

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Jan Pospíšil

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Pospíšil

Podnikání a administrativa

Název práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Název anglicky

Stress and mental hygiene in managerial practice

Cíle práce

Cílem práce je popsat a analyzovat výskyt a působení stresu na vyšší management vybraných českých firem, se zřetelem k využívání duševní hygieny. Za využití dotazníkového šetření bude zjišťováno, jaké stresory hrají největší roli a jak závažné dopady má jejich působení na pracovní výkon. Dále bude zjišťováno, jak dbají respondenti na své psychické zdraví a které způsoby vypořádávání se se stresem a metody duševní hygieny jsou vnímány jako nejvhodnější.

Metodika

V teoretické části budou objasněny základní pojmy související se stresem, duševní hygienou a osobností manažera.

Hlavním cílem práce bude naplněn za využití dotazníkového šetření. Sebraná data budou pomocí příslušných statistických metod zpracována, výstupy budou interpretovány a na jejich základě budou vyvozeny závěry a navržena konkrétní doporučení pro případná zlepšení ve sledovaných oblastech a pro co nejlepší případnou prevenci následků stresu.

Doporučený rozsah práce

50-60 str.

Klíčová slova

duševní hygiena, management, prevence stresu, stres, syndrom vyhoření, coping

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.

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

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2021

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Stres a duševní hygiena v manažerské praxi" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, vstřícnost, trpělivost a čas, který mi věnovala při zpracování práce. Zároveň mé poděkování patří všem respondentům za účast na praktické části.

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Abstrakt

Teoretická část ve svém úvodu přibližuje problematiku stresu jako takového, způsoby jeho zvládnání a prevence. Dále pojednává o tom, co se stane, pokud jedinec ignoruje své tělo a nechá přílišnému stresu nijak neregulovaný průběh. Zaměřuje se také na osobnost manažera, co je náplní jeho práce a jaké by měl mít vlastnosti a schopnosti dobrý manažer. Jsou zde popsány nástrahy spojené s prací manažera jako workoholismus a syndrom vyhoření. V neposlední řadě pojednává teoretická část o duševní hygieně a o tom, jak pečovat o své duševní zdraví.

Hlavní náplní empirické části bakalářské práce je kvantitativní dotazníkové šetření, jež si klade za cíl analyzovat a konkretizovat stresory působící na zaměstnance nižšího managementu vybrané české firmy a vliv jeho působení nejen na pracovní výkony, ale i na kvalitu soukromého života. Výzkum byl prováděn na zaměstnancích firmy Alza, a.s., konkrétně na pozici shift manager v pražských Holešovicích a ve středočeských Úžicích. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navržena opatření.

Klíčová slova: duševní hygiena, management, manažerská psychologie, stres, zvládnání stresu, workoholismus, syndrom vyhoření

Stress and mental hygiene in managerial practise

Abstract

The theoretical part in its introduction approaches the issue of stress as such, ways to manage and prevent it. It also discusses what happens if an individual ignores his body and leaves too much unregulated stress to grow. It also focuses on the personality of the manager, what is the filling of his work and what qualities and abilities a good manager should have. There are described pitfalls associated with the work of the manager such as workaholism and burnout. Last but not least, the theoretical part deals with mental hygiene and ways to take care of your mental health.

The main content of the empirical part of the bachelor's thesis is a quantitative questionnaire survey, which aims to analyze and specify the stressors affecting employees of lower management of a selected Czech company and the impact of its effects not only on performance but also on quality of their private life. The research was carried out on the employees of Alza, a.s., specifically in the position of shift manager in Holešovice, Prague, and Úžice, Central Bohemia. Based on the results of the questionnaire survey, measures were proposed.

Keywords: mental hygiene, management, managerial psychology, stress, coping, workaholism, burnout

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická část.....	15
3.1 Stres.....	15
3.1.1 Eustres a distres	16
3.2 Stresory	17
3.3 Obranné mechanismy	19
3.4 Způsoby zvládnání stresu (coping)	22
3.5 Následky dlouhodobé kumulace stresu	22
3.5.1 Deprese	22
3.5.2 Psychosomatické problémy	23
3.6 Duševní hygiena.....	23
3.6.1 Zdravý životní styl.....	25
3.6.2 Zdravá strava.....	25
3.6.3 Odpočinek.....	26
3.6.4 Meditace.....	26
3.7 Manažerská psychologie	28
3.7.1 Osobnost manažera	29
3.7.2 Funkce manažera	30
3.7.3 Workoholismus.....	31
3.7.4 Syndrom vyhoření.....	32
4 Vlastní práce	35
4.1 Cíl výzkumu a sběr dat.....	35
4.1.1 Stanovení hypotéz.....	35
4.1.2 Technika sběru dat	36
4.2 Charakteristika podniku	36
4.3 Dotazníkové šetření - charakteristika respondentů	37
4.4 Dotazníkové šetření - stresory na pracovišti	38
4.5 Dotazníkové šetření – duševní hygiena.....	44
4.6 Testování hypotéz	47
4.6.1 První hypotéza	47
4.6.2 Druhá hypotéza	48
4.6.3 Třetí hypotéza	48
4.6.4 Čtvrtá hypotéza	49

4.6.5	Pátá hypotéza	50
5	Výsledky a diskuse	51
5.1	Výsledky.....	51
5.2	Diskuse	52
5.3	Návrhy preventivních opatření	52
6	Závěr.....	55
7	Seznam použitých zdrojů.....	57
7.1	Odborná literatura.....	57
7.2	Internetové zdroje.....	59
8	Přílohy	60

1 Úvod

Stres – pojem, se kterým se, ať přímo nebo nepřímo, setkáváme dennodenně. Nebýt ve stresu v dnešní době je neobvyklé až téměř podezřelé. Současný životní styl a uspěchaná doba kladou vysoké nároky na psychickou pohodu každého z nás. Může se to projevovat na rodinných či partnerských vztazích, na které nezbyvá čas a zanedbáváme je. Lidé pomalu ztrácí veškeré své koníčky na úkor pracovním povinnostem, žijí ve „zlaté kleci,“ či se nesmyslně honí za nejistou budoucností na úkor žití v přítomném okamžiku a užívání si krás každodenního života. To vše má enormní vliv na naše duševní zdraví a pohodu. Všude se můžeme dočíst, že žijeme v hrozné, uspěchané době. Toto klíše jsme si vzali za své, vsugerovali si ho a tím pádem i jeho poselství – žijeme v hrozné době, je úplně normální být přepracovaný, podrážděný, je toho na mě přeci moc, můžu si dovolit být na ostatní nepříjemný a svést to na vyčerpání v práci, ve škole. Toto tvrzení ale nemůže být více vzdálené od pravdy. Žijeme v nejkliďnější době, do jaké jsme se mohli narodit. Na stole máme vždy dostatek jídla, voda, kterou pijeme, se podrobujeme nejprísnějším hygienickým měřítkům, přírodní katastrofy se nám vyhýbají, děti se v hojném počtu dožívají dospělosti. To, co nyní považuje za samozřejmost, by před pár desítkami let byla utopie.

V pracovním prostředí je na lidi na manažerských pozicích kladen enormní tlak a jsou téměř nepřetržitě vystavováni stresu. Často tak dochází k výskytu jevů jako je workoholismus pramenící z pocitu, že práce je alfou a omegou života, či syndrom vyhoření, ke kterému dochází, když je v práci vynaložena přespříliš velká snaha na úkor osobnímu životu. To, že manažeři jsou skupinou, která je nejčastěji pokládána za oběť těchto jevů, je veřejné tajemství. Obojí má neblahé následky jak na osobnost manažerů, tak na kvalitu a kvantitu odvedené práce. Psychická pohoda a pracovní výkony jdou ruku v ruce. Z toho vyplývá, že pokud chceme v pracovní rovině podávat co možná nejlepší výsledky, je dobré pečovat o duševní stránku za pomoci metod duševní hygieny a včas zamezit výskytu nechtěných jevů, případně co nejvíce zmírnit jejich průběh.

Mysl je silnější nástroj, než si většina z nás uvědomuje a připouští. Se správně nastavenou hlavou se dá zvládnout téměř cokoli.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě studia dostupných zdrojů vymezit a popsat duševní hygienu, stres a jevy s ním spojené a následně je zařadit do manažerské praxe.

Kromě výše zmíněného pojednává bakalářská práce také o fenoménech jako workoholismus či syndrom vyhoření. Na základě znalostí získaných během zpracování empirické části byl sestaven krátký, stručný dotazník s názvem Stres a duševní hygiena v manažerské praxi, který byl zaslán do firmy Alza, a.s.

Praktická část práce má za cíl pomocí dotazníkového šetření analyzovat výskyt a působení stresu na management vybrané české firmy, určit konkrétní stresory a zjistit, jak závažné dopady má jejich působení na pracovní výkonnost a duševní zdraví. V neposlední řadě má praktická část za úkol získat pojem o tom, jak daní respondenti dbají na duševní hygienu a které způsoby vypořádávání se se stresem a metody duševní hygieny jsou vnímány jako nejvhodnější.

Získaná data poslouží ke statistickému ověřování následujících nulových hypotéz:

1H₀: Mezi pohlavím a úrovní stresu neexistuje závislost.

2H₀: Mezi spokojeností s pracovním prostředím a úrovní stresu neexistuje závislost.

3H₀: Mezi spokojeností s nadřízeným a úrovní stresu podřízeného neexistuje závislost.

4H₀: Mezi délkou působení ve společnosti a tím, jak blízko se jedinec cítí být k vyhoření neexistuje závislost.

5H₀: Mezi spokojeností se spolupracovníky a mírou stresu neexistuje závislost.

2.2 Metodika

V teoretické části budou objasněny základní pojmy související se stresem, duševní hygienou a osobností manažera. Praktická část bakalářské práce bude tvořena na základě sběru dat, k nimž poslouží dotazníkové šetření. Dotazník bude obsahovat celkem 26 otázek, z toho 5 formou hodnotící škály, díky které respondenti snadněji vyjádří své pocity. Tento druh výzkumu bude vybrán z důvodu úspory času, možnosti zaslání v elektronické formě a možnosti sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi. Dotazník bude polostrukturovaný. Respondenti budou v drtivé míře odpovídat pouze na uzavřené otázky

z důvodu jednoduchosti a časové úspory, jelikož oslovení budou z řad managementu, tudíž je pro ně čas cenná komodita a spíše odpoví, pokud budou moci pouze zaškrtnout. Dotázaní byli vybráni náhodně, pouze na základě podmínky, že pracují na pozici vedoucí směny ve společnosti Alza, a.s. Pomocí dotazníkového šetření budou data interpretována a dále statisticky vyhodnocována na základě předem stanovených hypotéz. Hypotézy budou rozlišeny na nulovou hypotézu (H_0) a alternativní hypotézu (H_A). Pomocí statistických metod budou buď přijaty nulové hypotézy o nezávislosti či naopak přijaty hypotézy alternativní. Pro vlastní testování je nutné zvolit hladinu významnosti. Při porovnávání hypotéz bude použita hladina 5% hladina významnosti ($\alpha = 0,05$). Při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ se připouští maximálně 5% chyba během ověřování hypotéz. Požadovaná minimální hranice počtu respondentů byla stanovena na 100. Po vytvoření anonymního dotazníku na internetovém portále www.surveymonkey.com bude pomocí e-mailu rozeslán hypertextový odkaz zaměstnancům ve společnosti Alza, a.s. Analýza sesbíraných dat bude prováděna pomocí statistických metod v programech MS Excel a IBM SPSS za pomoci Pearsonova χ^2 testu nezávislosti. Na základě získaných výsledků budou data interpretována a poslouží jakožto zpětná vazba dané společnosti.

Seznam použitých vzorců:

- aritmetický průměr – součet napozorovaných hodnot dělený počtem pozorování

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Vzorec 1 – aritmetický průměr (Řezanková, 2017, str. 35)

- vážený průměr – používá se v případě, že mají hodnoty v naměřeném souboru jinou váhu

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Vzorec 2 – vážený průměr (Řezanková, 2017, str. 35)

- Pearsonův χ^2 test nezávislosti – základní a nejpoužívanější test při ověřování hypotéz. Nulovou hypotézou je zde tvrzení, že náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé. To znamená, že nastání jevu X není podmíněno nastáním jevu Y a vice versa. Test je založen na srovnávání naměřených a očekávaných hodnot (Řezanková, 2017).

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Vzorec 3 - Pearsonův χ^2 test nezávislosti (Řezanková, 2017, str. 35)

- Pearsonův koeficient korelace - Pearsonův korelační koeficient je definován, pokud jsou druhé mocniny náhodných veličin X a Y konečné. Je založen na myšlence, že kovarianci (míra vzájemné vazby mezi veličinami) převedeme na bezrozměrné číslo tak, že ji podělíme směrodatnými odchylkami obou proměnných (Řezanková, 2017).

$$\rho_{x,y} = \frac{E(XY) - E(X)E(Y)}{\sqrt{\sigma_x \sigma_y}}$$

Vzorec 4 - Pearsonův koeficient korelace (Řezanková, 2017, str. 34)

3 Teoretická část

3.1 Stres

„Stres je charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu. Je typickým důsledkem zvýšené zátěže“ (Selye, 1950 podle Pauknerová & kol., 2006, str. 144).

Anglické slovo „stress“ (zátěž) pochází z francouzského výrazu „estrecier“ (přinutit, nutit), které je odvozeno z latinského „strictus“, což je přičestí minulé od slovesa „stringere“, jenž znamená utahovat nebo stlačovat. Z uvedeného rozboru je patrné, že stres můžeme volně přeložit jako: „být vystaven vnějším silám nebo tlakům“ (Melgosa, 1997).

„V běžném, hovorovém jazyce bývá jako stres označováno všechno, co na nás nějak tlačí, přetěžuje nás a co je nepříjemné. Pod slovem stres rozumíme reakci organismu na nadměrnou zátěž. U zvířat se stresová odpověď objevuje vesměs v situacích, kdy jde o život. Ovšem u člověka dostala sociální a psychologická rovina podobný význam, jako rovina biologického přežití“ (Praško, 1996, str. 11).

Stresem rozumíme působení krátkodobých či dlouhodobých vlivů na organismus, které výrazně ovlivňují celkovou duševní, ale i fyzickou pohodu jedince (Praško, 1996). Pod pojmem stres se většinou lidí vybaví něco negativního. Podněcuje k tomu již samotný anglický překlad, kdy stress = napětí a napětí přeci není nic dobrého. Ovšem ani v tomto případě to není tak černobílé, jak se může na první pohled zdát. Tvrdit, že stres je škodlivý, je stejně nesmyslné jako tvrdit, že pohyb je škodlivý, protože si během něj můžeme ublížit (Höschl, 2020). Stačí si pouze uvědomit, že existují i taková napětí v organismu, která nás nějakým způsobem mají připravit na to, co přijde, popřípadě dát nám podnět k jednání, které nám udělají dobře. Taková napětí nám umožňují reagovat na pocit bezpečí, potřebu rozmnožovat se, napít se, najíst se (Praško, 1996). Stres je nedílnou součástí našeho každodenního života. Neustále na nás působí stres z práce, školy, rodinných či partnerských vztahů a je jen na jedinci, jak silně a zdali ho vůbec prožívá. Pro definici stresové situace je důležitý poměr mezi intenzitou stresové situace a silou danou situací překonat. Každý jedinec se liší svou reakcí na stresory v závislosti na citlivosti nervové soustavy. Důležitou roli zde hrají osobnostní rysy, jako například ctižádost, odpovědnost, sklon k riziku. U řady povolání platí, že každých deset let se zdvojnásobuje počet znalostí potřebných k výkonu

dané práce, což vede k zvýšení pracovní zátěže a následně ke zvýšení úrovně stresu (Pauknerová a spol., 2006).

3.1.1 Eustres a distres

„V běžné řeči se o stresu hovoří jako o události nebo sledu událostí, které obvykle způsobují reakci v podobě "distresu" (špatného stresu), ale někdy také jako vypjaté situace, která vede k pocitu radostné nálady, tedy "dobrého" stresu“ (Joshi, 2007, str. 19).

Přiměřená míra stresu je pro člověka nejen přijatelná, ale dokonce žádoucí. Bez stresu bychom měli nedostatek podnětů k překonávání překážek a sebe samého (Praško, 1996).

Poznat, zdali se jedná o eustres, tedy dobrý stres nebo distres, špatný stres, je vskutku jednoduché. Pokud máme vliv na náročnou stresovou situaci, vymyslíme, jak ji zvládnout a daří se nám to, pak se jedná o eustres, protože v takovém případě nás tato zkušenost posílí a dodá zkušenosti, které můžeme využít během příští vypjaté situace. Stejně jako svaly potřebují podnět v podobě cvičení, aby se zvětšily a posílily, tak mysl potřebuje podnět k růstu, aby se stala něčím, o co se můžeme v budoucnu opřít. Pokud nemáme vliv na výsledek náročné situace, pak nás tato zkušenost ničí a vede k civilizačním poruchám (Höschl, 2020).

