

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Adam Kremel

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adam Kremel

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Název anglicky

Stress and mental hygiene in managerial practice

Cíle práce

Cílem práce je především deskripce a analýza výskytu a působení stresu, způsobů a strategií jeho zvládnutí a roli duševní hygieny v současné manažerské praxi, protože péče o duševní zdraví je z dlouhodobého hlediska podmínkou pro plnohodnotné zvládnutí a vykonávání náročné profese.

Metodika

V teoretické části budou objasněny základní pojmy a východiska předmětné oblasti. Hlavním cílem části praktické bude popsat a analyzovat, do jaké míry vrcholoví manažeři prožívají stres a aplikují v osobním i pracovním životě techniky duševní hygieny. Pro sběr dat bude použit polostrukturovaný hloubkový rozhovor vedený s respondenty z oblasti vrcholového managementu, který bude doplněn o dotazníky pro zjišťování strategií zvládnutí stresu.

Na základě statistického zpracování získaných dat a vyhodnocení výstupů budou navržena konkrétní doporučení pro případná zlepšení ve sledovaných oblastech a pro co nejlepší případnou prevenci následků stresu.

Doporučený rozsah práce

50-60 str.

Klíčová slova

Duševní hygiena, Duševní zdraví, Manažer, Stres, Syndrom vyhoření

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 2. 3. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé práce PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a vstřícnost při konzultacích. Rovněž bych rád poděkoval všem manažerům, kteří mi věnovali svůj vzácný čas a vyplnili můj dotazník.

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá stresem a duševní hygienou v manažerské praxi. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část je rozebírána ve třech kapitolách. První se zabývá pojmem manažer. Je v ní popsána osobnost manažera, jeho pozice, jeho role, jak může působit manažer jako lídr a jak by měl správně vést svůj tým. Závěr této kapitoly je věnován etice v manažerské pozici a rozdílům mezi muži a ženami na postu manažera. Druhá kapitola se zabývá stresem, jeho pozitivními a negativními vlivy. Dále se věnuje metodám, jak zvládnout stres, řešit konflikty, frustraci a syndrom vyhoření. Třetí kapitola vysvětluje pojem duševní hygieny, její význam a vývoj. Konec kapitoly je věnován problematice životosprávy a relaxace.

V praktické části je pomocí dotazníkového šetření zkoumán vliv různých forem stresu na manažerské pozice v oblasti TOP a středního managementu. Na základě analýzy získaných dat je zkoumáno, které faktory vytvářejí největší stres, jak manažeři hospodaří s časem, kolik hodin denně se věnují práci a jak na ně působí pracovní prostředí. Předmětem zkoumání je také jejich osobní život, způsob relaxace, životospráva a jejich obavy související se syndromem vyhoření. Analýza dat se dále zaměřuje i na situaci v období nouzového stavu. Zda manažeři zažívají větší stres než obvykle a zda se zhoršily mezilidské vztahy.

Klíčová slova:

Duševní hygiena, Duševní zdraví, Manažer, Stres, Syndrom vyhoření

Stress and mental hygiene in managerial practice

Abstract

This bachelor thesis deals with stress and mental hygiene in managerial practice. The work is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical part is discussed in three chapters. The first deals with the concept of manager. It describes the manager's personality, his position, his role, how a manager can act as a leader and how he should lead his team properly. The conclusion of this chapter is devoted to ethics in the managerial position and the differences between men and women in the position of manager. The second chapter deals with stress, its positive and negative effects. He also focuses on methods to manage stress, resolve conflicts, frustration and burnout. The third chapter explains the concept of mental hygiene, its meaning and development. The end of the chapter is devoted to the issue of lifestyle and relaxation.

In the practical part, the influence of various forms of stress on managerial positions in the field of TOP and middle management is examined using a questionnaire survey. Based on the analysis of the obtained data, it is examined which factors create the greatest stress, how managers manage their time, how many hours a day they work and how the work environment affects them. The subject of research is also their personal life, way of relaxation, lifestyle and their concerns related to the burnout syndrome. The data analysis also focuses on the situation during the emergency. Whether managers are experiencing more stress than usual and whether interpersonal relationships have deteriorated.

Keywords:

Mental hygiene, Mental health, Manager, Stress, Burnout syndrome

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika.....	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska.....	20
3.1 Manažer	20
3.1.1 Osobnost manažera.....	20
3.1.2 Teorie osobnosti	21
3.1.3 Rysy osobnosti manažera	21
3.1.4 Vlastnosti osobnosti.....	22
3.1.5 Manažer jako lídr.....	22
3.1.6 Manažerské týmy.....	23
3.1.7 Pracovní zátěž.....	23
3.1.8 Řízení.....	24
3.1.9 Workoholismus.....	25
3.1.10 Ženy x Muži	26
3.2 Stres	27
3.2.1 Eustres a distres	27
3.2.2 Konflikty.....	28
3.2.3 Fáze stresu	29
3.2.4 Druhy stresorů	29
3.2.5 Syndrom vyhoření	29

3.2.6	Příznaky syndromu vyhoření.....	30
3.2.7	Fáze rozvoje (vývoj) syndromu vyhoření.....	30
3.3	Duševní hygiena	31
3.3.1	Životospráva	31
3.3.2	Time Management.....	32
3.3.3	Spánek	32
3.3.4	Výživa.....	33
3.3.5	Relaxace.....	33
3.3.6	Režim práce a odpočinku	34
4	Vlastní práce.....	35
4.1	Cíl práce a sběr dat.....	35
4.2	Znění hypotéz	35
4.3	Charakteristika respondentů	36
4.4	Výsledky vlastního dotazníkového šetření	37
4.5	Testování hypotéz	51
5	Výsledky.....	58
5.1	Diskuse.....	62
5.2	Doporučení.....	64
5.2.1	Doporučení pro zaměstnavatele.....	64
5.2.2	Doporučení pro manažery	65
6	Závěr	66
7	Seznam použitých zdrojů	68
8	Přílohy.....	72
8.1	Příloha č.1 Dotazník	72
8.2	Příloha č.2 – Grafy z dotazníkového šetření.....	78

8.2.1	Graf 16 - Pohlaví respondentů.....	78
8.2.2	Graf 17 - Věk respondentů	78
8.2.3	Graf 18 - Počet let v manažerské praxi.....	78
8.2.4	Graf 19 - Zažíváte v nouzovém stavu větší stres, než obvykle?.....	79
8.2.5	Graf 20 - Máte na pracovišti opatření, která zabraňují vzniku stresu?....	79
8.2.6	Graf 21 - Naplňuje Vás práce tak, jak byste si představoval/a?	79
8.2.7	Graf 22 - Myslíte si, že by váš partner/ka odpověděl/a, že žijete v harmonickém vztahu?	80
8.2.8	Graf č.23 - Máte pocit, že relaxujete dostatečně, tj. máte dostatek času sami pro sebe?	80
8.2.9	Graf 24 - Myslíte si, že by se Vás v budoucnosti mohl týkat syndrom vyhoření?.....	80
8.3	Příloha č.3 – Tabulky z dotazníkového šetření.....	81
8.3.1	Tabulka 22 - Kolik lidí pracuje pod Vaším vedením?.....	81
8.3.2	Tabulka 23 - Jak hospodaříte se svým časem?	81
8.3.3	Tabulka 24 - Kolik hodin denně se věnujete práci?	81
8.3.4	Tabulka 25 - Jakou úroveň stresu prožíváte denně v práci?.....	82
8.3.5	Tabulka 27 - Co byste rád zlepšil/a na svém pracovišti?	82
8.3.6	Tabulka 28 - Kdyby Vám zaměstnavatel zajistil na pracovišti psychologa.....	83
8.3.7	Tabulka 29 - Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti před nouzovým stavem?.....	83
8.3.8	Tabulka 30 - Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti po nouzovém stavu?	83
8.3.9	Tabulka 32 - Jak jste spokojen/a se svým osobním životem?	84
8.3.10	Tabulka 33 - Stává se Vám často, že musíte upřednostnit práci před osobním životem?	84
8.3.11	Tabulka 35 - Kolik hodin týdně věnujete sportu?	84

Seznam použitých vzorců

Vzorec 1 – Chí - kvadrát test dobré shody	17
Vzorec 2 - Párový studentův T - test	17
Vzorec 3 - Spearmanův korelační koeficient	18
Vzorec 4 - Mann - Whitney test	18

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1- Stereotypy chování mužů a žen podle Morgana	26
--	----

1 Úvod

Charakteristickým rysem současné doby je neustále rostoucí životní tempo a zvyšující se nároky. To s sebou přináší i stresové situace, které nás provázejí v průběhu celého našeho života. Mají různé formy a na každého působí jiným způsobem a silou.

Se stresem se setkávají zejména lidé, kteří zastávají manažerské posty. Pracují pod nepřetržitým tlakem a leží na nich velká zodpovědnost. Každý den se musejí potýkat s problémy a přitom řešit konfliktní situace racionálně a bez emocí. K těmto stresovým situacím se ještě mnohdy přidávají další stresové faktory, jakými jsou například byrokracie a zbytečné činnosti.

Samozřejmě, že stres nemusí působit pouze negativně. V určitých momentech může člověka motivovat k lepším výkonům a k dosažení stanoveného cíle. Vše má ale své hranice.

Proto je důležité umět relaxovat. Zařadit do svého života takové volnočasové aktivity, které pomohou manažerům stát se odolnějšími proti stresu, nemocem a tlaku okolí. Pokud se těchto aktivit nedostává, mohou se postupem času stát z manažerů nevyrovnaní manažeři, kteří reagují podrážděně. To může mít dopad nejen na podřízené a komunikaci se zákazníky, ale také na jejich osobní život.

Neustálé upřednostňování pracovního života před osobním může navíc způsobit, že začnou být na práci závislí a nevědomky se stanou workoholiky. Druhým extrémem, který manažery v této souvislosti ohrožuje a s prvním úzce souvisí, případně na něj může i navazovat, je syndrom vyhoření. Oba tyto extrémy mají obvykle nepříznivý dopad nejen na pracovní a partnerské vztahy, ale také na fyzické zdraví manažerů.

Proto je význam duševní hygieny a eliminace stresu v životě manažerů tak důležitý, obzvláště v současné době, kdy ke všem problémům přibýly další stresory. Jedná se zejména o vládou vyhlášený a již po několikáté prodloužený nouzový stav z důvodu pandemie. Jak poukazuje Česká asociace interim managementu, z.s., ve svém materiálu, který se týká krizového řízení podniku v době koronaviru (Karásek, 2020), tak v době nouzového stavu neplatí plány

z běžného předkrizového stavu. Proto je významná role manažera jako lídra, který stojí v čele krizového týmu a řeší nastalou krizi.

V této souvislosti se více než kdy jindy ukazuje, jak je důležité, aby vrcholoví manažeři byli duševně zdraví, aby si právě v takovýchto krizových situacích zachovali klid a nečinili ukvapená rozhodnutí, která by mohla mít dramatické dopady na existenci firmy a v případě strategických firem následně i na ekonomiku státu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Práce se soustřeďuje na problematiku duševní hygieny v současné manažerské praxi. Zejména se zaměřuje na TOP manažery a střední management.

Cílem práce je především porozumění problematice, způsobům a strategiím zvládnání stresu v manažerských pozicích a roli duševní hygieny v životě manažerů.

V teoretické části budou objasněny základní pojmy a východiska tohoto tématu.

Hlavním cílem praktické části bude odhalit a přiblížit, do jaké míry vrcholoví manažeři aplikují v osobním i pracovním životě techniky duševní hygieny a jak zvládají stres.

Přínosem této bakalářské práce je hlubší pohled do života jednotlivých manažerů a odhalení důležitosti, kterou psychohygieně přisuzují.

Zjištěná data poslouží ke statistickému testování následujících nulových hypotéz:

- 1) H_0 : Úroveň vnímání stresu nezávisí na pohlaví.
- 2) H_0 : Úroveň vnímání stresu a počet hodin strávených v práci na sobě nezávisí.
- 3) H_0 : Muži a ženy tráví při relaxaci sportem stejně dlouhou dobu.
- 4) H_0 : Neexistuje závislost mezi mezilidskými vztahy před a po nouzovém stavu.
- 5) H_0 : Neexistuje závislost mezi pohlavím a zvýšením stresu v nouzovém stavu.

2.2 Metodika

Vzhledem k aktuálně se šířící pandemii Covidu - 19, která v posledních měsících spíše nabírala na síle, než aby ustupovala, bylo po dohodě s vedoucí práce domluveno, že namísto původně plánovaných rozhovorů bude z důvodu bezpečnosti vhodnější změnit metodu sběru dat za bezkontaktní sběr pomocí dotazníků distribuovaných elektronicky.

