

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Michaela Mocová

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Mocová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Název anglicky

Stress and mental hygiene in managerial practice

Cíle práce

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku stresu, duševní hygieny a syndromu vyhoření v kontextu manažerské psychologie. Cílem práce je popsat a analyzovat vliv stresu na psychiku a psychické zdraví v souvislosti s pracovní pozicí ve středním managementu společnosti Škoda Auto, a.s. Pomocí dotazníkového šetření bude zjišťováno, které stresory na pracovníky působí, bude zkoumán jejich vliv na duševní zdraví a využívané metody duševní hygieny. Na základě získaných výsledků budou navržena vhodná doporučení pro lepší praxi.

Metodika

V praktické části je stěžejní částí výzkumné šetření prováděné v podniku Škoda Auto, a.s. na pozicích středního managementu pomocí dotazníku. Zjištěná data budou statisticky zpracována a dále interpretována. Výsledky poslouží k návrhům na doporučení ke zlepšení pracovních podmínek a preventivních programů.

Doporučený rozsah práce

50-60 str.

Klíčová slova

duševní hygiena, management, stres, syndrom vyhoření, zdravý životní styl,

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
- FONTANA, D., ZAVADILOVÁ, A. Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.
- JAROŠOVÁ, E., BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- RADCLIFFE, S. Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
- ŠNÝDROVÁ, I. Manažerka a stres. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1272-5.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2019

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23.3.2020 _____

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce paní PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a vstřícnost při konzultacích. Rovněž bych ráda poděkovala panu Ing. Otu Řehákovi za odborné konzultace a věcné připomínky.

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Abstrakt

Teoretická část bakalářské práce ve svém úvodu přibližuje problematiku stresu a charakterizuje obranné mechanismy člověka. Jsou zde popsány způsoby jedince vyrovnání se s prožitou zátěží a vymezuje způsoby předcházení zvýšené psychické zátěže. Práce je orientována na pracovníky středního managementu ve firmě Škoda Auto a.s. a na jejich duševní zdraví. U zaměstnanců na těchto pozicích se mohou projevat znaky workoholismu, které bývají spouštěcím faktorem pro syndrom vyhoření. Dále jsou zde popsány různé metody a techniky duševní hygieny a zdravého životního stylu. Právě životní styl je nezbytnou součástí psychohygieny a výrazně ovlivňuje uchování jak duševního, tak i fyzického zdraví jedince.

Stěžejní náplní empirické části bakalářské práce je vlastní dotazníkové šetření, jehož cílem bylo analyzovat vliv stresu na psychiku a psychické zdraví v souvislosti s pracovní pozicí ve středním managementu. Výzkum byl prováděn na pozicích tzv. koordinátorů v oblasti Technického vývoje ve společnosti Škoda Auto a.s. Ze získaných dat byla provedena analýza stresorů působících na pracovníky a zjištěny způsoby či techniky duševní hygieny. Na základě zpracovaných výsledků jsou v závěru této bakalářské práce navržena opatření ke zlepšení pracovních podmínek a preventivních programů.

Klíčová slova: duševní hygiena, management, manažerská psychologie, psychická zátěž, prevence, stres, syndrom vyhoření, workoholismus, zdravý životní styl

Stress and mental hygiene in managerial practise

Abstract

The theoretical part of the thesis introduces the issue of stress in its introduction and characterizes human defense mechanisms. There are described ways of the individual coping with the experienced stress and defines ways of preventing increased mental stress. The work is focused on middle management workers in the company Škoda Auto a.s. and their mental health. Employees in these positions may experience signs of workaholism, which are a trigger for burnout. There are also described various methods and techniques of mental hygiene and healthy lifestyle. It is lifestyle that is an essential part of psychohygiene and significantly affects the preservation of both mental, as well as the physical health of the individual.

The main content of the empirical part of the thesis is a questionnaire survey, whose aim was to analyze the impact of stress on the psyche and mental health in connection with the position of middle management. The research was carried out in the positions of so-called coordinators in the field of Technical Development in Škoda Auto a.s. The obtained data were used to analyze stressors affecting workers and to find ways or techniques of mental hygiene. Based on the processed results, measures for improvement of working conditions and preventive programs are proposed at the end of this thesis.

Keywords: mental hygiene, management, managerial psychology, mental stress, prevention, stress, burnout, workaholism, healthy lifestyle

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika práce	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Stres	16
3.1.1 Eustres a distres.....	17
3.1.2 Způsoby vyrovnávání se se zátěží.....	17
3.1.3 Obranné mechanismy a reakce na prožitou zátěž	18
3.1.4 Možnosti předcházení stresu a jeho zvládnání.....	19
3.2 Manažerská psychologie	20
3.2.1 Osobnost manažera	20
3.2.2 Role manažera.....	21
3.2.3 Manažer a jeho pozice v managementu	22
3.2.4 Psychická zátěž manažera a její důsledky.....	23
3.3 Duševní hygiena	26
3.3.1 Psychohygiena v manažerském prostředí	27
3.3.2 Autoregulační techniky	30
3.3.3 Mindfulness.....	31
4 Vlastní práce	32
4.1 Cíl výzkumu a sběr dat	32
4.1.1 Stanovení hypotéz	32
4.1.2 Technika sběru dat	33
4.2 Charakteristika podniku	33
4.3 Charakteristika respondentů	34
4.4 Výsledky vlastního dotazníkového šetření.....	36
4.5 Testování hypotéz.....	44
5 Výsledky a diskuze	49
5.1 Diskuse	50
5.2 Návrh preventivních opatření	51
5.2.1 Preventivní opatření a návrhy pro jednotlivce	51
5.2.2 Preventivní opatření a návrhy pro společnost Škoda Auto a.s.....	53
6 Závěr.....	55
7 Seznam použitých zdrojů.....	57
8 Přílohy	59

8.1	Příloha č.1 Dotazník.....	59
8.2	Příloha č. 2 Výsledky z dotazníkové šetření – popisné výsledky	65

Seznam grafů

Graf 1- Četnost výskytu uváděného věku respondentů na otázku č. 2 Váš věk je:	34
Graf 2- Jaké emoce Vás provází nejčastěji před příchodem do práce?	36
Graf 3- Libovolné odpovědi na otázku č.6 - Jaké emoce vás nejčastěji provází před příchodem do práce?	36
Graf 4- Odpovědi na otázku č. 8 - Pociťujete na sobě v poslední době některé tyto příznaky?	37
Graf 5- Četnost odpovědí na otázku č. 10–Z čeho v práci pociťujete největší stres?	38
Graf 6 - Četnost odpovědí na otázku č. 12 - Vyhovuje Vám pracovní prostředí, co se týče působících fyzikálních faktorů?	39
Graf 7- Četnost odpovědí na otázku č. 14 - Pociťujete ve svém pracovním prostředí nedostatek denního světla	41
Graf 8 - Četnost odpovědí na otázku č. 16 - Máte na svém pracovišti klimatizaci?	41
Graf 9 - Četnost odpovědí na otázku č. 20 - Byli jste někdy v práci i přes doporučení od Vašeho lékaře?	42
Graf 10 - Procentuální četnost odpovědí na otázku č. 25 - Víte o možnosti využití firemního psychologa?	43
Graf 11 - Krabicový graf – Hypotéza č.2	45
Graf 12 - Krabicový graf – Hypotéza č.4	47

Seznam tabulek

Tabulka 1- Četnost výskytu odpovědí a procentuální vyjádření na otázku č. 3 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání	35
Tabulka 2- Ohodnoťte na škále úroveň Vašeho pracovního stresu:	37
Tabulka 3 - Úroveň spokojenosti s pracovním prostředím – četnost výskytu a procentuální vyjádření	38
Tabulka 4 - Ohodnocení vlastní snahy aktivně předcházet stresu – četnost výskytu a procentuální vyjádření	42
Tabulka 5 – Nejvyšší dosažené vzdělání	73
Tabulka 6 – Otázka č. 10–Z čeho v práci pociťujete největší stres? Odpovědi při zvolení Jiné... ..	73
Tabulka 7 – Úroveň spokojenosti s pracovním prostředím	73
Tabulka 8 – Odpovědi na otázku č. 12 – spíše ano, ale mám návrhy na zlepšení	74
Tabulka 9 – Odpovědi na otázku č. 12 – spíše ne, rozptylují mne zde určité věci	74
Tabulka 10 – Odpovědi na otázku č. 12 – ne, mé pracovní prostředí je zcela nevyhovující	75
Tabulka 11 – Jak byste ohodnotili Vaši snahu aktivně předcházet stresu?	75
Tabulka 12 – Odpovědi na otázku č. 23 – Uveďte činnosti, díky kterým aktivně předcházíte stresu	75

Seznam vzorců

Vzorec 1- Mann-Whitneyho test (vlastní zpracování dle Řezankové (2007))	15
Vzorec 2- Spearmanův korelační koeficient (vlastní zpracování dle Řezankové (2007))	15
Vzorec 3- Shapiro Wilk test (vlastní zpracování dle Řezankové (2007))	15

1 Úvod

Stres je nedílnou součástí života všech osob v dnešní uspěchané době. Je spjat s různými oblastmi, proto se může vyskytovat s několika přívlastky. Ovšem nechvalným fenoménem 21. století je stres pracovní. Může být způsoben zvýšeným pracovním tempem, nároky společnosti či vztahy na pracovišti. Promítá se do každodenního života a může mít negativní dopady na celkový zdravotní stav jedince.

Zvýšená psychická zátěž však nemusí být vždy negativní a zdraví škodlivá. Může mít stimulační funkci a motivovat jedince k lepším výkonům. Naopak dlouhodobě neřešený stres může mít nebezpečné následky. Může se projevovat jak po fyzické, tak po psychické stránce a zasahovat do osobního života.

V korporátním prostředí jsou jedinci na vyšších manažerských postech při vykonávání své práce vystavováni velmi často nepřetržitému stresu. Tito lidé tráví prací většinu dne. Proto je velmi důležité, v jakém prostředí tento čas tráví. Na osobní pohodu, tzv. well-being, totiž velmi působí fyzické prostředí. Je-li pracovní prostředí bez přístupu denního světla, s monotónní úrovní hluku, či je v těchto prostorech vydýchaný vzduch, mohou se objevovat pocity úzkosti nebo deprese. Stres související s pracovní pozicí však může mít i jiné důvody. Může se týkat např. špatné komunikace na pracovišti či náročných časových termínů.

Profesní život však může přinést i jiná úskalí než je stres. Práce se totiž může stát i závislostí. Lidé, jež berou svou práci jako poslání, mohou brzy překročit hranice workoholismu. Není tajemstvím, že právě lidé na manažerských místech jsou nejvíce ohroženou skupinou, u které se vyskytuje workoholismus. Tito lidé jsou na první pohled rozeznatelní od druhých. Jejich zaujatost pro svou práci je podněcuje ke sklonům k perfekcionismu. Energie, kterou dávají do svých projektů, ovšem chybí často v jejich osobních životech. Proto může časem dojít až k pocitům vyčerpání, jenž se jindy může projevit jako syndrom vyhoření. V těchto situacích již nestačí zaměření se pouze na duševní hygienu člověka, ale také na vyhledání odborné pomoci. Právě pomoc psychologa či psychiatra je pro mnohé osoby v dnešní době stále ještě citlivé téma.

Psychohygienu by měla být nástrojem na uchování celkového zdraví člověka. Její vykonávání může sloužit taktéž jako prevence před nečekanými zátěžovými situacemi, které nás doprovázejí celý život, ať už v rovině osobní či pracovní. Je ovšem

na každém člověku, nalézt si svůj způsob duševní hygieny. Vzhledem k tomu, že lidé jsou různých povah, nemusí vždy jeden způsob duševní hygieny platit na toho druhého.

Z toho důvodu jsou v teoretické části bakalářské práce, krom vymezení pojmu stres a přiblížení manažerského světa, taktéž uvedeny některé způsoby udržování a posilování psychického zdraví jedince. V navazující praktické části je pomocí dotazníkového šetření zjišťováno, které stresory na manažery působí a jak působí na jejich celkové zdraví. Otázky budou taktéž směřovány ke zjištění metod jejich duševní hygieny. Na základě výsledků byly navrženy preventivní opatření, jež mohou v praxi býti užitečná a napomoci předcházení vzniku stresu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Bakalářská práce si klade za cíl pomocí odborné literatury vymezit stresové zatížení, které bude zařazeno do manažerského prostředí a popsat metody duševní hygieny. Práce seznamuje čtenáře také s pojmy workoholismus a syndrom vyhoření. Znalosti, získané pomocí nastudování teoretické část bakalářské práce, posloužily k sestavení dotazníkového šetření na téma Stres a duševní hygiena v manažerské praxi prováděné ve společnosti Škoda Auto a.s.

Praktická část bakalářské práce má za cíl pomocí aplikovaného dotazníkového šetření zjistit působící stresové faktory, znalost forem duševní hygieny a ověřit chápání důležitosti pracovního života pro jednotlivého respondenta. Na základě analýzy odpovědí se sestaví návrhy a preventivní opatření pro jednotlivce a pro organizaci ke zlepšení pracovních podmínek.

Zjištěná data poslouží ke statistickému ověřování následujících nulových hypotéz:

1H₀: Mezi úrovní stresu a časem stráveným v práci neexistuje závislost.

2H₀: Mezi četností výskytu příznaků workoholismu a věkem neexistuje závislost.

3H₀: Mezi mírou pracovního stresu a spokojeností s pracovním prostředím neexistuje závislost.

4H₀: Mezi snahou aktivně předcházet stresu a délkou působení ve Škoda Auto a.s. neexistuje závislost.

5H₀: Hodnoty míry předcházení stresu mají pro zaměstnance, kteří vyhledali odbornou pomoc, a zaměstnance, kteří nevyhledali odbornou pomoc, stejné rozdělení.

2.2 Metodika práce

Praktická část bakalářské práce bude tvořena na základě sběru dat, k nimž poslouží kvantitativní metoda výzkumu. Tento druh psychologického výzkumu bude vybrán z důvodu úspory času, možnosti rozšíření v elektronické formě a snazší kvantifikovanosti odpovědí. Dotazník bude polostrukturovaný. Respondenti budou odpovídat na uzavřené ale i otevřené otázky. Pomocí dotazníkového šetření budou data interpretována a dále statisticky vyhodnocována podle předem stanovených hypotézách. „*Hypotéza je nějaký specifický předpoklad, konkrétní tvrzení, které logicky vyplývá z nějakého všeobecného tvrzení*“ (Ferjenčík, 2000, str. 32). 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.

Řezanková (2007) dále uvádí, že pro vlastní testování je nutné zvolit hladinu významnosti. Nejčastěji se stanovuje pravděpodobnost chyby označující řeckým písmenem $\alpha = 0,05$ (v některých případech $\alpha = 0,01$). Při hladině významnosti $\alpha = 0,05$ se připouští maximálně 5% chyba při testování hypotéz.

Požadovaná minimální hranice počtu respondentů byla stanovena na číslo 100. Po vytvoření anonymního dotazníku na internetovém portále ww.survio.com, bude pomocí e-mailu rozeslán internetový odkaz zaměstnancům ve Škoda Auto a.s. Bude složen z 26 otázek, z nichž 7 otázek bude přizpůsobeno také k vlastním odpovědím respondentů. Dále bude obsahovat 3 tzv. grafické škály. Řezanková (2007) popsala tyto škály jako úsečky, na nichž dotázaní vyznačí bod vymezené minimem a maximem. Díky nim respondent snadněji vyjádří svou odpověď.

Analýza sesbíraných dat bude prováděna pomocí statistických metod v programu Microsoft Excel 10 a STATISTICA EN 13. Na základě získaných výsledků budou data interpretována a poslouží k navržení doporučení pro praxi.

Použité vzorce k vypočtení stanovených hypotéz:

Mann-Whitneyho test

Používá se pro testování dvou nezávislých souborů, přičemž se testuje hodnota mediánů. Vychází z Wilcoxonova testování, které je založeno na přiřazení pořadí všech hodnot a tím získáme celkový součet. Použití této alternativy je možné, pokud nulová hypotéza, týkající se shody mediánu, vykazuje normální rozdělení (Řezanková, 2007).

$$U = n_1 + n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}$$

Vzorec 1- Mann-Whitneyho test (vlastní zpracování dle Řezankové (2007))

Spearmanův korelační koeficient

Spearmanův korelační koeficient se používá při měření těsnosti ať už se jedná o jakoukoliv statistickou závislost, jenž vykazuje trend monotónnosti (Svatošová & Prášilová, 2016).

Korelační koeficient může nabývat hodnot od -1 do 1. O přímou korelaci neboli závislost se jedná, pokud koeficient se rovná 1. Naopak o závislost nepřímou se jedná, pokud hodnota vykazuje negativní znaménko. To se projeví snižováním hodnoty následující. Jestliže, korelační koeficient se rovná 0, jedná se o nezávislost. Dále můžeme rozdělit hodnoty podle síly závislosti. Od 0,1 do 0,3 se jedná o závislost tzv. mírnou. Pokud se hodnoty pohybují v intervalu 0,3-0,7, lze jí popsat jako závislost střední. Pokud korelační hodnoty přesahují 0,7, jejich intenzita je silná (Ferjenčík, 2000).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Vzorec 2- Spearmanův korelační koeficient (vlastní zpracování dle Řezankové (2007))

Shapiro Wilk test

Tento test se používá pro nulové hypotézy a jejich testování, pokud tvrdí, že náhodný soubor má normální rozdělení. Zjišťuje, zda se hodnoty uvnitř výběru statisticky liší. Hodnoty se pohybují od -1 do 1, přičemž hodnota 1 značí normální rozdělení (Svatošová & Prášilová, 2016).

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

Vzorec 3- Shapiro Wilk test (vlastní zpracování dle Řezankové (2007))

3 Teoretická východiska

3.1 Stres

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

Jedná se o závažný zdroj napětí či zátěže, jenž se klasicky odlišuje jako pozitivní (eustres) nebo negativní (distres). Stresory, tudíž faktory ovlivňující povahu stresu, mohou působit na emocionální prožívání jedince. Mohou se též projevit i v rovině fyzické (chemické látky). Stresory se liší svou hodnotou škodlivosti na celkový zdravotní stav jedince (Křivohlavý, 2009).

„Vědecký koncept stresu je primárně biologický. Vyvolané stresové reakce jsou nouzovými a obrannými reakcemi, které se snaží zvládnout situaci a obnovit stabilitu systému (organismu)“ (Šnýdrová, 2006, str. 118).

Kebza (2006) podněty navozující stresovou reakci rozlišuje podle toho, zda jejich vznik souvisí s nadměrnými požadavky na výkon, nebo z důvodu časové omezenosti dokončení zadaného úkolu. Dělí je na fyzické a psychické stresory, jenž se navzájem ovlivňují a jsou na sobě závislé.

Faktory působící na člověka v každodenním životem:

- smrt v rodině;
- stěhování;
- přírodní katastrofy;
- problémy v rodině či manželství apod.

Faktory působící na člověka při vykonávání práce:

- příliš rychlý pracovní postup;
- zklamání z nepovýšení;
- šikana na pracovišti;
- monotónní práce apod. (Pauknerová & kol., 2006).