- eustres, neboli dobrý stres, není principiálně ničím nežádoucím. Naopak můžeme říct, že mobilizuje organismus a bičuje ho k lepším výsledkům. Vyvolává v nás příjemné pocity. Zažíváme ho při objevování nového, radosti, výhře v loterii. Pomáhá nám nalézt rovnováhu, stabilitu a posiluje nás zevnitř. Eustres je takový náš válečník proti distresu. Je proto vhodné ho aktivně vyhledávat, poznávat nové věci, praktikovat to, co nás motivuje, co nám dělá radost. Lidé, kteří se dokáží radovat z maličkostí, případně brát věci, kterých se obávají, jako výzvu a s radostí jim čelit, v sobě nakumulují více eustresu a tím pádem mají vyšší odolnost vůči distresu (Plamínek, 2013). Situace s pozitivním faktorem, může znamenat příležitost k sebepoznání, může být stimulem pro osobnostní zrání, poznání různých možností a hranic jedince. Což znamená, že bychom mohli říci, že určitá úroveň stresu je nezbytná pro růst duševní a fyzické výkonnosti a odolnosti (Machač, 1988).

- **distres** je nežádoucí vliv, který pustoší jak tělo, tak mysl. Upozorňuje na existenci nebezpečí, což samo o sobě není špatné, pokud je tato obava oprávněná. Z evolučního hlediska má člověk zafixované, že nejdříve se lekne a až pak přemýšlí. Z logického hlediska by to bylo obráceně, ale je lepší se stokrát zbytečně leknout, než se jednou nechat zbytečně sežrat (Plamínek, 2013). Horší to je tehdy, kdy jako nebezpečí považuje jedinec situace, které jsou součástí každodenního života. To pak jeho tělo může vyvolat panickou ataku například při jízdě ve výtahu, protože ji vyhodnotí jako něco, čemu bychom se měli neprodleně vyhnout. Působí kumulativně, dá se tedy říct, že se v nás nashromažďuje postupem času a když přeteče pomyslný kalich, přijdou problémy s ním spojené. Pokud v sobě nahromadíme přílišné množství stresu, začne se to, co doposud existovalo jen v naší hlavě, promítat na našem fyzickém zdraví. Při distresu je danou osobou subjektivně vnímáno a výrazně negativně hodnoceno její osobní ohrožení v poměru k možnostem zvládnutí dané situace (Křivohlavý, 2003).

3.2 Stresory

„Stresorem rozumíme soubor nepříznivých krátkodobých nebo dlouhodobých vlivů na organismus, které významně ovlivňují jeho celkové reakce a vyvolávají stresový syndrom“ (fsps.muni.cz, 2013).

Stresorem, tedy spouštěčem stresové reakce, může být nějaká životní událost, ale také vnitřní prožitek. Mohou být jak záporné, například úmrtí, tak kladné, například sňatek, který by člověk považoval za velmi radostnou událost, ale přesto na nás, vzhledem k důležitosti onoho dne, působí jako stresor. Podle psychologů Holmesa a Rahe můžeme stresorům přiřadit body na škále od 100 (nejsilnější stresor) po 0 (nejslabší stresor) (viz Tabulka 1). Předpokládá se, že pokud jedinec „nasbírá“ během uplynulého roku 150-300 bodů na této škále, můžeme to označit za nadměrnou stresovou zátěž. Pokud nasbírá 300 a více bodů, povětšinou to znamená velmi silnou stresovou zátěž, která se projevuje nepříznivými až fatálními zdravotními následky. Avšak tato škála je velice subjektivní, protože něco, co působí jako velmi silný stresor na jednoho, nemusí rozhodit druhého. Kupříkladu rozvod může být pro jednoho velmi nepříjemná záležitost, ale pro druhého úlevou (Holmes, Rahe, 1970).

Křivohlavý chápe pojem stresor jako „negativně na člověka působící vliv“ (Křivohlavý, 1994, str. 15) a nabízí celou paletu stresorů charakteristických pro vztah zaměstnání a stresu. Každý z těchto faktorů má negativní dopad na zdraví jedince.

- přetížení množstvím práce
 - jedná se o situaci, kdy kvantum práce je vyšší, než je daný jedinec schopen vykonat za určitý čas
- časový stres
 - nedostatek času potřebného k vykonání práce
- neúměrně velká odpovědnost
 - obzvláště odpovědnost za svěřené lidské životy je stresogenním faktorem
- nevyjasnění pravomoci
 - pracovní úkol je nejasně stanoven, pracovník nemá adekvátní zpětnou vazbu, pořádně neví, co se po něm chce
- vysilující snaha o kariéru
 - tam, kde jedinci očekávají kariérní růst, který se ale nenaplnuje. Kladou na sebe příliš vysoké nároky, neúspěch považují za selhání sebe samého
- kontakt s lidmi
 - stresogenní může být práce, kde je styk s lidmi dán charakterem práce, anebo naopak kde je jedinec izolován od ostatních
- nezaměstnanost
 - ztráta zaměstnání a nemožnost nalezení vhodného místa (Křivohlavý, 1994).

Elkind (1984) popisuje tři kategorie stresorů z hlediska jejich předvídatelnosti a možnosti ovlivňování:

- 1) předvídatelný a může být kontrolován
 - o tomto stresoru víme předem, můžeme se na něj připravit, až nastane, adekvátně reagujeme
- 2) předvídatelný, ale nemůže být kontrolován
 - tento stresor si žádá různé coping strategie (viz kapitola 3.4 Coping)
- 3) nepředvídatelný, který nemůže být kontrolován
 - na tento typ stresoru se nemůžeme připravit, nezbyvá, než se adaptovat, jakmile stresor nastane

Nejsilněji na nás působí třetí, tedy nepředvídatelný stresor, který nemůže být kontrolován, protože jak samotný název napovídá, jeho průběh a čas výskytu nejsou v naší režii. Není zde možnost připravit se na něj předem. Záleží tedy pouze na nás, naší podvědomé reakci a naučených schopnostech, jak ho prožijeme a překonáme (Elkind, 1984).

Kromě nepředvídatelnosti a nemožnosti kontroly vymezila Atkinsonová (2003) další charakteristické znaky stresových situací:

- subjektivně nepřiměřené, nadměrné nároky
 - nároky určitých situací mohou dosahovat až na hranici možností daného jedince
- životní změna vyžadující značné přizpůsobení
 - životní změna, která vyžaduje značné přizpůsobení, omezuje dosavadní návyky a znehodnocuje doposud funkční strategie chování jedince
- subjektivně neřešitelné vnitřní konflikty
 - jedná se o situace, kdy chce jedinec dosáhnout cíle, které jsou neslučitelné, jde o konflikt potřeby vlastního uspokojení a morálních tlaků.

„Stresové prožívání často souvisí s vnitřními faktory. Křehkost nebo odolnost osobnosti je částečně vrozená (tzv. vrozené faktory citlivosti/odolnosti ke stresu). Rovněž vrozené temperamentové vlastnosti určují rozdílnou odolnost a způsob reagování na stresory“ (Praško, 1996, str. 188). Temperament je poměrně málo ovlivnitelný učením, ale částečně se může v průběhu života vyvíjet a měnit (Blatný a kol, 2010).

3.3 Obranné mechanismy

„Je to jakýkoliv druh činnosti, včetně myšlení a cítění, jehož účelem je odvést pozornost od vědomí o nějakém nepříjemném, zahanbujícím faktu nebo skutečnosti, která vzbuzuje úzkost. Ohrožená přitom může být sebeúcta, sebevědomí, sebehodnocení, vlastní jádro našeho Já“ (Křivohlavý, 1994, str. 35).

Základy pro teorii obranných mechanismů položil Sigmund Freud svou koncepcí vytěsnění, ke které později připojil další mechanismy. Obranné mechanismy jsou prvotní, zautomatizovanou, podvědomou reakcí na nadměrnou zátěž, jejichž úkolem je varovat organismus před potencionálním nebezpečím. Mají za úkol zredukovat množství stresu,

napětí a mají počátky v dětství. Stanou-li se součástí běžného chování, fungují jako kterákoli jiná automatická reakce (Šnýdrová, 2006).

Pochopení toho, které obranné mechanismy používáme, resp. které se nám „dějí,“ je stěžejní pro další práci a stávají se východiskem pro nastolení léčby a terapie (Kašćáková, 2007).

Můžeme je rozdělit na vědomé a nevědomé. Kognitivně behaviorální přístup vychází ze srozumitelné myšlenky, že „problém“ není něco samostatně existujícího, ale že podstatné je, jak se k danému problému jedinec postaví, jak ho vnímá, prožívá, jak silně na něj reaguje. Organismus reaguje stejným způsobem vnímá-li novou situaci jako ohrožení nebo jako výzvu. Mysl je v takovéto chvíli ve střehu a čeká, jak se situace vyvíjí. Toto rozhodnutí však může proběhnout i na nevědomé úrovni a také může modulovat následující průběh a sílu stresových reakcí. Při negativním myšlení se v mozku tvoří miniaturní spoje, které, čím častěji negativně přemýšlíme, jsou stále silnější a silnější, až se z nich stane jakási pomyslná myšlenková dálnice. V tu chvíli padá do ústraní cesta tvořena pozitivními myšlenkami na úkor této dálnice a stává se z ní uzoučká polní cesta. A když se naše mysl nudí, po které cestě se asi vydá? Po uzoučké polní cestě, nebo po „krásné,“ rovné dálnici (Bernhardt, 2018).

Z toho vyplývá, že nejjednodušší a paradoxně nejsložitější cesta je cesta pozitivního myšlení, která nesmí být považována za samospasitelnou, ale pro řadu lidí může být tím, co je nasměruje správným směrem. Ač to může znít jakkoliv absurdně, nejlepší rada, jakou můžeme dát smutnému člověku je „prostě nebuď smutný,“ což se lehce řekne, ale těžko uskuteční. Postiženým lze doporučit, aby si jako mantru opakovali optimisticky laděná prohlášení – např.: jsem klidný a vyrovnaný; jsem zdravý a mé tělo pracuje tak, jak má; vítám všechny změny, protože věřím, že mě mohou obohatit. Opakovaná lež se stává pravdou a pokud si tyto věty budeme opakovat, i když to bude prachsprostá lež, naše podvědomí to vezme za své a míra radosti se může zvýšit (Bernhardt, 2018).

Klasické obranné mechanismy působí mimo vědomou kontrolu a jejich smyslem je pokud možno zamezit, případně redukovat úzkost. Nejčastější obranou je popření, které je definováno jako nevědomá distorze reality do podoby, v níž by člověk situaci rád viděl; nejlépe je vyjádřena úslovím, „zapomněl jsem na to jako na smrt“ (Večeřová, 2008). Skutečnost, že jedinec vytlačí pocit ohrožení mimo vědomí ještě neznamená, že zamezil stresové reakci organismu. Naše podvědomí je jednotka sama o sobě a prožívá toho mnohem více, než si uvědomujeme.

Šnýdrová (2006) definovala a rozdělila obranné mechanismy na aktivní – přizpůsobení se a pasivní – útek. Anglicky fight or flight.

Obranných mechanismů je nespočet, níže jsou uvedeny pouze základní z nich podle A. Freudové, dcery Sigmunda Freuda, jež navázala na práci svého otce v knize Já a obranné mechanismy, jehož první vydání vyšlo roku 1936.

- 1) regrese – navrácení se k nějakému z již prožitých stádií mentálního vývoje (předškolní věk, puberta,..)
- 2) sublimace – nepříjemné emoce vznikající například potlačováním sexuálních pudů jsou přeměněny do něčeho produktivního a užitečného, například sportovních aktivit, umění,..
- 3) potlačení – vědomé či nevědomé rozhodnutí nezaobírat se impulsem nebo konfliktem a místo toho v sobě potlačit reakci
- 4) izolace – v tomto případě chápeme jako dobrovolné vyhýbání se sociálním kontaktům
- 5) přemístění – nepříjemné emoce jsou ventilovány k náhradnímu objektu. Např. zaměstnanec, kterého naštvál nadřízený, vynadá doma manželce, dítěti.
- 6) popření – má za úkol „zabezpečit“ ego a uchránit ho před prožíváním nepříjemných emocí, které mají svůj zdroj ve vnějším světě
- 7) reaktivní výtvar – nepříjemný impuls je zvládnutý zvýrazněním opačné tendence. Příkladem může být přespříliš starostlivé chování hysterické matky vůči dítěti, ke kterému cítí ambivalenci – lásku i nenávisť .
- 8) agování – chování navenek je přesně opačné, než pocit, který se jedinec snaží vytěsnit. Např. člověk potlačující své silné sexuální tendence, se stane přesvědčeným moralizátorem ve věcech sexu.
- 9) vytěsnění – nepříjemné myšlenky jsou nevědomě přesunuty z vědomí do nevědomí. Snažíme se zapomenout na nepříjemnou událost, typické zejména pro oběti znásilnění.
- 10) projekce – popření vlastních, zejména negativních impulzů a připisování jich druhým lidem (A. Freudová, 2006).

Za jedenáctý obranný mechanismus bychom mohli označit altruismus. Freudová označila altruismus jako „normální a méně nápadnou formu projekce našich vlastních pudů ve prospěch druhých lidí“ (A. Freudová, 2006, str. 85). Zřeknutí se určitých pudových přání

podle Freudové vede k vytvoření příliš přísného superega, které neumožňuje uspokojit vlastní touhy a přání. Ty jsou pak projektovány na druhé lidi a z toho pociťujeme my sami satisfakci.

3.4 Způsoby zvládání stresu (coping)

Coping [koupink] je, na rozdíl od obranných mechanismů, vědomou volbou určité strategie pro zvládání stresové situace. Jedná se o dynamický proces vyžadující námahu ze strany jedince (Křivohlavý, 2003).

Coping má dvě hlavní formy:

1. zvládání zaměřené na řešení problému zahrnuje vymezení problému a hledání alternativních řešení (Atkinson, 2003). Tato strategie vychází z předpokladu, že jedinec je ochoten a má dostatečnou kapacitu na to problém řešit. Tento přístup může spočívat ve vyhnutí se situaci, nácviku dovedností situaci zvládat, či ve změně pohledu na situaci (Praško, 1996).
2. zvládání zaměřené na emoce používají lidé k uchování psychické rovnováhy a redukci negativních zážitků. Tato strategie vychází z představy, že určitý problém není možné řešit a je tedy nutno k němu přistupovat jiným způsobem (Vágnerová, 2005). Příkladem může být smíření se se situací.

Způsob, jakým se jedinec vyrovnává se stresovou situací, má velký vliv na jeho další rozvoj. Pokud se svépomocí zvládl popasovat s náročnou životní situací, která před něj byla postavena, vykazuje myšlení vítěze (Pauknerová, Bedrnová a spol., 2015) a růstové nastavení mysli (Dwecková, 2012).

3.5 Následky dlouhodobé kumulace stresu

3.5.1 Deprese

Asi nejčastějším následkem přemíry stresu jsou deprese. Deprese jsou stavy, kdy se člověk cítí apatický vůči svému okolí, není schopen prožívat radost ani z věcí, které kdysi bývaly vrcholem jeho dne a na které se těšil, nemá chuť do života, je příliš unavený, ale přesto nemůže spát, není schopen soustředit se, udržovat partnerské či rodinné vztahy a v mnoha případech se dostaví i sebevražedné myšlenky, v horším případě pokusy

o sebevraždu,. To často vede k odcizení a osamocení jedince, což jen prohlubuje a zhoršuje tento stav (Vaculčíková, 2019). Jedinec trpící depresemi často nežije, ale pouze přežívá.

Depresemi trpí celosvětově přibližně 5% (290 milionu) obyvatelstva. Častěji se objevuje u starších lidí v důchodovém věku. Přes 700 tisíc lidí ročně si vezme život kvůli problémům způsobených depresemi. Sebevražda je čtvrtou nejčastější příčinou smrti u lidí ve věku 19-25 let (who.int, 2021).

S depresí souvisí pojem naučená bezmocnost, tj. termín odvozený z experimentů na zvířatech, jež dostávala šoky v takovém uspořádání, že nemohla mít vliv na jejich podávání ani na únik ze stresující situace. U dětí bývá naučená bezmocnost způsobená výchovou, nejčastěji rodiči a učiteli, kteří mění pravidla hry za pochodu. Patologie vázaná na stres bývá spojena s nemožností stresovou situaci zvládnout, čili s naučenou bezmocností. Pro souvislost deprese s naučenou bezmocností a stresem svědčí zejména to, že depresi předchází častý výskyt vysoce stresujících životních událostí. Jedinec cítí, že „je toho na něj prostě moc“ a rezignuje na boj, čímž se dostává hlouběji do problémů (Höschl, 2020).

