení a komunikace stávající a budoucí práce
Proaktivní řízení práce
Jasně komunikuji pracovní cíle svému týmu
Vypracovávám akční plány
Monitoruji průběžně pracovní vytíženost v týmu
Povzbuzuji tým, aby přehodnotil organizaci jejich vlastní práce
Pokud je to nutné, zastavím přísun další/dodatečné práce na svůj tým
Jsem iniciativní

Vidím projekty/úkoly od zadání až k jejich realizaci a splnění
Hledám způsoby zlepšení v procesech
Plánuji budoucí pracovní zátěž
Řešení problémů
Problémy řeším racionálně
Sleduji a řeším problémy v zájmu svého týmu
Problémy řeším, jakmile se vyskytnou
Při rozhodování jsem směřodatný/á
Participativní/posilující
Dávám zaměstnancům správnou úroveň pracovních zodpovědností
Správně posuzuji, kdy konzultovat s týmem a kdy se rozhodnout
Udržuji tým informovaný o tom, co se děje v organizaci
Jsem mentorem svému týmu
Práci deleguji rovnoměrně
Pomáhám členům týmu rozvíjet se v jejich rolích
Povzbuzuji zapojení celého týmu
Připravuji pravidelné týmové porady
Poskytuji správnou úroveň řízení svým členům týmu

3. Řízení jednotlivců v rámci týmu
Přístupný
Raději mluvím se svým týmem osobně nežli skrz e-mail
Poskytuji pravidelné příležitosti setkání jeden na jednoho
Odpovídám na e-maily, telefonáty svého týmu rychle
Jsem k dispozici, když je potřeba
Společenský
Opatruji svůj tým
Socializuji se se svým týmem
Jsem ochotný/á se při práci zasmát
Schopnost být empatický
Povzbuzuji jednotlivce k přispívání do diskusí
Pokud si člen týmu řekne o pomoc, naslouchám
Snažím se zjišťovat, co motivuje můj tým k práci
Snažím se vidět věci z perspektivy členů svého týmu
Zajímám se o soukromé životy svého týmu
Pravidelně se ptám svého týmu "Jak se máš?"
Zacházím se všemi členy týmu se stejnou důležitostí
Raději se všech zeptám, zda je vše OK než to jen předpokládat

4. Řízení obtížných situací
Zvládání konfliktů
Jsem mediátorem v konfliktních situacích
Zabývám se tahanicemi v týmu před tím, než se stanou argumenty

Zaměstnaneckými konflikty se zabývám objektivně
Zabývám se konflikty s využitím zdravého rozumu
Snažím se spíše vyřešit problémy, nežli udržet klid
Používám organizačních zdrojů
V případě potřeby vyhledávám radu od ostatních manažerů
Používám HR jako zdroj pomoci v případě řešení problémů
V případě potřeby vyhledám pomoc z oddělení "ochrana zdraví při práci"
Převzetí zodpovědnosti za řešení problémů
Po vyřešení konfliktu v týmu situaci monitoruji
Podporuji zaměstnance v případě zneužívání
Dávám jasně najevo, že v případě, že se něco pokazí, je konečná odpovědnost na mě
Řeším šikanu

Zdroj: HSE - Health and Safety Executive (2013), Line Manager Competency Indicator Tool [online], dostupné z WWW: <http://www.hse.gov.uk/stress/mcit.htm>, vlastní úprava.

Příloha 4 Tabulka 8 Výsledek pro jednotlivé kompetence

	Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Částečně souhlasím	Souhlasím	Silně souhlasím	Součet výsledků za kompetenci	Maximální možný výsledek	%
Respekt a odpovědnost: Řízení emocí a integrita	0	20	162	372	490	1044	1275	81.88%
Řízení a komunikace stávající a budoucí práce	0	22	162	580	600	1364	1650	82.67%
Řízení jednotlivců v rámci týmu	4	22	99	360	435	920	1125	81.78%
Řízení / Zdůvodnění obtížných situací	6	32	96	296	260	690	900	76.67%
Souhrnný výsledek	10	96	519	1608	1785	4018	4950	81.17%

Poznámka: výsledky vypočítány dle HSE škály uvedené v sub-kapitole 3.1.3.1.

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 5 Tabulka 9 Četnost odpovědí pro jednotlivé kompetence

	Nesouhlasím	Částečně souhlasím	Souhlasím
Respekt a odpovědnost: Řízení emocí a integrita	10	54	191
Řízení a komunikace stávající a budoucí práce	11	54	265
Řízení jednotlivců v rámci týmu	15	33	177
Řízení / Zdůvodnění obtížných situací	22	32	126

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 5 Tabulka 10 Řízení obtížných situací – četnost odpovědí respondentů

Řízení obtížných situací	Nesouhlasím	Částečně souhlasím	Souhlasím
Zvládání konfliktů	5	20	50
Používám organizačních zdrojů	15	6	24
Převzetí zodpovědnosti za řešení problémů	2	6	52

Zdroj: vlastní zpracování.