3.1.1 Eustres a distres

„Obecně se jako stres berou v úvahu jednak parametry vnější situace, které způsobují stres, jednak však i stav organismu, který se v také situaci ocitá.“ (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015, str. 261).

a) eustres

Má stimulující vliv a bývá hnacím motorem pro jedince. Je nezbytnou součástí života a působí na naše emocionální citění jako výzva. Jednání je dynamické, energické a aktivní. Úkoly jsou řešeny velmi efektivně a stres je chápán jako pobídka k lepším výkonům (Mikuláščík, 2015).

b) distres

Většinou se váže s nepříjemnými emocemi a může mít škodlivý vliv na celý organismus. Nadměrná zátěž má za odpověď ztrátu motivace, snižování výkonu, pocity zklamání nebo snížení energie. Nestabilní emoční prožívání může vést k nezvládnutí situace (zhroucení). Příčiny distresu mohou být např. nehoda, onemocnění či finanční tíseň (Kebza, 2005).

Stresory působící na člověka rozčlenili Holmes a Rahe (1967). Vytvořili tabulku, která obsahuje stupnici působnosti různých stresorů. Jsou uvedeny pozitivní a negativní životní okamžiky, které jsou bodově hodnoceny dle míry zátěže (Šnýdrová, 2006).

3.1.2 Způsoby vyrovnávání se se zátěží

„Situace nadměrné psychické zátěže neboli stresová situace má za následek stresovou odpověď, všeobecný adaptační syndrom, kterou jako první rozčlenil do tří fází Seley (1956)“ (Šnýdrová, 2006, str. 119).

Při poplachové reakci dostane tělo určitý signál a tím se spustí 2. fáze (rezistence). Pokud rezistence trvá nadměrně dlouho, dochází ke zhroucení organismu a nastupuje konečná fáze vyčerpání (Fontana, 2016).

V procesu nadměrné psychické zátěže a jejího zvládnutí můžeme rozlišit několik etap. Každá fáze má své charakteristické vyrovnávací mechanismy:

- poplachová reakce;
- vyvažování emocí a hledání racionálního přístupu k zátěži;
- analýza zátěžové situace;
- získání motivace k řešení dané situace či problému;
- vlastní řešení zátěžové situace (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Vlastní řešení nadměrné stresové situace probíhá většinou ve třech fázích:

- mobilizace psychických sil;
- řešení zátěžové situace (buď pasivním odoláváním, nebo aktivním vyrovnáním se);
- způsoby vyrovnání se se zátěží – vyřešením situace nebo selháním (Pauknerová & kol., 2006).

Nepřiměřená zátěž může vyvolat u jedince psychické či fyzické onemocnění, ve vyhocené situaci může dojít až k trvalým následkům. V některých situacích nestačí pouhá prevence, ale nutnost přizpůsobení se ke zdravému životnímu stylu či vyhledání odborné pomoci (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Fontana (2016) odlišuje různé dopady nadměrné psychické zátěže na organismu. Jako první uvádí dopady kognitivní, které souvisejí s myšlením. Projevuje se zvýšená míra roztěkanosti, snížená schopnost udržení pozornosti či častější chybovost. Dále popisuje emoční dopady, které se projevují zvýšením tělesného a duševního napětí. Mnohdy se vyskytuje hypochondrie a změna osobnostních rysů. To může mít za následek i snížení sebevědomí. Obecně se jako dopady nadměrné zátěžové situace mohou projevit poruchy spánku, jedinec začíná být apatický a mizí celková energie.

3.1.3 Obranné mechanismy a reakce na prožitou zátěž

Odlišnost reakcí po prožití neobvyklé životní situaci, která s sebou přinesla i výraznou psychickou zátěž, má vliv na budoucí chování jedince. U toho, kdo zvládl vyřešit svépomocí stresovou situaci, lze vidět chování charakteristické pro vítěze. Naopak pro osoby, jež si nedokázali poradit, bývají typické leckdy až nepřiměřené činy a reakce (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Šnýdrová (2006) popsala obranné mechanismy člověka jako jeden z příbuzných mechanismů společné s živočišným světem. Rozdělila obranné chování jedince na aktivní přizpůsobení se, jenž je jindy také nazýván jako agrese a pasivní řešení (únik).

Agresivní chování se zpravidla vyznačuje snahou o upoutání co největší pozornosti. Snahou vynahradit si nedávný neúspěch a následné potřeby zvýšení sebevědomí. Mezi aktivní metody řadíme např.: identifikaci, trestání sám sebe, kompenzaci či racionalizaci. Poslední zmíněná racionalizace má za cíl ospravedlnit si nepřiměřené chování, které vede k potlačení vlastních výčitek (Šnýdrová, 2006).

Na druhé straně pasivní vyrovnání se s prodělanou (většinou negativní) událostí se nazývá únik. Reakcí na náročnou životní situaci (frustrace, smrt, konflikt atd.) je např. agrese neboli útok. Lze ho pozorovat u jedinců, kteří postrádají odvahu. Jako typický znak úniku je považována izolace ze sociálních vztahů a negativní přístup k věcem připomínající nedávný neúspěch. Následné potlačení a popření situace může vést až k regresi. Regrese se vyznačuje nedospělým chováním, někdy až dětinským. Další typy vyrovnání se s náročným životním obdobím je např. potlačení, bagatelizace, alkoholismus (Wagnerová, 2011).

3.1.4 Možnosti předcházení stresu a jeho zvládnání

„Způsoby zvládnání stresu (coping) je možno rozdělit na krátkodobé, akutní řešení, tedy teď jsem obětí stresu a teď to musím zvládnout. A dlouhodobé, možno také říci preventivní, tedy zvyšovat svou odolnost pro případné stresy, které mne mohou potkat.“ (Mikuláščík, 2015, str. 73).

Mikuláščík (2015) též rozlišuje zvládnání tělesné a duševní nebo také zvládnání zaměřené na vyřešení problému a zaměřené na zvládnutí emocí:

- krátkodobé tělesné zvládnání – prohloubení dýchání, napínání a uvolňování svalů, masáž trapézového svalu, bouchnutí do něčeho či krátký spánek;
- krátkodobé duševní zvládnutí – autosugesce (vypovídání či vypsání problému), poslech hudby, navozování pozitivního myšlení či uvědomění nezvratnosti situace;
- dlouhodobé tělesné zvládnutí – pravidelná relaxace, sport, dodržování pravidel životosprávy, kontakt s přírodou či změna prostředí;
- dlouhodobé duševní zvládnutí – důvěra v lidi, trpělivost, umění odpouštět, nebýt pod tlakem, stanovení dosažitelných cílů či sebereflexe.

První pomocí v situaci aktuálního stresu jsou techniky na zvládnutí psychické zátěže. Mohou posloužit také jako prevence při předcházení stresu.

Gregor (1988) uvádí např.:

- protistresové dýchání – zaměřuje se pozornost na vlastní dech, pomalé nadechnutí (nejlépe nosem) a co nejhlouběji a volně vydechnout;
- odejít a zůstat chvíli sám – opuštění místnosti, kde na vás působí stresory, a být chvíli sám např. na chodbě či sám v pokoji;
- rozhovor s někým třetím – s osobou nezaujatou a nepodléhajícím vlivům;
- tělesné cvičení – vede k odbourání stresu a vylučování hormonů (endorfiny).

3.2 Manažerská psychologie

Cílem manažerské psychologie je analyzovat lidi a jejich chování při výkonu zaměstnání a zároveň se snaží popsat chování uvnitř organizací. Toto odvětví psychologie lze zařadit do studia aplikovaných psychologických oborů. Mezi dílčí cíle lze vyjmenovat např. snaha o pochopení efektivity v rámci jednotlivce nebo organizace nebo analýza spokojenosti zaměstnanců (Pavličková, 2008).

„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).

3.2.1 Osobnost manažera

„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 by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, srozumitelně formulovat myšlenky.“ (Mikuláščík, 2015, str. 111).

Manažer jako vůdce své pracovní skupiny by měl klást důraz na efektivní komunikaci. Vhodně komunikovat by měl, ať už sděluje vlastní požadavky vůči své skupině

nebo naslouchá svým spolupracovníkům. K pracovnímu úspěchu totiž velmi přispívá, pokud manažer zná názory a potřeby svých zaměstnanců (Pauknerová & kol., 2006).

Mikuláščík (2015) uvádí mezi hlavní vlastnosti pro manažerskou funkci porozumění lidem, vnímání jejich rozdílnosti a s tím úzce související odlišné způsoby jednání. Být příkladem pro své zaměstnance, motivovat je k jejich lepším výkonům, a to vše silou neformální autority.

Za faktory charakterizující vůdcovství bývá např. podle Halpina a Wintera považováno:

- uznání a chápání členů skupiny;
- iniciativa a organizační schopnost;
- účast na životě skupiny;
- osobní vztah k motivacím členů skupiny;
- sociální citlivost vůči dění ve skupině (Nakonečný, 1997).

Často se s pojmem osobnost manažera pojí sousloví osobní kvalita. „*Osobní kvalita může vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě práce daného útvaru či organizace jako celku.*“ (Bedrnová, Jarošová, Nový, & kol., 2017, str. 420).

3.2.2 Role manažera

Podle Mikuláščíka (2015) je manažer nositelem několika rolí. Měl by být skvělý stratég, organizátor, vůdce, inovátor, analyzátor či obchodník. Zastává roli pedagoga či vychovatele, protože by měl být dobrým vzorem a motivačním rádcem pro své spolupracovníky. Role se různě prolínají a doplňují napříč různými vztahy (podřízenost – nadřízenost).

Henry Mintzberg poprvé rozdělil role manažera na tři hlavní skupiny:

- informační role – manažer přijímá informace a dále s nimi pracuje;
- interpersonální role – vystupuje jako leader a spojovací článek mezi různými stupni organizace;
- rozhodovací role – řeší problémy uvnitř své pracovní skupiny, reprezentuje organizaci (Mintzberg, 1973).

Styl řízení a vedení lidí velmi ovlivňuje roli manažera v podniku. Dělí se na styl autokratický, liberální a demokratický. Autokratický styl řízení je manažer brán jako autoritativní vůdce. Veškerá moc koncentrována do rukou vedoucího pracovníka, vztahy uvnitř kolektivu mohou být napjaté a podřízení nevyvíjí skoro žádnou iniciativu. Pokud manažer zvolí styl demokratický, využívá delegování své práce podřízeným pracovníkům, ale konečná fáze rozhodování patří manažerovi. Vztahy uvnitř pracovní skupiny jsou uvolněné, pracovníci jsou aktivní a samostatní. Liberální styl vedení je typický tím, že manažer nechá veškeré rozhodování v rukou podřízených a málokdy zasahuje. Podřízení pracovníci projevují větší zainteresovanost a samostatnost. Atmosféra uvnitř pracovní skupiny ovšem může vykazovat znaky chaosu (Duchon & Šafránková, 2008).

Moderní způsob vedení lidí je nazýván také jako Leadership. Jedná se o takový styl řízení, kdy je využívána přirozená autorita manažera (lídra). Ten má jasně stanovené plány, vize a svůj strategický záměr. Záleží mu na budoucnosti organizace a vkládá do své práce veškerou energii. Vzbuzuje přirozený respekt ve své skupině spolupracovníků a ti mají tendence lídra následovat. Lídr se často vyznačuje velkými ambicemi, zdravým sebevědomím a ryzí upřímností (Radcliffe, 2012).

3.2.3 Manažer a jeho pozice v managementu

Procesy odehrávající se uvnitř organizací zahrnují také aktivity jedinců – manažerů na určitých úrovních řízení. Manažer zodpovídá za svěřený organizační útvar. Mezi základní úkoly manažera patří řízení, plánování, delegování, rozhodování a následná kontrola (Blažek, 2014).

Chování a činnosti manažera spolu úzce souvisí a ovlivňují chod firmy, popř. dané oblasti. Struktura podniku může mít několik podob a manažer v ní zastává určitou pozici. V praxi nejčastěji nalezneme hierarchické uspořádání podniku. Odvíjí se od rozsahu odpovědnosti a postavení manažera. Dá se z ní vyčíst např. vazby mezi určitými útvary nebo vztah nadřízenost-podřízenost (Pavličková, 2008).

Mikuláščík (2015) popsal tři úrovně řízení v podniku. Nejnižší stupeň se nazývá operační. Charakteristický znak tohoto stupně řízení je detailní a konkrétní práce. Nepožaduje tvořivé myšlení, styl rozhodování je rutinní, zadávání práce či úkolů je krátkodobé, tj. ze dne na den.

Pro taktické řízení neboli střední management je typické rozpracování strategických plánů (Top managementu). Krátkodobé taktické plány jsou rozpracovány dle strategických

cílů podniku a jsou vázáni na jejich cíle, potřeby či úkoly. Projekty jsou většinou střednědobě rozpracovány, tj. 2 roky (Mikuláščík, 2015).

Strategické řízení je nejobecnější úroveň řízení. Top management tvoří vrcholoví manažeři. Organizace je řízena jako celek a manažeři mají za úkol ho reprezentovat na veřejnosti a koordinují její chod a prosperitu. Jsou nadřizeni svým zaměstnancům v rámci celé organizace. Pracovníci v Top managementu většinou zastávají také role vlastníků či různé úrovně ředitelů podniku. Cíle jsou plánovány na delší časový horizont (2-5 let) (Blažek, 2014).

3.2.4 Psychická zátěž manažera a její důsledky

„V pracovním procesu vzniká řada stresových situací i na základě nedostatku jednoznačných příkazů či přetížení informacemi.“ (Pauknerová & kol., 2006, str. 144).

Je třeba věnovat zvýšenou pozornost oblasti duševní hygieny manažera, a to z důvodu zvýšené zátěže na psychiku řídicího pracovníka. V rámci interdisciplinárního oboru je kladen důraz na prevenci duševního zdraví a předcházení postihnutí uspěchaného života ovlivňujícím každodenním stresem. Zdraví životní styl je nejefektivnější prevence proti fyzickému a psychickému vyčerpání jedince. Má hlavně význam ve snaze snižování rizika vzniku zdravotních chorob (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Kebza (2005) rozděluje stres související s pracovní pozicí do několika kategorií:

- nejasné vymezení rolí (konflikty);
- nároky související s obsahem práce (pracovní zatížení a odpovědnost);
- organizace práce (problémy s komunikací, nepřesné vymezení pravomocí a kompetence);
- profesní hledisko (nejasný kariérní systém, nevyužití schopností a dovedností, časový tlak);
- pracovní prostředí (rušivé zvuky, nehygienické prostředí, vybavení pracovišť, bezpečnost).

Michalík a kol. (2010) se při zkoumání pracovního prostředí zaměřili na kanceláře typu tzv. „*Open space*“ neboli jindy nazývané „*Open-office*“. Do češtiny lze tento pojem přeložit jako „*Otevřená kancelář*“. Jedná se o formu uspořádání rozlehlého kancelářského prostoru, který sdílí více osob. Vznikají z důvodu nižší finanční náročnosti

a efektivnější komunikace mezi pracovníky. Jako negativa tohoto typu uspořádání pracovního prostoru lze uvést např. zvýšený hluk, nedostatek soukromí či zhoršená kvalita vzduchu.

Pauknerová a kol. (2006) uvádějí, že dlouhodobá zátěžová situace se může projevit i na fyzické kondici pracovníka. Z důvodu častého sezení u stolu se mohou časem projevit bolesti zad a krční páteře, časté jsou i bolesti zápěstí způsobené každodenní prací na počítači. Světla zářivek přetěžují zrakové ústrojí jedince a nastupuje rychlejší únava a podráždění. Nejčastějšími důsledky neřešené dlouhodobé psychické zátěže jsou workoholismus a syndrom vyhoření.

Workoholismus

Workoholismus se řadí mezi chorobné závislosti. Jedinec je velmi citově fixován na svou práci a odvedený výkon. Práce a vše s ní spojené mu přináší pocity uspokojení. Závislost se projevuje potlačováním osobního života, ztrátou zájmů či jiných mimopracovních aktivit (Killingerová, 1998).

Mikuláščík (2015) popsal workoholika jako jedince závislého na své práci. Ta mu přináší pocit uspokojení doprovázenou adrenalinem. Jeho chování je energické, ambiciózní až v některých situacích přehnaně aktivní. Má pocit nepostradatelnosti, sklony k opakované kontrole či perfekcionalismu. Časem postrádá smysl k humoru, jeho chování je spíše formální a straní se kolektivu z důvodu strachu o navázání důvěrnějším vztahům se svými spolupracovníky. Většinou se jedná o mladé jedince usilující o kariévní růst.

Workoholismus je častější jev u mužů, se středně nebo vyšším dosaženým vzděláním. Jejich typickým rysem je větší angažovanost v práci než soukromém životě (Bedrnová, Jarošová, Nový, & kol., 2017).

Workoholismus má podobně jako jiné závislosti následující charakteristiky:

- problémy s identitou;
- rigidní (nepružné) myšlení;
- odvykací potíže;
- progresivní vývoj;
- popírání problému závislým jedincem (Nešpor, 2013).

Rozdělení stádia workoholismu podle Kučírka (2017):

- první (časné) stádium – jedinec neustále myslí na práci, zůstává pravidelně každý den v práci přesčas a nečerpá dovolenou/volno;
- druhé stádium – omezení či zánik společenského života, postižený pociťuje fyzické a psychické vyčerpání, objevují se poruchy spánku;
- třetí stádium – objevují se bolesti těla (hlava, svaly, záda atd.), jedinec pociťuje zvýšení krevního tlaku, potíže se zažíváním, výskyt depresivních pocitů.

Jako prevence proti workoholismu se uvádí zvyšování odolnosti vůči psychickým zátěžovým situacím. K tomu nám mohou napomoci tyto nástroje: timemanagement, optimistický způsob života, různorodá síť sociálních vztahů, dobrá schopnost vnímat své tělo či nekladení si nereálných cílů (Bedrnová, Jarošová, Nový, & kol., 2017).

Syndrom vyhoření

Dlouhodobý podceňovaný workoholismus může docílit ke vzniku tzv. „*burn – out*“ syndromu. Jde o stav duševního a tělesného vyčerpání. Syndrom vyhoření lze popsat jako pocit absolutního vyčerpání, jenž se projevuje v rovině psychické, fyzické a zasahuje také do oblasti sociální (Křivohlavý, 2012).

Na základě přemotivovanosti, přecenění sil, dlouhodobé stresové zátěži a zkreslených představ vzniká emoční vyčerpanost. Typicky se objevují deprese a snižuje se pracovní tempo a výkonnost (Mikuláščík, 2015).

Příznaky syndromu vyhoření můžeme rozlišit podle úrovně na psychické, fyzické a na úrovni sociálních vztahů. V rovině psychické se „*burn – out*“ syndrom projevuje jako duševní vyčerpání, dochází k utlumení celkové aktivity, objevují se přesvědčení o vlastní postradatelnosti, ztráta pracovních i mimopracovních zájmů a nastávají pocity sebelítosti či boj s nedostatkem uznáním. Na fyzické úrovni se dostavuje celkové vyčerpání organismu. Typické příklady jsou potíže se spánkem, bolest hlavy či rychlý pocit unavenosti po jakékoli aktivitě. Objevují se dýchací problémy, které jsou doprovázeny např. afektivním lapáním po dechu. Syndrom vyhoření se projevuje taktéž v sociálních vztazích, a to nejčastěji nezájmem o kontakt s druhými lidmi. Nejčastější chování je redukce vztahů a kontaktů s druhými osobami, nízká empatie a nechuť k vykonávané profesi (Kebza & Šolcová, 2003).