Pro sběr dat bude tedy použito aplikované dotazníkové šetření, jehož cílem bude zjistit, jakým způsobem ve své praxi aplikují manažeři principy duševní hygieny a jakým způsobem pečují o své duševní zdraví, což je z dlouhodobého hlediska podmínkou pro plnohodnotné zvládnutí a vykonávání náročné profese.

První krok praktického výzkumu bude zaměřen na získání kontaktů na vrcholové manažery, kteří budou dotazníkovým šetřením osloveni. Druhý krok bude zaměřen na analýzu získaných dat, která se bude týkat zejména zkoumání každodenního života manažera (spánek, kondice, strava), jeho stereotypů, sociálního vnímání, vztahů v rodině a v práci. Dále se pak bude zabývat partnerskými vztahy a volnočasovými aktivitami.

K samotnému sběru dat bude použita kvantitativní metoda výzkumu. Důvodem je zejména velké množství oslovených manažerů, kteří pracují v různých částech České republiky, a také jejich pracovní vytíženost. Dotazník (viz příloha) bude polostrukturovaný. Manažeři budou odpovídat na otevřené i uzavřené otázky. Všechna získaná data budou interpretována a statisticky vyhodnocována na 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 na alternativní hypotézu H_1 . Pomocí statistických metod budou buď přijaty nulové hypotézy nezávislosti, nebo naopak přijaty hypotézy alternativní. Všechny hypotézy budou testovány nad hladinou významnosti $\alpha=0,05$, při které se připouští maximálně 5% chyba při testování hypotéz (Řezanková, 2007).

Jako minimální požadovaná hranice počtu respondentů bylo stanoveno číslo 150. Anonymní dotazník bude vytvořen na internetovém portále Google forms. Odkaz na něj pak bude následně zaslán prostřednictvím e-mailu všem manažerům, na které se podařilo získat

kontakt. Dotazník bude obsahovat 27 otázek, přičemž u 14 z nich bude umožněno respondentům doplnit vlastní odpověď.

Získaná data budou analyzována pomocí statistických metod v programu Microsoft Excel 10 a IBM SPSS STATISTICS 27.

Použité vzorce k vypočtení stanovených hypotéz:

Chí - kvadrát test dobré shody

„Testujeme hypotézu $H_0: \pi_i = \pi_{i,0}$, kde $i = 1, 2, \dots, K$ (K je počet kategorií) a $\sum \pi_{i,0} = 1$, vůči alternativní hypotéze $H_1: H_0$ neplatí. Pokud se konstanty $\pi_{i,0}$ rovnají, pak můžeme nulovou hypotézu vyjádřit jako $H_0: \pi_1 = \pi_2 = \dots = \pi_K$. Pro $n \pi_{i,0} \geq 5$ se používá statistika chí-kvadrát daná vztahem“ (Řezanková, 2007, str.64).

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

(Řezanková, 2007, str.64)

Párový Studentův T - test

„Pro kvantitativní proměnné, u kterých se předpokládá normální rozdělení, se používají především tzv. t testy (podle Studentova t rozdělení). Při nich se testuje shoda středních hodnot ve dvou souborech. Porovnááme-li dva závislé výběry, hovoříme o párovém t testu (spočítají se difference hodnot v jednotlivých párech a testuje se, zda střední hodnota diferencí se rovná hodnotě 0 – úloha se tedy převede na jednovýběrový t test). Skutečným dvouvýběrovým testem je však pouze test porovnávající střední hodnotu ve dvou nezávislých souborech“ (Řezanková, 2007, str.139).

$$\mu_d \in \left(d - \frac{t_\alpha}{2s_{\bar{d}}}; d + \frac{t_\alpha}{2s_{\bar{d}}} \right)$$

(Hendl, 2012, str.225)

$$s_{\bar{d}} = \frac{1}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{\sum_i (d_i - \bar{d})^2}{n - 1}}$$

(Hendl, 2012, str.225)

$$t = \frac{\bar{d}}{s_d}$$

(Hendl, 2012, str.226)

Spearmanův korelační koeficient

„Zatímco u nominálních proměnných je statistická závislost označována jako kontingence, u ordinálních proměnných již hovoříme o korelaci. Rozlišujeme přitom dva typy korelace, a to pozitivní (nízkým hodnotám jedné proměnné odpovídají nízké hodnoty proměnné druhé) a negativní (nízkým hodnotám jedné proměnné odpovídají vysoké hodnoty druhé proměnné). K základním mírám patří Spearmanův koeficient pořadové korelace“ (Řezanková, 2007, str.64).

$$D^2 = \sum_{l=1}^n (x_l - y_l)^2$$

(Řezanková, 2007, str.64)

Mann - Whitney test

„Pro testování shody mediánů pro dva nezávislé výběry je v SPSS použito více testů. V tomto oddílu se z důvodu složitosti ostatních zaměříme pouze na Mannův-Whitneyův test, který je založen na Wilcoxonově statistice W . Ta se získá tak, že je každé hodnotě přiřazeno pořadí v rámci všech hodnot (oba výběry o velikostech n_1 a n_2 jsou spojeny do jednoho celku) a je zjištěn součet těchto pořadí pro menší výběr. V případě stejné velikosti výběrů pro oba výběry je pak Wilcoxonova statistika menší hodnota ze získaných součtů. Mannova-Whitneyova statistika U se spočte podle vzorce

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

Kde n_1 je rozsah menšího výběru, n_2 rozsah většího výběru a S je součet pořadí pro první výběr. Pokud $U > n_1 n_2 / 2$, používá se statistika $U = n_1 n_2 - U$. Pro větší výběry lze provést aproximaci normálním rozdělením tak, že spočteme statistiku

$$Z = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{n_1 n_2}{n \cdot (n-1)} \left(\frac{n^3 - n}{12} - \frac{\sum_{i=1}^{n_s} (t_i^3 - t_i)}{12} \right)}}$$

Kde t_i je počet shodných pořadí (pro jedno určité pořadí) v obou výběrech a n_s je počet variant pořadí, které se vyskytují v obou výběrech. Tato statistika má za předpokladu, že platí nulová hypotéza o shodě mediánů, přibližně normální rozdělení“ (Řezanková, 2007, str. 150).

3 Teoretická východiska

3.1 Manažer

Manažer je pracovní pozice, která se stará o řízení firmy nebo týmu lidí, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. Takto získaná formální autorita může být ostatními vnímána pozitivně, jen pokud si manažer získal autoritu na základě svých znalostí nebo je uznáván jako osobnost. Vzhledem k tomu, že ne každý odborník dokáže vést správně svůj tým, je pro manažera důležitější být zejména uznávanou vůdčí osobností. Měl by vytvářet nejen pozitivní atmosféru a motivovat ostatní, ale měl by udělat vše pro to, aby zajistil vše potřebné pro splnění úkolů. Dobrý manažer by měl být navíc empatický a měl by umět odhadnout potřeby lidí ve svém týmu (Khelerová, 2010).

3.1.1 Osobnost manažera

V manažerské pozici záleží nejvíce na tom, jakou má jedinec osobnost, než na čemkoli jiném. Očekává se a vyžaduje se od něho, aby měl mimořádné osobnostní charakteristiky. Je to z toho důvodu, že daná firma či organizace je závislá na jeho kvalitě a zkušenostech. Proto by měl manažer dosahovat těchto osobních kvalit - jít příkladem, motivovat své zaměstnance a mít jasně vymezený cíl, kterého chce dosáhnout. Dále by měl konstantně zlepšovat kvalitu své práce a pracovního prostředí. Také by ale neměl zanedbávat svůj osobní život z hlediska seberozvoje a sebevědomí. Kromě osobnosti rovněž záleží na vnějších podmínkách, ve kterých působí. Díky nim se mohou prosadit i jedinci, kteří mají malé předpoklady zastávat řídicí pozici. S tím souvisí i fakt, že si manažeři do svého týmu často vybírají stejný typ lidí, jako jsou oni sami (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

Práce manažera je komplexní činností. Je tvořena ekonomickými, technologickými, technickými, psychologickými, organizačními a sociálními aspekty, které kladou svým charakterem na profil osobnosti manažera vysoké nároky. Aby manažer mohl vést úspěšně svůj tým, musí také umět komunikovat se svými spolupracovníky, znát jejich názory, potřeby, ale také jim umět vhodným způsobem sdělovat své požadavky (Pauknerová, 2006).

Vzhledem k tomu, že je řídicí činnost velmi různorodá, pokud chce být manažer úspěšný, měl by disponovat velikou škálou vlastností. Měl by se zaměřit na své rozumové schopnosti a zvýšit svoji flexibilitu v rámci přizpůsobování se neočekávaným situacím. Také by měl být odpovědným za své pracovní povinnosti, neboť je od něj obvykle vyžadována veliká

zodpovědnost. Manažer by si měl také umět zorganizovat čas, být odolný vůči stresu a naučit se brát věci s nadhledem (Provazník, 2002).

3.1.2 Teorie osobnosti

„Pojem osobnosti je v psychologii chápán jako souhrn dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě. Osobnost člověka je jedinečná a neopakovatelná“ (Pavličková, 2008, str.12).

Základními vlastnostmi osobnosti jsou celistvost, jedinečnost, relativní stálost a přizpůsobení. „Celistvost“ můžeme chápat jako shrnutí psychologických prvků. To, že je každý originální a odlišuje se od ostatních, nazýváme „jedinečnost“. Psychiku a to, co je neměnné, např. naše principy, a to, co můžeme predikovat, označujeme jako „relativní stálost“. Poslední pojem „přizpůsobení“ vyjadřuje reakci na nepřetržité procesy, jakožto vyrovnávání se se změnami v sobě a se svým prostředím (Provazník, 2002).

Osobností můžeme nazvat někoho, kdo v historii dokázal něco výjimečného svými činy či schopnostmi.

V každém psychologickém směru však tento pojem znamená trochu něco jiného. Například psychoanalýza hovoří o osobnosti jako o střetu id, ega a superega, které se vytváří do šesti let života. Behaviorismus vnímá osobnost jako učení z minulosti a z okolních situací neboli vytváření zvyků po zkušenostech. V rámci humanistické psychologie je osobnost brána jako snaha seberůstu a dosáhnutí svého maximálního potenciálu. Kognitivní psychologie chápe osobnost jako jedince, který vnímá svět v rámci svých osobních konstruktů (Pauknerová, 2006).

3.1.3 Rysy osobnosti manažera

Šuleř (2008) charakterizuje osobnost jako souhrn psychických vlastností jednotlivce. Tyto vlastnosti vytvářejí jeho chování k okolnímu světu. Patří do nich schopnosti, dovednosti, potřeby, hodnoty a postoje. Ve chvíli, kdy známe osobnost jednotlivce, můžeme predikovat jeho chování v určitých okamžicích a odhadnout jeho úspěšnost na různých pracovních pozicích.

3.1.4 Vlastnosti osobnosti

Pavličková (2008) zařazuje tyto vlastnosti do čtyř kategorií. První je temperament. To je sklon k vzrušivosti. Druhou je schopnost, tj. dispozice k mentálnímu výkonu. Třetí kategorií je postoj, který vyjadřuje hodnocení. Posledním je motiv, který se soustředí na zaměřování a energetickou složku chování.

Temperament vytváří dynamiku v chování člověka. Existují celkově 4 typy temperamentu, které byly vytvořeny už ve 4.stol.př.n.l. Hippokratem a Galénem. Tyto typy jsou dědičné a z tohoto důvodu je lze považovat za stále po celou dobu našeho života. Dělíme je na sangvinika, cholera, flegmatika a melancholika (Pavličková, 2008).

Sangvinik a cholera patří k těm živějším a aktivnějším typům. Sangvinik na rozdíl od cholera nemá výbušnou povahu a není tolik tvrdohlavý, impulzivní a nemění tolik svoji náladu. Avšak nevýhodou sangvinika je, že je lehkomyšlný, nespolehlivý a roztěkaný. Oba jsou však velice společenší, aktivní a flexibilní. Melancholik a flegmatik patří k těm pasivnějším typům. Melancholik je přemýšlivý, pesimistický, neklidný a proměnlivý. Flegmatik je silnější povahově a nad všemi převažuje svým klidným chováním. Je vyrovnanější než melancholik, ale oba typy jsou empatické a mají raději opravdové přátelství než hodně známosti (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

3.1.5 Manažer jako lídr

Koncept, jakým způsobem vést zaměstnance, se dynamicky mění, proto je zapotřebí ho obměňovat. Z navyklého postoje řízení disciplínou a kontrolou se přechází na styl tvůrčího vedení lidí a týmové práce. Z těchto nových konceptů se tvoří takzvaný leadership, volně přeloženo jako vůdcovství (Bedrnová, 2019).