3.5.2 Psychosomatické problémy

Psychosomatické nemoci jsou takové nemoci, které se sice projevují tělesně, ale kořeny mají hluboko v psychice jedince. Jsou výsledky kulminace přílišného množství stresu (Melgosa, 1997). Vzájemná návaznost tělesného a duševního zdraví je dobře známa. Například při nervozitě pociťuje mnoho lidí bolest žaludku, mdloby, „knedlík“ v krku, pocit na zvracení. Tento stav se označuje jako žaludeční neuróza (Kratochvíl, 1991). Něco uvnitř myslí nás trápí a projevuje se to fyzickými příznaky. Je to způsobeno tím, že žaludek je orgán, který je skrz naskrz protkán nervy a nic před ním neskryjeme. Až čtvrtina pacientů v čekárnách praktických lékařů jsou jedinci s psychosomatickými problémy, jejichž diagnózu neodhalí žádné z vyšetření, na které jsou posláni, následuje tedy návštěva psychiatra či psychologa (Vollmer, 2016).

3.6 Duševní hygiena

Následující kapitola pojednává o duševní hygieně. Seznamuje s pojmem duševní hygieny jako takovým, poukazuje na benefity starání se o psychickou stránku jedince a uvádí metody a způsoby, jak se dá duševní hygiena praktikovat.

„Jde o interdisciplinární předmět zahrnující praktické záležitosti života člověka se zaměřením na uchování si fyzického a duševního zdraví i přes nepříznivé dopady mnoha dílčích podnětů a situací“ (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015, str. 17).

Duševní hygiena, též označována jako psychohygiena, je nauka o tom, jak si hýčkat psychické zdraví a o prevenci vývoje psychických nemocí jako jsou např. psychóza, neuróza a ostatních nemocí jak psychického, tak fyzického rázu. Slouží k tomu, aby člověk pochopil sám sebe, našel duševní rovnováhu, harmonii a štěstí (Chamoutová, 2006).

V širším slova smyslu se duševní hygienou rozumí péče a optimální fungování vnitřních prožitků. Zcela konkrétně jde o to reagovat přiměřeně a s rozvahou na všechny důležité podněty, řešit běžné i nenadálé úkoly a duševně dále růst (Křivohlavý, 2009).

K dosažení výše zmíněného napomáhá dodržování zásad psychohygieny, ať už vědomě či nevědomě. Stejně jako je tělesná hygiena důležitá pro udržování zdravého zevnějšku, je mentální hygiena důležitá pro udržování celkové duševní pohody. Pravidla duševní hygieny se týkají všech oblastí lidského chování a jednání. Všeobecně nejznámějším způsobem starání se o duševní zdraví je dodržování zdravé životosprávy jako například spánek, kde dbáme na délku a kvalitu spánku, pravidelné usínání a vstávání ve stejný čas. Neméně důležité je také vybalancovat soukromý a profesní život. Pokud chceme v práci podávat optimální výsledky, je nutné, aby mezi soukromým a profesním životem panovala rovnováha. Aktivní odpočinek je mnohdy účinnější, než celková nečinnost.

V první řadě duševní hygiena cílí na zdravé jedince nebo na ty, kteří jsou nad propastí mezi zdravím a nemocí. Pro tyto jedince pak může být pečování o duši a dodržování základních principů duševní hygieny pomyslným želízkiem, které překlóní misky vah na dobrou stranu, tedy na stranu duševní rovnováhy a pohody. Dále se zaměřuje na ty, kteří mají zkušenosti s psychickými problémy z uplynulých let svého života. Duševní hygiena nezapomíná ani na již nemocné jedince, které sice bez pomoci zásahu odborníka nezachrání, ale může značně zkrátit dobu léčby, případně zabránit relapsu (Křivohlavý, 2009).

M. Jahoda (1958) formuloval šest faktorů, které mají vliv na psychické zdraví:

- pozitivní postoj k sobě samému;
- seberealizace;
- celistvost osobnosti;
- nezávislost;
- objektivnost vnímání reality;
- zvládání fyzických a psychických nároků.

3.6.1 Zdravý životní styl

Čeledová a Čevela (2010) tvrdí, že zdravý životní styl je úzce spjatý s pojmem duševní hygiena. Dodržováním zásad jako je dostatečný spánek, zdravá strava, čas strávený koníčky nebo například dechová cvičení se člověk dostane do určité fyzické a psychické pohody. Zdravý životní styl povětšinou znamená, že jsme v dobré fyzické kondici, organismus správně pracuje, díky čemuž se snižuje riziko onemocnění a právě nemoci jsou častými faktory způsobující stres, proto je dobré jim předcházet. Za zdravý životní styl se ale nepovažuje pouze to, co je na první pohled vidět, jako je právě strava a sport, ale i to, co vidět není. Do zdravého životního stylu můžeme zařadit například i vyvarování se rizikovým formám pohlavního styku, udržování dobrých vztahů jak v rodině, tak na pracovišti a s přáteli, snažit se co nejvíce myslet pozitivně a hledět do budoucnosti, než se zaobírat tím, co bylo a co již nijak neovlivníme (Čeledová, Čevela, 2010).

Čím dál tím častěji sahají lidé po antidepresivech jako po něčem, co za ně vyřeší všechny jejich problémy. A ano, částečně jim mohou pomoci, ale z dlouhodobého hlediska jsou spíše kontraproduktivní, jelikož jakmile je člověk vysadí, je zde velká šance, že si na nich stihl vybudovat závislost a nastává možnost relapsu.

Zatímco genetickou výbavu a prostředí, ve kterém se nacházíme můžeme změnit jen těžko, volba životního stylu závisí pouze na jedinci. Pro dnešní dobu jsou typické především tzv. civilizační choroby, které mají v našich podmínkách závažnější důsledky, než například infekční nemoci či hlad, což jsou naopak problémy rozvojových zemí. Mezi civilizační choroby patří kardiovaskulární onemocnění, obezita, cukrovka, nádorová onemocnění a další. Zásady zdravého životního stylu jsou významnou prevencí těchto onemocnění (Čeledová, Čevela, 2010).

3.6.2 Zdravá strava

Jedním z nejdůležitějších faktorů pro duševní pohodu jsou základy správného stravování, o jehož důležitosti nejsou v dnešní době již žádné pochyby. Ne nadarmo se říká „jste to, co jíte.“ Zdravá strava by měla obsahovat vyvážený poměr bílkovin (15%), tuků (30%) a cukrů, neboli sacharidů (55%) (Fořt 2007, s. 45). Dále by měla obsahovat dostatečné množství vitamínů, minerálů ale i vody, které se doporučuje vypít 2-3 litr denně. Dostatečný pitný režim je důležitý pro správnou funkci orgánů, trávení, ale i výživu vlasů a elasticitu kůže.

Během náročnějších životních období určitě není od cesty zaměřit se na stravu ještě více, popřípadě suplementovat vitamíny a minerály, které přispívají k psychickému zdraví. Například vitamíny B, též zvané jako B-komplex. Ty můžeme nalézt v sóji, játrech, droždí, listové zelenině. Dále hořčík, který rozšiřuje cévy a zabraňuje tak nárůstu krevního tlaku a s ním spojeným obtížím. Dále pak vápník, kreatin, selen (Dean, 2016).

3.6.3 Odpočinek

Dalším faktorem ovlivňujícím duševní pohodu je odpočinek, který můžeme rozdělit na aktivní a pasivní. Za aktivní odpočinek se považuje chůze, popřípadě sport. Obzvláště v dnešní době, kdy velká část populace vykonává sedavé zaměstnání a pohybu nemají dostatek je pohyb důležitější, než kdy jindy. Při zvýšené fyzické zátěži se zlepšuje prokrvení mozku a celého těla, což má blahodárný účinek na koncentraci, spaluje se nadbytečná energie, vyplavují se z těla toxiny a endorfiny, známy též jako hormony štěstí a odbourává emoční napětí (Mikuláščík, 2015). Za pasivní odpočinek považujeme zejména spánek. Spánek je opakující se fázi organismu, během které se utlumují aktivity v těle. To má za následek snížení frekvence dýchání, krevního tlaku, tělesné teploty a utlumení některých smyslů (Hynek, 2011). Díky spánku je nám umožněno relaxovat a znovu obnovit některé tělesné pochody na vysokou úroveň. Pokud ho máme nedostatek, dostavuje se našemu tělu spánková deprivace, která ve své podstatě může způsobit mnoho závažných problémů, ať už psychických nebo fyziologických. Doba spánku je subjektivní, někomu stačí 5 hodin, jiný je unavený i po 8 hodinách. Obecně se má za to, že dospělý jedinec by měl spát 6-9 hodin denně, alespoň 2 hodiny před ulehnutím vyvětrat a omezit modré světlo (mobil, televize,..), nejíst na noc tučná jídla (Walker, 2018). Při nedodržení dostatečného spánku může nastat spánková deprivace, která má za následek únavu, poruchy koncentrace, agresivitu, pokles nálady, halucinace a v krajních případech také smrt (Hynek, 2011).

3.6.4 Meditace

„Meditace je opravdu jediná lidská činnost, ve které se nesnažíte dostat někam jinam, ale prostě si dovolíte zůstat tam, kde jste, a taková, jací jste. Je to hořká medicína, která se špatně polyká, když se vám nelíbí, kde jste a co se kolem vás děje, ale v takových případech je její praktikování obzvláště užitečné“ (Kabat-Zinn, 2010, str. 196).

Když se řekne slovo „meditace,“ většině lidí se vybaví holohlavý mnich v červeném taláru, rovná záda, ruce na kolenou, palec a ukazováček se dotýkají, sedící se zkříženými

nohami někde vysoko v horách v Tibetu. Stav meditace je stav, ve kterém je „mysl bez myslí.“ Definovat meditaci slovy je takřka nemožné (Fontana, 1998). Je to stav, ve kterém utuchají veškeré problémy okolního světa a člověk je sám se sebou v míru. V praxi se meditace může provádět o úplné samotě, nebo ve skupinách v meditačních centrech. Ideální je mix obojího. Nyhadl (2006) o meditaci v izolaci řekl: „Tady ale existuje riziko, že bez cizí podpory, bez silné motivace vytvořené díky jiným, se může základ praxe ukázat jako příliš vratký....Pokud nemáme kontakt s ostatními, můžeme lehce upustit od meditace“ (Nydahl, 2006, str. 137). Naopak meditace ve skupině nemusí ze začátku být příjemná pro introvertní lidi během prvního seznamování se, protože je pro ně těžší se soustředit. Člověk je od přírody nedůvěřivý, obzvlášť v cizím prostředí, mezi cizími lidmi, proto je náročnější se uvolnit a „vypnout“ mysl.

Existuje mnoho druhů meditačních cvičení, od rozsáhlé „Ušlechtilé osmidílné stezky,“ která se stala základem buddhistického učení, až po jednoduchá, do žádného náboženského či filozofického kontextu nevložená dechová cvičení, která může provádět každý sám doma. V následující kapitole jsou uvedena některá z nich. Nutno také zmínit, že stav meditace a meditační cvičení není totéž. Dechová relaxační cvičení přivádějí do stavu meditace, jsou to takové pomůcky na cestě k vnitřní harmonii. Stejně jako psychoterapie pouze doprovází člověka, či pomáhá lokalizovat jeho vnitřní rozpory ke zlepšení jeho stavu, tak meditační cvičení pomáhají od nástrah každodenního života (Reinberger, 2021).

Základem meditace je dýchání a soustředění se na něj. Sledujeme výdech, nádech a chvilkovou prodlevu mezi nimi. Nesnažíme se dýchání nijak korigovat, jen se na něj koncentrujeme. To zabraňuje přemýšlení nad ostatními věcmi, které mohou vyvolat nepříjemné pocity a úzkosti. Po prvním meditačním cvičení člověk zjistí, že je to vlastně hrozně těžké, že není schopen soustředit se a mysl mu často odběhne někam jinam. Dochází k uvědomění si, že nejste pánem svých myšlenek, nýbrž jejich otrokem. Existuje mnoho druhů meditací, například tzv.mindfulness meditace, během které se soustředíme na nádech a výdech a pozorujeme u toho, jak se břicho hýbe nahoru a dolů. Pozornost se upírá i na ostatní části těla, kde sledujeme, jestli v nich cítíme tenzi, vnímáme okolí, zvuky, vítr, povrch, na kterém sedíme či ležíme.

Před začátkem meditačního cvičení je stěžejní mít objektivní představu o stavu psychiky. Od toho se odráží volba správné meditační techniky a postupů (Frýba, 1995).

„Výzkumy dokládají, že lidé, kteří meditují, jsou mnohem méně ohroženi mozkovými poruchami, o jiných nemocích nemluvě“ (Perlmutter, 2018, str. 168).

3.7 Manažerská psychologie

Manažerská psychologie je aplikovanou vědní disciplínou, jenž má za úkol pozorovat a analyzovat chování, jednání, prožívání a poznávání lidí na nejvyšších pozicích vedení firmy (Šuleř, 2008).

Řeší dvě hlavní otázky (Mikuláščík, 2015):

- jaké vlastnosti ovlivňují, že se jedinec stane leaderem? (zrození leadera)
- jaké vlastnosti ovlivňují, že je leader ve své práci úspěšný? (efektivita leadershipu)

„Popisuje jak pracovní, tak mimopracovní vztahy manažera se zaměstnanci i okolím, sleduje chování jedince při výkonu své řídicí činnosti a zkoumá determinanty ovlivňující způsoby rozhodování v různých situacích. Hlavním směrodatným bodem je vedení lidí v organizaci (leadership). Obsahem vedení lidí je cílevědomé působení vedoucího na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků“ (Bedrnová, Jarošová, Nový & kol., 2017, str. 114).

Osoba manažera bývá často zaměňována za osobu vůdce. Hlavním rozdílem, který odlišuje manažera a vůdce, jsou nástroje, které používají k rozšíření zdrojů a dosažení cíle. Covey stanovil tři základní zdroje: lidské, hmotné a finanční. Dva z toho – zdroje finanční a hmotné – je možno řídit, třetí, tj. lidský zdroj, je potřeba vést, aby došlo k maximalizaci výkonnosti (Covey, 1997). Warren Bennis vidí hlavní rozdíl mezi leaderem a manažerem v tom, že manažera považuje za experta na výkon a hospodaření, kdežto leadera bere jako někoho, kdo umí usměrnit potenciál a rozvíjet ho, zvláště co se lidských zdrojů týče (Bennis, 2009).

„Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři vyzývají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují“ (Covey, 2006, s. 341).

„Lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci; manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně“ (Covey, 2006, s. 341).

V organizacích se setkáme s hierarchií na manažerských pozicích. Různé stupně se od sebe odlišují podle rozsahu odpovědnosti, pravomocí, rozhodování. Dělíme na tři základní stupně:

- 1) Vrcholoví manažeři (strategické řízení) - patří sem majitelé organizace, ředitel společnosti, vrcholoví manažeři (tzv. C-level). Jejich úkolem je vytvářet strategii na 2-5 let dopředu. Koordinují celou organizaci, plánují, řídí, rozhodují o nejdůležitějších záležitostech. Určují směr, kterým se firma vydá.
- 2) Střední management (taktická úroveň) - střední úroveň řízení. Tvoří ji manažeři odpovědní za určité oblasti nebo větší organizační jednotky. Patří sem např. manažer kvality, manažer financí. Plánují, rozhodují a řídí ve střednědobém horizontu měsíců až dvou let. V malých a středních firmách tuto úroveň nenalezneme, její práci vykonává vrcholový management.
- 3) Nižší management (operativní řízení) - též označovaný za management první linie. Tvoří ji mistři výroby, manažeři provozu, projektoví manažeři. Řídí menší počet lidí. Obecně mají užší pravomoci, menší zodpovědnost a pole záboru. Plánují a rozhodují v krátkodobém horizontu (Kalnický, 2012).

3.7.1 Osobnost manažera

„Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje na výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem“ (Šuleř, 2008).

„Práce každého manažera představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Charakter a obsah řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti“ (Pauknerová & kol., 2006, str. 210).

Manažer je někdo, kdo odpovídá za plnění úkolů, při kterých je vyžadováno řízení dalších členů organizace. Jeho úkolem je vést, organizovat, koordinovat, a komunikovat s lidskými zdroji za účelem co nejlépejšího průběhu během plnění úkolu.

3.7.2 Funkce manažera

Funkce manažera, respektive manažerské činnosti, jsou pro výkon funkce manažera typické v honbě za jediným cílem – dosáhnout úspěchu organizační jednotky.

Henri Fayol určil jako základní funkce manažera tyto čtyři:

- 1) plánování - plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich realizace a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni (Bělohlávek, 2001).
- 2) organizování – posláním organizování je přidělit výkon úkolů jednotlivým zaměstnancům, vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti jedinců při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo jejich částí (Vodáček, 2001).
- 3) kontrolování – sběr, analýza a porovnávání výstupních informací a hodnot s plánovanými cíli. Umožňuje odhalit chyby, zlepšení během plánování, poukazuje, na co si dát pozor.
- 4) vedení – proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků ideálně tak, aby vynaložili co největší snahu a úsilí pro co nejlepší výsledky (Bělohlávek, 2001).

„Skutečný vůdce je jako pastýř, který zůstává za stádem a vepředu nechává jít ty nejmrštnější, za kterými jdou ostatní, aniž by si uvědomovali, že jsou řízeni zezadu“ (Nelson Mandela).