Pešek a Praško (2016) uvádějí tyto příznaky syndromu vyhoření: snížená výkonnost, nárůst výskytu nemocí, absence v zaměstnání či pesimismus. V pracovním kolektivu za jedinci vyhýbají přímému kontaktu s ostatními a způsobují konflikty na pracovišti.

Rozdělení fáze syndromu vyhoření podle Kebzy (2005):

- 1) první fáze – jedinec pracuje s nadšením pro věc, začíná se objevovat přetěžovanost;
- 2) druhá fáze – povity vyčerpání jak po fyzické, tak i po psychické stránce;
- 3) druhá fáze – nastupuje do popředí úzkost, neefektivita a chaotické chování;
- 4) třetí fáze – vytrácí se nadměrná aktivita a nadšení, převládá negativismus, vyčerpání, lhostejnost.

Mezi faktory chránící před syndromem vyhoření můžeme jmenovat například tyto:

- asertivní typ jednání;
- vnímaná kontrola chování;
- sociální podpora;
- pocit osobní pohody (tzv. well-being);
- důvěra ve vlastní schopnosti (Kebza & Šolcová, 2003).

3.3 Duševní hygiena

„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 má za cíl chránit, upevňovat a podporovat duševní zdraví zvláště u psychicky zdravých jedinců. Snižuje možnost vzniku psychických poruch a fyzických chorob (Křivohlavý, 2009).

V užším slova smyslu lze duševní hygienu pochopit jako obor zabývající se bezprostředně problematikou uchování fyzického a duševního zdraví. Je zaměřena na prevenci a věnuje se metodickým přístupům, jejichž cílem je uchovávání lidského zdraví. V tomto pojetí se psychohygiena protíná s lékařskými vědami. Naopak v širším pojetí chápání psychohygieny se můžeme setkat jak s vědními obory přírodními, tak společenskými (především sociologie). Pomocí jejich poznatků má psychohygiena za cíl nalézt efektivní způsob života optimální pro každého jedince (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

V kontextu duševní hygieny se pojem „zdraví“ chápe jako stav duševní, tělesný a sociální pohody. Psychologická měřítka psychického zdraví zformulovala M. Jahoda (1958):

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

3.3.1 Psychohygienu v manažerském prostředí

Život manažera přináší velmi často mimořádně náročné situace. Zvýšená zátěž může být příčinou vzniku duševních a fyzických onemocnění. Je proto důležité stanovit si vhodný režim práce a odpočinku. Nápomocné nám mohou být podpůrné nástroje vedoucí k minimalizaci rizika výskytu nebezpečných chorob. Správně zvolená zdravá životospráva patří mezi nejefektivnější nástroje, avšak je velmi individuální. Záleží na vrozených indispozicích či naučených návycích. Ovlivňuje výkonnost v pracovním životě a dává životu řád a rytmus (Pauknerová & kol., 2006).

Stravování

Pravidelné a výživně bohaté stravování přispívá ke zdraví jedince. Doporučuje se zařadit do jídelníčku ovoce, zeleninu či luštěniny. Rozumný energetický příjem podporuje aktivitu a myšlení. Ke zdravému životnímu stylu výrazně přispěje také vynechání vysokokalorických jídel, zejména obsahujících nezdravé tuky a umělé cukry. Optimálního pitného režimu spočívající v dodržování vypití 2-3 litrů tekutin denně. Voda by měla být nemineralizovaná, bylinné čaje by neměly tvořit více než 10 % z celkového pitného režimu. Jedinec by se měl snažit omezit požití alkoholových nápojů a ostatních návykových látek (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Odpočinek

Dlouhodobé vzdorování pocitům únavy může vést až ke snížené imunitě a celkovému kolapsu organismu. Únava se rozlišuje na nervovou, svalovou, smyslovou či duševní. Kvalitní odpočinek přispívá k regeneraci těla a má buď pasivní, nebo aktivní formu (Pauknerová & kol., 2006).

Mezi nejefektivnější formy pasivního odpočinku řadíme spánek. U dospělých jedinců je doporučená doba 6-9 hodin. Ve spánku dochází ke svalové relaxaci těla a k celkové regeneraci. Spánek má několik fází, tou nejznámější je tzv. REM (Rapid Eye Movement) fáze. Během ní dochází ke snění a zapamatování si snů. Předpoklad pro kvalitní spánek je např. vyvětraná místnost s optimální teplotou 20°C. Oblečení odpovídající ročnímu období, tiché prostředí či vhodný výběr jídla před spánkem výrazně ovlivní hodnotu (Bedrnová, Jarošová, Nový, & kol., 2017).

Aktivní odpočinek je vhodný pro lidi se sedavým zaměstnáním. Pravidelný pohyb slouží k udržování dobrého fyzického a duševního stavu jedince. Činnosti by se měly různě obměňovat a vyzkoušet různé druhy sportu. Sportovní aktivity je vhodné prokládat rychlejší chůzí. Doporučená četnost pohybových aktivit jsou čtyři hodiny v průběhu týdne. Zařazení pravidelných aktivit napomáhá ke spalování přebytečné energie a odbourává emoční napětí (Mikuláščík, 2015).

Selfmanagement

„Proces sebepoznávání je celoživotní děj. Člověk již od svého narození poznává sám sebe a k tomu mu pomáhají životní situace, které musí řešit. Působí na něj biologické vlivy a sociální podněty. Stává se na jedné straně osobností a na druhé straně tvorem společenským“ (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015, str. 195).

Mikuláščík (2015) popsal několik způsobů sebepoznání:

- pravidelná registrace a úvaha;
- deník – písemný záznam pocitů, postojů a aktivit;
- poznávání sebe sama prostřednictvím jiných lidí;
- introspekce – sledování fyziologických a psychických procesů;
- SWOT analýza – rozpoznávání silných a slabých stran jedince.

Pomocí kompletního sebepoznání je schopen manažer stanovit si své priority, jenž přispívají k dosažení stanovených cílů. Cíle mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé. Navzájem se ovlivňují a jsou na sobě závislé. Efektivní sebeřízení se neobejde bez jasně definovaných programů, které jsou nejmenším, avšak základním článkem stanovených cílů. Tyto programy se stávají součástí každodenního života a mohou později stanovit smysluplný řád celého dne. Nejčastějšími stereotypními činnostmi jsou např. vytvoření si návyku systematicky pracovat či smysl pro pořádek. Prostřednictvím sebeřízení je možno regulovat své chování, efektivněji se sebevzdělávat (např. ovládnutí cizí řeči) nebo sám sebe lépe motivovat k lepším výkonům (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Timemanagement

Timemanagement lze přeložit jako řízení času. Cílem efektivního timemanagementu je racionální využití času, jenž pomocí nejrůznějších technik a reflexe snižuje stres a jeho důsledky. Základem je určení cílů, uvědomění si priorit a konečné plánování jednotlivých kroků vedoucích ke zvládnutí časového harmonogramu (Gruber, 2002).

Bedrnová & kol. (2017) popsali timemanagement jako efektivní hospodaření s časem. Dále uvádějí, že při organizování pracovního času by se mělo brát v potaz důležitost provedení, časová naléhavost, význam či možnost delegace. Právě schopnost delegování činností může mít vliv na zlepšení celkového timemanagementu. Lze se tím také vyvarovat časových tísňů, které jsou výsledkem odsouvání důležitých úkolů na poslední chvíli. Mezi nejlepší pomocníky patří elektronické či písemné diáře a deníky.

Mezi nejvyužívanější nástroje timemanagementu se řadí časový snímek dne a stanovování priorit. Časový snímek dne obsahuje veškeré činnosti a jejich následné zhodnocení. Umožňuje vidět aktivity zbytečně plýtvající osobním časem, časové rezervy či čas strávený vyřizování osobní korespondence. K efektivnímu využití času lze použít počítačové programy nebo mobilní aplikace. Na základě stanovení priorit lze sestavit pracovní program podobný např. školnímu rozvrhu. Priority se dělí do dvou kritérií, a to dle důležitosti a časového vymezení. Díky rozložení v programu z části opadne stres a strach ze zapomenutí (Mikuláščík, 2015).

3.3.2 Autoregulační techniky

Jedná se o prevenci duševního i fyzického zdraví a aktivní postoj jedince k udržování osobní pohody. Napomáhá ke snížení nebezpečí vzniku psychických poruch, zmenšuje riziko výskytu fyzických onemocnění a napomáhá k posílení imunitního systému (Gruber, 2002).

Autogenní trénink

Autor této techniky Johannes Schulz vycházel z jógy. Podstatou autogenního cvičení je autorelaxace, tj. spojení absolutního uvolnění psychických i fyzických (svalových) sil. Je položen na dvou základních kamenech – relaxace a koncentrace. Zvýšená psychická zátěž může mít za projevy bolest zad, svalů, hlavy, nepravidelné dýchání či zrychlení srdečního rytmu. Autogenní metoda (dále jen AT) se snaží odstranit celkové napětí a zklidnit srdeční tep. Doporučená doba cvičení je 10-15 minut každý den, avšak je zapotřebí trpělivé trénování této techniky. Výsledky se dostavují obvykle až po 3 měsících (Šnýdrová, 2006).

Je rozdělen na stupeň nižší a vyšší. Nižší stupeň navozuje šest pocitů: relaxace, koncentrace na tíži, teplo, srdeční tep, dech a svěží čelo (Machač & Macháčová, 1991).

Jacobsonova progresivní relaxace

Američan Edmund Jacobson (1929) se po vzoru Schulze pokusil ovlivňovat psychiku pomocí vlastního těla. Zaměřuje se na celkové uvolnění organismu pomocí svalů v celém těle. Narozdíl od AT využívá také svaly na krku a hlavě. Dalším rozdílem je, že začátek cvičení je doprovázen úmyslným napětím. Výsledkem je co nejintenzivnější prožitek z následného uvolnění a relaxace (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Gruber (2002) uvádí tzv. rychlé techniky, které mají za úkol ihned napomoci v zátěžové situaci. Krátkodobý efekt je vyvažován potřebnou dobou k uskutečnění praktik (obvykle pár minut):

Uzemnění

Technika uzemnění napomáhá k uvědomění si sám sebe. Na začátku jsou otevřeny oči dokořán, poté si všímáme obrazu, který přenáší naše oči do mozku pomocí dat. Posléze se připojují zvuky, hlubokým nádechem čich, hmat, chuť, a nakonec se přidávají tělesné pocity. Toto cvičení lze provádět kdekoli a kdykoli během dne (Gruber, 2002).

Luk a šíp

Cílem této techniky je co nejrychleji dostat ze svého těla nepříjemný pocit či vnitřní napětí. Je založen na podobném duchu jako je AT, tj. střídaná napětí a uvolnění. Podstatou je imaginární vystřelení luku jako lukostřelec, přičemž šíp představuje „*to, co nás trápí*“. Po vystřelení luku do neznáma dochází k celkovému uvolnění (Gruber, 2002).

3.3.3 Mindfulness

„S efektivním využíváním pozornosti souvisí všímavost (Mindfulness) chápaná jako vědomé, záměrné upínání pozornosti ke svému vnitřnímu i vnějšímu světu, ...“ (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015, str. 308).

Všímavost je mentální stav představující absolutní sebekontrolu nad vlastní pozorností. Umožňuje ovládat prožívání, efektivně využívat své schopnosti nebo navození zklidnění a následné relaxace. Technika všímavosti věnuje plnou pozornost vlastnímu dechu, tělesným pocitům, uvědomování si emocí či soustředění se na právě vykonávanou činnost (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Hassonová (2015) rozlišuje techniku Mindfulness na formální a neformální. Neformální Mindfulness nemá žádná pevná pravidla a zakládá se na zapojování všímavosti v každodenním životě a činnostech. Lze ji zapojit při dennodenní chůzi či při plnění domácích aktivit.

Naopak formální všímavost je spíše známá pod pojmem meditace. Pochází z latinského slova *meditari*, tzn. častý. Aby byla meditace účinná, vyžaduje každodenní několikaminutové praktikování. Je vhodná pro redukci stresu a napomáhá tělesnému uvolnění. Pozitivním přínosem aplikování meditace je zvýšená kontrola nad myšlenkovými procesy a lepší schopnost zvládnout emoce (Fontana, 2016).

4 Vlastní práce

Manažerská pozice přináší do života jedince značnou míru stresu. Právě zmíněný stres a jeho důsledky jsou předmětem zkoumání v druhé části bakalářské práce. Výzkumné šetření bylo prováděno ve společnosti Škoda Auto a.s. na pozicích středního managementu. Pomocí dotazníku byly zjišťovány stresory působící na zaměstnance, zkoumán jejich vliv na duševní zdraví a metody duševní hygieny. V kapitole 4.4 Výsledky vlastního dotazníkového šetření jsou podrobněji rozepsány některé odpovědi na otázky, kterým byl dán větší prostor k popsání výsledků.

4.1 Cíl výzkumu a sběr dat

Cílem empirické části bakalářské práce je popsat a analyzovat vliv stresu na psychiku a psychické zdraví v souvislosti s pracovní pozicí ve středním managementu společnosti Škoda Auto, a.s. Zjištěná data z dotazníkového šetření budou statisticky zpracována a dále interpretována. Pomocí statistických metod budou přijaty nebo vyloučeny stanovené hypotézy. Výsledky poslouží k návrhům na doporučení ke zlepšení pracovních podmínek a preventivních programů.

4.1.1 Stanovení hypotéz

V souladu s dotazníkovým šetřením byly stanoveny tyto hypotézy:

1H₀: Mezi úrovní stresu a časem stráveným v práci neexistuje závislost.

2H₀: Mezi četností výskytu příznaků workoholismu a věkem neexistuje závislost.

3H₀: Mezi mírou pracovního stresu a spokojeností s pracovním prostředím neexistuje závislost.

4H₀: Mezi snahou aktivně předcházet stresu a délkou působení ve Škoda Auto a.s. neexistuje závislost.

5H₀: Hodnoty míry předcházení stresu mají pro zaměstnance, kteří vyhledali odbornou pomoc, a zaměstnance, kteří nevyhledali odbornou pomoc, stejné rozdělení.

4.1.2 Technika sběru dat

Ke sběru dat byla použita metoda kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření. Výzkumný dotazník pro tuto práci byl vytvořen na internetovém portále www.survio.cz. Činil celkem 26 otázek a byl rozdělen do pěti tematických částí.

První část dotazníku obsahovala 5 otázek se základními informacemi o respondentovi. Druhá část byla zaměřena na emoční stabilitu a stres. Třetí část, obsahující 6 otázek, se věnovala otázkám spokojenosti s pracovním prostředím respondenta a byl zde utvořen prostor pro návrhy či výtky respondentů. Předposlední část měla za úkol pomocí pěti otázek zanalyzovat důležitost pracovního života pro jednotlivého respondenta a zjistit četnost příznaků workoholismu. Poslední část dotazníkového šetření zkoumala metody duševní hygieny a využití odborné pomoci.

Dotazník byl respondentům rozeslán pomocí e-mailu v období prvních čtrnácti dnů měsíce února. Pro výzkum bylo osloveno celkem 251 zaměstnanců Škoda Auto a.s., kteří působí na pozicích koordinátorů v Technickém vývoji. Návratnost dotazníku byla 53,39 %, tudíž dotazník vyplnilo přesně 134 zaměstnanců.

4.2 Charakteristika podniku

Výzkumné kvantitativní šetření bylo v rámci bakalářské praxe prováděno v oddělení Technického vývoje ve společnosti Škoda Auto a.s. Tento podnik se řadí mezi největší firmy v České republice. Největší závod se nachází v Mladé Boleslavi, kde sídlí také členové představenstva. Dále Škoda Auto rozmístila své závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Každoročně jí patří první místo v automobilovém průmyslu, co se týče výroby, exportu automobilů do zahraničí nebo hodnocení velikosti podniků dle výše tržeb. Řadí se též mezi největší české zaměstnavatele. Je součástí německého koncernu Volkswagen Group (interní zdroj Škoda Auto a.s.).

4.3 Charakteristika respondentů

Jako cílová skupina kvantitativního šetření byli vybráni zaměstnanci Škoda Auto a.s. na pozicích koordinátorů v Technickém vývoji. V hierarchii podniku koordinátoři odpovídají střednímu managementu a řídí svůj pracovní tým, jenž se za své výsledky zodpovídá vedoucímu celého oddělení. Statisticky zkoumaný soubor obsahoval 134 anonymních respondentů, z nichž 130 dotázaných byli muži a 4 ženy. Věková struktura respondentů (viz Graf 1) ukazuje, že největší podíl zaměstnanců na této pozici tvoří lidé ve věku 44 až 50 let. Průměrný věk dotázaných činil 46 let.



Graf 1- Četnost výskytu uváděného věku respondentů na otázku č. 2 Váš věk je:

Co se týče zkoumání délky působení ve Škoda Auto a.s. (dále jen ŠA) byly otázky rozděleny na dvě části. A to na zkoumání celkové délky působení v ŠA a na délce působení na pozici koordinátora. Skoro 90 % respondentů působí ve ŠA více než 10 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci působící v ŠA 7-9 let. Pouze procento tvoří zaměstnanci pracující v ŠA méně než 1 rok. Jednoprocentní zastoupení mají též zaměstnanci, kteří odpověděli 1-3 roky. Odpověď 4-6 let nebyla zvolena ani jednou.

Takřka polovina koordinátorů působí na své pozici více než 10 let. Ti, kteří své místo zastávají v intervalu 4-6 let, tvoří 20 % zkoumaného souboru. Následují dvě podobně velké skupiny, jejichž doba působení odpovídá délce 7-9 let a 1-3 roky. Pouze 2 lidé tvoří jedno procento z celkového výzkumného šetření, jejichž doba působení na koordinátorském místě odpovídá méně než jednomu roku.

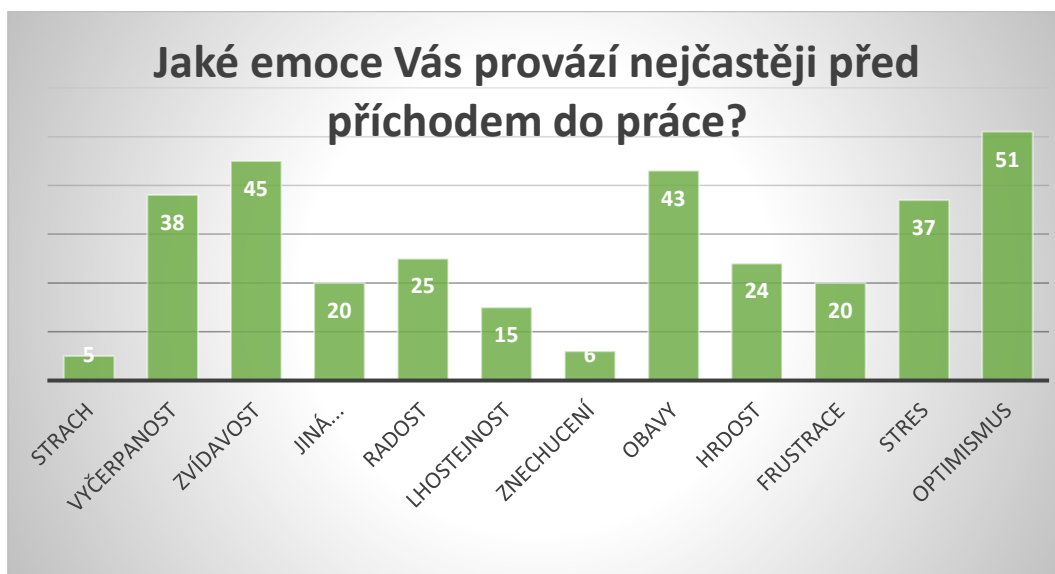
Dále byla zjišťována nejvyšší úroveň vzdělání jednotlivých respondentů (viz Tabulka 1). Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří dosáhli vysokoškolského magisterského vzdělání (tj. titul Ing. či Mgr.).