Ne každý manažer se ale automaticky stane lídrem. Výraz manažer souvisí spíše s pracovní pozicí, kdežto lídr souvisí s rolí. Na rozdíl od manažera není lídr do své role oficiálně jmenován, ale stává se lídrem neformální cestou. Své následovníky získává přirozeně, díky své autoritě. Ideální je, pokud se lídrem stane manažer (Blažek, 2014).

Zejména v čase krize by se lídrem měl stát člověk zkušený, který má analytické myšlení. Měl by se umět rychle zorientovat, mít schopnost myslet s nadhledem a v souvislostech. Kromě toho správně vyhodnocovat informace, řídit změny a také argumentovat. Zejména je velmi důležité, aby uměl komunikovat, zvládat konflikty a poskytovat jednoznačnou zpětnou vazbu (Dolejš, Karásek, Dronská, & Krýsl, 2020).

Komunikace je největším klíčem k úspěchu. Manažer, který umí dobře komunikovat se svými lidmi nejenom při zadávání úkolů, ale i při interakci ohledně jejich zájmů či názoru nebo představ, má mnohem větší šanci získat jejich nadšení, zapojení, a tudíž lepší výkony v práci, kterou po nich požaduje, včetně zvládnutí mnohem těžších úkolů (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

3.1.6 Manažerské týmy

Management se dá rozdělit na tři typy, ze kterých můžeme postavit pomyslnou pyramidu. Základ tvoří nižší management, také se nazývá management první linie. Jedná se o nejnižší úroveň manažerů, kterých bývá zpravidla nejvíce, ale mají nejmenší pravomoce. Nad nimi je střední management. V něm je méně manažerů než v nejnižší úrovni, tito mají více specifikované řízení a povinnosti. Špičku pyramidy tvoří vrcholový management, jiným slovem i TOP management, který vytváří buďto jeden člověk či menší tým lidí, kteří mají největší pravomoce a stojí ve vedení dané firmy (Mikuláščík, 2015).

V této pyramidě panuje i hierarchické uspořádání řízení. V TOP managementu převládá strategické rozhodování. Jinými slovy rozhodování, které má dlouhodobý časový horizont a jehož důsledky mají rozsáhlý dopad. V nižších vrstvách managementu funguje rozhodování operativní, ve kterém se jedná o konkrétní záležitosti s kratším časovým horizontem a které má minimální dopad (Blažek, 2014).

3.1.7 Pracovní zátěž

Příčinou pracovní zátěže jsou nároky kladené na pracovníka, způsob, jak s nimi nakládá, a jaký mají na něho vliv. Zátěžemi mohou být např. představy, se kterými se úzce pojí strach

a zkušenosti. Dále to mohou být negativní vlivy v práci, např. nespravedlnost, diskriminace, konflikty, sexuální obtěžování nebo nepříznivé vztahy s ostatními pracovníky. Faktor, který je spjat se všemi těmito příčinami, se nazývá změna. Celkově může změna ohledně jakékoliv věci nebo prostředí u jedince vyvolat značný stres. Od změny už zmíněných problémů, po změnu vlastní osobnosti jako je motivace či schopnosti (Mikuláščík, 2015).

Největšími faktory, které vytváří pracovní zátěž, jsou pracovní podmínky. Čím méně může člověk ovlivnit své pracovní podmínky, tím je více nespokojen s prací, což zvyšuje šanci na vznik stresových situací a má také vliv na jeho výkonnost. Proto je důležité, aby měl jedinec vliv na změnu svého pracovního prostředí a vytvořil si podle sebe komfortní podmínky. Už jen taková maličkost, jako mít například před sebou v kanceláři vystavené rodinné fotografie, může přispět k lepšímu emočnímu naladění. Také je důležité mít dostatek soukromí, omezit hluk a mít na pracovišti dostatek denního světla. Velký vliv to má zejména na pracovních pozicích, kde mají lidé pracovat s kreativitou a být osobití. Při tomto pracovním uspořádání je tedy důležité, aby bylo vytvářeno s citem a rozmyslem, pakliže se takto postupuje, může to oživit pracovní potenciál a zlepšit vztahy na pracovišti (Wagnerová, 2011).

3.1.8 Řízení

K tomu, aby se firma dokázala pohybovat v konkurenční sféře, potřebuje správný management neboli česky řízení. Jedná se nejenom o lidské faktory mezi dvěma stranami, a to mezi řídícím a řízeným pracovníkem, ale také o faktory, ve kterých se pohybují. Účinnost řízení manažera se projeví nejen v souvislosti s lidskými faktory, ale také s objektivními faktory, jakými jsou například typ firmy, produkty nebo časové podmínky (Mikuláščík, 2015).

K tomu, aby se mohl manažer efektivně a co nejrychleji dostat ke svému cíli, by měl dobře znát koncept řízení. Nestačí, aby si stanovil cíl. Měl by si také naplánovat, jak se k tomuto cíli dostat a co všechno bude zapotřebí. K tomu, aby mohl své plány zrealizovat, by si měl vytvořit seznam úkolů, které se musejí udělat. Jelikož na většinu z těchto úkolů sám nestačí a bude je za něho dělat někdo jiný, bude muset manažer zpětně kontrolovat veškeré akce provedené jeho zaměstnanci. Ve chvíli, kdy zaměstnanec nesplní daný úkol, musí manažer

provést nápravné opatření, aby se mohl vrátit zpět na cestu k cíli. Řízení se tedy skládá ze stanovení cíle, plánování, vytvoření úkolů, kontroly a nápravného opatření (Šuleř, 2008).

3.1.9 Workoholismus

Workoholismus je chorobná závislost na práci. Dotyčný je závislý na veškerých podnětech, které mu práce nabízí. Stačí, aby byl chvíli bez práce, a už se necítí komfortně. Tato závislost má negativní vliv nejen na jeho osobní život, ale i na jeho okolí, nejvíce však na mezilidské vztahy. To vede obvykle k odcizení. Nejvíce náchylní jsou lidé, kteří chtějí dosahovat dokonalosti, mít vše pod kontrolou a být úspěšní. Neustále se snaží zlepšit svůj výkon na maximum. Mají pocit, že pracují málo, a ve chvíli, kdy nepracují, přemýšlí nad tím, jak by mohli pracovat. Avšak přesně toto je vysoce kontraproduktivní, protože ztrácejí kontrolu nad prací, aniž by si toho byli vědomi. Většinou jde o lidi s vyšším vzděláním, kteří zastávají vyšší pracovní pozice, jakými jsou například manažerské posty. Čím déle ale člověk přetrvává v této závislosti, tím více má sklony k syndromu vyhoření (Pešek & Praško, 2016).

Workoholismus je jeden z hlavních důvodů, proč se rozpadá manželství. V osobním životě workoholik ztrácí odpovědnost, důvěru a přestává milovat. Práce je pro něho útekem od plnohodnotného života (Killinger, 1998).

Většina workoholiků by si měla uvědomit, že enormní čas strávený nad prací z nich nedělá špičkového pracovníka. Právě naopak, člověk by měl pracovat osm hodin denně, namísto skoro celého dne. Je důležité mít jasně definovaný cíl, což většina workoholiků nemá, protože pracují jenom proto, aby něco dělali. Workoholici mají pocit, že veškerou práci musí odvést sami, nicméně tohle je další mylný fakt, protože je naopak potřeba co nejvíce práce delegovat na ostatní. Špičkoví pracovníci mluví o práci v osobním životě minimálně a hledají si zálibu jinde, než v práci. Oproti workoholikovi, který mluví pouze o práci, stěžuje si na život a je neustále zaneprázdněný. Proto nezáleží na tom, kolik času člověk věnuje práci, ale záleží na jeho efektivitě a celkovém pojetí jeho osobního života, který nesmí zanedbávat (Šuleř, 2008).

3.1.10 Ženy x Muži

Už od počátku civilizace se pozice ženy postupně měnila směrem k větší emancipaci. Bohužel, dodnes není v některých státech světa pozice ženy rovnocenná s pozicí mužů. To vytváří u žen nižší sebevědomí, a tím i sebedůvěru. Ve chvíli, kdy má žena stejně velikou sebedůvěru jako muž, začne více využívat svých silnějších stránek, působit lépe na své prostředí a je i více kompetentní. Ve většině zaměstnání dosahují ženy stejného postavení, avšak v manažerských pozicích tomu tak není. Je to z důvodu rizika mateřství, péče o děti a celkově většího zaměření na domácnost. Proto i nároky na ženy bývají mnohem větší, protože se musejí starat nejenom o své zaměstnání, ale i o rodinu. Právě kvůli péči o domácnost mívají ženy menší motivaci k práci. K hlavním rozdílům mezi muži a ženami patří technické porozumění, které má výraznější muž, a sociální citlivost, kterou má naopak výraznější žena. Od dětství bývají muži vedeni spíše k samostatnosti a nezávislosti, zatímco ženy k závislosti na sociálním okolí nebo na někom, v pečovatelském smyslu (Mikuláščík, 2015).

Stereotyp muže	Stereotyp ženy
Logický	Intuitivní
Racionální	Emocionální
Agresivní	Submisivní
Uživatelský	Empatická
Strategický	Spontánní
Nezávislý	Pečovatelská
Soutěživý	Spolupracující
„Vedoucí, který rozhoduje“	„Loajální podporovatelka, která následuje“

Obrázek 1 - Stereotypy chování mužů a žen podle Morgana - Zdroj: Mikuláščík, 2015

Komunikace u žen je také jiná než u mužů, a protože neodpovídá mužskému stylu manažera, často se odsuzuje a považuje se za špatnou. Jenže spousta lidí si neuvědomuje, že právě komunikační styl u žen je z mnoha hledisek lepší než u mužů. Ženy jsou komunikativnější, více vnímají řeč těla a jsou schopné trpělivěji naslouchat. Rovněž jsou si dříve vědomy toho,

kde komunikace vážne a jak na ní pracovat. Muž má naopak tendenci přijmout myšlenky za vlastní a prosadit je. Všeobecně se muži raději vrhají do konfliktu a snaží se ukázat svou sílu a osvojit si názor. Ženy na druhou stranu dokážou informovat nepřímým způsobem, někdy matoucím až manipulativním. Co se týká stresových situací, ženy je přijímají pasivně až depresivně, na rozdíl od mužů, kteří je přijímají agresivně až s hyperaktivitou. Výhoda u žen může spočívat v tom, že firmu vnímají jako rodinu, tudíž dokážou zefektivnit řízení týmu a uplatnit měkké motivační metody, aniž by použily autoritativní chování (Mikuláščík, 2015).

3.2 Stres

Stres je reakce na vnější vlivy, které působí na jedince. Tyto vlivy se nazývají stresory a mohou na nás působit jak pozitivně, tak také negativně. Například narození dítěte může na člověka působit příjemně, zatímco pohřeb nepříjemně. Oboje příhody jsou značnými stresory a mohou vyvolat silné emoce (Cungi, 2001).

Hlavním úkolem stresu je chránit nás před hrozícím nebezpečím. Ve chvíli, kdy na nás působí stresory, se náš organismus dostává do stavu pohotovosti a připravenosti bojovat nebo utéct. Pokud ani jedna reakce není úspěšná, dostaneme se do stavu útlumu a rezignace. Nesmíme ale brát stres jako negativní pojem, protože přiměřená míra stresu je pro nás užitečná a vede nás k lepším výkonům. Samozřejmě problém nastává tehdy, kdy se dostáváme ve stresových situacích do extrému. Při delší absenci stresu může vzniknout syndrom znužení. Naopak při dlouhodobém působení stresu může vzniknout syndrom vyhoření. Proto je důležité v životě hledat přiměřenou míru stresu, kterou udržíme a prospěje nám (Pešek & Praško, 2016).