K hodnocení manažera se podle Druckera využívá analýza 4E, kam patří:

- equity (odpovědnost) – konat spravedlivě a v rámci zákonů, právních norem
- economy (hospodárnost) – snaha o využití co nejmenšího množství finančních a jiných zdrojů
- efficiency (účinnost) – provádění úkolů správným způsobem, za použití správné strategie
- effectiveness (účelnost) – vytyčení a vykonání správných úkolů

Manažer by, dle Kalnického, měl mít následující dovednosti:

- koncepční – k vyhodnocování a řešení náročných situací
- interpersonální – umět motivovat a nasměrovat zaměstnance, správně a férově s nimi komunikovat

- politické – k vytváření mocných spojenců
- technické – odborné znalosti v oblasti, jenž spadá pod jeho pole působnosti
- vedení – schopnost vést, mít přirozenou autoritu
- behaviorální – vnímání druhých, empatie (Kalnický, 2012)

Ačkoli jsou predispozice pro práci manažera důležité. Jedna věc je důležitější – chtít stát se manažerem. Manažer není někdo, pro koho práce končí jakmile opustí pracoviště, Měl by umět motivovat lidi a mluvit s nimi, mít lidský přístup, být ochoten naslouchat a vzít v potaz nápady druhých, být vzorem pro své podřízené, nebýt příliš přísný, ale přesto mít autoritu a respekt ostatních a nechat své ego v pozadí pro dobro firmy (Mikuláščík, 2015).

A co vnitřně pohání manažery, popřípadě aspiranty na manažery? Jsou to zejména tyto faktory (Bennis, 2009):

- touha po kontrole – nutkání kontrolovat sám sebe a ostatní
- instrumentální přínos – vychází z touhy po kontrole, jsou to věci s tím spojené, jako například moc, peníze, sociální status
- sociálně - normativní přínos – pocit důležitosti, zodpovědnosti vůči ostatním

3.7.3 Workoholismus

Workoholismus lze definovat jako „závislost na práci.“ Začíná na pracovišti a končí v psychiatrických lékárnách. Je to závislost jako každá jiná, ale přeci jen trochu odlišná a ve světě často (mylně) vnímána jako něco vznešeného. To je jeden z důvodů, proč se workoholismu přezdívá „ctnostná závislost“ (Rektor, 2020).

Jak rozeznat workoholika od obyčejného, tvrdě pracujícího člověka? Workoholik je ten, jemuž dobrovolně práce dominuje v časovém rozvrhu na úkor koníčků, sociálních vztahů, partnerského života. Není možno se s ním bavit o ničem jiném, než o práci. Vyskytuje se zejména u mladých, ambiciózních mužů usilujících o úspěch v kariéře rovině, ale i u lidí na vyšších postech, jako jsou manažeři, ředitelé (Nešpor, 2018).

Následky workoholismu jsou: apatie vůči druhým, vyčerpání, nedokáží překonávat běžné překážky a začínají se stranit ostatních (Novák, 2012).

Workoholici jsou do firem často nabíráni a považováni za jakýsi svatý grál mezi zaměstnanci. Vždyť kdo by pod sebou nechtěl mít někoho, kdo svou práci miluje, vykonává poctivě, svědomitě a vždy stihne deadline? Ovšem jako vše, tak i workoholismus má

odvrácenou stranu mince. Lidé s touto závislostí jsou velmi špatní týmoví hráči. Workoholici z řad manažerů a vedoucích nepatří mezi v kolektivu oblíbené. Často na své podřízené mají nereálné nároky s pocitem toho, že i pro ně je práce číslo jedna na žebříčku hodnot. Být workoholikem je velmi devastující jak pro zasaženého, tak pro jeho rodinu. Pokud tedy nějakou vůbec má vzhledem k množství času, který tráví v zaměstnání. Nehledě na to, že velký objem práce je často neefektivní. Mnoho workoholiků tvrdí, že jsou kolikrát mentálně i fyzicky na pokraji svých sil, ale přesto musí pracovat. Je to jako kdyby silný kuřák měl poslední cigaretu, jejíž nedopalek pořád žmoulal v puse. Účel, proč kouří to sice nesplňuje, ale on si nemůže pomoci a cítí alespoň malý pocit satisfakce. Další nevýhodou je také to, že workoholik je jako tikající bomba, která může každou chvílí vybuchnout. Může se každou chvílí zhroutit pod tíhou tlaku, který na sebe sám naložil. Někomu to zabere dekády, jiní se „složí“ během několika měsíců, v lepším případě let (Novák, 2012).

3.7.4 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření – pojem celosvětově známý, ale málokdo ví, co se za ním doopravdy skrývá. Nejčastěji se objevuje v souvislosti s profesním životem. Počátky má ovšem úplně někde jinde. Poprvé jím byli diagnostikováni alkoholici, pro něž byl alkohol středobodem vesmíru a o vše ostatní ztratili zájem (Křivohlavý, 1998). Aby něco vyhořelo, musí to nejdříve silně hořet. Proto se v profesní rovině trápí syndromem vyhoření zejména ti, pro něž byla práce více než místem, kam si chodí odsedět hodiny, shrábnout peníze a jít domů. Syndrom vyhoření postihuje ty, jejichž profese se dá označit za pomáhající, tzn. sociální pracovníky, asistenty, dobrovolníky. Dále se objevuje v profesích, kde je nutný mezilidský kontakt, jako například zdravotníci, pedagogové, ale i manažeři (Jeklová, 2006).

Definice syndromu vyhoření je celá řada. Část z nich je orientována na konečný stav, tzn. na stav emočního, fyzického a mentálního vyčerpání. Jiné jsou zaměřeny na proces, který konečnému stavu předchází a který má vlastní vývoj, avšak všechny definice mají několik společných znaků (Jeklová, 2006):

- přítomnost negativních emocionálních příznaků jako například deprese, vyčerpání atd.
- syndrom vyhoření je nejčastěji spojován s určitými druhy povolání, které jsou uváděny jako rizikovější, např. zdravotníci, sociální pracovníci, manažeři

- menší efektivita práce není spojována se špatnými pracovními schopnostmi a dovednostmi, ale naopak s negativními vytvořenými postoji a z nich vyplývajícím chováním
- důraz je kladen na psychické příznaky a na prvky chování než na provázející tělesné příznaky
- syndrom vyhoření se vyskytuje u jinak psychicky zdravých lidí

Jako první definoval syndrom vyhoření v kontextu profesního života H. Freudenberger takto: „U někoho jsou to pocity únavy a vyčerpání, neschopnost setřást pocit chladu, pocity fyzické vyčerpanosti, u druhého třeba řada tělesných obtíží počínajících opakovanými bolestmi hlavy, dechovou tísní, přes žaludeční obtíže doprovázené poklesem váhy až po nespavost a depresi. Ve stručnosti lze říci, že tento syndrom zasahuje na nejrůznějších místech celou psychosomatickou oblast. To jsou převážně tělesné projevy. Mohou se však objevit příznaky ve sféře psychické a behaviorální: například osoba známá povídavostí je náhle zamklá. Objevuje se i psychická únava, nuda, rezignace, ale také zvýšená podrážděnost, ostře až nespravedlivě kritické postoje a další změny“ (Freudenberger in Venglářová, 2011, str. 23).

Kebza (2005) rozpoznává 4 fáze syndromu vyhoření. V první fázi je jedinec entuziastický pro věc, ve druhé fázi se pomalu dostávají pocity vyčerpání, ve třetí fázi nastupuje na scénu úzkost, neefektivita a chaos v jednání. Poslední, čtvrtá fáze, je opakem první fáze – aktivitu a nadšení nahradila pasivita, lhostejnost k úkolu, silné vyčerpání a pesimismus.

Pines a Aronson (2007) rozdělují druhy vyčerpání do následujících oblastí:

- a) fyzické - projevuje se snížením energie, chronickou únavou a celkovou slabostí
- b) emocionální - definováno beznadějí, bezmocí a pocitem, že je člověk chycen v pasti
- c) mentální - charakteristické negativním postojem k sobě, k práci a ke všemu ostatnímu

Následující otázky jsou zaměřeny na rozpoznání rizika výskytu syndromu vyhoření. Na čím více z nich je odpověď ANO, tím pravděpodobnější je výskyt syndromu (Honzák, 2018, str. 21).

1. cítíte se stále pod tlakem uspět?
2. potřebujete neustále nějaké vzrušení, protože jinak je pro Vás život nudný?
3. je některá z oblastí Vašeho života výrazně důležitější na úkor jiných?
4. pociťujete mezi lidmi nedostatek intimity a blízkosti?
5. jste zcela neschopni relaxovat a odpočívat?
6. jste urputní a jakmile se pro něco rozhodnete, musíte toho vždy a za každou cenu dosáhnout?
7. máte neustále starosti o to, abyste si zachovali svoje image?
8. jste se svou oblíbenou aktivitou natolik spojeni, že byste se zhroutili, kdybyste o ni přišli?
9. berete se většinou velmi vážně?
10. jsou vaše životní cíle nejasné a mění se v průběhu let?

Sám Freudenberger považoval za nejdůležitější faktory vedoucí k vyhoření tyto:

- 1) nezkrotnou touhu po společenském uznání
- 2) nereálné požadavky na vztah mezi lidmi
- 3) kladení důrazu na nepodstatné věci
- 4) „dělání z komára velblouda,“ neboli zveličování věcí, které nejsou nijak podstatné

4 Vlastní práce

Býti manažerem znamená značné omezení osobního života, zejména co se volného času a náporu na psychiku týče. Práce manažera nekončí „odpíchnutím“ na konci pracovní doby, nýbrž je to neustálé řešení problémů, které momentálně probíhají ale i těch, které mohou nastat. Společně s takto velkou zodpovědností přichází velká míra stresu. Právě zmíněný stres a jeho následky jsou cílem zkoumání praktické části bakalářské práce. Výzkumné šetření bylo prováděno ve společnosti Alza, a.s. na pozicích středního managementu (manažeři, administrátoři). Pomocí dotazníkového šetření byly zjišťovány stresory působící na respondenty, zkoumání jejich vlivu a metody duševní hygieny.

4.1 Cíl výzkumu a sběr dat

Cílem empirické části bakalářské práce je popsat a analyzovat vliv stresu na psychiku, psychické zdraví a pracovní výkon jedince v souvislosti s pracovní pozicí ve středním managementu firmy Alza, a.s. Data zjištěna pomocí dotazníkového šetření budou statisticky zpracována a interpretována v kontextu s předem stanovenými hypotézami, které budou na základě výsledků statistických postupů buďto přijaty nebo zamítnuty. Výsledky poslouží jakožto zpětná vazba druhé straně, tedy firmě Alza, a.s. Výsledky mohou být použity pro zlepšení pracovních podmínek a navržení preventivních programů pro správnou péči o duševní stránku pracovníků nejen na pozicích středního managementu.

4.1.1 Stanovení hypotéz

Pro interpretaci výsledků dotazníkového šetření byly stanoveny následující nulové hypotézy:

1H₀: Mezi pohlavím a úrovní stresu neexistuje závislost.

2H₀: Mezi spokojeností s pracovním prostředím a úrovní stresu neexistuje závislost.

3H₀: Mezi spokojeností s nadřízeným a úrovní stresu podřízeného neexistuje závislost.

4H₀: Mezi délkou působení ve společnosti a tím, jak blízko se jedinec cítí být k vyhoření neexistuje závislost.

5H₀: Mezi spokojeností se spolupracovníky a mírou stresu neexistuje závislost.

4.1.2 Technika sběru dat

Ke sběru dat byla použita metoda kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření. Výzkumný dotazník byl vytvořen na portále www.survio.cz. Tento druh výzkumu byl vybrán z důvodu úspory času, možnosti zaslání v elektronické formě a možnosti sesbírat větší množství dat s méně podrobnými informacemi. Dotazník byl polostrukturovaný. Respondenti budou v drtivé míře odpovídat pouze na uzavřené otázky z důvodu jednoduchosti a časové úspory, jelikož oslovení budou z řad vyššího managementu, tudíž je pro ně čas cenná komodita a spíše odpoví, pokud budou muset pouze zaškrtnout. Dotazník obsahoval celkem 26, z toho 5 formou hodnotící škály, díky které respondenti snadněji vyjádří své pocity. Otázky v dotazníku byly rozděleny na 3 části. První část je tvořena čtyřmi otázkami zaměřenými na charakteristiku pracovníků a délku působení v podniku. Druhá část se zaměřuje na stresory působící na zaměstnance a jejich pocity z práce, pracovního prostředí a pracovního kolektivu. Poslední část se zaměřuje na duševní hygienu a pojmy s ní spojené vyskytující se v kontextu pracovního prostředí.

Dotazník byl respondentům rozeslán pomocí e-mailu v období prvních dvou měsíců roku 2022. Dotazník vyplnilo 142 zaměstnanců.

4.2 Charakteristika podniku

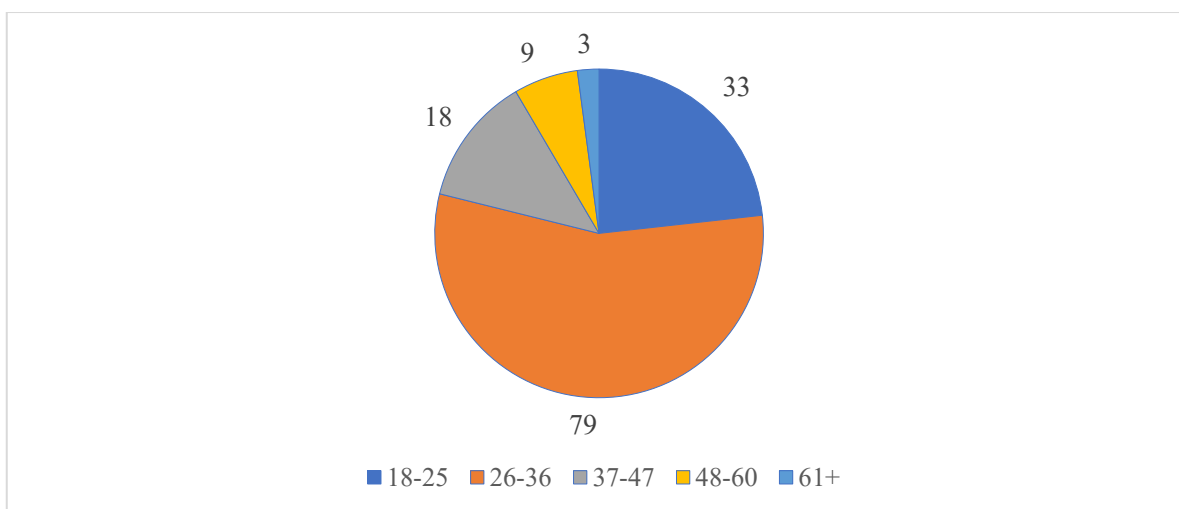
Výzkumné kvantitativní šetření bakalářské práce bylo prováděno v podniku Alza, a.s.

Historie podniku se začala psát 29. 11. 1994, kdy zakladatel, pan Aleš Zavoral, získal živnostenské oprávnění a pustil se do podnikání na začínajícím IT trhu v České republice. Název získala společnost podle prvních dvou písmen zakladatelova jména a příjmení. Nyní působí jakožto výhradně česká akciová společnost vlastněna skupinou investorů, kteří ji ovládají skrze holdingovou společnost L.S. Investments Limited. Sídlo společnosti se nachází v pražských Holešovicích. Zpočátku se zaměřovala zejména na prodej spotřební elektrotechniky, nyní má zastoupení v segmentech jako jsou hračky, sport, hobby, media a zábava, parfémy, hodinky a drogerie. Obrat společnosti činil v roce 2021 téměř 45 miliard Kč (www.alza.cz).

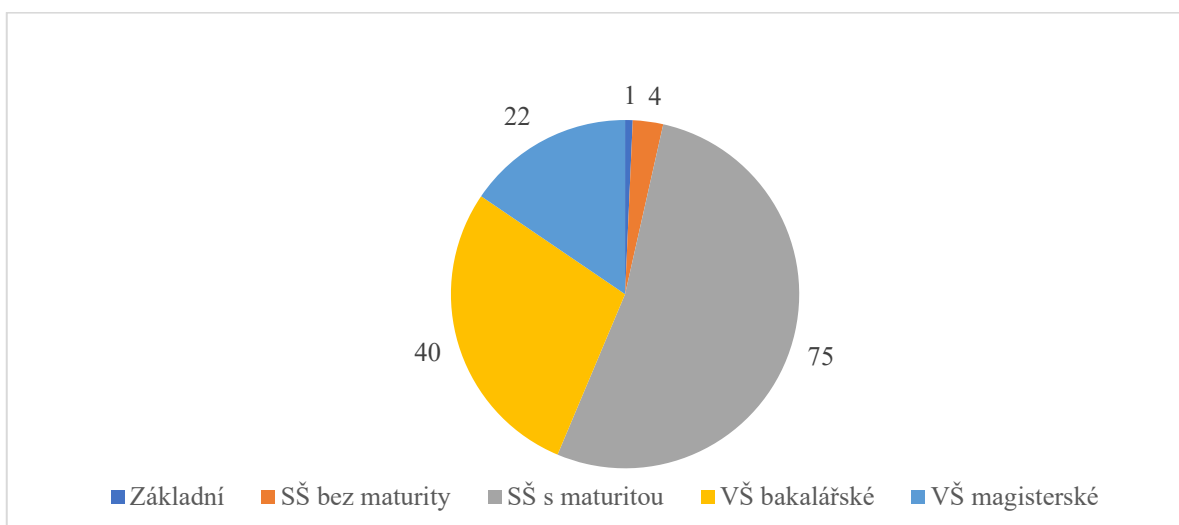
4.3 Dotazníkové šetření - charakteristika respondentů

Jakožto cílová skupina byli vybráni zaměstnanci Alza, a.s. na pozici shift manager (dále jen SM) ve skladu ve středočeských Úžicích, kde pracuje 42 dotázaných a v showroomu v pražských Holešovicích, kde působí rovných 100. V hierarchii podniku odpovídají SM střednímu managementu. Řídí svůj malý tým a zodpovídají za jeho výsledky na poli logistiky, pickingu, expedice, balení, filtrování dat o zásilkách, jejich vyřizování, reklamace a vypisování dobropisů.