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů		
typ vzdělání	počet respondentů	procento respondentů
středoškolské bez maturity	0	0 %
středoškolské s maturitou	18	13,43 %
vyšší odborné	2	1,49 %
vysokoškolské bakalářské	9	6,72 %
vysokoškolské magisterské	98	73,13 %
vysokoškolské doktorské	7	5,22 %

Tabulka 1- Četnost výskytu odpovědí a procentuální vyjádření na otázku č. 3 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

4.4 Výsledky vlastního dotazníkového šetření

V otázce č. 6 měli respondenti na výběr z předpřipravených 11 různých pozitivních, negativních či neutrálních emocí. Možnost počtu odpovědí byla libovolná. Pokud se respondent neztotožňoval ani s jednou z nabízených možností, mohl napsat vlastní odpověď. Nejčastěji volená odpověď byla optimismus, ale následovaly ji obavy, zvědavost a stres. Naopak nejméně frekventovaná odpověď byl strach a pocit znechucení.



Graf 2- Jaké emoce Vás provází nejčastěji před příchodem do práce?

pozitivní	neutrální	negativní
<ul style="list-style-type: none"> • euforie • očekávání • Díky za každé nové ráno... • radost a optimismus do prvních úkolů • očekávání nových problémů/úkolů/ práce, myšleno pozitivně 	<ul style="list-style-type: none"> • rutina • bez emoce • povinnost, zodpovědnost • vše se míchá v závislosti na aktuální situaci daného dne • radost z práce, ale její náročnost roste každým dnem ... roste i množství úkolů a těžko se dá efektivně stíhat 	<ul style="list-style-type: none"> • napjatost • poslední dobou nejistota • únava z ranního vstávání

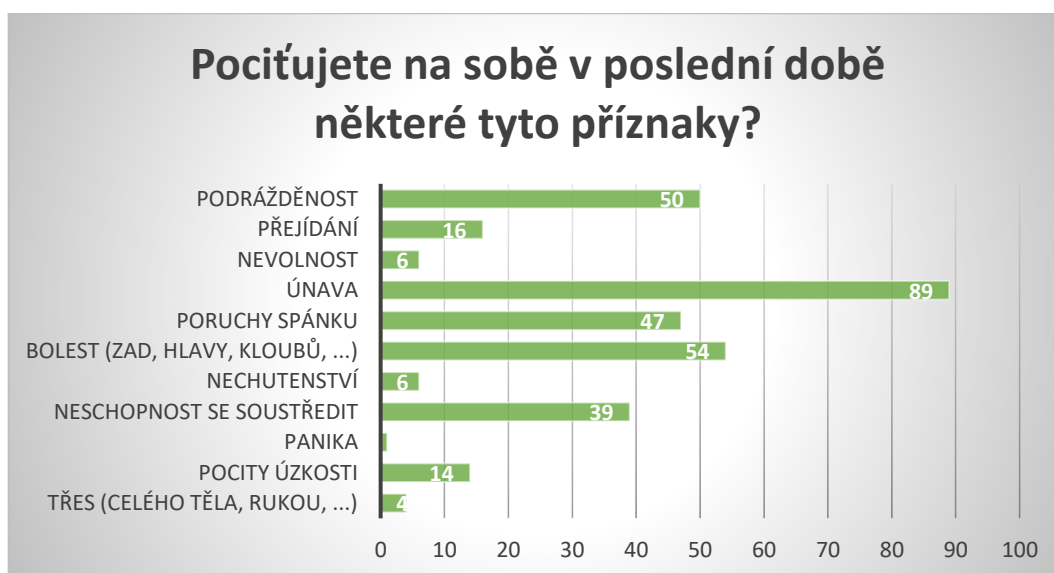
Graf 3- Libovolné odpovědi na otázku č.6 - Jaké emoce vás nejčastěji provází před příchodem do práce?

Otázka č. 7 měřila úroveň pracovního stresu. Obsahovala škálu od 1 do 10, přičemž 1 znamenala žádný stres a 10 představovala extrémní stres. Žádnou úroveň stresu pocítují pouze 3 respondenti, a naproti tomu extrémní stres vnímá pouze jeden respondent. Nejčastěji udávaná hodnota byla 7. Ta představuje již více než průměrný pocit stresového zatížení.

Úroveň pracovního stresu respondentů		
1 / 10	3	2,2 %
2 / 10	6	4,5 %
3 / 10	17	12,7 %
4 / 10	11	8,2 %
5 / 10	21	15,7 %
6 / 10	20	14,9 %
7 / 10	30	22,4 %
8 / 10	21	15,7 %
9 / 10	4	3,0 %
10 / 10	1	0,8 %
Celkem	134	100 %

Tabulka 2- Ohodnoťte na škále úroveň Vašeho pracovního stresu:

V otázce č. 8 respondenti volili, jaké příznaky na sobě poslední dobou pocítují. Na výběr měli z 11 ukázek pocitů a mohli zvolit libovolné množství z nabízených příznaků nadměrného stresového zatížení, které se projevují na jedinci. Nejčastější odpovědi respondentů byly, že pocítují na sobě větší únavu, podrážděnost a fyzickou bolest. Nejméně časté příznaky jsou třes, panika a nevolnost.



Graf 4- Odpovědi na otázku č. 8 - Pocítujete na sobě v poslední době některé tyto příznaky?

Otázka č. 10 zkoumala, jaký nejčastější stresor působí na zaměstnance. Převážná část respondentů zvolila časový tlak (více než 35 %). Dotázaní dostali prostor k vyjádření, pokud pociťují největší stres i z něčeho jiného než z dvanácti nabízených odpovědí. Nejčastěji se respondenti vyjadřovali k extrémnímu tlaku na výkon, nedostatku informací či zahlcením úkolů a neustálé změny.



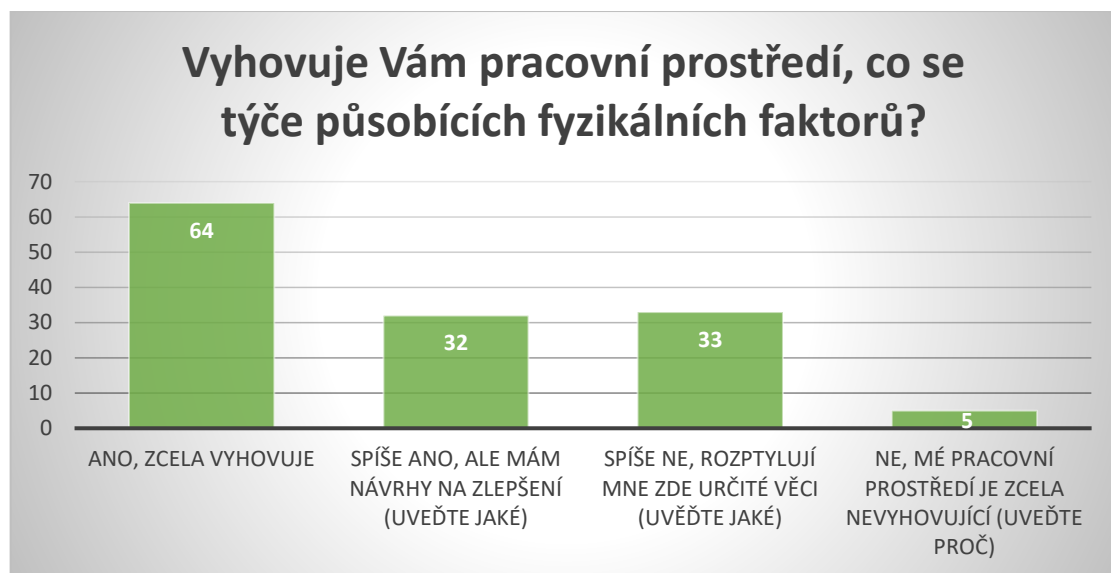
Graf 5- Četnost odpovědí na otázku č. 10–Z čeho v práci pociťujete největší stres?

Otázka č. 11 obsahovala škálu, na které respondenti hodnotili úroveň spokojenosti s jejich pracovním prostředím. Hodnotící škála byla od 1 do 10, přičemž 1 znamenala absolutní nespokojenost s pracovním prostředím a 10 představovala naprostou spokojenost s pracovním prostředím. Vysoce nadprůměrnou spokojenost zvolilo skoro 45 % z dotázaných, v návaznosti na to se dá předpokládat, že pracovní prostředí v ŠA je více než kvalitní.

Úroveň spokojenosti s pracovním prostředím		
1 / 10	0	0 %
2 / 10	3	2,2 %
3 / 10	12	9,0 %
4 / 10	7	5,2 %
5 / 10	9	6,7 %
6 / 10	16	11,9 %
7 / 10	10	7,5 %
8 / 10	21	15,7 %
9 / 10	38	28,4 %
10 / 10	18	13,4 %
Celkem	134	100 %

Tabulka 3 - Úroveň spokojenosti s pracovním prostředím – četnost výskytu a procentuální vyjádření

Otázka č. 12 byla oproti ostatním atypická v tom, že respondenti se zde mohli vyjádřit přímo k otázce spokojenosti s pracovním prostředím (ať už se to týká přímo kanceláře, kde pracují nebo okolí). Otázka byla specifikována přímo na působící fyzikální faktory (hluk, teplo, technické vybavení apod.). Pokud byla zvolena odpověď „ano, zcela vyhovuje“, respondent již dál neuváděl žádné návrhy či výtky. Tuto možnost zvolilo více než 45 % dotázaných. Druhá možnost odpovědi byla „spíše ano, ale mám návrhy na zlepšení“. Téměř 24 % zaměstnanců mělo připomínky ke zkvalitnění pracovního prostředí. Další možností bylo „spíše ne, rozptylují mne zde určité věci“. Tuto alternativu zvolilo téměř 25 % respondentů. Poslední odpověď zvolilo pět respondentů, kterým pracovní prostředí nevyhovuje, a zdůvodnili svou myšlenku.



Graf 6 - Četnost odpovědí na otázku č. 12 - Vyhovuje Vám pracovní prostředí, co se týče působících fyzikálních faktorů?

Celkem 32 respondentů mělo potřebu se vyjádřit u této otázky, i když mají pocit, že jejich pracovní prostředí je vyhovující. Z velké části lidé poukazují na stinné stránky tzv. „open space“ kanceláří. Ty mají za důsledek nadměrný hluk a vzájemně se rušící kolegy při vyřizování konferencí/telekonferencí. Po zavedení „open space“ chybí zvuková izolace a je těžší se soustředit a pracovat. Následně se objevují výtky směrem ke kvalitě ovzduší z důvodu špatné větratelnosti či při letních teplotách špatné proudění vzduchu. Stížnosti ke kvalitě a kvantitě zasedacích místností byly uváděny několikrát. Nejčastěji se objevovaly ve spojitosti se zřízením nových zasedacích místností, umožňující přísun čerstvého vzduchu.

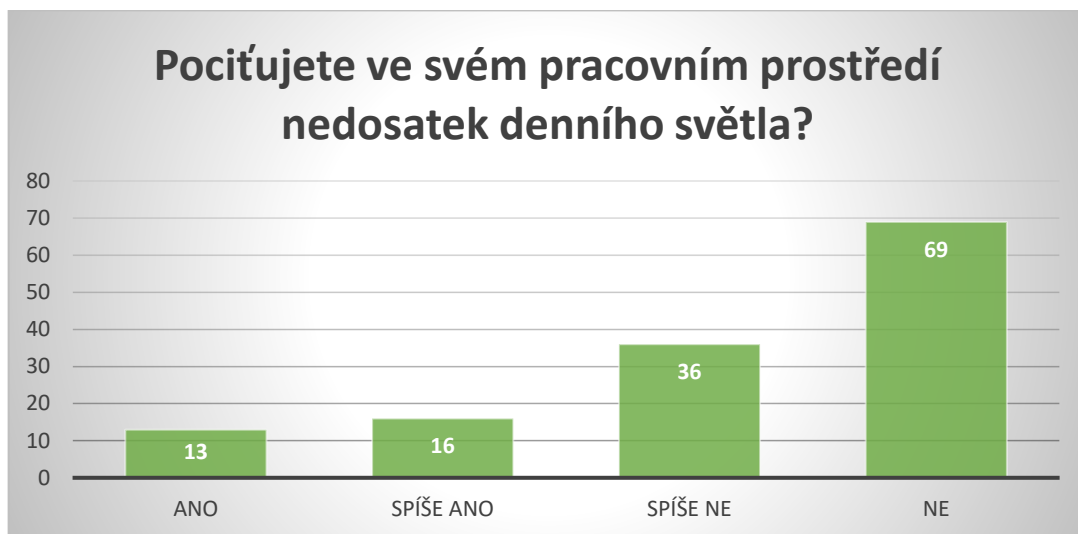
Jako návrhy na zlepšení prostředí pro vykonávání práce jsou uvedeny ergonomicko – nastavitelné stoly v kancelářích, zřízení relaxačních odpočinkových zón, esteticky zlepšit prostředí pomocí zeleně nebo zřízení tzv. Skype koutků pro vyřízení telekonferencí bez rušících elementů z okolí.

Více než 20 % respondentů zvolilo odpověď na otázku č. 12 „*spíše ne, rozptyluji mne zde určité věci*“. Největší část připomínek tvoří nespokojenost s kvalitou ovzduší, teplotou v kancelářích z důvodu chybějící klimatizace nebo dokonce oken. Opakují se zde nesouhlasné názory s velikostí kanceláří či zasedacích místností. Trend nespokojenosti s open space je zřetelně vidět i u těchto respondentů. Vyskytují se zde i upozornění na nedostatek pracovního prostoru, upozornění na hluk (ne pouze z kanceláře, ale i ze silnice).

Absolutní nespokojenost s pracovním prostředím vyjádřilo pět pracovníků ŠA. Zejména se shodli na problematičnosti open space kanceláří. Znovu se zde objevují námitky pracovníků kvůli chybějící klimatizaci. Nově se vyskytuje stížnost na špatnou organizaci kanceláří v rámci oddělení v budově.

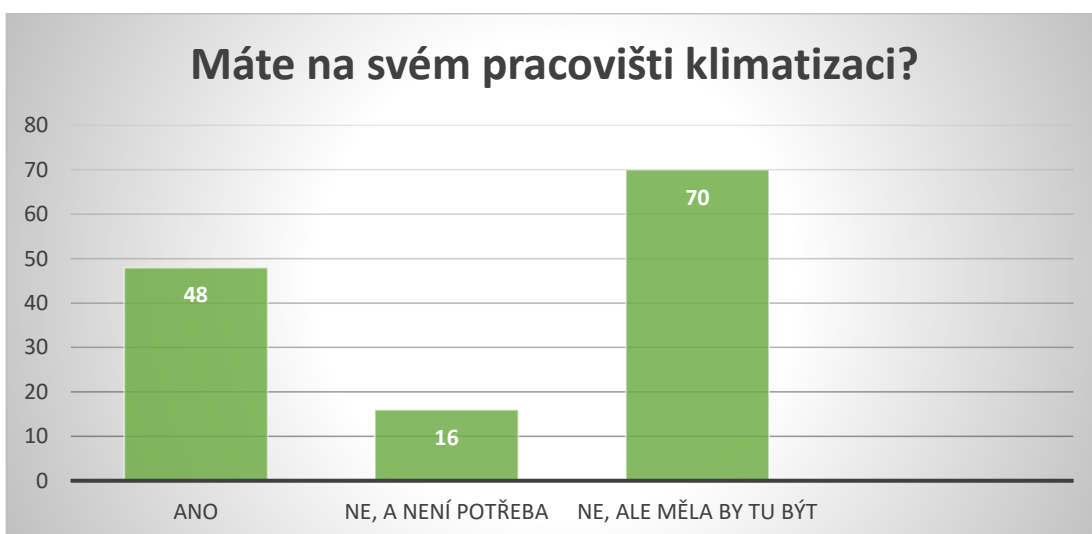
Otázka č. 13 zjišťovala, zda pracovníci mají na svém pracovišti okna. Pracovníků, jejichž kanceláře nedisponují okny, bylo devět. Mělo by se jednat o bývalá laboratorní pracoviště nebo dílny předělané na kanceláře.

V otázce č. 14 bylo zjišťováno v návaznosti na předešlou otázku, zda pracovníci pociťují na svém pracovišti nedostatek denního světla. Pocit nedostatku denního světla může být důsledkem již zjištěné skutečnosti, že v některých kancelářích či zasedacích místnostech chybí okna.



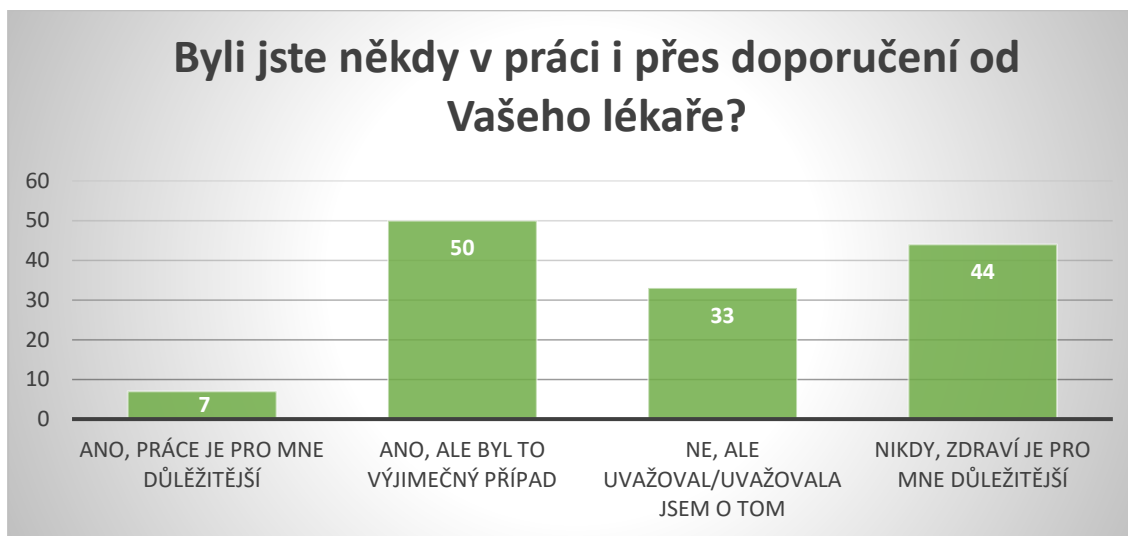
Graf 7 - Četnost odpovědí na otázku č. 14 - Pocitujete ve svém pracovním prostředí nedostatek denního světla

Otázka č. 16 zkoumala, zda mají pracovníci ve své kanceláři klimatizaci. Problému s nedostupností klimatizace si bylo možné povšimnout již v otázce č. 12 (viz strany 40–41), kde nespokojenost s pracovním prostředím z velké části tvořily připomínky vůči klimatizaci.