3.2.1 Eustres a distres

Jak už bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, stresory na nás mohou působit pozitivně i negativně. Ten, který nám přináší příjemné pocity, nazýváme eustres. Je to stres, ve kterém vidíme výzvu a který nás určitým způsobem motivuje. I přesto, že na nás vytváří tlak, jsme schopni ho nějak zvládat a dokážeme se jím zabývat a řešit jej. Naše jednání je dynamické,

přístupujeme k němu aktivně a všechny tyto nátlaky řešíme efektivně. Typickým příkladem jsou jedinci, kteří říkají, že mají rádi práci pod tlakem. Nedostatek času a děláním všeho na poslední chvíli je pro ně tou správnou motivací zapracovat na sobě a dokončit svůj úkol. Eustres bývá naším motorem a je důležité ho vyhledávat, protože nám přináší radost, zlepšuje odolnost a stabilitu vůči nepříznivým situacím (Bedrnová, 2019).

Distres naopak přináší pocity nepříjemné, vyčerpává nás a zvyšuje naši labilitu. Hlavním důvodem, proč naše tělo vnímá distres, je upozornit nás na hrozící nebezpečí. Veškeré situace, jež jsou pro náš organismus neznámé, vyhodnotí limbický systém jako potencionální hrozbu (Plamínek, 2013).

3.2.2 Konflikty

Jednou za čas se dostaneme do situace, ve které se naše názory střetnou s názory ostatních. Jde o nevyhnutelnou situaci, protože každý má jiné stereotypy, cíle a potřeby. Tyto situace mohou být způsobeny časovým nátlakem, neakceptováním jiných názorů, dezinformací, egem nebo přecitlivělostí. Výsledek konfliktů může být pozitivní, kdy si upevníme naše vztahy nebo dojdeme ke společnému názoru, anebo také negativní, kdy si znepřátelíme ostatní a přerušíme vztahy (Khelerová, 2010).

Když už se snažíme konflikt vyřešit, měli bychom postupovat tímto způsobem. Nejdříve si musíme objasnit, kdo je účastníkem a co je předmětem konfliktu. Dále se musíme zamyslet, zda problém není někde jinde. Je také důležité vzít v potaz osobnosti účastníků. Poslední krok se zabývá společným řešením a cílem (John & Peters-Kühlinger, 2006).

Konflikty se dají rozdělit do tří typů. Prvním z nich je konflikt dvou kladných sil. Když se v tomto případě rozhodujeme mezi dvěma cíli, bude výsledek vždy kladný. Druhým typem je střetnutí dvou negativních sil. Tato volba bývá náročnější a volíme si mezi menším zlem. Poslední typ je rozpor mezi kladnou a negativní silou. Příkladem může být dosažení našeho cíle určitou cestou, která představuje riziko, a nemusí to dopadnout podle našich představ (Pavlíčková, 2008).

3.2.3 Fáze stresu

Náš organismus reaguje na stres ve třech fázích. První fáze, které se říká alarmová, slouží k nashromáždění veškeré energie. Jedná se o krátkodobý obranný proces, jež je nezbytný k překonání prvotního nátlaku. Rychleji nám proudí krev, rozšíří se nám zorničky, začneme se potit a jsme připraveni na přicházející riziko. Poté následuje rezistence, což je druhá fáze. V této fázi se snažíme adaptovat na delší dobu působení stresu. Pokud se v této fázi nevypořádáme se stresem, nastane poslední fáze, a to vyčerpání. V této fázi už nedokážeme bojovat se stresem a dostaneme se do stádia, ve které se nám může vytvořit chronická únava či další závažné choroby (Bartůňková, 2010).

3.2.4 Druhy stresorů

Existují celkem tři typy stresorů. Dělí se na fyzické, psychické a sociální. Z hlediska fyzických na nás může působit hluk, chlad nebo větší množství vizuálních podnětů. Do psychických stresorů řadíme časový tlak, časté změny, emoční myšlenky a vzpomínky. Poslední typ je sociální, ve kterém se potýkáme s problémy ohledně mezilidských vztahů, jakými jsou například konflikty nebo odmítnutí či ztráta blízké osoby. Jedná se tedy o všechny události, které nás mohou ohrozit na zdraví, stabilitě, výkonu a celkově, ve kterých ztrácíme kontrolu nad životem (Pešek & Praško, 2016).

3.2.5 Syndrom vyhoření

„Burnout je situací totálního vyčerpání sil. Burnout je pocitem člověka, který došel k závěru, že již nemůže jít dál. Burnout je stav, kdy člověk ztratil naději, že se ještě něco může změnit“ Cary Cherniss (Křivohlavý, 2012, str. 63).

Syndrom vyhoření je tedy stav, ve kterém dojde k fyzickému, emocionálnímu a mentálnímu vyčerpání. Pod fyzickým vyčerpáním si můžeme představit únavu, slabost a ztrátu energie. Emocionální vyčerpání vytváří beznaděj a máme pocit, že nám nemůže nikdo pomoci. Pod

mentální zhroucení patří negativní postoj jak k okolí, tak i k sobě samotnému (Křivohlavý, 2012).

3.2.6 Příznaky syndromu vyhoření

Poznat na člověku, zda se nachází na cestě k vyhoření, není snadné, avšak mezi nejčastějšími příznaky syndromu vyhoření bývá vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti. Vyčerpání může člověk zažít jak fyzicky, tak i emočně. Může se to projevovat nedostatkem energie, slabostí, poruchou spánku, ztrátou sebeovládání a strachem. Pod příznakem odcizení vnímáme jedince lhostejnost ke svému okolí, k práci, nemá žádné cíle a ztratil veškeré zájmy k čemukoliv. Z hlediska poklesu výkonnosti člověk ztratí důvěru sám v sebe, ztratí motivaci a celkově má nižší produktivitu (Stok, 2010).

3.2.7 Fáze rozvoje (vývoj) syndromu vyhoření

Aby se jedinec dostal do stavu vyhoření, předchází tomu většinou dlouhodobý proces. Tento proces se dá rozdělit do několika fází. Každý z nás má individuální průběh a dobu trvání těchto fází. Některé ani nemusíme zažít, nebo se naopak můžeme ocitnout v jedné fázi několikrát. Nejčastěji se uvádí model o pěti fázích, jimiž jsou: idealistické nadšení, stagnace, frustrace, apatie a syndrom vyhoření (Pešek & Praško, 2016).

První fází v modelu bývá nejčastěji idealistické nadšení, ve kterém má jedinec vysoké nasazení, dává do práce veškerou energii a klade na sebe a okolí nereálné nároky. Další fáze se nazývá stagnace. V této fázi jedinec začíná přehodnocovat realitu. Už nevykonává práci s takovým entuziasmem, faktory jako plat či karierní růst, které dříve nebral v potaz, se teď staly jeho hlavní motivací a rodinný život se přesunul do pozadí. Ve chvíli, kdy nastoupí frustrace, jedinec začne pochybovat o svém snažení, pocítuje bezmoc a beznaděj. Má pocit, že nedostává takové uznání, jaké by si zasloužil. Aby tělo bojovalo s frustrací, začne postupně rezignovat. Vyhýbá se všem náročným úkolům a dělá jen to, co je nezbytně nutné. Vše je pro něho zklamáním a začíná se topit v zoufalství. Posledním stádiem je syndrom vyhoření. Člověk se dostane do depresivních stavů a je naprosto vyčerpáný. Odchází ze

zaměstnání, hledá jiné pracovní pozice, nebo vyhledává psychoterapii (Pešek & Praško, 2016).

3.3 Duševní hygiena

Termín hygiena je všeobecně známý. Většina lidí si představí tělesnou hygienu, ale už méně lidí si tento pojem spojí s mentální hygienou, která je však stejně důležitá. Jedná se o systém pravidel a doporučení, které by měl člověk dodržovat, aby byl v duševní rovnováze. V užším slova smyslu ji lze pochopit jako prevenci proti duševním nemocím. V širším slova smyslu se zabývá péčí o duševní zdraví. Duševní hygiena se snaží bojovat s nepříznivými podněty, vyrovnávat se s obtížnými situacemi a usiluje o stálé zdokonalování, jak bojovat proti zátěžím. Na rozdíl od psychoterapie funguje duševní hygiena jako upevnění duševního zdraví než jako eliminace jeho poruch. Zaměřuje se více na růst osobnosti, sebeřízení, uspořádání si pracovního a osobního prostředí a životosprávu (Křivoláký, 2009).

Duševní hygiena se vyvíjela už od počátku lidstva a nahlížíme na ni ze dvou směrů. Tím prvním směrem jsou tradice a kultura. Druhým směrem je filozofie, ve které se myšlenky opírají o principy a zákonitosti. Už od počátku se lidé snažili o lepší zvládnání nepříjemných situací a postupem času přicházeli na to, že je možné tyto situace předpovídat a naučit se je lépe řešit díky předešlým zkušenostem. Avšak s rozvíjením se různých druhů prací a dalších činností se musí neustále vyvíjet i duševní hygiena. Dříve se zabývala pouze prevencí neboli předcházením problémů a jejich řešením v konkrétních případech. V současné době se zabývá hlavně rozvojem jedince, tzn. respektováním jedinečnosti každého člověka, a pomáhá mu na jeho vlastní cestě (Bedrnová, 2009).

3.3.1 Životospráva

Základem správné životosprávy je poslouchat svůj vlastní organismus. Každý z nás žije v určitém rytmu, ve kterém střídáme spánek, aktivitu a odpočinek. Jedná se tedy o základní činnosti, které člověk vykonává od dětství automaticky a mnohdy se na ně už tolik nezaměřuje. Nejdůležitějšími aspekty správné životosprávy jsou: dodržování spánkového

režimu, správné výživy, Time Managementu, dostatek pohybu a relaxace. Při dodržování správné životosprávy můžeme také předejít vzniku syndromu vyhoření. Kromě toho nám životospráva pomáhá jako prevence vůči stresu (Bedrnová, 2010).

3.3.2 Time Management

Dalším způsobem, jak zabránit vzniku stresu a celkově zapracovat na naší životosprávě, je rozvržení času. Je důležité, abychom se nenacházeli v takzvaném režimu autopilota. V tomto režimu děláme spoustu činností automaticky a už se nezamýšlíme, jestli je nelze dělat jinak nebo efektivněji. Je všeobecně známé, že bychom si měli plánovat pouze 60 % času, protože zbylých 40 % nám mohou zabrat nečekané události. Pro organizaci času je klíčové se zamyslet nad svými prioritami a věnovat se pouze věcem, které jsou pro nás důležité. Ve chvíli, kdy si říkáme, že máme nedostatek času, je důležité se zamyslet, které aktivity jsou takzvanými „žrouty času“, a ty bychom měli omezit (Huber, Bankhofer, & Hewson, 2009).

3.3.3 Spánek

Všeobecně se dá spánek popsat jako utlumení psychické a motorické aktivity. Ve chvíli, kdy dodržíme spánkový režim a máme dostatek spánku, se nám obnoví veškeré psychické a fyzické síly. Dostatek spánku nám pomáhá být odolnější vůči nemocem a v některých případech nám spánek napomáhá k zapamatování si naučených informací. Každý z nás má jinou potřebu délky spánku. Existují dva typy lidí, skřivani a sovy. Skřivani chodí spát dříve, ale brzo vstávají. U sov je to naopak. Průměrně by však měl zdravý člověk naspát 6-8 hodin denně. Samozřejmě se vyskytují i odchylky, ve kterých spí člověk 5 hodin, ale také i 9 a více. Délka spánku ale neurčuje pocit vyspání. Tento pocit nám zajišťuje hluboký spánek. Ve chvíli, kdy se probudíme v průběhu hlubokého spánku, se cítíme nejhůře. Tudíž je důležité probouzet se na konci spánkového cyklu. Abychom dodrželi spánkový cyklus, měli bychom se věnovat spánkové hygieně, která nabízí i rady pro zlepšení spánku (Pešek & Praško, 2016).

3.3.4 Výživa

Přesně určit a definovat správnou výživu nelze. Stále se objevují nové poznatky a teorie o tom, jak zdravě jíst a čeho se vyvarovat. Každý z nás by se měl zamyslet nad tím co jí a jestli mu to neškodí po fyzické nebo psychické stránce. V dnešní době se vytvářejí různé moderní teorie, které mohou organismus poškodit. Jedná se například o veganství nebo jakékoliv přehnané výkyvy odmítání různých druhů potravin. Dalším problémem může být jednoznačné preferování jednoho produktu před ostatními. Od přírody patříme k všežravcům, tudíž bychom měli jíst veškeré druhy potravin. Samozřejmě záleží na každém jedinci, co preferuje, ale nejdůležitější je naslouchat svému tělu. Také si musíme být vědomi toho, že i historie našeho stravování, ve smyslu přejídání se sladkostmi v dětství, anebo naopak dobrovolné hladovění, může mít vliv na naše dnešní stravování. K tomu, abychom jedli lépe, nemusíme chodit k nutričnímu poradci, ale měli bychom dodržovat pár jednoduchých pravidel. Prvním pravidlem je dostatečný pohyb na čerstvém vzduchu, který nám pomáhá k oxyličení systému a má pozitivní vliv na naše trávení. K tomu napomáhá i stravování v hezkém prostředí. Měli bychom si najít čas na jídlo a neměli bychom jíst ve spěchu, protože i proces jezení má vliv na náš celkový klid. Důležité také je, abychom jedli vícekrát za den a rozdělovali si jídlo na menší porce. Velký vliv na naši výživu má také kouření a alkohol, který bychom měli buďto omezit, nebo přímo vyloučit z našeho denního rytmu. Ze všeho je ale nejdůležitější poslouchat vlastní tělo (Bedrnová, 2009).