Výběrový soubor obsahoval celkem 142 respondentů, z nichž bylo 130 mužů a pouze 12 žen. Věkové rozložení respondentů ukazuje, že nejpočetnější skupinu byli lidé ve věku 26-36 let, naopak nejméně zastoupenou skupinou byli lidé nad 61 let (viz Graf 1). Jakožto nejvyšší dosažené vzdělání bylo nejfrekventovaněji uvedeno středoškolské s maturitou (viz Graf 2).

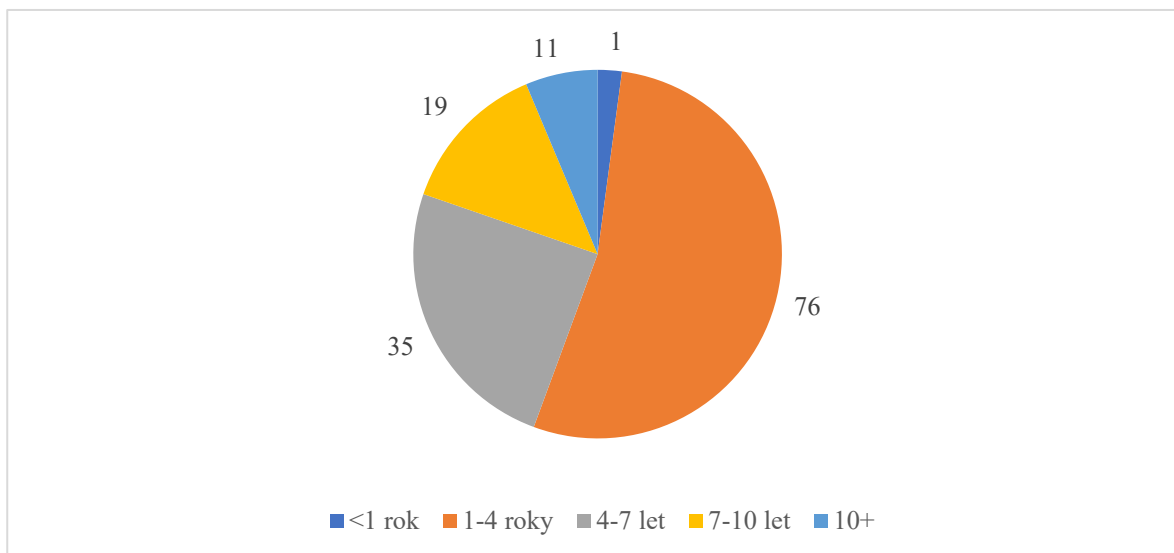


Graf 1 - četnost odpovědí na otázku č. 2 - „Je Vám..“



Graf 2 – četnost odpovědí na otázku č. 3 - „Vaše nejvyšší dosažené vzdělání“

Co se týče délky působení, nejčastěji působí SM ve společnosti 1-4 roky, druhou nejpočetnější skupinou je skupina 4-7 let, naopak nejméně zastoupenou věkovou skupinou je skupina těch, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok, která skýtá pouze jednoho respondenta (viz Graf 3). Sestupná tendence může být způsobena možností kariérního růstu (viz otázka č. 10).



Graf 3 – četnost odpovědí na otázku č. 4 – „Délka působení ve společnosti“

4.4 Dotazníkové šetření - stresory na pracovišti

Druhým typem otázek byly otázky zaměřené na zjištění stresorů působících na pracovišti způsobené fyziologickými parametry pracoviště jako takovým, kolektivem a nadřízeným. Prvními z těchto otázek byly otázka č. 6 – „Jak moc ve stresu se cítíte být v průběhu pracovního dne?“ (viz Tabulka 2) a otázka č. 7 – „Jak často přemýšlíte nad prací v nepracovní dny?“ (viz Tabulka 3). Respondenti odpovídali následovně:

Otázka č. 6 – „Jak moc ve stresu se cítíte být v průběhu pracovního dne?“		
1/10	3	2,1%
2/10	6	4,2%
3/10	24	16,9%
4/10	33	23,2%
5/10	25	17,6%
6/10	18	12,7%
7/10	15	10,6%
8/10	12	8,5%
9/10	3	2,1%
10/10	3	2,1%
Celkem	142	100%

Tabulka 2 - četnost odpovědí na otázku č. 6 – „Jak moc ve stresu se cítíte být v průběhu pracovního dne?“ (1 – vůbec, 10 – hodně)

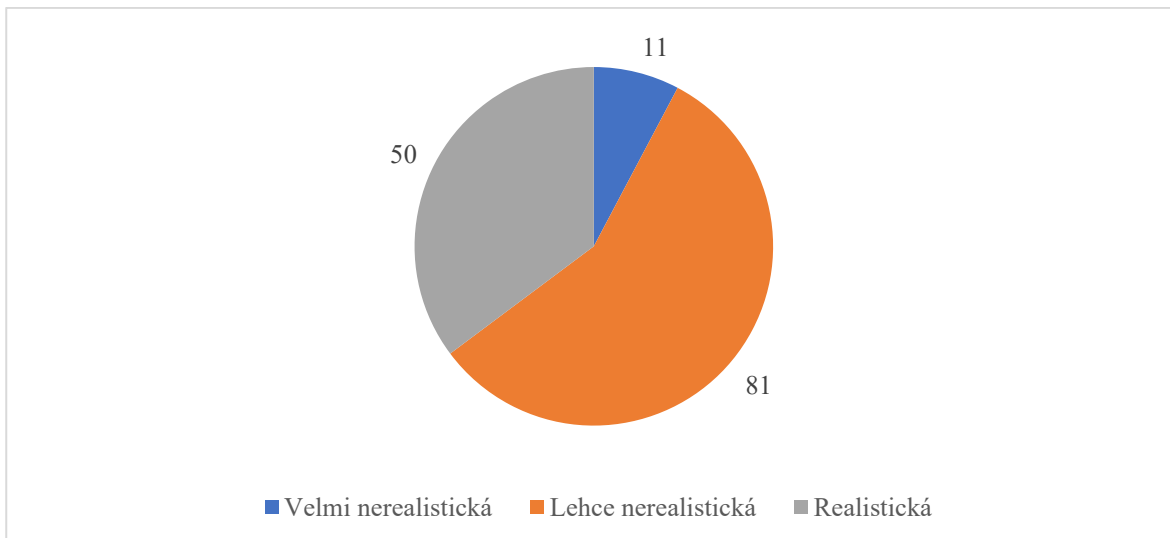
Otázka č. 7 – „Jak často přemýšlíte nad prací v nepracovní dny?“		
1/10	39	27,5%
2/10	44	31,0%
3/10	31	21,8%
4/10	9	6,3%
5/10	7	4,9%
6/10	6	4,2%
7/10	4	2,8%
8/10	1	0,7%
9/10	0	0,0%
10/10	1	0,7%
Celkem	142	100%

Tabulka 3 - četnost odpovědí na otázku č 7 – „Jak často přemýšlíte nad prací v nepracovní dny?“ (1 - vůbec, 10 - neustále)

Obě otázky byly položeny formou hodnotící škály od 1-10, kde 1 představovala nejmenší úroveň stresu a 10 nejvyšší úroveň stresu. Nejčastěji na otázku č. 6 - „Jak moc ve stresu se cítíte být v průběhu pracovního dne?“ byla zaškrtnuta hodnota 4, kterou můžeme situovat na pomezí malé až střední úrovně stresu. Pouze 3 lidé uvedli, že se v průběhu pracovního dne cítí být velice vystresováni (viz Tabulka 2). Odpovědi jsou ovlivněny povahou pracovníků a tím, jak snášejí stres (viz Kapitola 3 Stres). Během víkendu si drtivá většina dotázaných na práci ani nevzpomene, nebo jen v minimální míře (viz Tabulka 3).

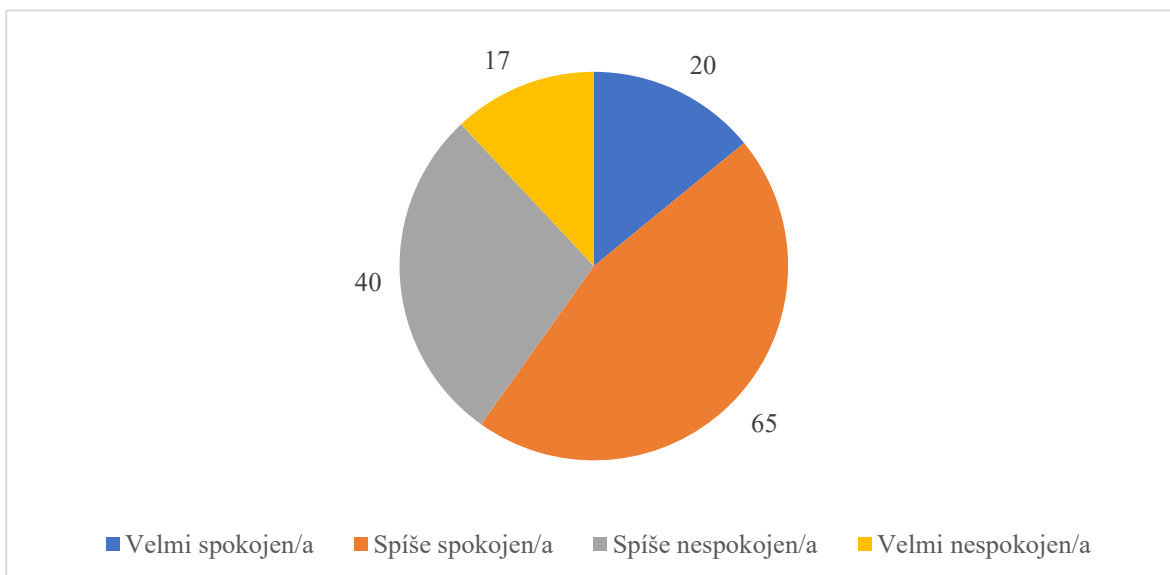
Z odpovědí se dá vyvodit, že pozice SM ve společnosti Alza, a.s. buďto není příliš stresující, nebo ji zastávají lidé, kteří jsou psychicky odolní a dokáží oddělit pracovní život od soukromého.

V otázkách č. 8 – „Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?“ a č. 9 – „Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?“ se respondenti vyjadřovali na adresu svého přímého nadřízeného, a to konkrétně jak realistická jsou jeho očekávání a jak jsou s ním spokojeni. Slovo „realistická“ je v tomto případě synonymem slova „splnitelná.“. Nejčastější odpovědí na otázku č. 8 bylo „lehce nerealistická,“ což by odpovídalo profilu vedoucích pracovníků, kteří chtějí ze svých podřízených dostat co možná nejvíce práce a motivovat je k lepším pracovním výkonům (viz Graf 4). Ovšem nerealistická očekávání nadřízeného jsou dvousečná zbraň, která může jak motivovat, tak výrazně přispět k výskytu syndromu vyhoření (viz Kapitola 7.4 Syndrom vyhoření).



Graf 4 – četnost odpovědí na otázku č. 8 – „Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?“

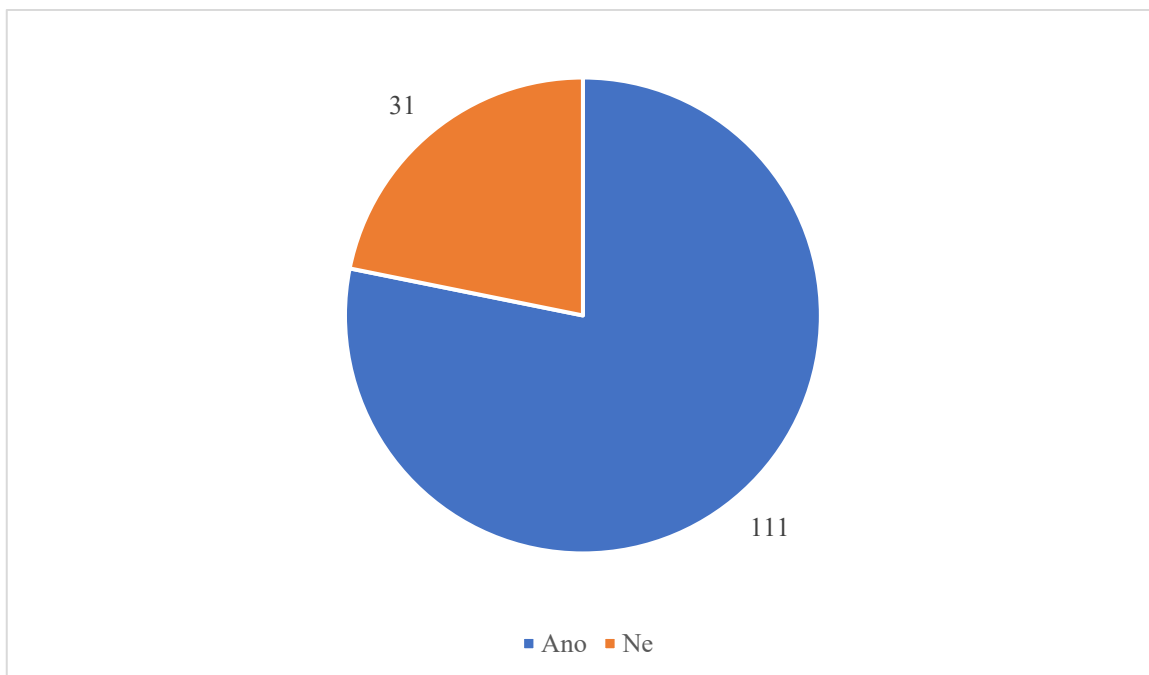
Odpovědi na otázku č. 9 – „Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?“ byly nejvíce početné u možností, které měly neutrální charakter, tj. „spíše spokojen/a“ a „spíše nespokojen/a,“ mísky vah se přiklonily na stranu pozitivní odpovědi, kterou uvedlo 65 respondentů. Nejmenší zastoupení zde měla skupina těch, kteří zvolili „velmi nespokojen/a,“ tu zastávalo pouze 17 respondentů.



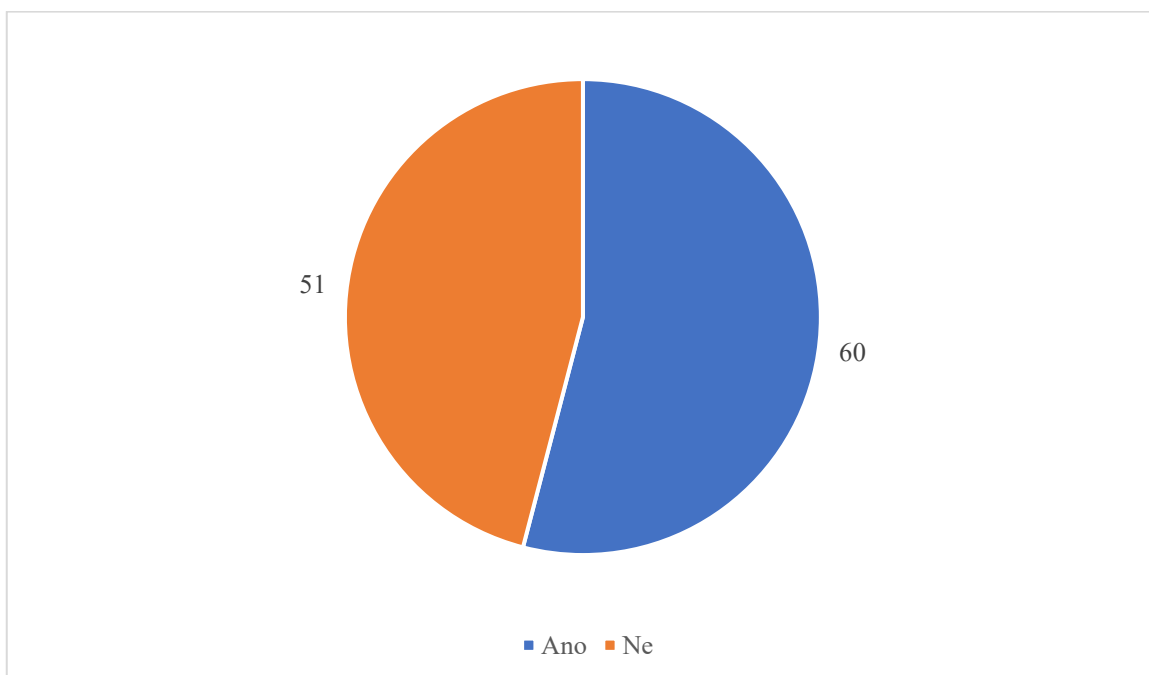
Graf 5 – četnost odpovědí na otázku č. 9 – „Jste spokojen/a se svým nadřízeným?“

Následující dvě otázky (otázky č. 10 a č. 11) se zaměřovaly na zájem o kariérní růst a břímě v podobě tlaku, které je s tím spojené. Na otázku č. 10 – „Pokud jste v předešlé otázce zaškrtl/a ano, pokládáte na sebe větší tlak, než kdybyste neměl/a ambice na vzestup v hierarchii podniku?“ odpovídali pouze ti, kteří v otázce č. 9 - Máte zájem o to, posouvat se výše v hierarchii společnosti? Zaškrtlí možnost „ano.“

Ambice posouvat se na firemním žebříčku projevilo 111 dotázaných (viz Graf 6), z nichž nadpoloviční většina (60) na sebe kladla větší nároky, než kdyby takovéto ambice neměli (viz Graf 7). Může to být spojeno s tím, že kdo má ambice „jít výš,“ ten se snaží svou práci vykonávat svědomitě a co možná nejlépe, proto považuje každý zadaný úkol za velice důležitý a klade na sebe vyšší nároky při jeho plnění.