Graf 8 - Četnost odpovědí na otázku č. 16 - Máte na svém pracovišti klimatizaci?

Otázka č. 20 zkoumá, zda pracující dává přednost více práci než zdraví. Sedm respondentů totiž dobrovolně přiznalo, že práce je pro ně důležitější než zdraví (viz Graf 9).



Graf 9 - Četnost odpovědí na otázku č. 20 - Byli jste někdy v práci i přes doporučení od Vašeho lékaře?

Otázka č. 22 obsahovala škálu, kde respondenti hodnotili vlastní snahu aktivně předcházet stresu, přičemž hodnota 1 znamenala minimální snahu a 10 naopak maximální úsilí aktivně předcházet stresu. Extrémy byly zvoleny oba. Na škále zvolil nejnižší krajní hodnotu jeden respondent. Opačný extrém, tedy 10, byl vybrán celkem devětkrát. Nejčastěji volili respondenti na škále úroveň 5, tedy průměrná střední snaha, a 27 dotázaných zvolilo 7 a 25 ohodnotilo svou snahou na škále číslem 8.

Jak byste ohodnotili Vaši snahu aktivně předcházet stresu?		
1 / 10	1	0,8 %
2 / 10	3	2,2 %
3 / 10	7	5,2 %
4 / 10	9	6,7 %
5 / 10	28	20,9 %
6 / 10	15	11,2 %
7 / 10	27	20,2 %
8 / 10	25	18,7 %
9 / 10	10	7,5 %
10 / 10	9	6,7 %
Celkem	134	100 %

Tabulka 4 - Ohodnocení vlastní snahy aktivně předcházet stresu – četnost výskytu a procentuální vyjádření

Využití odborného poradenství je i v dnešní době celkem citlivé téma, přesto se v otázce č. 24 našli tací, jenž přiznali, že navštěvují psychologa/psychiatra. V minulosti odbornou pomoc využilo 17 dotázaných. Celkem 28 pracovníků přemýšlelo nad vyhledáním odborné pomoci v oblasti duševního zdraví. Přesto více než polovina respondentů vybrala jako odpověď poslední z nabízených a to, že nikdy odborné poradenství nevyhledali a ani o tom neuvažovali.

Informaci o možnosti využití služeb firemního psychologa, která je poskytována bezplatně všem zaměstnancům ŠA, je k dispozici na firemním portále. Přesto více než polovina dotázaných se tuto skutečnost dozvěděla až pomocí dotazníku. Této možnosti využili tři zaměstnanci ŠA. Skoro 40 % respondentů uvedlo, že již byli o této informaci poučeni, ale služeb psychologa/psychiatra nevyužili. Více než 50 % dotázaným, kteří tuto informaci neměli, přišlo zjištění bezplatné odborné pomoci užitečné. Z celkového počtu 134 respondentů přišla tato informace 10 lidem zbytečná.



Graf 10 - Procentuální četnost odpovědí na otázku č. 25 - Víte o možnosti využití firemního psychologa?

4.5 Testování hypotéz

Všechny výpočty byly provedeny pomocí programů Microsoft Excel 10 a STATISTICA EN 13, hladina významnosti byla zvolena 0,05.

V rámci první hypotézy byla testována závislost úrovně stresu a času stráveného v práci. Úroveň stresu, měřená na desetibodové škále, byla proměnnou intervalového typu. Čas strávený v práci, zjišťován ve 3 intervalech, byl proměnnou ordinálního typu. Závislost mezi intervalovou a ordinální proměnnou byla testována pomocí testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace.

H_0 : Mezi úrovní stresu a časem stráveným v práci neexistuje závislost.

H_A : Mezi úrovní stresu a časem stráveným v práci existuje závislost.

Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti

hodnota R	p-hodnota	rozhodnutí o H_0	závislost prokázána
0,28	0,001	zamítáme	ano

P-hodnota testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace 0,001 byla nižší než 0,05. Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní. Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost mezi úrovní stresu a časem stráveným v práci. Vzhledem ke kladné hodnotě korelačního koeficientu (0,28) se jedná o přímou závislost. Hodnota korelačního koeficientu je nižší než 0,3, jedná se tedy o slabší míru závislosti. Celkově lze tedy interpretovat, že s vyšším časem stráveným v práci je ve slabé míře závislosti spojena vyšší úroveň stresu.

V rámci druhé hypotézy byla testována závislost počtu příznaků workoholismu a věku. Jednalo se o 2 poměrové proměnné, přičemž u příznaků workoholismu byla zjištěna výrazná odchylka od normálního rozdělení. Závislost proto byla testována pomocí testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace. Jako příznaky workoholismu byly vybrány dvě tyto proměnné:

- otázka č. 17 – Jste v práci přesčas? – odpověď „*pravidelně, každý den*“
- otázka č. 18 – Kolik hodin denně strávíte prací? – odpověď „*10 hodin a více*“

Z důvodu malého zastoupení odpovědí „*ano nejdnou*“ na otázku č. 19 - Stalo se Vám někdy, že jste přerušili řádnou dovolenou kvůli práci?, a odpovědí „*ano, práce je pro mne důležitější*“ na otázku č. 20 (Byli jste někdy v práci i přes doporučení od Vašeho lékaře tak nečinit?) byly tyto proměnné v testu nerelevantní. Jsou pouze graficky vyobrazeny na krabicovém grafu (viz Graf 11).

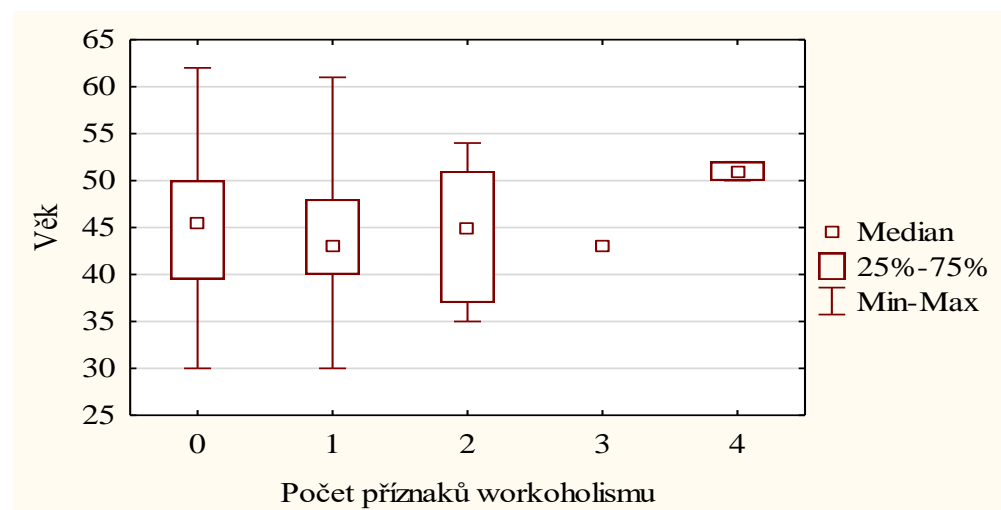
2H₀: Mezi četností výskytu příznaků workoholismu a věkem neexistuje závislost.

2H_A: Mezi četností výskytu příznaků workoholismu a věkem existuje závislost.

Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti

hodnota R	p-hodnota	rozhodnutí o H ₀	závislost prokázána
-0,05	0,563	nezamítáme	ne

P-hodnota testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace 0,563 byla vyšší než 0,05. Nulová hypotéza tedy nebyla zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána závislost mezi četností výskytu příznaků workoholismu a věkem. Na základě krabicového grafu je možné pozorovat, že v datech není přítomen žádný trend.



Graf 11 - Krabicový graf – Hypotéza č.2

V rámci třetí hypotézy byla testována závislost mezi mírou pracovního stresu a spokojeností s pracovním prostředím. Jednalo se o 2 intervalové proměnné, u nichž bylo dle Shapiro-Wilkova testu zamítnuto normální rozdělení. Závislost proto byla testována pomocí testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace.

3H₀: Mezi mírou pracovního stresu a spokojeností s pracovním prostředím neexistuje závislost.

3H_A: Mezi mírou pracovního stresu a spokojeností s pracovním prostředím existuje závislost.

Shapiro-Wilkův test – testování normálního rozdělení

Proměnná	p-hodnota	rozhodnutí
Míra stresu	0,000	H ₀ o normálním rozdělení dat zamítáme
Spokojenost	0,000	H ₀ o normálním rozdělení dat zamítáme

Vzhledem k tomu, že nebylo možné předpokládat normální rozdělení, byl zvolen test nezávislosti založený na Spearmanově korelačním koeficientu.

Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti

hodnota R	p-hodnota	rozhodnutí o H ₀	závislost prokázána
-0,23	0,007	zamítáme	ano

P-hodnota testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace 0,007 byla nižší než 0,05. Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní. Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost mezi mírou pracovního stresu a spokojeností s pracovním prostředím. Vzhledem k záporné hodnotě korelačního koeficientu (-0,23) se jedná o nepřímou závislost. Hodnota korelačního koeficientu je blíže nule než -0,3, jedná se tedy o slabší míru závislosti. Celkově lze tedy interpretovat, že s vyšší mírou pracovního stresu je ve slabé míře závislosti spojena nižší spokojenost s pracovním prostředím.

V rámci čtvrté hypotézy byla testována závislost mezi snahou aktivně předcházet stresu a délkou působení ve Škoda Auto a.s. Snaha aktivně předcházet stresu, měřená na desetibodové škále, byla proměnnou intervalového typu. Délka působení v ŠA, zjišťována ve 4 intervalech, byla proměnnou ordinálního typu. Závislost mezi intervalovou a ordinální proměnnou byla testována pomocí testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace.

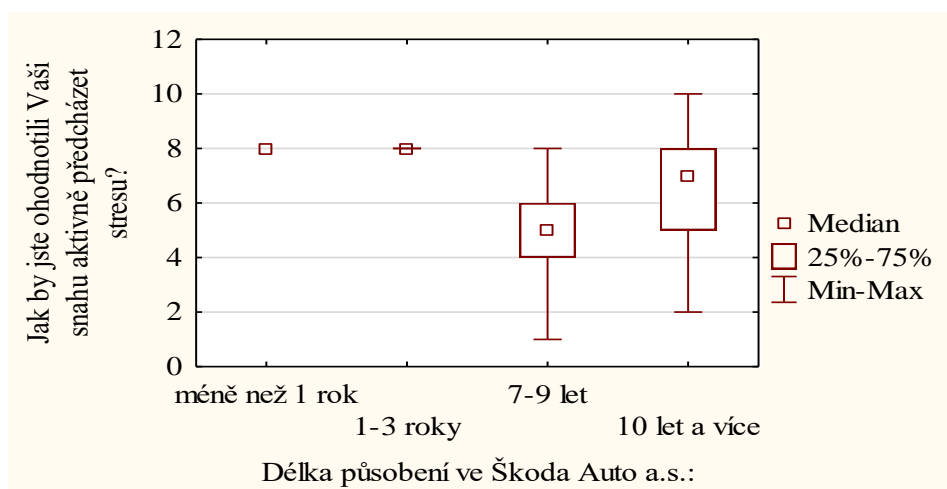
4H₀: Mezi snahou aktivně předcházet stresu a délkou působení ve Škoda Auto a.s. neexistuje závislost.

4H_A: Mezi snahou aktivně předcházet stresu a délkou působení ve Škoda Auto a.s. existuje závislost.

Spearmanův korelační koeficient a test nezávislosti

hodnota R	p-hodnota	rozhodnutí o H ₀	závislost prokázána
0,11	0,225	nezamítáme	ne

P-hodnota testu nezávislosti založeném na Spearmanově koeficientu pořadové korelace 0,225 byla vyšší než 0,05. Nulová hypotéza tedy nebyla zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána závislost mezi snahou aktivně předcházet stresu a délkou působení ve ŠA. Na základě krabicového grafu (viz Graf 12) je možné pozorovat, že v datech není přítomen žádný trend. Respondenti působící méně než rok, popř. 1-3 roky byli minimálně zastoupeni. Výrazně nejzastoupenější skupinou byli respondenti působící déle než 10 let, z čehož pak plyne, že rozložení skupin není optimální k testování takové hypotézy.



Graf 12 - Krabicový graf – Hypotéza č.4

V rámci páté hypotézy byla porovnána míra předcházení stresu (intervalová proměnná na desetistupňové škále) na základě toho, zda zaměstnanec někdy vyhledal odbornou pomoc (nominální proměnná se dvěma kategoriemi). Vzhledem k tomu, že dle Shapiro-Wilkova testu nebyl splněn předpoklad normálního rozdělení, bylo porovnání provedeno pomocí Mann-Whitneyho testu.

5H₀: Hodnoty míry předcházení stresu mají pro zaměstnance, kteří vyhledali odbornou pomoc, a zaměstnance, kteří nevyhledali odbornou pomoc, stejné rozdělení.

5H_A: Rozdělení hodnot míry předcházení stresu se pro respondenty, kteří vyhledali odbornou pomoc, a respondenty, kteří nevyhledali odbornou pomoc, liší.

Shapiro-Wilkův test – testování normálního rozdělení

Využili poradenství	p-hodnota	rozhodnutí
Ano	0,000	H ₀ o normálním rozdělení dat zamítáme
Ne	0,000	H ₀ o normálním rozdělení dat zamítáme

Vzhledem k tomu, že nebylo možné předpokládat normální rozdělení, byl k porovnání zvolen Mann-Whitneyho test.

Mann-Whitneyho test: p-hodnota a číselné charakteristiky

Poradenství	N	medián	průměr	sm. odch.	p-hodnota
Ano	20	6,5	6,45	2,0	0,993 (nezamítáme H₀)
Ne	114	7,0	6,44	2,0	

P-hodnota Mann-Whitneyho testu vyšla s ohledem na 3 desetinná místa 0,993, tedy vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza nebyla zamítnuta. Na hladině významnosti 0,05 nebyl prokázán rozdíl v míře předcházení stresu mají pro zaměstnance, kteří vyhledali odbornou pomoc, a zaměstnance, kteří nevyhledali odbornou pomoc. Dle kategorizovaného krabicového grafu lze konstatovat, že obě skupiny mají stejné hodnoty dolního a horního kvartilu a hodnoty mediánu se liší pouze o 0,5.

5 Výsledky a diskuze

Dotazník byl rozdělen na pět částí. První část dotazníku, která zkoumala základní informace ohledně respondenta, byla použita v kapitole 4.3 Charakteristika respondentů (viz str. 35-36).

Druhá část šetření se skládala z pěti otázek tematicky zaměřených na výzkum stresorů, emocí či příznaků nadměrné stresové zátěže (otázky č. 6, 7, 8, 9, 10). V návaznosti na získané výsledky z dotazníkové šetření bylo zjištěno, že skoro 30 % respondentů pociťuje před příchodem do práce stres. Průměrná úroveň stresu byla zjištěna jako lehce nadprůměrná. I přesto ovšem pociťují pozitivní emoce, např. zvědavost, optimismus či radost. I tak, ale pociťují časový tlak, který jim z velké části způsobuje největší stres. Nadměrné psychické zatížení se může projevovat v celé řadě příznaků. Nejčastěji dotázaní uvedli, že pociťují nadměrnou únavu, podrážděnost a bolest těla (např. zad, hlavy nebo kloubů). Přílišný stres se může projevovat také neschopností se soustředit, což potvrdila třetina z dotázaných. Na zvýšení efektivity vyprodukované práce se však respondenti neshodli. Pouze 5 % respondentů brání stres jednoznačně zvýšit efektivitu práce a 12 % respondentů nadměrná zátěž ke zvýšení efektivity nijak nebrání. Zbytek se rozhodoval mezi alternativami „spíše ano“ nebo „spíše ne“.

Třetí část obsahovala šest otázek zaměřených na spokojenost s pracovním prostředím dotázaných (otázky č. 11, 12, 13, 14, 15, a 16). Pomocí výzkumného šetření v oblasti spokojenosti s pracovním prostředím zaměstnanci vyjádřili na grafické škále (1-10) své pocity velmi různorodě. S celkovým průměrným výsledkem 6,4 se dá předpokládat, že zaměstnancům pracovní prostředí spíše vyhovuje. Ovšem díky navazujícím otázkám, kde bylo možné napsat vlastní odpověď, bylo zjištěno, že zaměstnancům zcela nevyhovuje uspořádání kanceláří do tzv. „open space“. Pociťují ztrátu soukromí, ruší je nadměrný hluk či zhoršená kvalita vzduchu. Dále se objevují výtky vůči nefungující či zcela chybějící klimatizaci. To má za následek také skutečnost, že třetině zaměstnanců nevyhovuje teplota v jejich kanceláři. Důležitým zjištěním bylo také, že 9 z 134 respondentů nemá ve své kanceláři okna. Absence oken má za následek nedostatek denního světla a nemožnost větratelnosti v uzavřené místnosti.

Důležitost pracovního života pro jednotlivého respondenta a příznaky workoholismu byly tématem čtvrté části dotazníkového šetření (otázky č. 17, 18, 19, 20 a 21). Obvyklá denní pracovní doba se pohybuje mezi 8-10 hodin. Jen necelých 10 % pracuje více než 10

hodin denně. Respondenti uvedli, že minimálně jednou v životě byli v práci přesčas. Více než 20 % z dotazovaných je pravidelně každý den v práci nad rámec svém pracovní doby a více než 50 % zůstává často přesčas v práci. Dále bylo zjištěno, že necelá polovina respondentů přerušila řádnou dovolenou kvůli práci. Dokonce 57 z 134 anonymních respondentů uvedlo, že byli v práci i přes doporučení od lékaře.

Závěrečná část obsahovala otázky týkající duševní hygieny, využití odborné pomoci a znalost protistresových metod (otázky č. 22, 23, 24, 25 a 26). Průměrná snaha respondentů byla díky grafické škále (1-10) vyhodnocena jako nadprůměrná (6,4). Nejčastější činností, díky které respondenti preventivně předcházejí stresu, byl sport. Následovala procházka v přírodě, odpočinek u TV či PC nebo návštěva kultury či společně trávený čas s rodinou. Využití protistresových technikách bylo zjištěné jako velmi malé. Skoro 60 % nepoužívá žádné protistresové techniky. Zbytek uvedl protistresové dýchání, odejít a zůstat sám v místnosti či meditaci. Odbornou pomoc v oblasti duševního zdraví využilo necelých 15 % z dotázaných, někteří ještě stále docházejí k psychologovi/psychiatrovi. Následovala otázka, která měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci mají informaci o možnosti využití firemního psychologa. Díky této otázce více než zjistilo 50 % z nich, že mají tuto možnost a přišlo jim zjištění této skutečnosti užitečné. Výzkum odhalil, že 3 zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, tuto možnost v minulosti využili.