3.3.5 Relaxace

Cílem relaxace je uvolnit fyzické a duševní napětí v našem těle. Pomáhá nám také k tomu, abychom se mohli uklidnit ve stresových situacích. Díky relaxaci si vytvoříme větší odolnost vůči zátěžím a zdokonalíme naši duševní kondici. Pokud se naučíme relaxovat, docílíme nejen toho, že se budeme moci lépe soustředit, alelepší se nám také paměť a budeme intenzivněji prožívat i emoce. V neposlední řadě dosáhneme i zlepšení naší pozornosti. V začátcích je určitě lepší nezačínat s implementací jednotlivých relaxačních metod sám, ale nechat si pomoci od odborníka. Délka relaxace je individuální. Může trvat jak pár minut, tak i hodinu. Existuje spousta metod, ale většina z nich má stejný výsledek. Cílem všech metod

by mělo být uvolnění - jak psychické, tak i fyzické. Nejčastěji můžeme relaxovat stereotypními činnostmi nebo fyzickou aktivitou, jako je například běh nebo posilovna. Většina lidí preferuje jako způsob relaxace jógu (Mikuláščík, 2015).

3.3.6 Režim práce a odpočinku

Další technikou, jak bojovat se stresem, je vytvoření si režimu práce a odpočinku. Čím více lidé pracují, tím více přestávek by měli mít. Základem tohoto režimu je stanovení časového rozdělení, kdy se lidé mají věnovat práci a kdy mají odpočívat. Ze zákona je v rámci pracovního dne stanovena povinná přestávka nejčastěji v polovině pracovní směny, tedy po čtyřech hodinách. Čím více se jedná o fyzicky náročnou práci, tím je potřeba více přestávek. Nejdůležitější je ale dodržování režimu práce a odpočinku v pracích, kde není přesně stanovená pracovní doba. V těchto případech se doporučuje, aby si dotyční navrhli režim odpočinku v rámci celého týdne, než jen v rámci jednoho dne. Způsob odpočinku závisí na tom, jestli se věnují fyzické nebo psychické práci. Pokud pracují více fyzicky, tak by měl odpočinek představovat psychickou aktivitu, jakou je například spánek. V opačném případě, tedy v práci, kde využívají více psychickou stránku, by jako odpočinek měli vykonávat fyzickou aktivitu. Pokud ale zvolí stejný typ odpočinku, jaký dělají v práci (fyzická práce a fyzická aktivita), tak je odpočinek méně účinný a ztrácí význam (Pauknerová, 2006).

4 Vlastní práce

Praktická část se zabývá výzkumem vlivu stresu a duševní hygieny na manažery v oblasti TOP a středního managementu.

Jako metoda zkoumání byl zvolen kvantitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaného dotazníku. Jeho úlohou bylo zjistit, jak vnímají stres a pojem duševní hygieny manažeři, kteří zastávají vysoké manažerské pozice. Jak na ně působí stres v pracovním i v osobním životě, a jak jsou tyto dva životy propojeny. Co se týče pracovního života, jsou zkoumány zejména jejich pocity z práce, Time Management a pracovní prostředí. V oblasti osobního života je zkoumána jejich celková spokojenost, osobní vztahy, životospráva a relaxace.

4.1 Cíl práce a sběr dat

Cílem praktické části bylo analyzovat veškeré výstupy získané z dotazníkového šetření a pomocí nich nahlédnout do života vysoce postavených manažerů. Zjistit, jaké stresory na ně působí, jak relaxují a jak vnímají stres v dnešní pandemické době. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno v prostředí Google forms. Veškeré otázky byly povinné, tj. respondenti na ně museli odpovědět. Zvolit si mohli jednu nebo vícero variant odpovědi, v závislosti na dané otázce. Veškeré odpovědi byly anonymní. Pokud si respondenti z nabízených variant nevybrali, mohli ve většině případů doplnit vlastní verzi odpovědi. Dotazník se skládal z 27 otázek, z toho bylo 9 uzavřených, 14 otevřených a na 4 otázky měl respondent odpovědět na úrovni škály 1-5.

4.2 Znění hypotéz

- 1) H_0 : Úroveň vnímání stresu nezávisí na pohlaví.
- 2) H_0 : Úroveň vnímání stresu a počet hodin strávený v práci na sobě nezávisí.
- 3) H_0 : Muži a ženy tráví při relaxaci sportem stejně dlouhou dobu.
- 4) H_0 : Neexistuje závislost mezi mezilidskými vztahy před a po nouzovém stavu.
- 5) H_0 : Neexistuje závislost mezi pohlavím a zvýšením stresu v nouzovém stavu.

4.3 Charakteristika respondentů

Vzhledem k tomu, že cílem bylo oslovit manažery zejména na postech TOP managementu, byly pomocí klíčového slova „generální ředitel e-mail“ vyhledány kontakty na ty manažery, kteří měli na webových stránkách veřejně dostupné kontakty v podobě e-mailů. Nutno podotknout, že z tisíců firem, které byly na základě klíčového slova vyhledavačem nalezeny, zveřejňovalo jen mizivé procento firem e-mailový kontakt na generálního ředitele a na další členy TOP managementu. Jednalo se tedy o velmi zdlouhavou cestu, jak získat e-maily na zástupce velkých firem. Nakonec se ale podařilo tímto způsobem vytěžit 779 e-mailů na manažery, kteří byli v rámci dotazníkového šetření osloveni. Jednalo se jak o generální ředitele, výrobní ředitele a technické ředitele velkých firem, které patří mezi TOP 100 firem v České republice, tak i o manažery menších firem. Kromě toho byli osloveni i ředitelé a vedoucí pracovníci státních institucí (starostové, jejich tajemníci a řídicí pracovníci finančního úřadu).

Z celkového počtu 616 oslovených mužů a 163 oslovených žen vyplnilo dotazník 131 mužů a 45 žen. Úspěšnost vyplnění je tedy 21 % u mužů a 27 % u žen. Celkem tedy odpovědělo 176 respondentů, z toho 74 % mužů a 26 % žen (viz Tabulka 1).

Pohlaví respondentů		
Pohlaví	Počet respondentů	%
Muži	131	74
Ženy	45	26
Celkem	176	100

Tabulka 1 Pohlaví respondentů – četnost výskytu a procentuální vyjádření - Zdroj: autor

Mezi respondenty převládá věková skupina 41-50 let (viz Tabulka 2), která je zastoupena 77 respondenty a tvoří 44 % z celkového počtu dotazovaných. Druhou skupinu, která tvoří 27%, je skupina respondentů ve věku 51-60 let. Můžeme tedy konstatovat, že v oblasti vysokého managementu pracují převážně lidé starší 41 let. S ohledem na zvolenou strukturu respondentů byl tento výstup očekávatelný, neboť k dosažení těchto postů člověk potřebuje získat zkušenosti, které přicházejí s časem.

Věk respondentů		
Věkové rozpětí	Počet respondentů	%
21-30	3	2
31-40	27	15
41-50	77	44
51-60	48	27
61 a více	21	12

Tabulka 2- Počet respondentů - četnost výskytu a procentuální vyjádření - Zdroj: autor

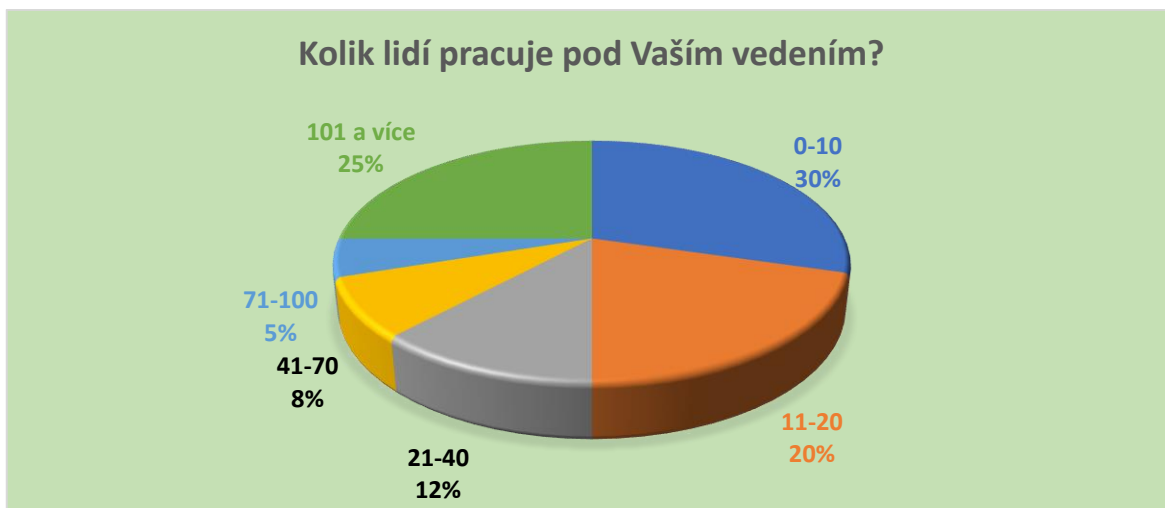
4.4 Výsledky vlastního dotazníkového šetření

Otázka č.3 zjišťovala, jak dlouho pracuje respondent ve funkci manažera. Z Tabulky č.3 vyplývá, že 143 respondentů, tj. drtivá většina pracuje ve funkci manažera déle než 5 let. Jen 33 respondentů tj. 19 % pracuje ve funkci manažera kratší dobu.

Počet let v manažerské praxi		
Počet let	Počet respondentů	%
< 1	7	4
1-2	5	3
2-3	8	5
3-4	13	7
5 a více	143	81

Tabulka 3 - Počet let v manažerské praxi - četnost výskytu a procentuální vyjádření - Zdroj: autor

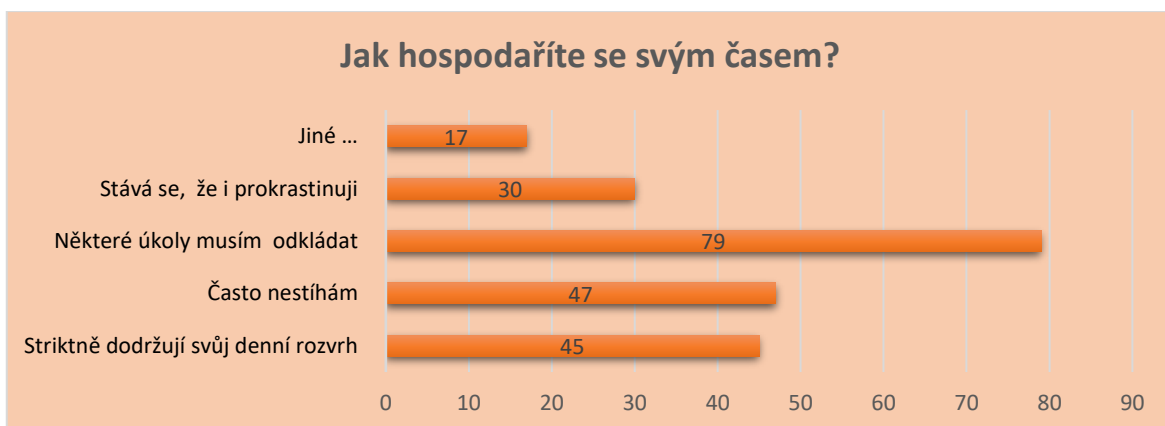
Na otázku č.4 – „Kolik lidí pracuje pod Vaším vedením?“ odpovědělo 25 % respondentů, že řídí 101 a více lidí. Z toho vyplývá, že na dotazník odpověděli i TOP manažeři velkých firem. Z e-mailové komunikace s některými respondenty vyplynulo, že pod „počtem lidí, kteří pracují pod jejich vedením“ chápou další manažery, kteří řídí další desítky zaměstnanců. To koresponduje s velikostí firem, jejichž manažeři byli osloveni.