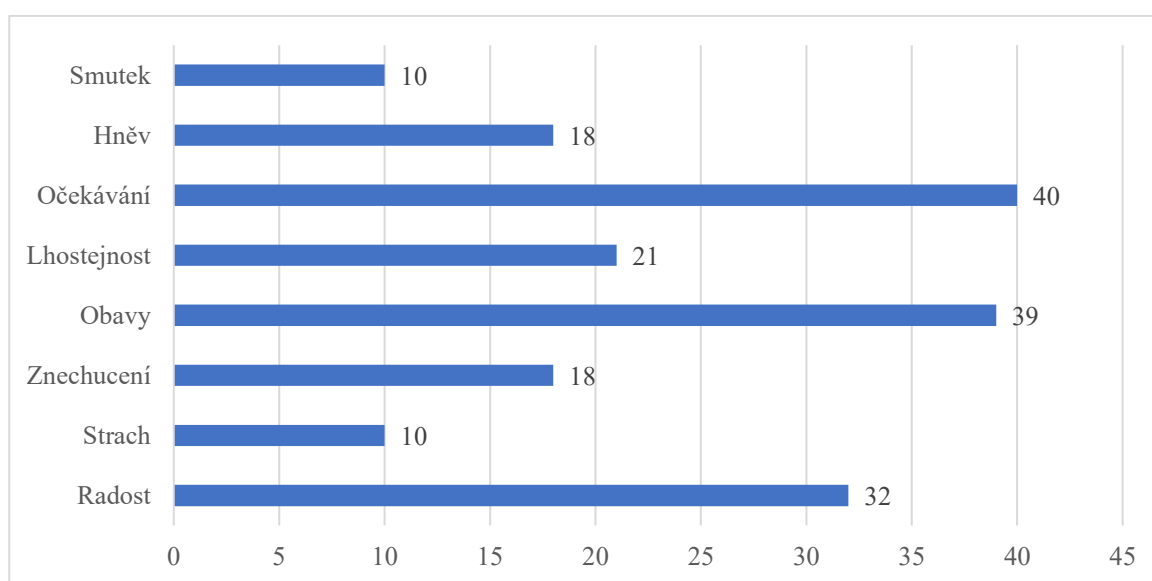


Graf 6 – četnost odpovědi na otázku č. 10 – „Máte zájem o to, posouvat se výše v hierarchii společnosti?“

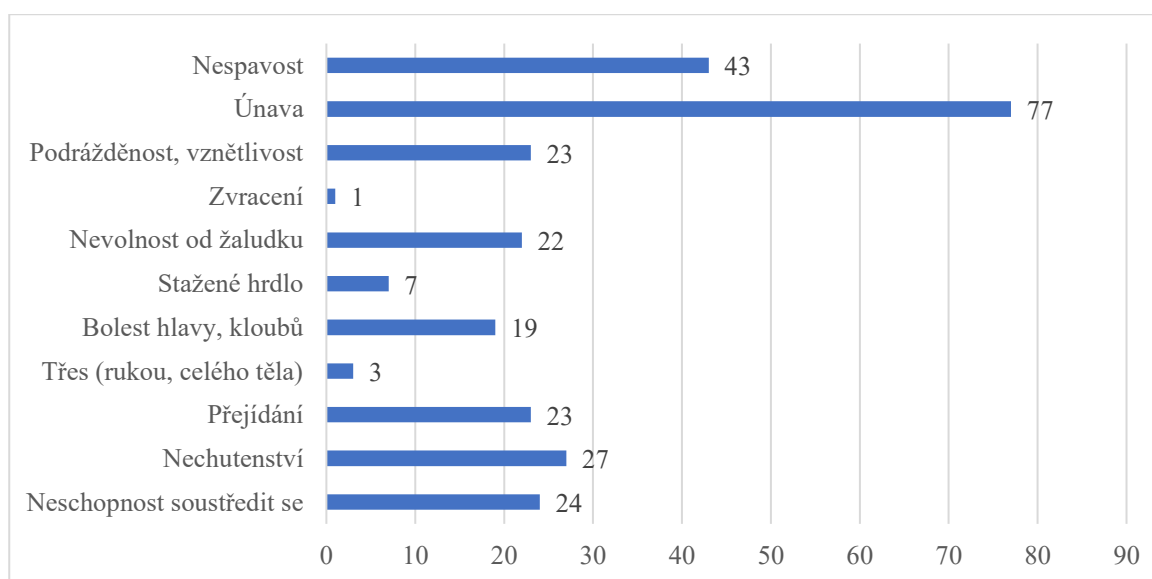


Graf 7- četnost odpovědi na otázku č. 11 – „Pokud jste v předešlé otázce zaškrtil/a ano, pokládáte na sebe větší tlak, než kdybyste neměl/a ambice na vzestup v hierarchii podniku?“

V otázkách č. 12 a č. 13 vyjadřovali respondenti své pocity a emoce. Nejčastěji vyskytujícími se emocemi bylo očekávání a obavy. Nejfrekventovanějším jevem během každodenního života byla únava, kterou následovala nespavost. Ta nutně nemusí být způsobena prací, ale celou řadou jiných faktorů (viz Graf 9). Tyto dva jevy mohou být vzájemně propojené, protože nedostatek spánku zpravidla vede k únavě (více v Kapitole 3.6.3 Odpočinek). Dalšími častými jevy byla podrážděnost a nevolnost. Žaludek je orgán protkaný skrz na skrz nervy, proto před ním nic neschováme. Pokud se tedy cítíme být vystresovaní, nevolnost je jedním z prvních příznaků, který se dostaví (viz Kapitola 3.5.2 Psychosomatické problémy).

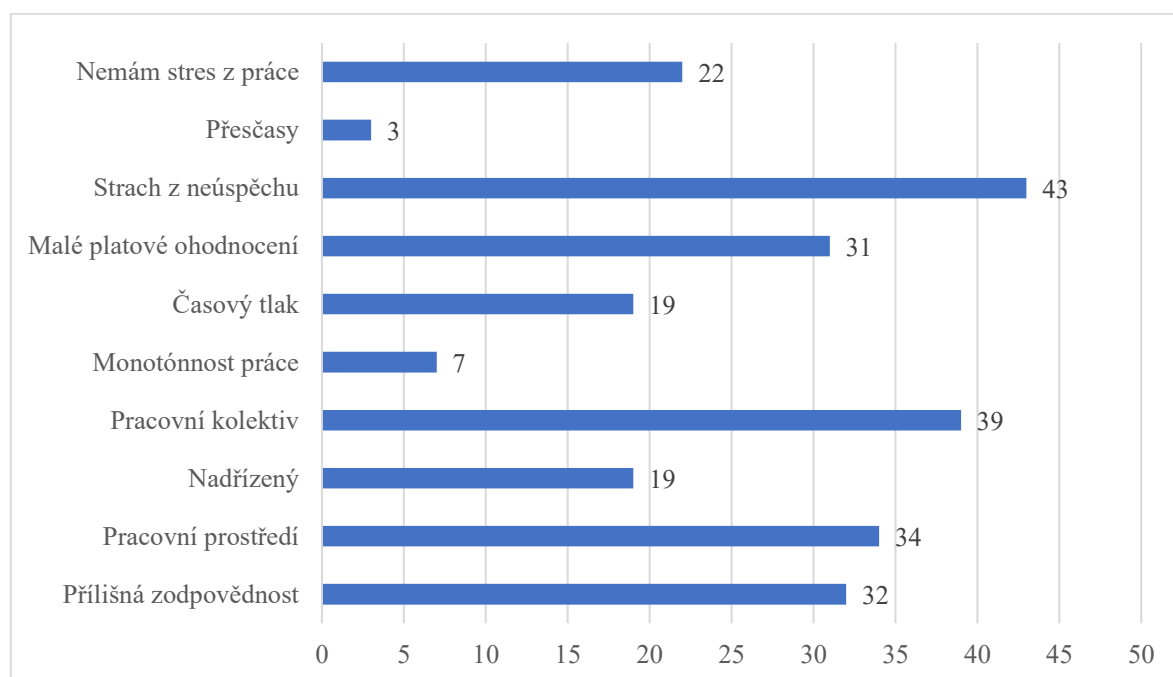


Graf 8 – četnost odpovědí na otázku č. 12 – „Jaké emoce na sobě pozorujete, když jdete do práce?“



Graf 9 – četnost odpovědí na otázku č. 13 – „Pocitujete na sobě některé z následujících jevů?“

Mezi nejčastější odpovědi na otázku č. 14 – „Co Vás na práci nejvíce stresuje?“ patřil strach z neúspěchu a pracovní kolektiv (viz Graf 10). Vysoká četnost první odpovědi může mít přímou návaznost na otázku č. 10 – „Máte zájem o to, posouvat se výše v hierarchii podniku?“ kde 111 dotázaných odpovědělo, že ano, kdy na sebe SM kladou větší tlak při plnění úkolů. Neúspěch je tak něco, co mohou vnímat jako krok zpět při cestě vzhůru. Nespokojenost s pracovním kolektivem vyjádřilo 39 respondentů. V otázce č. 16 – „Jak jste spokojen s kolegy?“ získáme pomocí váženého průměru hodnotu 7,85, což by se dalo označit za „spíše spokojen.“ Určitou roli zde hrají podřízení z cizojazyčných zemí a jazyková bariéra s tím spojená, kdy takovýto jedinci ne vždy správně pochopí zadání úkolu a vina padá nejen na ně, ale i na jejich přímého nadřízeného, který za ně zodpovídá. Za nevyhovující se dá označit přístup IT oddělení, kdy vyřešení problému trvá příliš dlouho, nebo se vůbec neuskuteční. Naopak nejméně zvolená možnost byly „přesčasy.“ Ty jsou zde totiž dobrovolné a dle zákona náležitě finančně ohodnoceny.

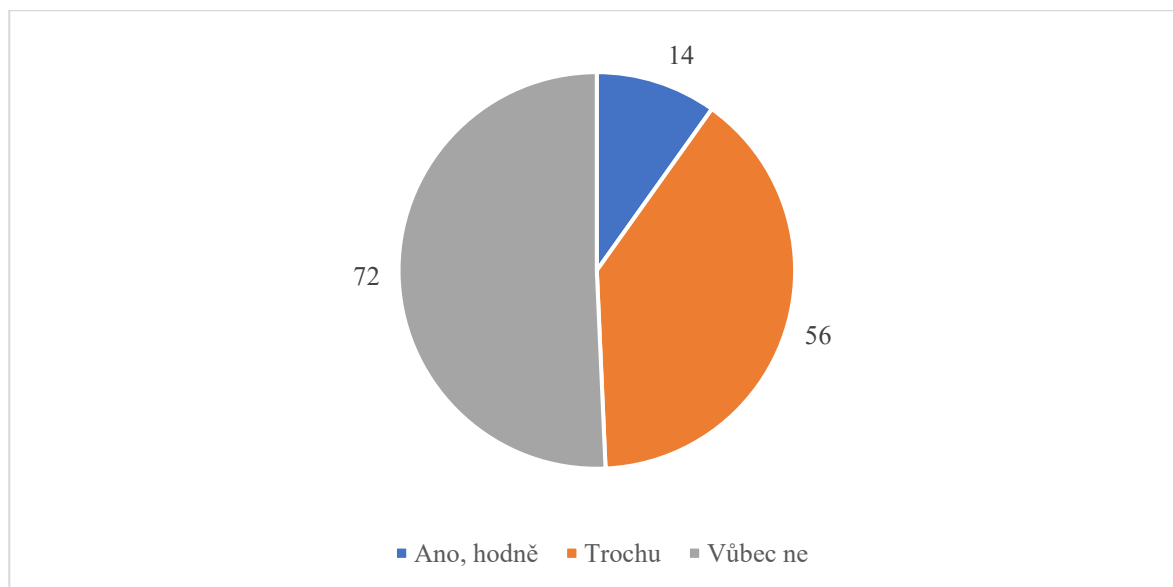


Graf 10 - četnost odpovědí na otázku č. 14 – „Co Vás na práci nejvíce stresuje?“

V otázce č. 17, která byla formou hodnotící škály, se respondenti vyjadřovali na adresu pracovního prostředí. Při použití váženého průměru získáme hodnotu 4,38, což můžeme označit za nevyhovující pracovní zázemí. Za zápory jsou považovány zastaralá kuchyň, absence kávovaru, přímotop místo centrálního vytápění a rušivé prostředí. „Kanceláře“ jsou vyrobené provizorně z desek a chybí zde soukromí. Všechny tyto jevy jsou neduhem zejména v logistickém centru v Úžicích.

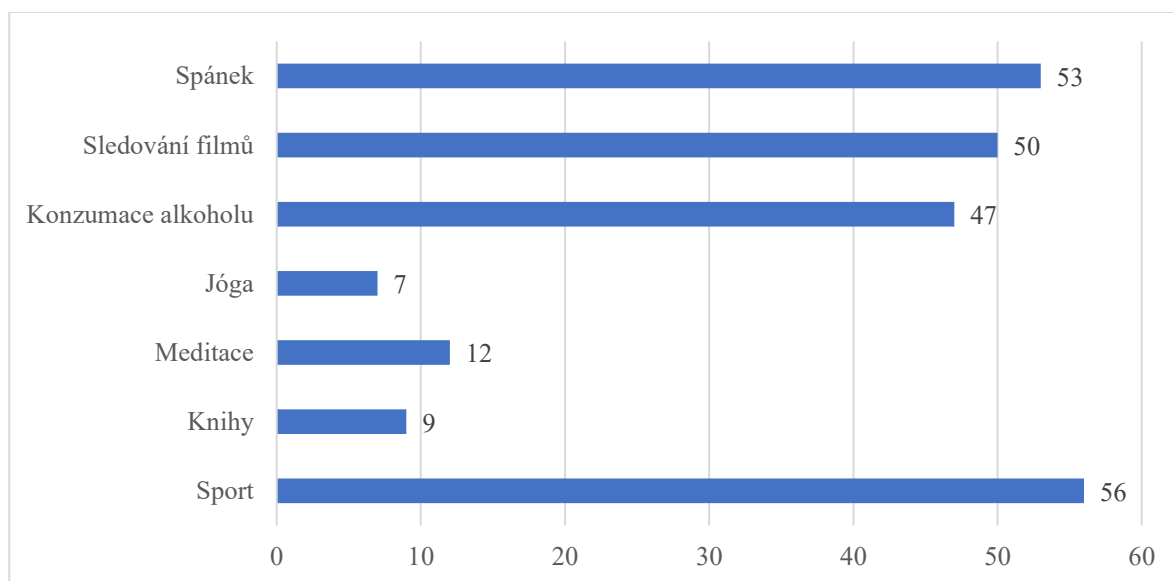
4.5 Dotazníkové šetření – duševní hygiena

Poslední set otázek byl zaměřen na zjišťování, jakým způsobem a zdali vůbec dotázaní pečují o své psychické zdraví. Nadpoloviční většina uvedla, že se o duševní zdraví nijak nestarají (viz Graf 11).