5.1 Diskuse

Dotazníkové šetření založené na téma Stres a duševní hygiena v manažerské praxi ve společnosti Škoda Auto a.s. se zúčastnilo celkem 134 anonymních respondentů zastávajících pozici koordinátora. Nutno podotknout, že zkoumaný soubor obsahuje pouze 4 ženy. Tudíž nebylo možné zkoumat rozdíly mezi pohlavími v rámci výzkumu. Lze předpokládat, že kdyby byl výzkum prováděn na všech pozicích v oblasti Technického vývoje, mohou výsledky vést k jiným závěrům. Navazující výzkum na tuto práci by mohl být zaměřen na jinou oblast ve společnosti ŠA (např. oblast Lidských zdrojů) na pozicích středního managementu, tedy zaměstnanci pracující na místě koordinátora.

Při výzkumu metod duševní hygieny, přesněji odborné pomoci psychologa či psychiatra, byly otázky položeny pouze na zjištění využití/nevyužití této formy psychohygieny. Tento výzkum lze rozšířit o zkoumání důvodu nevyužití odborné pomoci. Zda si jedinec rozmyslel návštěvu psychologa či psychiatra z důvodu pocitu studu či zda mu tato forma odborné pomoci přijde jako zbytečná.

5.2 Návrh preventivních opatření

Na základě analýzy výsledků z dotazníkového šetření byly úspěšně identifikovány stresory působící na koordinátory ve společnosti Škoda Auto a.s. Nejčastějším stresovým faktorem působícím na jedince byl časový tlak. Následně zaměstnanci pocítují přílišnou zodpovědnost, kterou mají na svých bedrech a nedostatečnou komunikaci, jež mnohdy snižuje pracovní efektivitu. Dále byla zjištěna částečná nespokojenost s pracovním prostředím v Technickém vývoji ŠA. Respondenti využili prostoru pro vlastní návrhy na opatření a sdělili nedostatky, které pocítují. Při výzkumu týkající se aktivního přecházení stresu bylo zjištěno, že nejčastěji se zaměstnanci snaží odreagovat provozováním některého z druhů sportu či procházkou v přírodě. I tak se objevilo několik odpovědí, kde respondenti přiznali, že jejich snaha aktivně předcházet stresu není nijak závratná či dokonce žádná.

Ze staticky ověřovaných hypotéz vyplynulo že:

- a) existuje závislost mezi úrovní stresu respondentů a časem stráveným prací;
- b) existuje závislost mezi úrovní stresu respondentů a spokojeností s jejich pracovním prostředím.

Díky těmto informacím byla navržena preventivní opatření, která poslouží jednotlivým pracovníkům i společnosti ŠA.

5.2.1 Preventivní opatření a návrhy pro jednotlivce

Čas, který stráví jedinec v práci, je mnohdy delší, než by si sám přál. To je důvod, aby každý kladl důraz na to, v jakém prostředí ho chce trávit. Každodenní emoce, pracovní kolektiv či prostředí, kde vykonává svou každodenní práci úzce souvisí s psychickým zdravím jedince. Pokud jedinec dává přednost pracovnímu životu na úkor osobnímu, nenastaví si vlastní hranice důležitosti a nevnímá si varovných signálů svého těla, může ve výsledku dojít až k nenávratným onemocněním jak ze strany psychického, tak fyzického zdraví. Proto aktivní předcházení stresu, používání protistresových metod nebo využití odborné pomoci může výrazně přispět k osobní pohodě a preventivnímu posilování celkového zdraví.

Návrhem na preventivní předcházení stresu na úrovni jedince může být snaha zařadit alespoň dvakrát týdně do svého časového harmonogramu půlhodinovou procházku v přírodě nebo jinou fyzickou aktivitu. Sport pomáhá zbavovat tělo stresu a vyplavují se důležité hormony (např. endorfiny), které přinášejí pocity štěstí a uvolnění. Návštěva divadla, galerie

či jiných kulturních zařízení mohou napomoci k navození jiných myšlenek i na chvilkové zapomenutí strastí pracovního života.

Důraz na kvalitní spánek, trvajícím minimálně 8 hodin, pomůže potlačit pocity únavy a zlepšit soustředění. Dalším důležitým aspektem k uchování celkového zdraví je důraz na pravidelný příjem jídla a kvalitu potravin či dodržování pitného režimu v závislosti na individuální potřebě.

Existuje několik protistresových metod, jež mají za cíl řešit nadměrné psychické zatížení organismu. Mezi nejnovější trendy v této oblasti patří Mindfulness. Řadí se mezi relaxační a meditační techniky, které mají za cíl posilovat duševní zdraví na bázi každodenního aplikování. Pod tímto pojmem je možno si představit využívání síly bdělé pozornosti a všímavosti. Jedinec ji může praktikovat i při chůzi či v kanceláři (viz kapitola 3.3.3 Mindfulness - str.31). V návaznosti na tuto metodu lze za příklad také uvést praktikování jógy či meditace. Mezi nejpoužívanější metody stále patří rozhovor s blízkou či nezaujatou osobou nebo protistresové dýchání, kdy se zaměřuje pozornost na hloubku a délku dýchání.

Využití odborné pomoci je i v 21. století stále pro někoho tabu. Avšak samotné přiznání potřeby pomoci a následné vyhledání psychologa či psychiatra, může pomoci ve větší míře než pouze praktikování protistresových metod. Zastávání názoru, že se člověk může vypovídat blízkému člověku má vadu v tom, že ten člověk je již názorově zaujat a nedokáže objektivně posoudit situaci. Pokud jedinec již vyhledal odbornou pomoc a ve výsledku došel k tomu, že návštěva byla zbytečná, je třeba si uvědomit jednu věc. Každý psycholog pracuje jinak a má své ověřené metody, ale nelze očekávat závratnou změnu ihned po první návštěvě. Významným plusem je i skutečnost, že v dnešní době lze využít odborných služeb psychologa bezplatně pomocí zdravotních pojišťoven. Na internetových stránkách zdravotních pojišťoven jsou seznamy psychologů, jež spolupracují a bezplatně poskytují odborné návštěvy. Zaměstnanci ŠA mohou bezplatně využít služeb firemního psychologa.

5.2.2 Preventivní opatření a návrhy pro společnost Škoda Auto a.s.

Spokojenost a emoční stabilita se promítá do chování a kvality vyprodukované práce zaměstnance. Proto by měla každá organizace dbát na snahu soustavného zlepšování pracovního prostředí a klást důraz na inovace v oblasti psychologie práce. Zaměstnavatel by měl pravidelně zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců pomocí různých kvantitativních šetření (např. dotazník) a díky zjištěným skutečnostem předkládat návrhy na opatření.

V oblasti preventivního předcházení stresu by měl zaměstnavatel lépe informovat o různých podpůrných službách, které poskytuje. Například, více než polovina dotázaných nevěděla o možnosti bezplatného využití psychologické konzultace v oblasti prevence a zvládání stresu a řešení náročných osobních i pracovních situací. Tato informace byla sdělena na internetovém zaměstnaneckém portálu v rámci programu „*Na duši záleží*“. Zaměstnavatel by měl zvážit, zda byla tato informace dostatečně viditelná a srozumitelně prezentována.

Návrhem na zlepšení informovanosti může být hromadně zaslaný e-mail všem zaměstnancům ŠA nebo pomocí informačního letáku poskytnuta nadřízeným, kteří by tento fakt prezentovali na týdenních poradách a distribuovali letáky dál.

V důsledku stálého přijímání nových zaměstnanců a stagnace navyšování nových kanceláří, se prostor k výkonu práce stále zmenšuje. Má to za následek tísnění lidí v jedné malé místnosti či zavádění tzv. open space. Za velká negativa těchto typů uspořádání kanceláří lze nejvíce vytyčit nadměrný hluk, jenž má za důsledek zhoršenou koncentraci, vzájemné rušení se či vydýchaný prostor. Dalším negativním jevem je absence oken v těchto kancelářích. Zaměstnavatel by si měl uvědomit, že nedostatek denního světla či chybějící možnost přísunu čerstvého vzduchu může nejenom negativně působit na psychiku jedince, ale může mít za následek např. nevolnost či mdloby. To samé se týká i s nedostatečným vybavením kanceláří klimatizací. V letním období teplota v kancelářích mnohdy vystoupá nad 30°C. Nadměrné přehřátí organismu snižuje výkonnost pracovníka a může se negativně podepsat na jeho zdraví. Co se týče vybavení kanceláří, stále více roste poptávka po ergonomických stolech. Ty jsou různě polohovatelné a přizpůsobí se každému pracovníkovi. Jsou žádané z toho důvodu, protože pracovník netráví tolik hodin při sezení u počítače a mohou napomoci od bolesti zad způsobené nadměrným sezením.

Návrhem na opatření v tomto případě mohou být tzv. relaxační zóny. Tyto prostory jsou nejčastěji k nalezení na společných velkých chodbách nebo jako

předělané nevyužívané zasedací místnosti. Relaxační zóny jsou specifické např. vybavením, co se týče nábytku. Možnost výběru několika typů sedacích křesel je přizpůsobena odlišným požadavkům pracovníků či poskytnutím interaktivních obrazovek k navození kreativity. Stoly by byly přizpůsobeny k odložení osobních věcí či občerstvení. Zóny by se měly nacházet v prosvětleném a tichém prostoru, obklopeném veselými barvami, které navozují klid.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem Stres a duševní hygiena v manažerské praxi. V teoretické části práce se autorka zaměřovala na problematiku stresu, zkoumala příčiny a důsledky nadměrné psychické zátěže a přibližovala možnosti zvládnutí stresového napětí. Práce byla zasazena do kontextu manažerského prostředí, přesněji do oblasti středního managementu. Prostor v této části mimo jiné dostali dva pojmy, a to workoholismu a syndrom vyhoření. V teoretické části byla dále přiblížena důležitost duševní hygieny a popsány metody psychohygieny.

Výzkumnou metodou v empirické části bakalářské práce byla využita metodologie kvantitativní, tj. dotazníkové šetření. V rámci praktické části bylo stanoveno pět výzkumných hypotéz, jež se vztahovaly na autorkou vlastně sestavený dotazník. Ke statistickému ověření byly použity programy Microsoft Excel 10 a STATISTICA EN 13. Pomocí využití Spearmanova korelačního koeficientu a testu nezávislosti, Mann-Whitneyho testu a Shapiro – Wilkova testu byly výsledky interpretovány a dále popsány.

Statistickým výzkumem bylo potvrzeno, že míra pracovního stresu závisí na čas strávený prací. Výzkum dále odhalil, že míra stresu závisí se spokojeností s jejich pracovním prostředím. Naopak se nepotvrdila žádná závislost související s věkem respondentů a četností příznaků workoholismu. Dále byla potvrzena nulová hypotéza o neexistenci závislosti mezi snahou aktivně předcházet stresu a délkou působení ve Škoda Auto a.s. Nepodařilo se vyvrátit ani tvrzení, že hodnoty míry předcházení stresu mají pro zaměstnance, kteří vyhledali odbornou pomoc, a zaměstnance, kteří nevyhledali odbornou pomoc, stejné rozdělení.

V návaznosti na zjištěné skutečnosti pomocí anonymního dotazníkového šetření a statisticky ověřených hypotéz autorka navrhla preventivní opatření, které směřovala směrem k zaměstnancům ŠA a organizaci ŠA. Díky zjištěným poznatkům v dotazníkovém šetření byly navrženy metody na uchování duševního zdraví, zdůrazněny důležité faktory ovlivňující zdraví jedince (např. důraz na kvalitní spánek či fyzický pohyb). Jako návrh na posilování psychické pohody autorka vybrala moderní metodu psychohygieny, tzv. Mindfulness, na který se odkázala ve své teoretické části práce, kde podrobněji popisuje tuto techniku posilování psychiky jedince. Dále přiblížila skutečnost, o bezplatném využití odborné pomoci s využitím zdravotních pojišťoven či firemního psychologa ŠA.

Prevenční opatření a návrhy pro společnost ŠA byly navrženy v závislosti na zjištěné poznatky z dotazníkové šetření a ověřených hypotéz. Autorka se zaměřila na dvě oblasti, a to zlepšení kvality pracovního prostředí a důraz na lepší informovanost týkající se možnosti bezplatného využití psychologické konzultace v oblasti prevence a zvládnutí stresu a řešení náročných osobních i pracovních situací. Důraz autorka kladla na zřízení relaxačních zón, jež byly ve velké míře poptávány ze strany zaměstnanců ŠA.

Závěrem by autorka chtěla zdůraznit důležitost spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím. Výsledky z dotazníkového šetření a následné vyhodnocení hypotézy, kde byla prokázána závislost mezi úrovní stresu a spokojeností s pracovním prostředím, by mělo podnítit organizaci ke zlepšování pracovního prostředí pro zaměstnance. A to také z toho důvodu, že zaměstnanci tráví minimálně 8 hodin denně prací. Což podle prokázané závislosti mezi úrovní stresu a dobou strávenou prací může velmi působit na psychiku zaměstnanců. Návrhy na preventivní opatření mohou posloužit jako podklad pro společnost ŠA.

7 Seznam použitých zdrojů

1. **Ferjenčík, Ján.** *Úvod do metodologie psychologické výzkumu : Jak zkoumat lidskou duši.* Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.
2. **Řezanková, Hana.** *Analýza dat z dotazníkového šetření.* Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-906594-8-3.
3. **Svatošová, Libuše a Prášilová, Marie.** *Statistické metody v příkladech.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. ISBN 978-80-213-1673-7.
4. **Křivohlavý, Jaro.** *Psychologie zdraví.* Praha : Portál, 2009. ISBN: 8071785512.
5. **Šnýdrová, Ivana.** *Manažerka a stres.* Praha 7 : GradaPublishing, a.s., 2006. ISBN: 80-247-1272-5.
6. **Pauknerová, Daniela a kol., a.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 8024704706.
7. **Bedrnová, Eva, Pauknerová, Daniela a kol.** *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl.* Praha : Albatros Media a.s., 2015. ISBN 9788072611980.
8. **Mikuláščík, Milan.** *Manažerská psychologie.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
9. **Kebza, Vladimír.** *Psychosociální determinanty zdraví.* Praha : Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
10. **Fontana, David.** *Stres v práci a v životě: Jak ho pochopit a zvládat.* Praha : Portál, s.r.o., 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.
11. **Wagnerová, Irena.** *Psychologie práce a organizace.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.
12. **Pavličková, Helena.** *Manažerská psychologie.* Ostrava : Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-79-3 .
13. **Bedrnová, Eva, a další.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Brno : Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-239-0.
14. **Nakonečný, Milan.** *Psychologie osobnosti.* Praha : Academia, 1997. ISBN 978-80-200-1680-5.
15. **Mintzberg, Henry.** *The Nature of Managerial Work.* New York : Harpercollins College Div, 1973. ISBN 978-0136104025.

16. **Duchoň, Bedřich a Šafránková, Jana.** *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha : Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
17. **Radcliffe, Steve.** *Leadership : lídrem jednoduše a přirozeně.* Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
18. **Blažek, Ladislav.** *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání.* Praha : Grada, 2014. ISBN: 978-80-247-4429-2 .
19. **Killingerová, Barbara.** *Workoholismus - záslužná závislost: rádce pro přežití rodiny.* Brno : Alman, 1998. ISBN 80-86135-04-7..
20. **Nešpor, Karel.** *Sebeovládání : stres, rizikové emoce a bažení lze zvládat!* Praha : Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0843-3.
21. **Křivohlavý, Jaro.** *Hořet, ale nevyhořet.* Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 978-80-7195-573-3.
22. **Kebza, Vladimír a Šolcová, Iva.** *Syndrom vyhoření.* Praha : Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
23. **Gruber, Jan.** *Duševní hygiena.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 80-213-0944-X.
24. **Machač, Milan a Macháčová, Helena.** *Psychické rezervy výkonnosti : stres, hypnosugesce, autoregulace.* Praha : Univerzita Karlova, 1991. ISBN 80-7066-485-1.
25. **Gregor, Ota.** *Žít se stresem, to je kumšt.* Jinočany : H&H, 1993. ISBN 80-85467-51-8.
26. **Hassonová, Gill.** *Technika Mindfulness: Jak se vyvarovat duševní prokrastinace pomocí všímavosti a bdělé pozornosti.* Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5213-6.
27. **Jahoda, Marie.** *Current Concepts of Positive Mental Health.* New York : Basic Books, 1958. ISBN 0405119216 9780405119217.
28. **Michalík, David a Skřehot, Petr a kolektiv.** *Kancelářská pracoviště s důrazem na typ open space.* Praha : Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-23-4.
29. **Pešek, Roman a Praško, Ján.** *Syndrom vyhoření - jak se prací a pomáháním druhým nezničit.* Praha : Pasparta Publishing, 2016. ISBN 978-80-881-6300-8.
30. **Kučírek, Jiří.** *Aplikovaná psychologie.* Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0187-0

8 Přílohy

8.1 Příloha č.1 Dotazník

DOTAZNÍK

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Dobrý den,
věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího anonymního dotazníku.
Získaná data budou použita v mé bakalářské práci na téma Stres a duševní hygiena v
manažerské praxi.

Michaela Mocová, studentka ČZU Provozně ekonomické fakulty.

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Váš věk je:

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Jiné (uved'te)

4. Vaše délka působení ve Škoda Auto a.s.:

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-9 let
- 10 let a více

5. Vaše délka působení na pozici koordinátora ve Škoda Auto a.s.:

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-9 let
- 10 let a více

6. Jaké emoce Vás provází nejčastěji před příchodem do práce?

- Strach
- Radost
- Lhostejnost
- Znechucení
- Obavy
- Hrdost
- Frustrace, stres
- Optimismus
- Zvídavost
- Vyčerpanost
- Jiné (uved'te)

7. Jaká je Vaše úroveň stresu související s Vaší pracovní pozicí?
škála

8. Pociťujete na sobě v poslední době některé tyto příznaky?

- Třes (celého těla, rukou, ...)
- Neschopnost se soustředit
- Nechutenství
- Přejídání
- Bolest (zad, hlavy, kloubů ...)
- Poruchy spánku
- Panika
- Pocity úzkosti

- Nevolnost
- Únava
- Snížená fyzická výkonnost
- Oslabený imunitní systém
- Podrážděnost

9. Brání Vám míra Vašeho pracovního stresu zvýšit efektivitu práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Z čeho v práci pociťujete největší stres?

- Přílišná zodpovědnost, která by mohla mít závažné důsledky
- Pracovní prostředí
- Nadřízený
- Nedostatečná zpětná vazba
- Pracovní kolektiv
- Nedostatečná komunikace
- Monotónní práce
- Časový tlak
- Nedostatek ocenění
- Malé platové ohodnocení
- Strach z neúspěchu
- Nemám stres z práce
- Jiné (uved'te)

11. Jste spokojen s Vaším pracovním prostředím?

škála

12. Vyhovuje Vám pracovní prostředí, co se týče působících fyzikálních faktorů?

- Ano, vyhovuje
- Spíše ano, ale měl bych návrhy na zlepšení (uved'te jaké)
- Spíše ne, rozptylují mne zde určité věci (uved'te jaké)
- Ne, mé pracovní prostředí je zcela nevyhovující (uved'te proč)

13. Máte na svém pracovišti okna?

- Ano
- Ne

14. Pociťujete na svém pracovišti nedostatek denního světla?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Vyhovuje Vám teplota ve Vaší kanceláři?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Máte na svém pracovišti klimatizaci?