Graf 1 – Četnost odpovědí na otázku č.4 - Kolik lidí pracuje pod Vaším vedením? - Zdroj: autor

Otázka č.5 se zaměřila na hospodaření s časem. 26 % respondentů uvedlo, že striktně dodržuje svůj denní rozvrh, což je obdivuhodně vysoké procento. 45 % respondentů se přiznalo, že musí některé úkoly odkládat a 27 % odpovědělo, že často nestíhají.

S největší pravděpodobností je to způsobeno i tím, že na tuto skutečnost mají vliv i okolnosti, se kterými se musejí potýkat každý den a které jsou blíže rozebrány v Grafu 5.



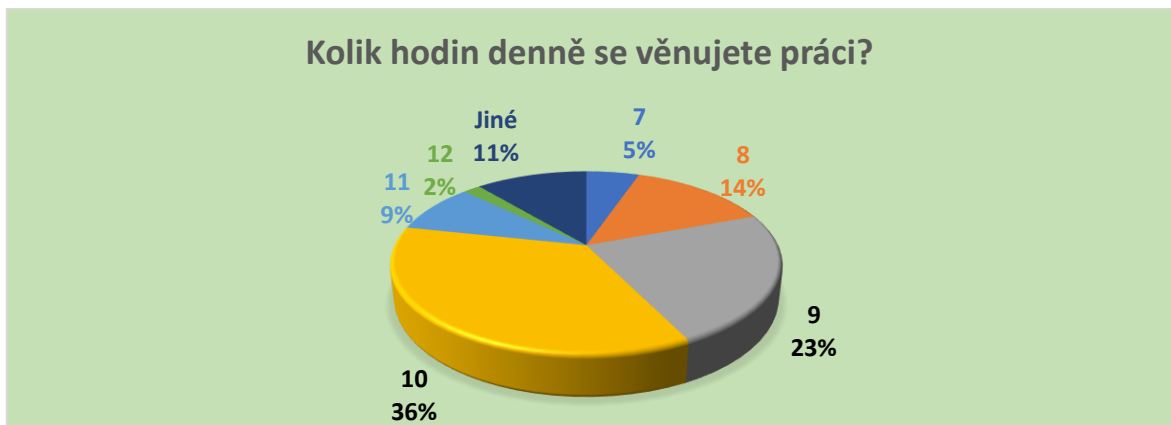
Graf 2- Jak hospodaříte se svým časem? - Zdroj: autor

Někteří respondenti využili možnost a v části „Jiné“ doplnili:

- držím se pravidla Time Managementu
- kombinace urgentní/důležité/počká/delegovat

- jak nejlépe lze – Time Management mám zvládnutý, samozřejmě ne vždy vše dodržím, umím si s tím ale poradit - Vyhovuje mi, že nemám striktní pracovní dobu ani šéfa. Pracuji vždy na tom, co je třeba nebo do čeho mám chuť. Moje pozice mi umožňuje jezdit na jednání a pobývání mimo kancelář.

Otázka č.6 zjišťovala, kolik hodin denně se věnují manažeři práci. Jak je patrné z Grafu 3, více než 58 % manažerů pracuje 10 a více hodin.



Graf 3- Kolik hodin denně se věnujete práci? - Zdroj: autor

To potvrzují i odpovědi v části „Jiné“, kde respondenti doplnili následující:

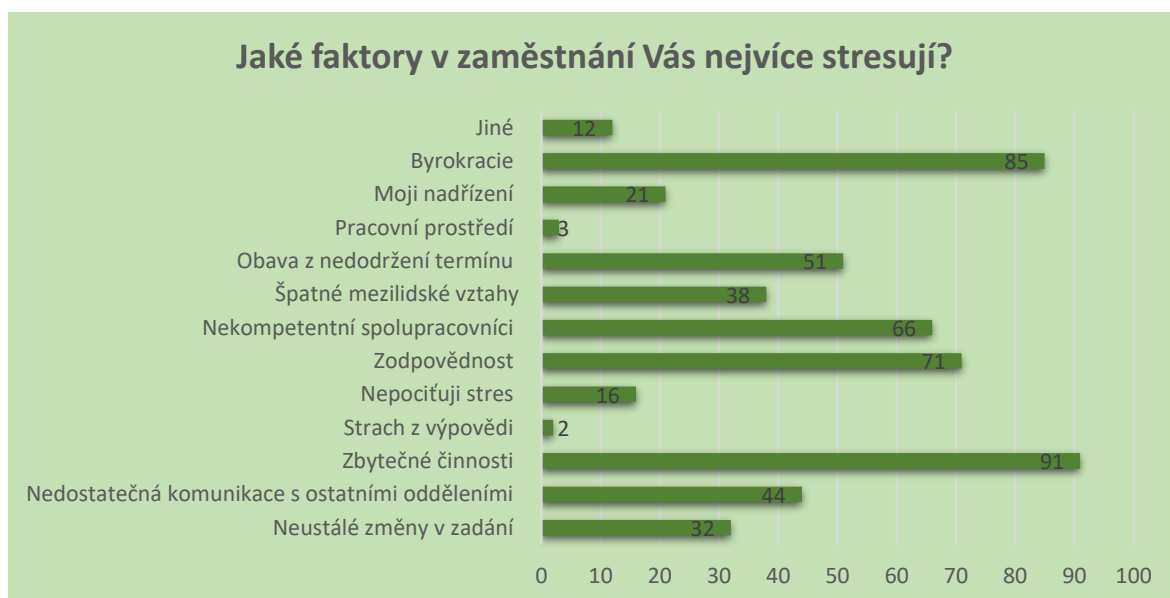
- doslovně 24 hodin denně, na telefonu, na mailech, pracuji i v noci
- 12 a více
- 10 až 18 hodin
- V sezóně nebo v rámci eventů o mnoho více
- Někdy i více, vč. víkendů a státních svátků

Otázka č. 7 měřila úroveň stresu na škále 1-5. Číslo 1 představovalo nejnižší úroveň stresu a číslo 5 úroveň nejvyšší. Z grafu 4 je vidět, že co se týče toho, jak manažeři vnímají stres a jak na ně působí, by se tato závislost dala vyjádřit Gaussovou křivkou, kdy je nejčastěji zastoupena střední hodnota úrovně stresu.



Graf 4- Jakou úroveň stresu prožíváte denně v práci? - Zdroj: autor

Otázka č. 8 zkoumala, které faktory v zaměstnání nejvíce působí na respondenty, tj. které je nejvíce stresují. Většina respondentů odpověděla, že zbytečné činnosti (91 respondentů tj. 52 %, byrokracie 85 respondentů tj. 48 %, a 66 respondentů uvedlo nekompetentní pracovníky). Kromě těchto stresorů uvedli respondenti také stresory jako zodpovědnost (71 respondentů tj. 40%) a obava z nedodržení termínů (51 respondentů tj. 29 %). Tyto stresory by se daly zařadit mezi vnitřní emocionální stresory, kam je řadí Hans Selye (Křivohlavý, 2001).



Graf 5 - Jaké faktory v zaměstnání Vás nejvíce stresují? - Zdroj: autor

Kromě nabízených stresorů uvedli respondenti v části „Jiné“ další stresory, např.:

- ztráta času při hledání nových zaměstnanců z důvodu fluktuace
- měnící se podmínky hry, vysoká četnost přibývajících úkolů

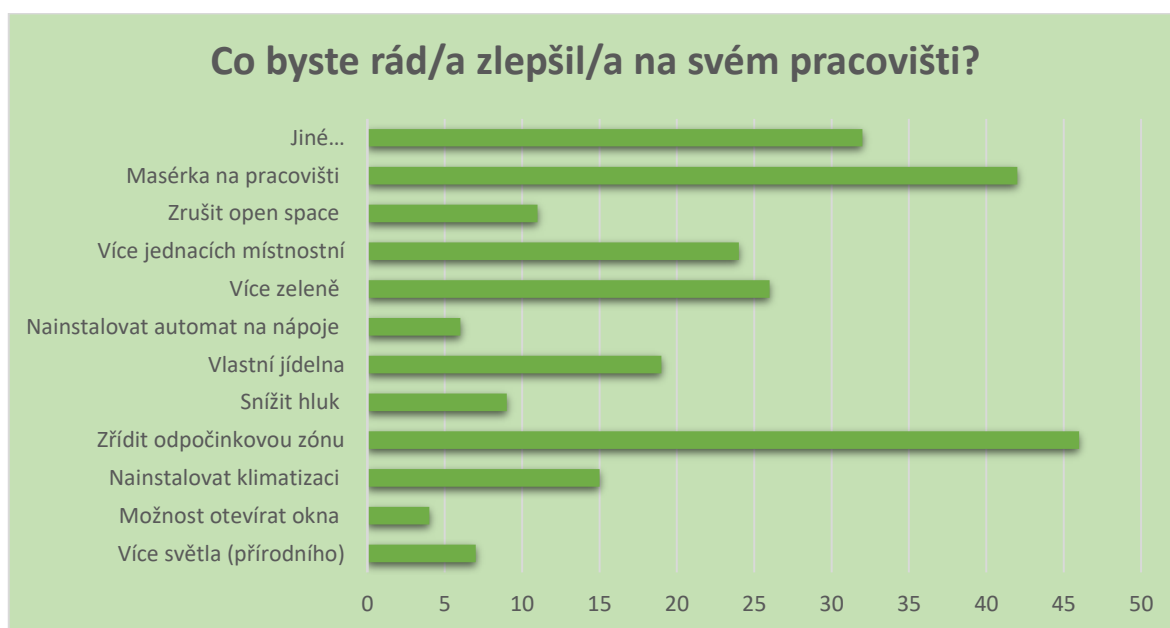
- obstrukce opozice, která neustále napadá má rozhodnutí.
- soustavné a neodborné jednání vlády

Otázka č.9 měla zjistit, zda respondenti zažívají v nouzovém stavu větší stres než obvykle. Z odpovědí je zřejmé, že v čase nouzového stavu zažívá 44 % respondentů větší stres než obvykle, takže se dá konstatovat, že je nouzový stav dalším významným stresorem.

Zažíváte v nouzovém stavu větší stres, než obvykle?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Ano	77	44
Ne	99	56

Tabulka 4 - Zažíváte v nouzovém stavu větší stres, než obvykle? - Zdroj: autor

Otázka č.10 zkoumala, co by respondenti rádi zlepšili na svém pracovišti. Nejvíce z nich by rádo zřídilo odpočinkovou zónu a přijalo by na svém pracovišti přítomnost masérky či maséra. Překvapivá byla zejména odpověď, že by přivítali více zeleně, neboť se jedná o TOP management nebo vedoucí pracovníky, kteří ze své pozice mají nepochybně možnost své pracovní prostředí změnit, nebo jej alespoň výrazně ovlivnit. Přesto tak neučinili. Na druhou stranu se ale v možnosti „Jiné“ objevovalo velké množství odpovědí, že žádnou změnu na pracovišti nevyžadují.



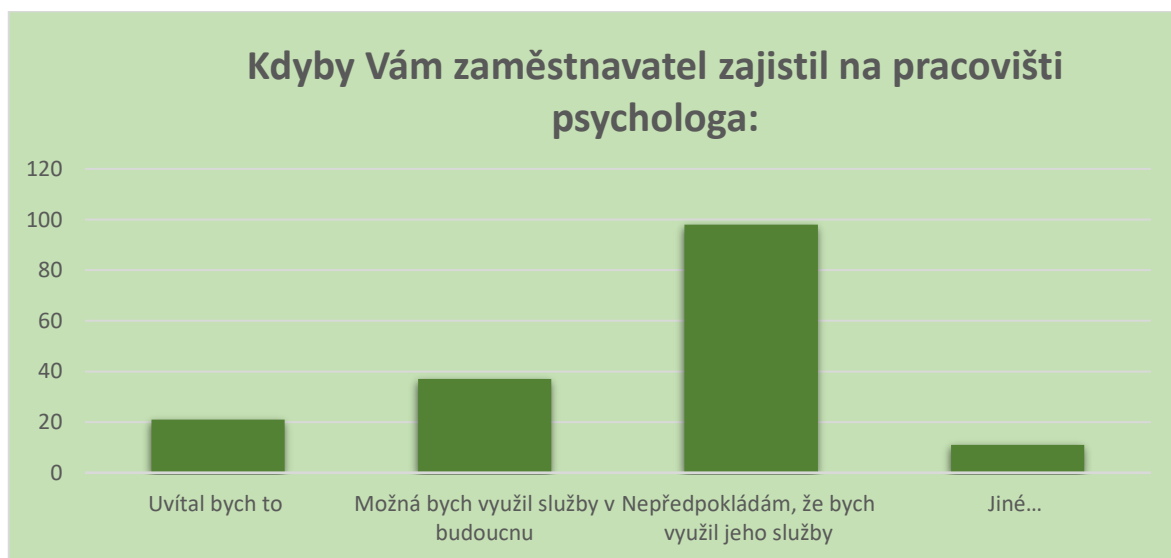
Graf 6 -Co byste rád/a zlepšil/a na svém pracovišti? - Zdroj: autor

Otázka č.11 zkoumala, zda jsou na pracovištích respondentů taková opatření, která by zabraňovala stresu. Za povšimnutí stojí zejména to, jak velká část respondentů (46 %) nevnímá, zda nějaká opatření zavedl jejich zaměstnavatel proti stresu. Nabízí se varianta, zda to není i z toho důvodu, že povědomí o antistresových opatření není tak rozšířené. Na druhou stranu je vidět, že existují firmy (23 %), kde tuto problematiku nepodceňují a věnují jí pozornost.