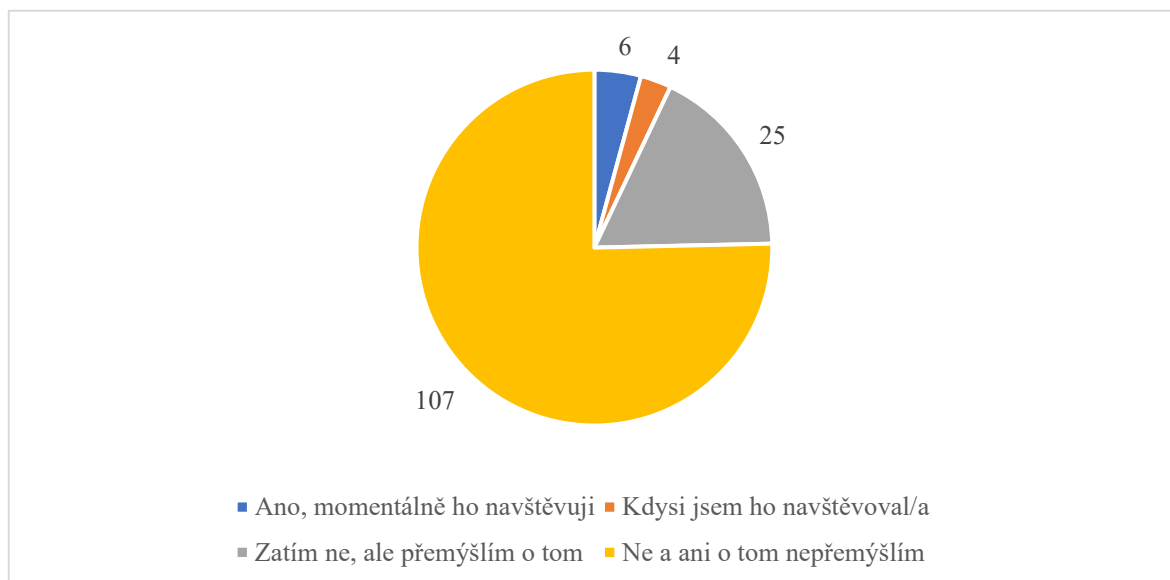
Graf 11 - četnost odpovědí na otázku č. 19 – „Pečujete o své duševní zdraví?“

V otázce č. 20 – „Jakým způsobem se zbavujete stresu?“ měli dotazovaní možnost zvolit více odpovědí. Nejčastější odpovědí byl sport, který praktikuje 56 respondentů, těsně následovaný spánkem, sledováním filmů a konzumací alkoholu za účelem uvolnění se. Naopak nejméně častou odpovědí byla jóga, kterou jakožto způsob uvolnění se zvolily pouze ženy. V podniku na pozici SM pracuje pouze 12 žen, z toho 7 pravidelně cvičí jógu.



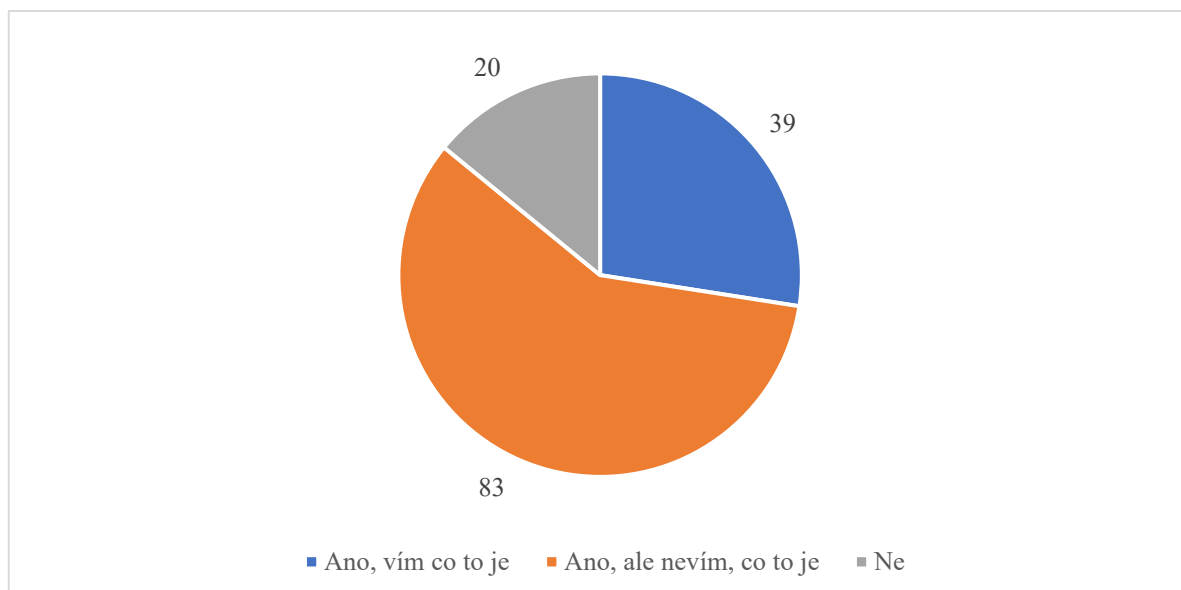
Graf 12 – četnost odpovědí na otázku č. 20 – „Jakým způsobem se nejčastěji zbavujete stresu?“

Využití odborného poradenství je i v dnešní době stále tabuizované téma. Podstatná část těch, kteří odborníka navštěvují, se za tuto skutečnost stydí a zapírají to. Pouze 10 z dotázaných uvedlo, že momentálně využívají nebo kdysi vyhledali odbornou pomoc. Naopak 107 jedinců uvedlo, že nad návštěvou odborníka ani neuvažuje (viz Graf 13).



Graf 13 – četnost odpovědí na otázku č. 21 – „Vyhledal/a jste někdy odbornou pomoc?“

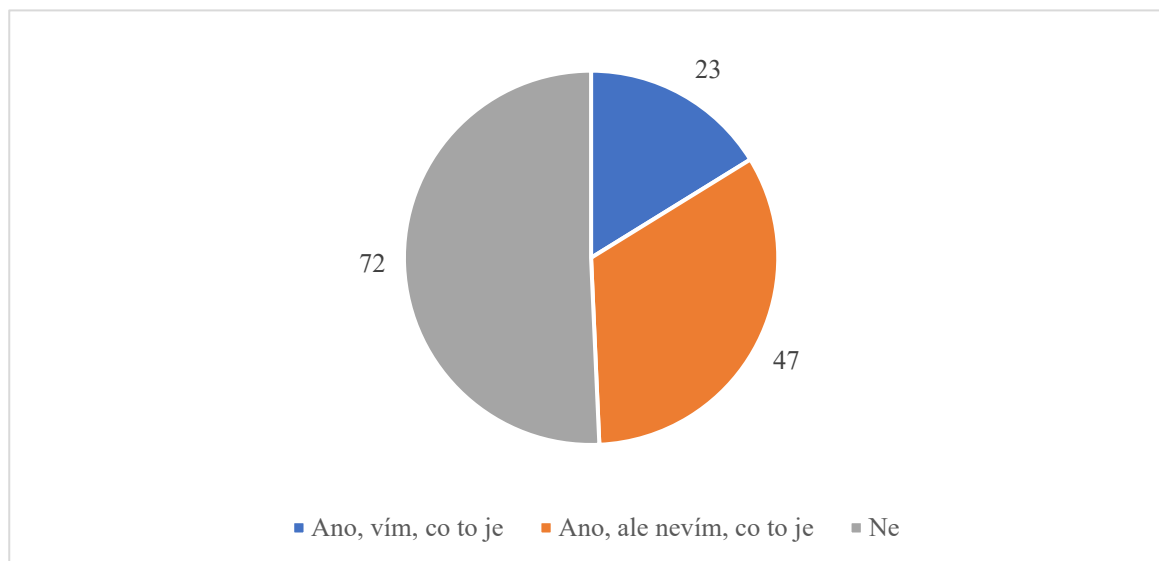
Pro drtivou většinu respondentů (83) je pojem workoholismus známý, ale neví, co si pod tímto pojmem představit (viz Graf 14). V otázce č. 23 – „Máte ve svém okolí workoholika?“ byla respondentům poskytnuta stručná definice workoholismu pro ty, kteří v předešlé otázce uvedli, že neví, co to workoholismus je. Žádný v dotázaných neuvedl, že by sám sebe považoval za workoholika. Pouze 19 zaškrtnulo, že znají někoho, kdo je workoholik. Zbýlých 123 neví o nikom, kdo by byl workoholik.



Graf 14 – četnost odpovědí na otázku č. 22 – „Víte, co to je workoholismus?“

Otázka č. 24 zjišťovala, zdali dotázaní považují workoholismus za psychickou nemoc, podobně jako deprese nebo úzkost. Na výběr měli ze dvou odpovědí – Ano x Ne. Pouze 3 uvedli, že workoholismus považují za psychickou nemoc.

Poslední dvě otázky měly stejného jmenovatele. Byl jím syndrom vyhoření, který je úzce spjat s povoláními, kde často dochází k sociální interakci, ke kterým SM bezpochyby patří (více v Kapitole 3.7.4 Syndrom vyhoření). V otázce č. 25 reagovali respondenti na to, zdali jsou obeznámeni s pojmem „syndrom vyhoření“ (viz Graf 15).



Graf 15 – četnost odpovědí na otázku č. 25 – „Znáte pojem syndrom vyhoření?“

Z grafu vyplývá, že syndrom vyhoření je pojem méně známý než workoholismus. Pouze 23 respondentů ví, co si pod tímto pojmem představit. Naopak 72 dotázaných ho nikdy neslyšela nebo si to nevybavují.

V poslední otázce, otázce č. 26, na kterou odpovídali pouze ti, kteří v předešlé otázce zaškrtnuli „ano,“ měli respondenti k dispozici hodnotící škálu, na které měli vyjádřit, jak blízko k „vyhoření“ se cítí být. Vzhledem k malému počtu odpovědí (23) bohužel není možné vytvořit si celistvý obrázek o tomto fenoménu. Nejčastěji se vyskytovaly hodnoty 3 a 4, které shodně zvolilo 5 lidí (21,74%). Nejvyšší uvedenou hodnotou byla 8, kterou můžeme označit jakožto velmi blízko k vyhoření (viz Tabulka 4).

Otázka č. 26 – „Jak blízko k vyhoření se cítíte být?“		
1/10	1	4,35%
2/10	2	8,70%
3/10	5	21,74%
4/10	5	21,74%
5/10	4	17,39%
6/10	2	8,70%
7/10	1	4,35%
8/10	1	8,70%
9/10	0	0,00%
10/10	0	0,00%
Celkem	1	100%

Tabulka 4 - četnost odpovědí na otázku č. 26 – „Jak blízko k vyhoření se cítíte být?“ (1 – daleko, 10 již jsem vyhořel)

4.6 Testování hypotéz

„Hypotéza je nějaký specifický předpoklad, konkrétní tvrzení, které logicky vyplývá z nějakého všeobecného tvrzení“ (Ferjenčík, 2000, str. 32).

Všechny výpočty byly provedeny za pomoci programů IBM SPSS a MS Excel 10. pro ověřování hypotéz byla zvolena hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

Celkem bylo stanoveno 5 hypotéz v následujícím znění:

1H₀: Mezi pohlavím a úrovní stresu neexistuje závislost.

2H₀: Mezi spokojeností s pracovním prostředím a úrovní stresu neexistuje závislost.

3H₀: Mezi spokojeností s nadřazeným a úrovní stresu podřízeného neexistuje závislost.

4H₀: Mezi délkou působení ve společnosti a tím, jak blízko se jedinec cítí být k vyhoření neexistuje závislost.

5H₀: Mezi spokojeností se spolupracovníky a mírou stresu neexistuje závislost.

4.6.1 První hypotéza

Při testování první hypotézy jsme porovnávali výsledky otázky č. 1, kde respondenti uváděli pohlaví a otázky č. 6 – „Jak moc ve stresu se cítíte být v průběhu pracovního dne?“ Otázka č. 1 je proměnnou ordinálního typu, kde byl na výběr ze dvou možností, kdežto otázka č. 6 je proměnnou intervalového typu vyjádřena na desetibodové škále. Závislost mezi ordinální a intervalovou proměnnou byla testována pomocí Pearsonova χ^2 testu nezávislosti. Síla závislosti byla určena hodnotou korelačního koeficientu.

1H₀: Mezi pohlavím a úrovní stresu neexistuje závislost.

1H_A: Mezi pohlavím a úrovní stresu existuje závislost.

p-hodnota	R hodnota	Verdikt
<0,001	0,43	Zamítáme H ₀

Tabulka 5 – vypočtené hodnoty χ^2 testu nezávislosti (p-hodnota) a korelačního koeficientu (R hodnota)

P-hodnota (<0,001) χ^2 testu nezávislosti byla nižší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza o nezávislosti byla tedy zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ byla prokázána závislost mezi pohlavím a úrovní stresu. Vzhledem ke kladné hodnotě korelačního koeficientu (0,43) se jedná o závislost přímou, středně silnou (viz Tabulka 5). Celkově lze tedy říci, že dotazované ženy jsou více náchylnější ke stresu než respondenti z řad mužů.

4.6.2 Druhá hypotéza

V rámci druhé hypotézy bylo ověřováno, zdali má pracovní prostředí vliv na úroveň stresu. Pro ověření byly použity výsledky otázek č. 6 – „Jak moc ve stresu se cítíte být v průběhu pracovního dne?“ a č. 17 – „Jak jste celkově spokojen/a s pracovním prostředím?“

2H₀: Mezi spokojeností s pracovním prostředím a úrovní stresu neexistuje závislost.

2H_A: Mezi spokojeností s pracovním prostředím a úrovní stresu existuje závislost.

p-hodnota	R hodnota	Verdikt
0,083	0,003	Přijímáme H ₀

Tabulka 6 - vypočtené hodnoty χ^2 testu nezávislosti (p-hodnota) a korelačního koeficientu (R hodnota)

P-hodnota (0,083) Pearsonova χ^2 testu nezávislosti byla vyšší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza o nezávislosti byla tedy přijata (viz Tabulka 6). Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebyla prokázána závislost mezi pracovním prostředím a úrovní stresu. Lze tedy konstatovat, že pracovní prostředí nemá vliv na míru stresu.

4.6.3 Třetí hypotéza

V rámci třetí hypotézy byl testován vliv osoby nadřízeného na úroveň pracovního stresu podřízeného. Pro výpočet výsledků byly použity odpovědi na otázku č. 6 – „Jak moc ve stresu se cítíte být v průběhu pracovního dne?“ a otázku č. 9 – „Jste spokojen/a se svým nadřízeným?“ Obě proměnné byly ordinálního typu.

3H₀: Mezi spokojenosti s nadřazeným a úrovní stresu podřazeného neexistuje závislost.

3H_A: Mezi spokojenosti s nadřazeným a úrovní stresu podřazeného existuje závislost.

p-hodnota	R hodnota	Verdikt
<0,001	0,69	Zamítáme H ₀

Tabulka 7 - vypočtené hodnoty χ^2 testu nezávislosti (p-hodnota) a korelačního koeficientu (R hodnota)

P-hodnota (<0,001) Pearsonova χ^2 testu nezávislosti byla nižší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza o nezávislosti byla tedy zamítnuta na úkor hypotézy alternativní. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ byla prokázána závislost mezi spokojeností s nadřazeným a úrovní stresu. Vzhledem ke kladné hodnotě korelačního koeficientu (0,69) se jedná o závislost přímou, na hranici mezi středně silnou a silnou závislostí (viz Tabulka 7). Lze tedy konstatovat, že nadřazený má velký vliv na míru stresu podřazeného.

4.6.4 Čtvrtá hypotéza

V rámci čtvrté hypotézy byla testována návaznost mezi dobou strávenou ve společnosti a toho, jak blízko k vyhoření se jedinec cítí být. Proměnnými zde byly výsledky otázky č. 4 – „Délka působení ve Vaší společnosti“ a č. 26 – „Jak blízko k vyhoření se cítíte být?“ První proměnná byla ordinálního typu, druhá intervalového typu, jelikož respondenti měli vyjádřit své pocity pomocí hodnotící škály.

4H₀: Mezi délkou působení ve společnosti a tím, jak blízko se jedinec cítí být k vyhoření neexistuje závislost.

4H_A: Mezi délkou působení ve společnosti a tím, jak blízko se jedinec cítí být k vyhoření existuje závislost.

p-hodnota	R hodnota	Verdikt
0,003	0,42	Zamítáme H ₀

Tabulka 8 - vypočtené hodnoty χ^2 testu nezávislosti (p-hodnota) a korelačního koeficientu (R hodnota)

P-hodnota (0,003) Pearsonova χ^2 testu nezávislosti byla nižší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Zamítáme tedy nulovou hypotézy ve prospěch hypotézy alternativní. Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ byla prokázána závislost mezi dobou strávenou v podniku a tím, jak blízko se respondenti cítí být k „vyhoření.“ Vzhledem ke kladné hodnotě korelačního koeficientu (0,42) se jedná o závislost přímou, středně silnou. Lze tedy konstatovat, že doba strávená v podniku má vliv na proximitu k syndromu vyhoření.

4.6.5 Pátá hypotéza

V rámci poslední, páté hypotézy, byl zkoumán vliv spokojenosti se spolupracovníky na úroveň stresu. Proměnnými zde byly výsledky otázek č. 6 – „Jak moc ve stresu se cítíte být v průběhu pracovního dne?“ a č. 16 – „Jak jste spokojen/a s kolegy?“

5H₀: Mezi spokojeností se spolupracovníky a mírou stresu neexistuje závislost.