- Ano
- Ne, a není potřeba
- Ne, ale měla by tu být

17. Jste v práci přesčas?

- Pravidelně, každý den
- Často
- Občas, maximálně půl hodiny
- Ne, jen ve výjimečných situacích

- Nikdy jsem nepracoval přesčas

18. Kolik hodin obvykle strávíte prací?

- Méně než 6 hodin
- 6-8 hodin
- 8-10 hodin
- Více než 10 hodin

19. Stalo se Vám někdy, že jste přerušili řádnou dovolenou kvůli práci?

- Ano, nejednou
- Ano, ale byla to výjimečná situace
- Ne, ale uvažoval jsem o tom
- Nikdy, ani jsem o tom neuvažoval

20. Byli jste někdy v práci i přes doporučení od vašeho lékaře tak nečinit?

- Ano, práce je pro mne důležitější
- Ano, ale byl to výjimečný případ
- Ne, ale uvažoval jsem o tom
- Nikdy, zdraví je pro mne důležitější

21. Pracovní život je pro Vás:

- Důležitější než soukromý
- Důležitý, ale v rozumných mezích
- Stejně důležitý jako osobní
- Méně důležitý, než osobní

22. Snažíte se aktivně předcházet stresu?

škála

23. Uveďte činnost, díky které předcházíte preventivně stresu:

- Sport
- Procházka v přírodě
- Čtení

- Odpočinek u TV nebo PC
- Konzumace alkoholu
- Koníčky
- Návštěva kultury
- Meditace
- Nesnažím se aktivně předcházet stresu
- Jiné (uved'te)

24. Využili jste někdy odborné poradenství v oblasti duševního zdraví (psycholog či psychiatr)?

- Ano, v minulosti jsem využil odborné pomoci
- Ano, stále navštěvuji psychologa/psychiatra
- Ne, ale uvažoval jsem o tom
- Ne, ani jsem o tom neuvažoval

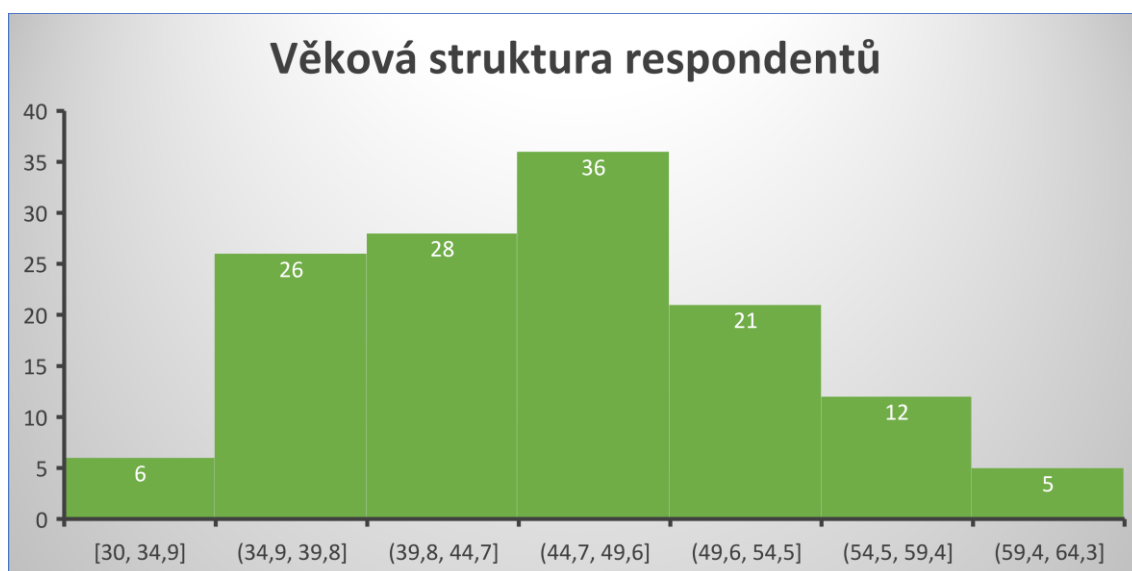
25. Víte o možnosti využití firemního psychologa?

- Ano, a využil jsem této možnosti
- Ano, ale nevyužil jsem této možnosti
- Ne, ale přijde mi užitečné to vědět
- Ne, a přijde mi to zbytečné

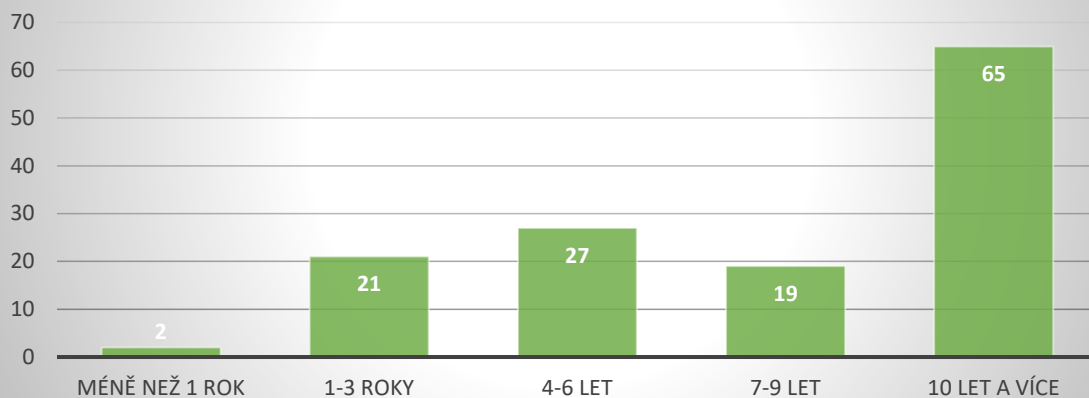
26. Používáte nějaké protistresové techniky?

- Relaxační metody (uved'te jaké)
- Mindfulness
- Protistresové dýchání
- Odejít a zůstat sám v místnosti
- Rozhovor s blízkou osobou
- Rychlé protistresové techniky (např. uzemnění)
- Nepoužívám
- Jiné (uved'te)

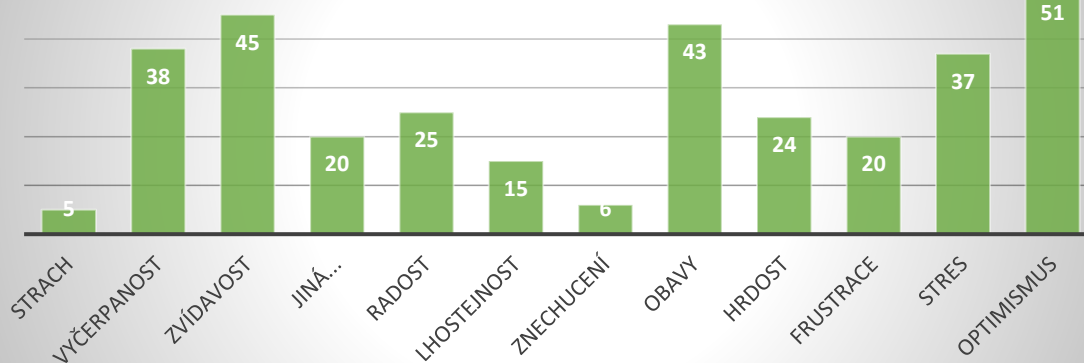
8.2 Příloha č. 2 Výsledky z dotazníkové šetření – popisné výsledky



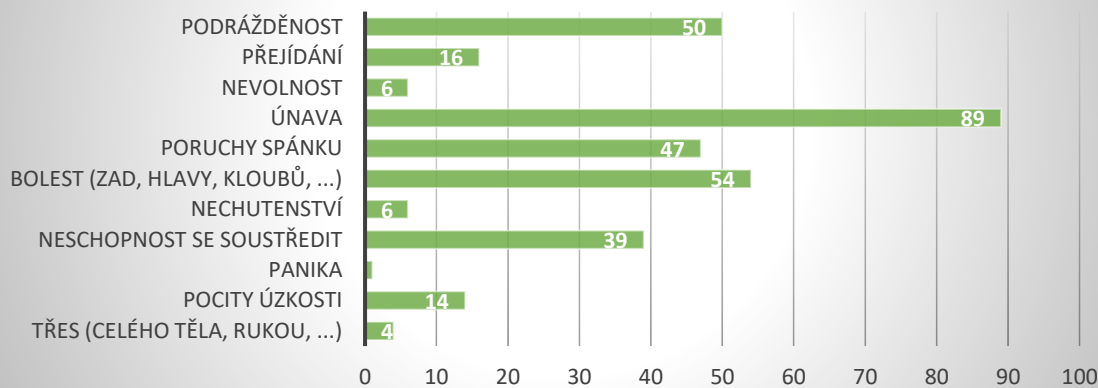
Délka působení na pozici koordinátora ve ŠA a.s.



Jaké emoce Vás provází nejčastěji před příchodem do práce?



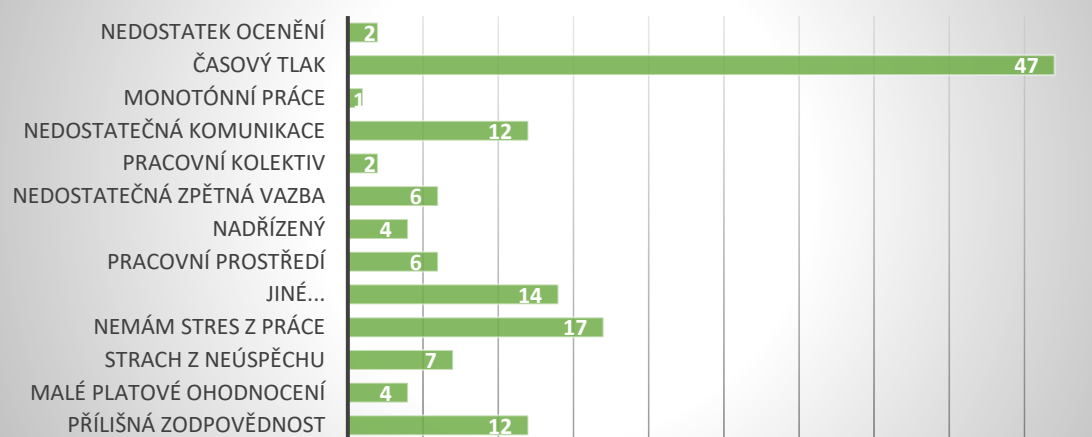
Pocítujete na sobě v poslední době některé tyto příznaky?



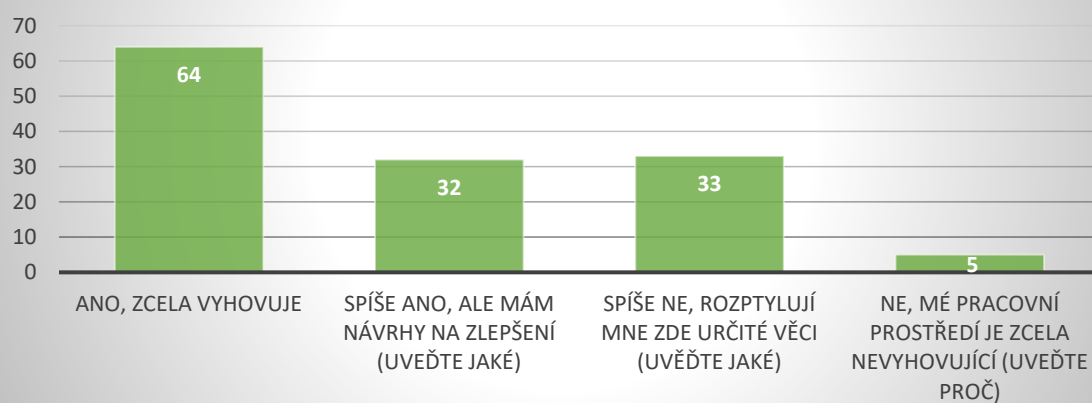
Brání Vám míra Vašeho pracovního stresu zvýšit efektivitu práce?



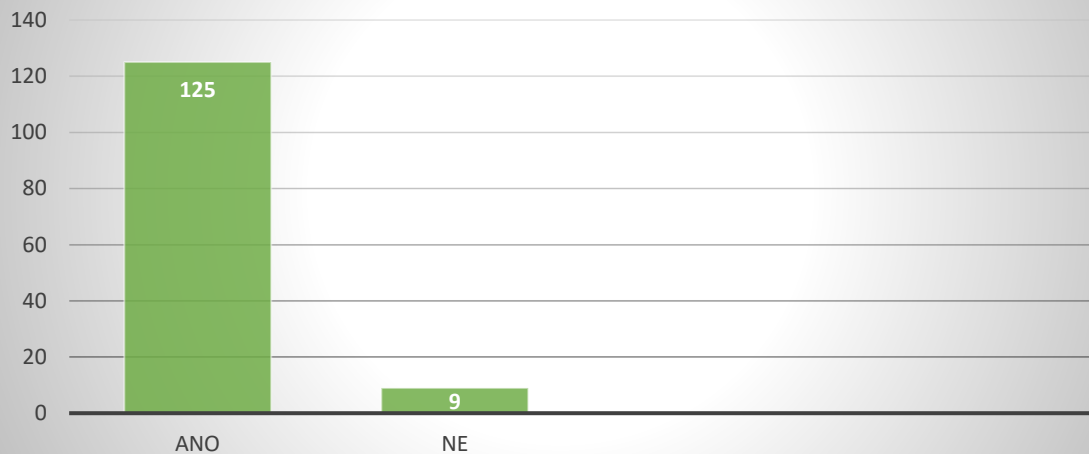
Z čeho v práci pociťujete největší stres?



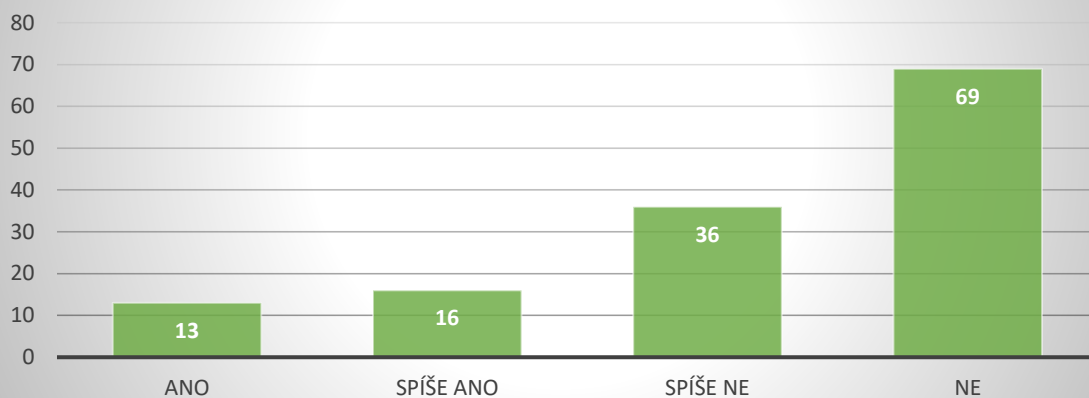
Vyhovuje Vám pracovní prostředí, co se týče působících fyzikálních faktorů?



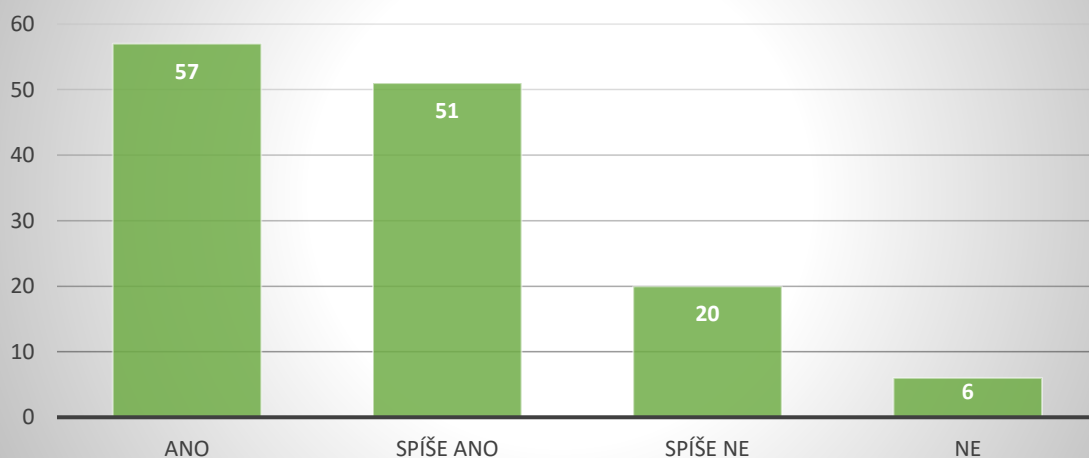
Máte na svém pracovišti okna?



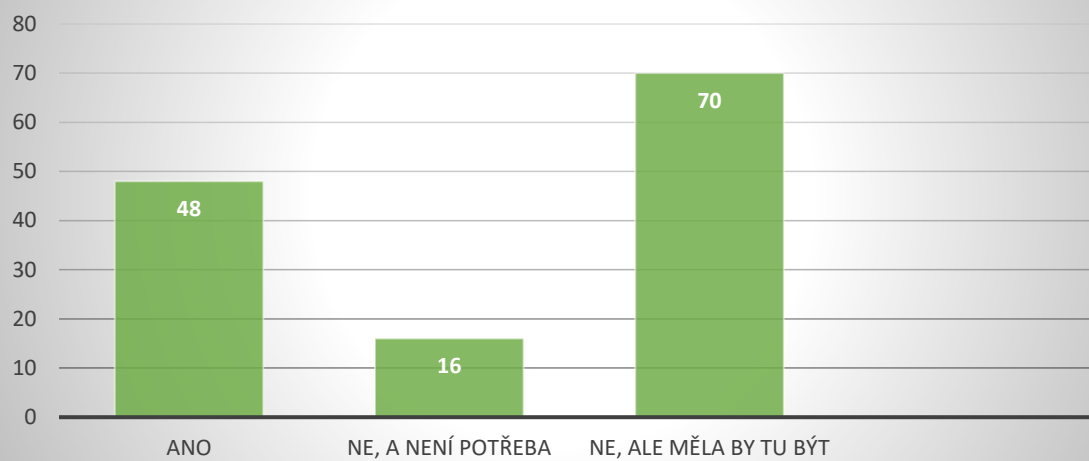
Pocítujete ve svém pracovním prostředí nedosatek denního světla?