Máte na pracovišti opatření, která zabraňují vzniku stresu?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Ano	40	23
Nejsem si toho vědom	80	46
Ne	45	26
Jiné ...	9	5

Tabulka 5 - Máte na pracovišti opatření, která zabraňují vzniku stresu? - Zdroj: autor

Otázka č.12 analyzuje, jak by manažeři reagovali, pokud by jim na pracovišti byl zajištěn psycholog. Z odpovědí vyplynulo, že 59 % respondentů nepředpokládá, že by využili jeho služby. Možná to vychází i z faktu, že manažeři se rekrutují z řad starší generace, která ještě zažila totalitní éru. Pro tu bylo příznačné, že profese psychologa byla vnímána hodně negativně, tj. jako role doktora, který léčí duševně nemocné. Nicméně je vidět, že se tato situace lepší, neboť 12 % respondentů vnímá roli psychologa pozitivně a jeho účast na pracovišti by přivítali.



Graf 7 - Kdyby Vám zaměstnavatel zajistil na pracovišti psychologa: - Zdroj: autor

V části „Jiné“ respondenti uvedli, že buď psychologa již mají, nebo jeho služby zajišťují v závažných případech.

Otázka č.13 zjišťovala, jaké vztahy mají respondenti se svými kolegy, neboť přátelské vztahy na pracovišti mají potenciál vytvářet pozitivní náladu a eliminují stres. Na druhou stranu se ale dalo očekávat, že v tak významných funkcích si lidé drží odstup od podřízených. Proto je příjemné zjištění, že poměrně vysoké procento manažerů (59 %) chodí s kolegy na společné akce. I když z pochopitelných důvodů (pandemie, nouzový stav) jsou v současné době tyto možnosti značně omezené.

V části „Jiné“ odpověděli respondenti, že mají vztahy s kolegy kladné, bezproblémové a vychází spolu dobře. Část respondentů se ale vyslovila v tom smyslu, že vztah s kolegy bere jako čistě pracovní vztah s respektem, ale přátele si vyhledává mimo.

Jaké vztahy máte s kolegy?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Chodíme na společné akce	104	59
Některé nemusím	40	23
Držím si odstup	43	24
Jiné	20	11

Tabulka 6 - Jaké vztahy máte s kolegy? - Zdroj: autor

Otázka č. 14 a č. 15 spolu úzce souvisejí, neboť porovnávají na škále 1-5, kde 1 znamená nejlépe a 5 nejhůře, jak by respondenti ohodnotili mezilidské vztahy před a po nouzovém stavu. Jak z porovnání Grafu 8 a Grafu 9 vyplývá, na pracovištích, kde respondenti hodnotili, že měli před nouzovým stavem výborné vztahy (19 %), se ani po nouzovém stavu vztahy nezměnily. V zaměstnáních, kde před nouzovým stavem respondenti vnímali, že mají vztahy velmi dobré (číslo 2 na škále), došlo dokonce ke zlepšení vztahů ve 20 %. Toto může být zapříčiněno například absencí osobního kontaktu zavedením práce z domova (home – office). Na druhou stranu na pracovištích, kde před pandemií nebyly mezilidské vztahy zcela ideální a respondenti je hodnotili na škále číslem 3, se vztahy po nouzovém stavu ještě zhoršily, jak uvedlo celých 20 % respondentů.



Graf 8 – Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti před nouzovým stavem? - Zdroj: autor

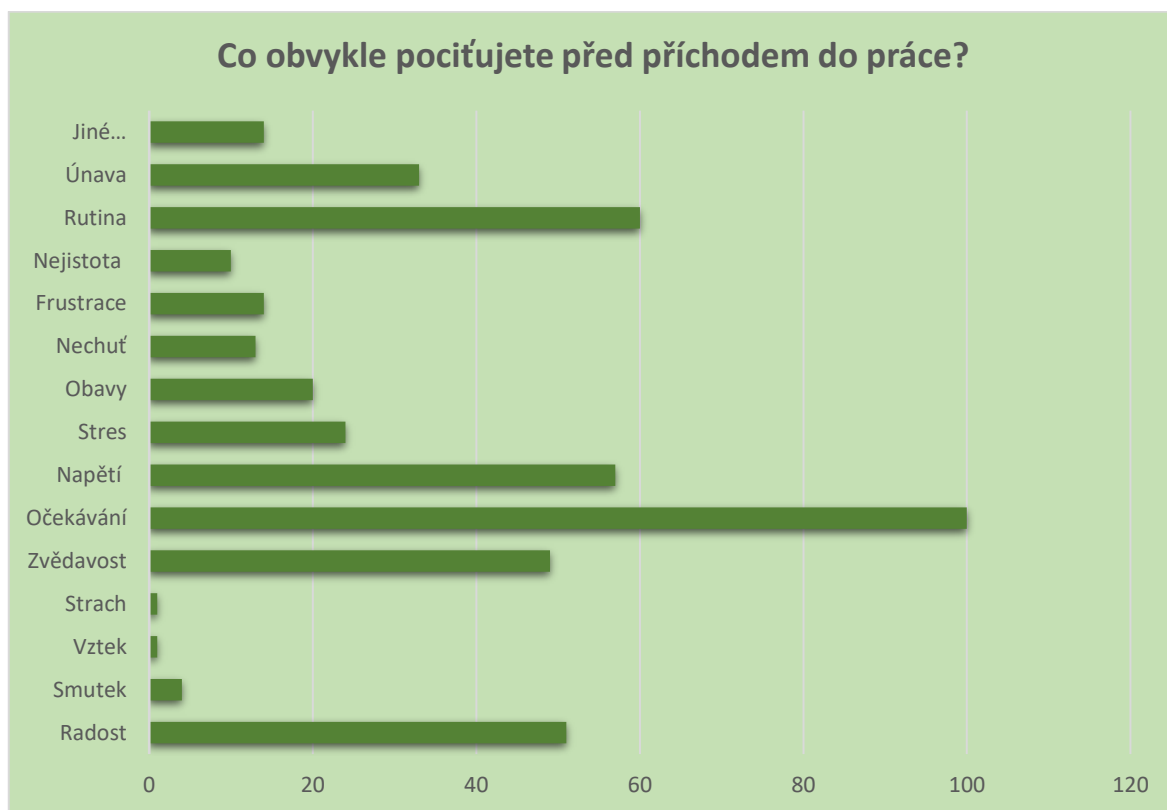


Graf 9 - Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti po nouzovém stavu? - Zdroj: autor

Otázka č.16 mapuje nejobvyklejší pocity před příchodem do práce. Respondenti v ní měli na výběr ze 14 různých pocitů, ať už pozitivních či negativních, přičemž si mohli vybrat z vícero možností najednou. Pokud se neztotožňovali ani s jednou, mohli napsat vlastní odpověď do části „Jiné“.

Z Grafu 10 je patrné, že i přes roky strávené ve vedoucích funkcích a přes všechn tento stres existuje vysoké procento respondentů, kteří chodí do práce s očekáváním (57 %), zvědavostí (28 %) a radostí (29 %).

Na druhou stranu je pochopitelné, že se najdou i manažeři, kteří zažívají při své práci rutinu (34 %) a pocit obavy (11 %), nechutě, únavu (19 %) a stres (14 %).



Graf 10 - Co obvykle pociťujete před příchodem do práce? - Zdroj: autor

To, že 44 % manažerů chodí do práce s nadšením, se zvědavostí a radostí, potvrzuje i skutečnost, že 47 % manažerů odpovědělo na otázku č. 17, že je práce naplňuje (viz Tabulka 7). Možnými důvody, proč se zbývající manažeři nevyjádřili tak jednoznačně, mohou být i faktory ovlivňující stres, tj. byrokracie, zbytečné činnosti, stres z termínu (viz Graf 5), nebo jak uvedl v části „Jiné“ jeden z respondentů - “Covid”.

Naplňuje Vás práce tak, jak byste si představoval/a?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Ano	82	47
Jak kdy	87	49
Jiné ...	7	4

Tabulka 7 - Naplňuje Vás práce tak, jak byste si představoval/a? - Zdroj: autor

Otázka č.18 zkoumala spokojenost v osobním životě. Na škále 1-5, kde 1 značila spokojenost a 5 nespokojenost, měli respondenti ohodnotit, jak moc jsou spokojeni se svým osobním životem. Z grafu vyplývá, že 34 % respondentů je se svým osobním životem spokojeno maximálně a 43 % by jej označilo za velmi dobrý. To je pozitivní zjištění, protože i přes velké pracovní vytížení jsou se svým osobním životem respondenti spokojeni.



Graf 11 - Jak jste spokojen/a se svým osobním životem? - Zdroj: autor

Skloubit pracovní a osobní život u manažerské pozice je obtížné. Z toho důvodu bylo v otázce č. 19 zjišťováno, jak často se respondentům stává, že musejí upřednostnit práci před osobním životem. Z Grafu 12 vyplývá, že se tento problém dotýká až 61 % respondentů.



Graf 12 - Stává se Vám často, že musíte upřednostnit práci před osobním životem? - Zdroj: autor

V osobním životě je také důležitá harmonie ve vztahu. Čím větší harmonie mezi partnery panuje, tím snadněji spolu vycházejí. Tím také mohou snadněji řešit společně problémy a celkově si pomoci s vypořádáváním se se zátěží. Proto měla otázka č.20 za úkol zjistit, jestli si respondenti myslí, že by jejich partner odpověděl, že žijí v harmonickém vztahu.

Otázka byla takto formulována, aby se respondent nad odpovědí více zamyslel. Není samozřejmé, že když je člověk spokojen se svým osobním životem, tak i jeho partner/ka má pocit, že žijí v harmonickém vztahu.

Myslíte si, že by Váš partner/ka odpověděl/a, že žijete v harmonickém vztahu?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Ano	133	76
Ne	43	24

Tabulka 8 - Myslíte si, že by Váš partner/ka odpověděl/a, že žijete v harmonickém vztahu? - Zdroj: autor

Z podrobnější analýzy odpovědí respondentů byla proto vygenerována tabulka, která porovnává odpovědi respondentů z tabulky 8 a tabulky 30.