5H_A: Mezi spokojeností se spolupracovníky a mírou stresu existuje závislost.

p-hodnota	R hodnota	Verdikt
0,723	0,11	Přijímáme H ₀

Tabulka 9 - vypočtené hodnoty χ^2 testu nezávislosti (p-hodnota) a korelačního koeficientu (R hodnota)

P-hodnota (0,723) Pearsonova χ^2 testu nezávislosti byla vyšší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza o nezávislosti byla tedy přijata (viz Tabulka 9). Na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ nebyla prokázána závislost mezi spolupracovníky a mírou stresu. Lze tedy říci, že spokojenost s pracovními kolegy nemá vliv na úroveň stresu.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky

Dotazník byl rozdělen celkem na tři části. První část byla věnována charakteristice respondentů. Otázky náležící do této části byly č. 1-4. Více v kapitole 4.3 Dotazníkové šetření – charakteristika respondentů.

Druhá část dotazníku se zaměřovala na stresory působící na pracovišti a v každodenním životě. Na to, jak respondenti vnímají pracovní prostředí, kolegy, nadřízeného. Patřily sem otázky č. 5-18. Co se působení stresu týče, nejčastěji zvolená úroveň byla 4, tedy slabší míra stresu. O víkendu většina dotázaných „vypne“ a práci úplně vypustí z hlavy. Nejčastějšími emocemi, které se objevují při příchodu do práce byly obavy a očekávání. Jakožto největší stresor byl určen strach z neúspěchu spojený s možností kariérního růstu, kde na sebe zaměstnanci kladou větší nároky a každý neúspěch je brán jako krok zpět na firemním žebříčku. Dalším významným faktorem ovlivňujícím duševní pohodu zaměstnanců se ukázal být nadřízený, který, má velký vliv na míru stresu na pracovišti (viz Kapitola 4.5.3 Třetí hypotéza). Co se spokojeností s pracovištěm jako takovým týče, váženým průměrem jsme získali hodnotu 4,38, což můžeme označit za ne příliš vyhovující pracovní prostředí. Mezi největší nevýhody patří zastaralá kuchyňka, hluchost, absence některých spotřebičů a centrálního vytápění. Únava byla pocitem, který se během pracovního dne dostavil více než polovině dotázaných. Více nalezneme v kapitole 4.4 Dotazníkové šetření – stresory na pracovišti.

Poslední část dotazníku pojednávala o duševní hygieně. Zjišťovala, jaké metody jsou nejfrekventovanější mezi respondenty a jaký mají vliv nejen na jejich pracovní výkon, ale celkovou duševní pohodu a kvalitu života. V neposlední řadě se věnovala fenoménům jako jsou workoholismus a syndrom vyhoření. Patřily sem otázky 19-26. Více než polovina (51%) respondentů uvedla, že se o své duševno nikterak nestarají (viz Graf 11). Další výsledky a jejich interpretaci nalezneme v kapitole 4.5 Dotazníkové šetření – duševní hygiena.

V návaznosti na teoretickou část byly sestaveny hypotézy, jejichž platnost byla ověřována na 5% hladině významnosti pomocí statistických programů IBM SPSS a MS Excel. Nulové hypotézy byly zamítnuty u tvrzení č. 1, 3 a 4. Došli jsme tedy k následujícím závěrům:

1H_A: Mezi pohlavím a úrovní stresu existuje závislost.

2H₀: Mezi spokojeností s pracovním prostředím a úrovní stresu neexistuje závislost.

3H_A: Mezi spokojeností s nadřízeným a úrovní stresu podřízeného existuje závislost.

4H_A: Mezi délkou působení ve společnosti a tím, jak blízko se jedinec cítí být k vyhoření existuje závislost.

5H₀: Mezi spokojeností se spolupracovníky a mírou stresu neexistuje závislost.

5.2 Diskuse

Dotazníkového šetření na téma Stres a duševní hygiena v manažerské praxi se zúčastnilo celkem 142 respondentů v poměru 130 mužů ku 12 ženám. Tento nepoměr je možné připisovat technologickému zaměření firmy a spíše manuální náplni práce. Lze předpokládat, že kdyby byl výzkum prováděn v rámci jiné pozice, např. HR či marketing, byl by nepoměr vyrovnán. Navazující výzkum na tuto práci by mohl cílit na vyšší management firmy Alza, a.s. Zároveň by v tomto duchu mohlo být změněno zaměření z kvantitativního výzkumu na kvalitativní a doplněno o metody jako interview. Respondenty by zde mohli být například Division director, Marketing director, Chief financial officer. Jednalo by se o zajímavou sondu do života někoho, kdo zastává pozici vyššího managementu jedné z nejúspěšnějších českých firem.

5.3 Návrhy preventivních opatření

Pokud jedinec dává přednost pracovnímu životu na úkor života soukromého, špatně si nastaví priority a nevnímá si varovných signálů jak svého vlastního těla, tak okolí, může v konečném důsledku dojít k problémům jak psychického, tak i fyzického rázu, se kterými je povětšinou mnohem těžší bojovat v rozjetém stádiu, než kdyby je utnul v samotném zárodku. Proto aktivní předcházení stresu, využívání metod duševní hygieny či využití pomoci odborníka může výrazně přispět k osobní pohodě a preventivnímu posilování celkového zdraví, které se odráží v každém aspektu našeho života, včetně toho pracovního.

Jakožto konkrétní návrh na preventivní předcházení stresu a jevů s ním spojených stojí za zmínku snaha zařadit alespoň dvakrát týdně do svého časového harmonogramu nějaký druh sportu, popřípadě procházku v přírodě nebo jinou fyzickou aktivitu. Pokud jedinec i to shledává po celém dni v práci těžké, může si například pořídit pejska, který bude o to větší motivací „vykopat“ se ven. Sport pomáhá zbavovat tělo stresu a vyplavují se během něho důležité hormony (např. endorfiny), které přinášejí pocity štěstí a uvolnění. Návštěva kina, divadla, koncertu, galerie či jiných kulturních zařízení mohou být velice efektivní, co se navození jiných myšlenek týče a na chvilkové zapomenutí nástrah jak soukromého, tak pracovního života. Důraz na kvalitní spánek trvající alespoň 7 hodin, pomůže potlačit pocity únavy a zlepšit soustředění. Pokud považujeme usínání za náročné, je dobré alespoň 2 hodiny před spánkem omezit přístup modrého světla. Modré světlo má naše biologické hodiny, proto je dobré se mu vyhýbat, alespoň před tím, než jdeme spát. K tomu mohou dopomoci tipy jako nebrat si do ložnice mobilní telefon, nemít televizi tam, kde spíme, ale i vychytávky moderní doby jako například brýle blokující přísun modrého světla. Pomoci může i suplementace melatoninu, který je považován za „hormon spánku,“ či hořčičku. Dalším důležitým aspektem k uchování celkového zdraví je důraz na pravidelný příjem kvalitního jídla a dodržování pitného režimu. Dobré je vyhýbat se fastfoodům, které nás, díky vysokému glykemickému indexu, v konečném důsledku stejně nezasytí na tak dlouhou dobu, jako kvalitní strava. Existuje několik protistresových metod, jež mají za cíl řešit nadměrné psychické zatížení organismu. Za zmínku stojí například meditace a jiná dechová cvičení, kdy se zaměřuje pozornost na hloubku a délku nádechu a výdechu. Tato cvičení mají na mysl stejný účinek, jako posilovna na svaly. Zocelují a zesilují ji. Hitem poslední doby je tzv. mindfulness. Pod tímto pojmem je možno si představit využívání síly bdělé pozornosti a všímavosti. Jedinec ji může praktikovat během čehokoliv.

Využití odborné pomoci je i ve 21. století stále tabuizované téma a mnozí považují vyhledání odborníka za slabost, kterou je lepší skrývat. Avšak samotné přiznání si potřeby odborné pomoci a následné vyhledání psychiatra či psychologa může pomoci ve větší míře, než pouhé praktikování protistresových metod. Zastávání názoru, že se člověk může vypovídat blízkému člověku má háček v tom, že daný jedinec je již názorově interesován a častokrát „odkýve“ vše, co je před něj postaveno a o čem si myslí, že chceme slyšet. Nemluvě o tom, že postěžovat si před svými přáteli může být použito proti nám ve vypjatých situacích. Pokud jedinec již vyhledal odbornou pomoc a ve výsledku došel k tomu, že návštěva byla zbytečná, je třeba si uvědomit jednu věc. Výběr psychologa či psychiatra je

stejně důležitý, jako výběr přátel. Každý psycholog pracuje jinak a má své oblíbené metody, ale nelze očekávat závratnou změnu ihned po první návštěvě.

Jednou z mála pozitivních věcí dnešní doby, co se působení na psychiku týče, je fakt, že lze využít odborných služeb specialistů bezplatně, respektive s finanční výpomocí zdravotních pojišťoven, které tuto pomoc proplatí. Na internetových stránkách zdravotních pojišťoven jsou seznamy psychologů, jenž spolupracují a bezplatně poskytují odborné návštěvy.

6 Závěr

Bakalářská práce je rozčleněna na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části se autor za pomoci seminářů, odborné literatury a článků zaměřoval na vymezení pojmů jako stres a následky dlouhodobé kumulace stresu, duševní hygiena a její benefity, manažerská psychologie, ale i fenomény jako workoholismus či syndrom vyhoření. Na základě znalostí získaných během zpracovávání empirické části byly použity k sestavení krátkého, stručného dotazníku s názvem Stres a duševní hygiena v manažerské praxi, který byl zaslán do firmy Alza, a.s.

Praktická část práce měla za cíl pomocí kvantitativní metody, konkrétně dotazníkového šetření, analyzovat výskyt a působení stresu na management vybrané české firmy, lokalizovat konkrétní stresory, zjistit, jak závažné dopady má jejich působení na pracovní výkonnost a duševní zdraví, jak daní respondenti dbají na duševní hygienu a které způsoby vypořádávání se se stresem a metody duševní hygieny jsou vnímány jako nejvhodnější. K ověřování závažnosti následků stresu v pracovním prostředí bylo stanoveno celkem pět hypotéz, jejichž pravdivost byla ověřována pomocí statistických výpočtů, během kterých bylo potvrzeno například to, že pohlaví hraje určitou roli ve vnímání stresu, konkrétně, že ženy jsou náchylnější k jeho prožívání. Dále bylo zjištěno, že mezi spokojeností s pracovním prostředím a úrovní stresu neexistuje závislost. Lidé, kteří požadavky svého nadřízeného vnímají jako realistická, mají menší úroveň stresu než ti, po kterých vedoucí pracovník vyžaduje nesplnitelné kvantum práce. V neposlední řadě bylo zjištěno, že čím déle je jedinec zaměstnaný v jedné společnosti, tím spíše se u něj objeví syndrom vyhoření, který má neblahý vliv nejen na jeho osobní život, ale i pracovní výkon. Během testování poslední hypotézy došel autor k závěru, že spokojenost se spolupracovníky nemá vliv na úroveň stresu.

V návaznosti na znalosti získané během zpracovávání teoretické části a výsledky empirické části byla navržena preventivní opatření, která nemusí být užitečná pouze tázané firmě, ale každému, kdo cítí, že s ním není něco v pořádku a potřebuje si „uklidit“ v hlavě. Mezi takovéto návrhy patřily například důležitost fyzické aktivity jako sport či pouze procházka přírodou, pravidelný spánek a vyhnutí se modrému světlu, zdravé stravování, praktikování dechových cvičení a různých způsobů meditace, které se v poslední době těší čím dál větší oblibě uvnitř populace. Návštěva odborníka není něčím, za co by se měl jedinec stydět. Se zlomenou rukou také půjdeme do nemocnice, proč bychom si tedy nemohli nechat

poradit ohledně zlomené mysli? Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že svět managementu přináší do života značnou míru stresu. Často se upřednostňuje pracovní život na úkor osobního, což z dlouhodobého hlediska může mít až fatální následky. Je tedy žádoucí, aby došlo k určitým změnám, které pomohou snížit úroveň každodenního stresu.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Odborná literatura

1. ATKINSON, R.L et al. Psychologie. 2. vyd. Praha: Portál, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. BEDRNOVÁ, Eva. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
4. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
5. BENNIS, Warren G. On becoming a leader, Cambridge, MA: Perseus Pub., c2003. ISBN 0738208175.
6. BLATNÝ, Marek. Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.
7. DEAN, Carolyn. Zázrak jménem hořčičk: trpíte pocity úzkosti, migrénami, bolí vás záda? Zkuste hořčičk!. Přeložil Jan KOZÁK. V Brně: Jota, 2016. Populárně naučná. ISBN 978-80-7462-998-3.
8. FREUD, Anna. Já a obranné mechanismy. Praha: Portál, 2006. Spektrum (Portál). ISBN 80-7367-084-4.
9. HONZÁK, Radkin. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. 3. vydání. V Praze: Vyšehrad, 2018. ISBN 978-80-7601-004-8.
10. CHAMOUTOVÁ, Kateřina a Hana CHAMOUTOVÁ. Duševní hygiena: Psychologie zdraví. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra psychologie, 2006. ISBN 80-213-1452-4.
11. JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.
12. KABAT-ZINN, Jon. Vědomí přítomnosti: [meditace bdělosti v každodenním životě. Olomouc: Votobia, 1996. ISBN 80-85619-64-4.
13. KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. Obecný management. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.

14. KRATOCHVÍL, Stanislav. Jak žít s neurózou: o neurotických poruchách a jejich zvládnání. 5. rozšířené vydání. Praha: Triton, 2020. ISBN 978-80-7553-851-2.
15. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. 3. vydání. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.
16. MELGOSA, J. Zvládni svůj stres!: kniha o duševním zdraví. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 1997. 190 s. ISBN 80-7172-240-5.
17. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
18. NEŠPOR, Karel. Návykové chování a závislost: současné poznatky a perspektivy léčby. 5., rozšířené vydání. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1357-4.
19. NOLEN-HOEKSEMA, Susan. Psychologie Atkinsonové a Hilgarda. Vyd. 3., přeprac. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0083-3.
20. NOVÁK, Tomáš. Práce jako droga. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0016-2.
21. PERLMUTTER, David. Moučný mozek - celoživotní plán: návod na plné duševní i fyzické zdraví. Přeložil Tereza TABACHOVÁ. Praha: Paseka, 2018. ISBN 978-80-7432-913-5.
22. PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. Asertivitou proti stresu. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.
23. REINBERGR, Tomáš. Meditace pro normální smrtelníky, ne pro mnichy. Praha: Pupenec, 2021. ISBN 978-80-908159-3-3.
24. ŘEZANKOVÁ, Hana. Analýza dat z dotazníkových šetření. (Čtvrté přepracované vydání). Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-8-3.
25. ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 978-80-246-0448-0.
26. ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.
27. VACULČÍKOVÁ SEDLÁČKOVÁ, Zuzana a Ján PRAŠKO. Deprese a poruchy osobnosti. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5590-7.

28. VOBORŤILOVÁ, Jarmila. Duševní hygiena a stres. V Praze: České vysoké učení technické, 2015. ISBN 978-80-01-05724-7.
29. WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.
30. WALKER, Matthew P. Proč spíme: odhalte sílu spánku a snění. Druhé, aktualizované vydání. Přeložil Filip DRLÍK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2021. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-122-1.

7.2 Internetové zdroje

1. Patofyziologie. Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity | MUNI SPORT [online]. Copyright © 2013 Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity Brno v rámci projektu [cit. 08.03.2022]. Dostupné z: <https://www.fsps.muni.cz/inovace-RVS/kurzy/patofyziologie/stres.html>
2. Depression. WHO | World Health Organization [online]. Copyright © [cit. 04.03.2022]. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>

8 Přílohy

Tabulka 1 – škála působení stresových situací na člověka (100 – nejvíce stresující)

Životní událost	Hodnota
smrt partnera	100
rozvod	73
rozchod manželů	65
výkon trestu	63
smrt blízkého příbuzného	63
vlastní zranění nebo nemoc	53
sňatek	50
výpověď z práce	47
smíření manželů	45
odchod do penze	45
onemocnění rodinného příslušníka	44
těhotenství	40
sexuální potíže	39
přirůstek nového člena do rodiny	39
změna zaměstnání	39
změna finanční situace	38
smrt blízkého přítele	37
změna pracovního zaměření	36
zabavení zastaveného majetku	30
změna zodpovědnosti v zaměstnání	29
odchod syna nebo dcery z domu	29
problémy s příbuznými ze strany partnera	29
vznikající osobní úspěch	28
manželka začala nebo přestala pracovat	26
zahájení nebo ukončení studia	26
změna životních podmínek	25
změna osobních zvyků	24
problémy s nadřízeným	23
změna bydliště	20
změna školy	20
změna náboženských aktivit	19
změna společenských aktivit	18
změna spánkových návyků	16
změna stravovacích návyků	15
dovolená	13
Vánoce	12
drobné porušení zákona	11