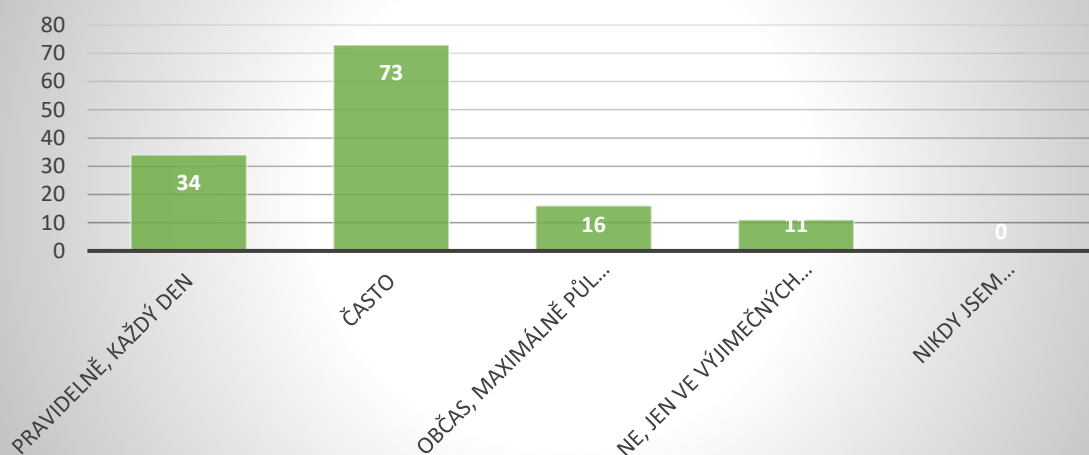
Vyhovuje Vám teplota ve Vaší kanceláři?



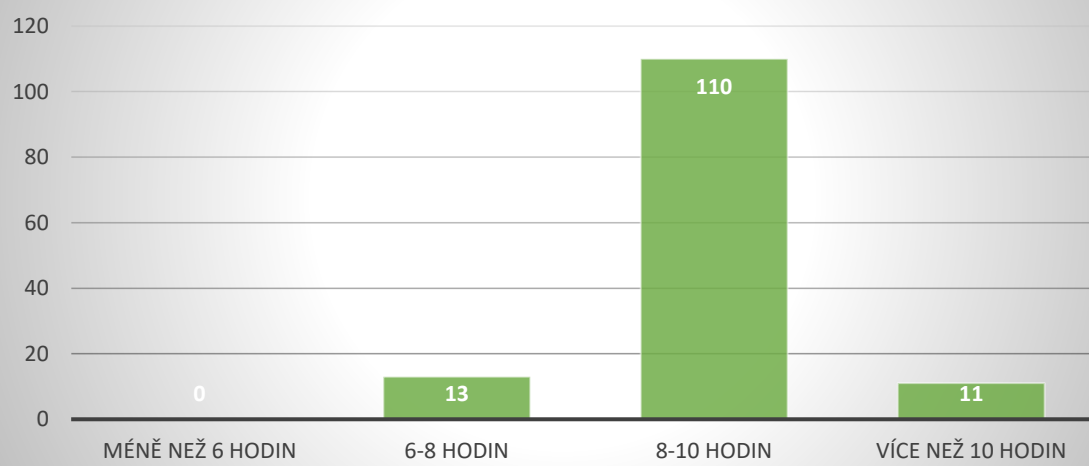
Máte na svém pracovišti klimatizaci?



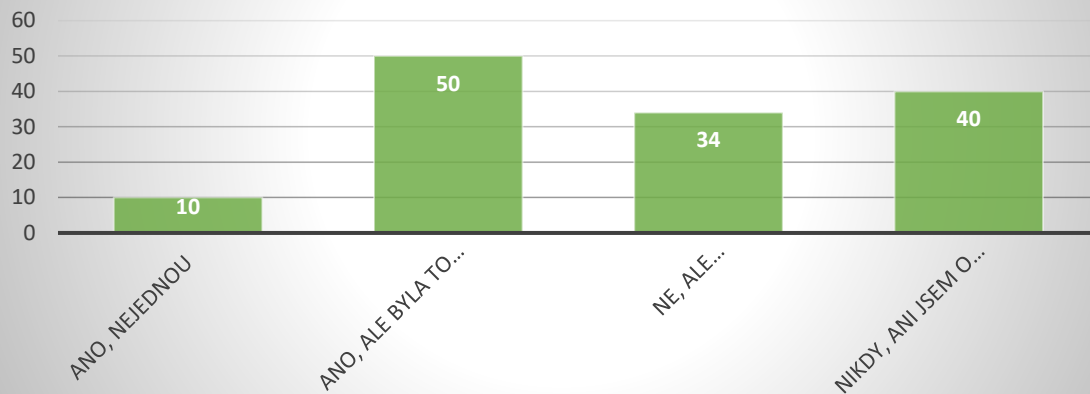
Jste v práci přesčas?



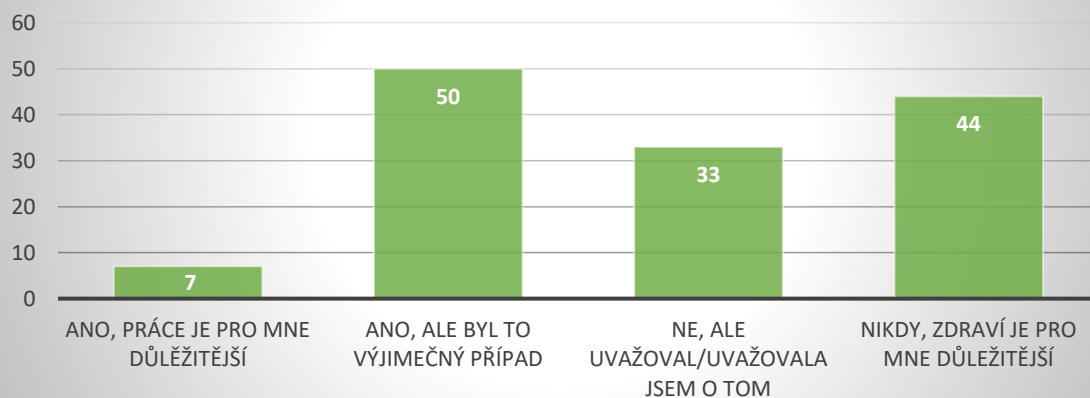
Kolik hodin denně obvykle strávíte prací?



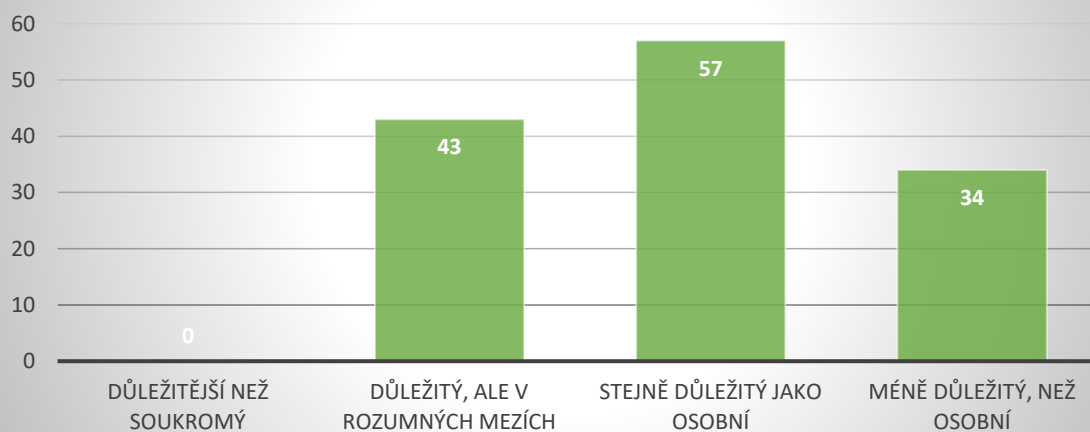
Stalo se Vám někdy, že jste přerušili řádnou dovolenou kvůli práci?



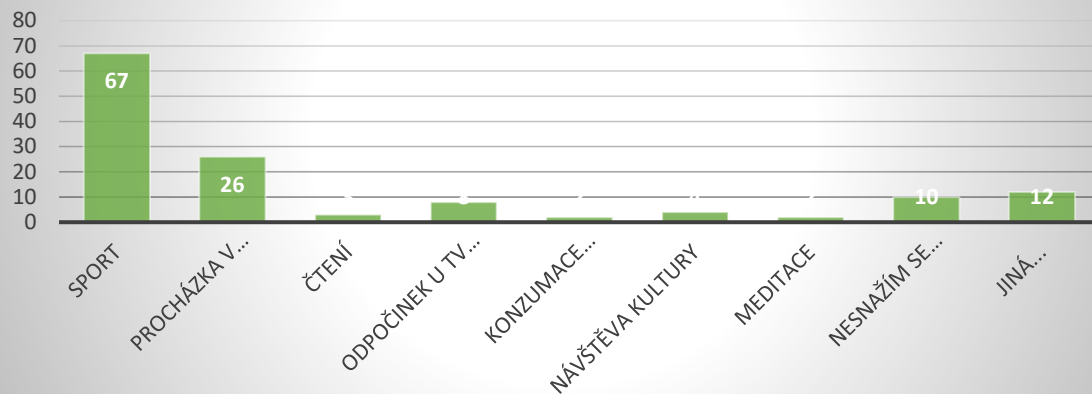
Byli jste někdy v práci i přes doporučení od Vašeho lékaře?



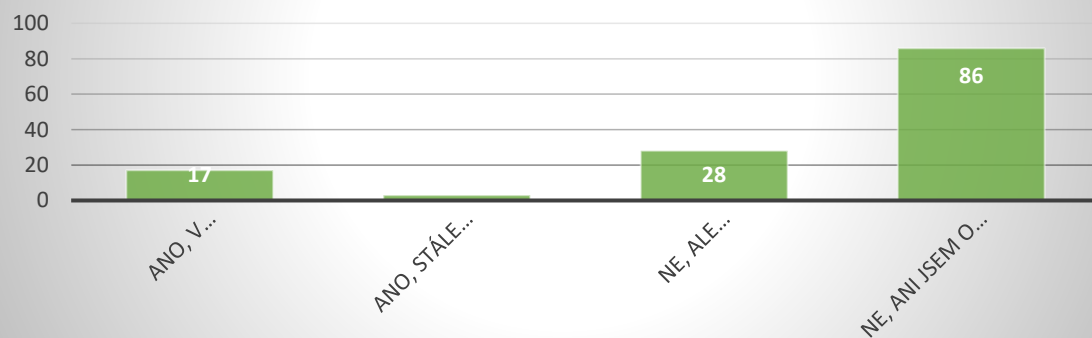
Pracovní život je pro Vás:



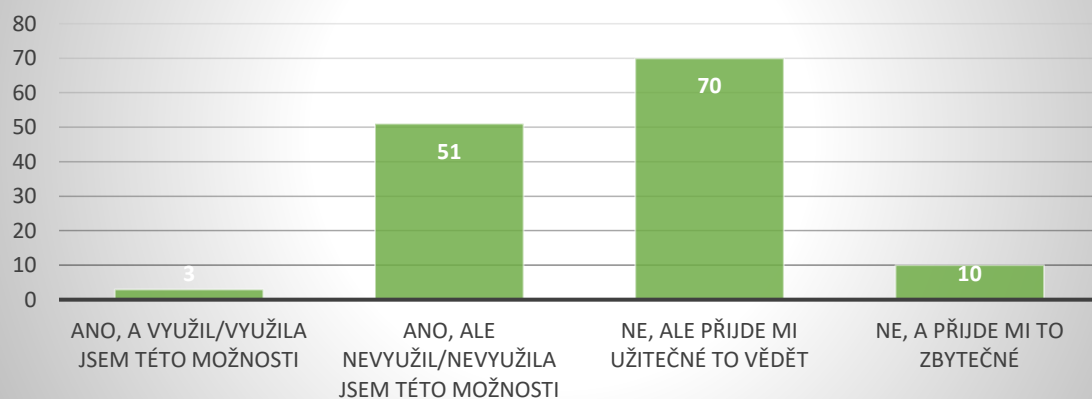
Uvedte činnost, díky které nejčastěji předcházíte stresu:



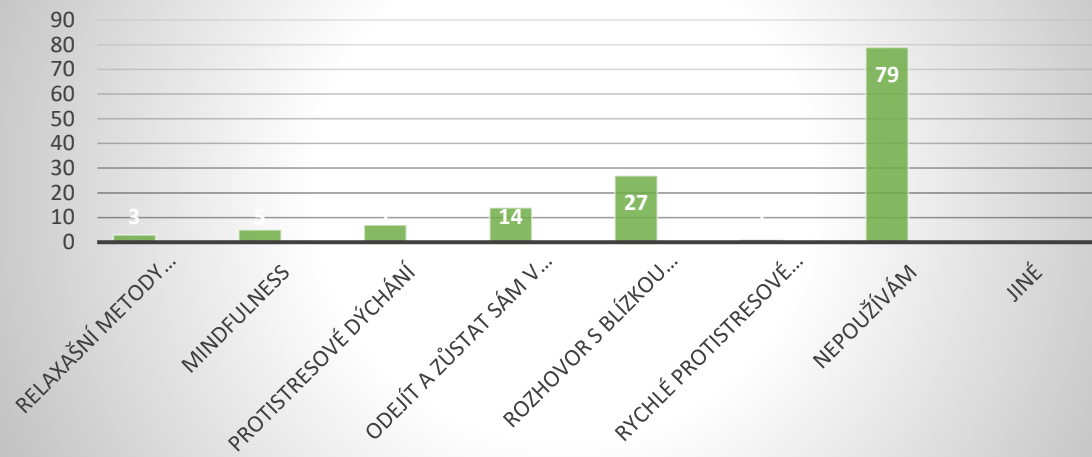
Využili jste někdy odborné poradenství v oblasti duševního zdraví (psycholog či psychiatr)?



Víte o možnosti využití firemního psychologa?



Používáte nějaké protistresové techniky?



Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů		
typ vzdělání	počet respondentů	procento respondentů
středoškolské bez maturity	0	0 %
středoškolské s maturitou	18	13,43 %
vyšší odborné	2	1,49 %
vysokoškolské bakalářské	9	6,72 %
vysokoškolské magisterské	98	73,13 %
vysokoškolské doktorské	7	5,22 %

Tabulka 5 – Nejvyšší dosažené vzdělání

Odpovědi při zvolení Jiné ...
extrémní tlak na výkon, aniž bych měl k dispozici nezbytné zdroje (personální, informační etc.)
časový tlak, nedostatečná komunikace, chybějící procesy / nejsou dodržovány
nedostatečné informace od jednotlivých odborných útvarů a jejich zástupců
zbytečné činnosti, nedodržování termínů, pravidel a procesů
výrazně více úkolů, než je možné s teamem odpracovat
příliš mnoho témat; volatilita projektů
neustálé změny zadání, nekontinuita
frustrace z nemožnosti změnit věci
Nekompetentní spolupracovníci
množství úkolů + emailů
nedostatek informací
příliš mnoho změn
zahlcení úkoly
hodně práce

Tabulka 6 – Otázka č. 10–Z čeho v práci pociťujete největší stres? Odpovědi při zvolení Jiné...

Úroveň spokojenosti s pracovním prostředím		
1 / 10	0	0 %
2 / 10	3	2,2 %
3 / 10	12	9,0 %
4 / 10	7	5,2 %
5 / 10	9	6,7 %
6 / 10	16	11,9 %
7 / 10	10	7,5 %
8 / 10	21	15,7 %
9 / 10	38	28,4 %
10 / 10	18	13,4 %
Celkem	134	100 %

Tabulka 7 – Úroveň spokojenosti s pracovním prostředím

SPÍŠE ANO, ALE MÁM NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	
TYP ODPOVĚDI	ČETNOST VÝSKYTU
spíše ano, ale změnila bych bílý nábytek za jiný – je to velmi nepříjemné na oči při práci na počítači i jiné práci	1x
více klidných (relaxačních) zón mimo kancelář	3x
ergonomický výškově nastavitelný stůl, aby člověk převážnou pracovní dobu neproseděl	2x
open space nahradit kanceláří (do 10 osob) s malou zasedací místností (pro 3 osoby)	7x
nadměrný hluk a z toho pramenící problém soustředit se na práci	9x
zvýšit vlhkost vzduchu a zajistit větší přísun čerstvého vzduchu	3x
káva zdarma, levnější Aramark (pozn. Aramark je závodní jídelna a bufet)	1x
vybavení budovy, parkování, přístupové cesty k budově	2x
chybí technika nutná k práci – vozy, řídicí jednotky	2x
chybí klimatizace	5x
příjemnější prostředí (květiny, světlo)	2x
Skype koutky pro vyřízení telekonferencí	4x

Tabulka 8 – Odpovědi na otázku č. 12 – *spíše ano, ale mám návrhy na zlepšení*

SPÍŠE NE, ROZPTYLUJÍ MNE ZDE URČITÉ VĚCI	
TYP ODPOVĚDI	ČETNOST VÝSKYTU
špatná kvalita vzduchu	4x
Open space (přílišný hluk, minimum soukromí, není klid na odbornou a precizní práci)	11x
kvalita zasedacích místností	1x
velikost kanceláří, velké množství pracovníků v jedné místnosti	9x
budova se nachází mimo areál	1x
práce s chemií, hluk, prach – podmínky vycházejí z technologického procesu	2x
hluk	13x
nedostatek pracovního prostoru pro plnění úkolů	2x
prach	1x
klimatizace	6x
uklízečka vysává špinavým a "nevonícím" vysavačem v pracovní době. v době Telekonferencí	1x

Tabulka 9 – Odpovědi na otázku č. 12 – *spíše ne, rozptylují mne zde určité věci*

NE, MÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ JE ZCELA NEVYHOVUJÍCÍ	
TYP ODPOVĚDI	ČETNOST VÝSKYTU
příliš lidí v malé kanceláři, žádné prostory pro vyřízení Skype konference (lidé se navzájem ruší) a klima je pravděpodobně určena pouze pro management	1x
přílišný hluk a pohyb spolupracovníků – obecně problém open space	1x
příliš mnoho lidí na malém místě, špatná klimatizace	1x
Open space je pro duševní práci naprosto nevhodný	1x
zejména odříznutí od ostatních oddělení	1x

Tabulka 10 – Odpovědi na otázku č. 12 – ne, mé pracovní prostředí je zcela nevyhovující

Jak byste ohodnotili Vaši snahu aktivně předcházet stresu?		
1 / 10	1	0,8 %
2 / 10	3	2,2 %
3 / 10	7	5,2 %
4 / 10	9	6,7 %
5 / 10	28	20,9 %
6 / 10	15	11,2 %
7 / 10	27	20,2 %
8 / 10	25	18,7 %
9 / 10	10	7,5 %
10 / 10	9	6,7 %
Celkem	134	100 %

Tabulka 11 – Jak byste ohodnotili Vaši snahu aktivně předcházet stresu?

Činnosti, díky kterým respondenti aktivně předcházejí stresu	
TYP ODPOVĚDI	ČETNOST VÝSKYTU
rodina, děti	3x
manuální práce	1x
fyzická činnost	2x
práce na zahradě	2x
motocykl	2x
čtení	1x
jóga, meditace	2x
sport	2x
jiné než pracovní aktivity	1x
společenské aktivity	1x

Tabulka 12 – Odpovědi na otázku č. 23 – Uveďte činnosti, díky kterým aktivně předcházíte stresu