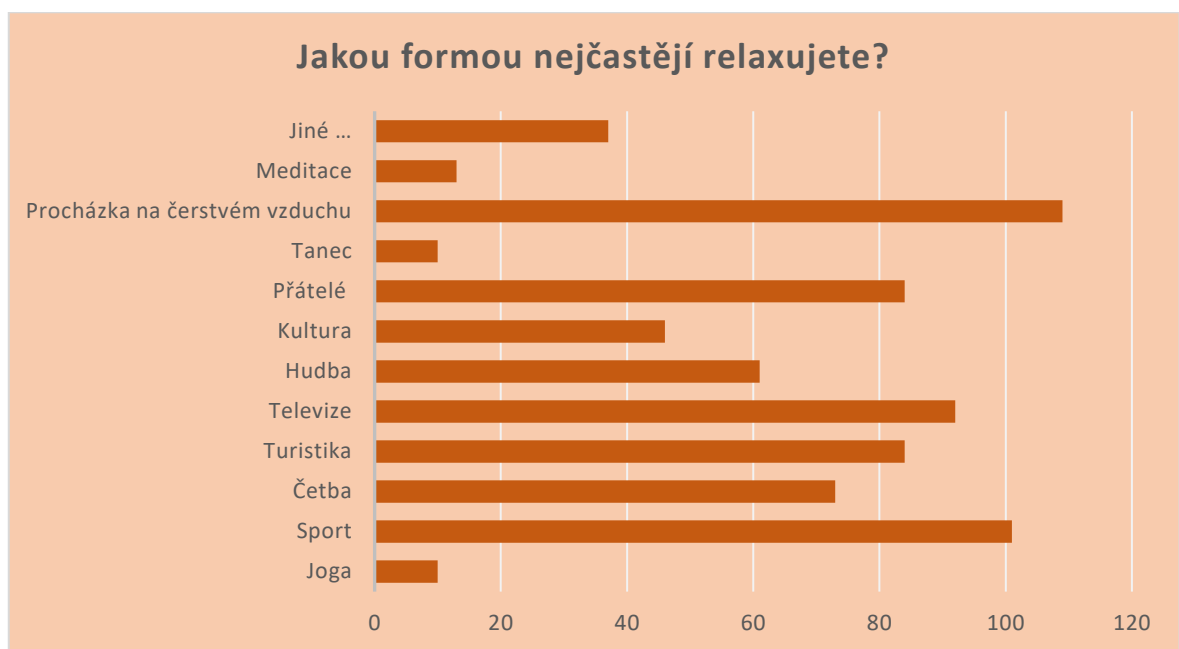
Úroveň spokojenosti	1	2	3	4	5
Respondent je spokojen	59	53	13	4	3
Partner/ka je nespokojen/a	1	20	17	4	1

Tabulka 9 - Úroveň spokojenosti respondenta ke spokojenosti partnera/ky – Zdroj: autor

Z porovnání řádků „Respondent je spokojen“ a „Partner/ka je spokojen/a“ vyplývá, že si respondenti uvědomují, že to, že jsou spokojeni se svým osobním životem, ještě automaticky neznamená, že jejich partnerka/partner považuje jejich vztah za harmonický. Nejvíce je to patrné v úrovni spokojenosti 2, kdy 53 respondentů odpovědělo, že je spokojeno se svým osobním životem, nicméně jen 20 z nich uvedlo, že si jejich partnerka nemyslí, že žijí v harmonickém vztahu.

Otázka č.21 zkoumala, jakým způsobem respondenti relaxují, neboť relaxace je základem duševní hygieny a bojování proti stresu. Respondenti měli na výběr z několika způsobů odpočinku, případně mohli v části „Jiné“ doplnit vlastní formu relaxace.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že neexistuje univerzální metoda relaxace, aplikovatelná na všechny typy manažerů. Každému vyhovuje něco jiného, nejčastěji se však vyskytovala varianta procházky na čerstvém vzduchu a sport. Dalo by se tedy říct, že outdoorovou aktivitu volí většina respondentů. Na druhou stranu je smutné, že se objevily i odpovědi typu “nemám čas na relaxaci”.



Graf 13 - Jakou formou nejčastěji relaxujete? - Zdroj: autor

Otázka č.22 zkoumala, zda mají respondenti dostatek času sami pro sebe. Odpověď na tuto otázku je zajímavá zejména vzhledem k tomu, že poměrně značné procento respondentů stráví v práci v průměru více než 10 hodin. Je proto logické, že jim nezůstává tolik času na sebe. Bylo příjemným zjištěním, že si přesto třetina respondentů (35 %) čas na sebe najde.

Máte pocit, že relaxujete dostatečně, tj. máte dostatek času sami pro sebe?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Ano, většinou	62	35
Občas	55	31
Spíše ne	59	34

Tabulka 10 - Máte pocit, že relaxujete dostatečně, tj. máte dostatek času sami pro sebe? - Zdroj: autor

Otázka č. 23 zjišťovala, jak moc se manažeři věnují sportu, jelikož sport, jakožto fyzická aktivita, je považován za efektivní způsob boje proti stresu.

S ohledem na různorodost způsobů relaxace nemá sport tak významnou roli, jak by se dalo předpokládat. Přesto více než 78 % manažerů věnuje sportu alespoň jednu hodinu týdně.



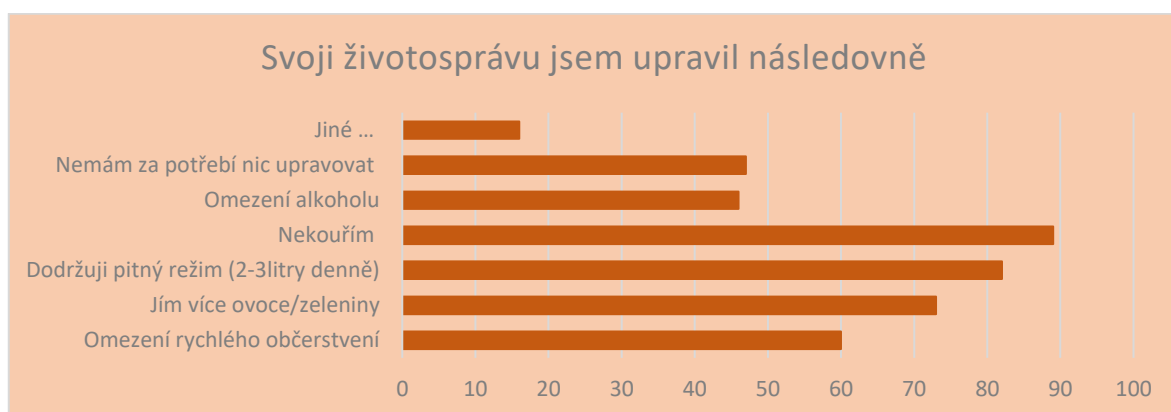
Tabulka 11 - Kolik hodin týdně se věnujete sportu? - Zdroj: autor

Tabulka 12, ve které jsou zaznamenány odpovědi na otázku č.24 „Chodíte do práce odpočatý/á (vyspalý)?“ ukazuje na skutečnost, že většina respondentů (58 %) se snaží chodit do práce odpočatá a uvědomují si, že spánek má velký vliv na duševní hygienu. Tabulka ale také ukazuje, že i když se o to 37 % respondentů určitě snaží, tak to většinou nejde. Nicméně z podrobnější analýzy dat vyplývá, že jsou si vědomi toho, že tento stav je dlouhodobě neudržitelný a mohl by vést k tomu, že by brzo vyhořeli, viz souvislost s grafem 27 vyhoření.

Chodíte do práce odpočatý/á (vyspalý)?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Téměř vždy	103	59
Zřídka	51	29
Výjimečně	13	7
Jiné ...	8	5

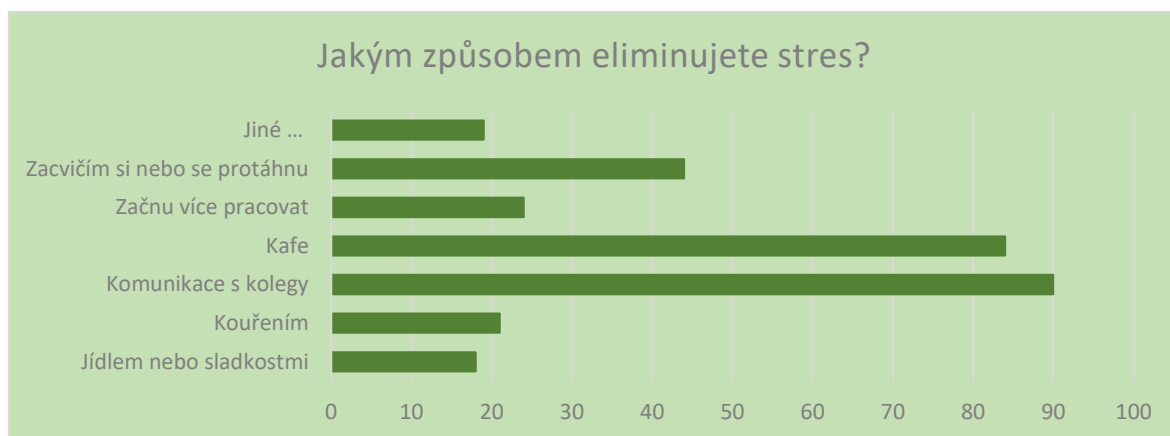
Tabulka 12 - Chodíte do práce odpočatý/á (vyspalý)? - Zdroj: autor

Otázka č.25 směřovala k zjištění, jak upravili respondenti svoji životosprávu, která je dalším ze základních atributů při předcházení stresu. Je vidět, že manažeři znají metody, jak zlepšit svoji životosprávu. Většina z nich se snaží nekouřit (51 %), dodržovat pitný režim (47 %), jíst více ovoce či zeleniny (41 %) a omezit rychlé občerstvení (34 %).



Graf 14 - Svoji životosprávu jsem upravil/a následovně: - Zdroj: autor

Otázka č.26 zkoumala jakým způsobem eliminují manažeři stres. Bylo zjištěno, že jako nejefektivnější způsob vypořádání se se zátěží volí respondenti komunikaci s ostatními kolegy (51 %) a popíjení kávy (48 %). Na třetím místě je cvičení (protahání) (25 %). Graf, také ukazuje, že i věci, které jsou vnímány za nezdravé, mají z hlediska respondentů pozitivní vliv na eliminaci stresu. Jedná se například o jezení sladkého či kouření (10 a 12 %).



Graf 15 - Jakým způsobem eliminujete stres? - Zdroj: autor

Poslední graf se zabývá syndromem vyhoření, a můžeme na něm vidět, že odpověď: “Obávám se, že mám k tomu nakročeno” je zastoupena 43 % respondenty. To je alarmující číslo. Z analýzy vyplývá, že tato skupina se rekrutuje z respondentů, kteří uvedli, že zažívají denně vyšší úroveň stresu v práci a spíše nemají čas na sebe. Na druhou stranu si ale uvědomují závažnost situace a patří mezi ty, kteří by uvítali psychologa na pracovišti. Nicméně jejich způsob eliminace stresu není nejvhodnější, jelikož se ho snaží zbavit kouřením či kávou a nevyžívají ostatní formy relaxace.

Myslíte si, že by se Vás v budoucnosti mohl týkat syndrom vyhoření?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Ne	99	57
Obávám se, že mám k tomu nakročeno	75	43

Tabulka 13 - Myslíte si, že by se Vás v budoucnosti mohl týkat syndrom vyhoření? - Zdroj: autor

4.5 Testování hypotéz

Veškeré výpočty byly provedeny v programu IBM SPSS Statistics 27. Ve všech hypotézách byla zvolena hladina významnosti 0,05.

Závislost úrovně vnímání stresu u respondentů v závislosti na jejich pohlaví

1) H_0 : Úroveň vnímání stresu nezávisí na pohlaví

H₁: Úroveň vnímání stresu závisí na pohlaví

Díky změnám vnímání postavení žen ve společnosti, jsou do funkcí manažerů čím dál tím častěji obsazovány i ženy. Z tohoto hlediska se jeví zajímavé, jak vnímají úroveň stresu na pracovišti oproti svým mužským kolegům. Proto byla testována hypotéza, zda úroveň vnímání stresu závisí na pohlaví.

Pro testování závislosti mezi kategoriálními veličinami byl použit Chí - kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce. Metoda testuje nulovou hypotézu, která tvrdí, že mezi pohlavím (mezi řádky) a úrovní vnímání stresu, kterou prožívají respondenti denně v práci (ve sloupcích), není významná závislost, oproti alternativní hypotéze, kde jsou řádky a sloupce závislé.

Podmínkou pro využití Chí - kvadrát testu je, aby více než 20 % očekávaných četností v kontingenční tabulce nebylo menších než 5. V případě porušení předpokladu by musely být spojeny sousední řádky či sloupce.

Postup:

1/ Testování nulové hypotézy

2/ Zvolíme 5 % hladinu významnosti

3/ V programu SPSS / Analyze / Descriptive statistics / Crosstabs / Statistics / Chi – square

Jakou úroveň stresu prožíváte denně v práci?								
			1	2	3	4	5	Celkem
Pohlaví	Muž	Počet	3	26	67	28	7	131
		Očekávaný počet	3,7	25,3	68,5	27,5	6	131
		Procentuální zastoupení	2,3	19,8	51,1	21,4	5,3	100
	Žena	Počet	2	8	25	9	1	45
		Očekávaný počet	1,3	8,7	23,5	9,5	2	45
		Procentuální zastoupení	4,4	17,8	55,6	20	2,2	100
Celkem		Počet	5	34	92	37	8	176
		Procentuální zastoupení	2,8	19,3	52,3	21	4,5	100

Tabulka 14 - Kontingenční tabulka

Z kontingenční tabulky můžeme vidět, že rozložení % u kategorií úrovně vnímání stresu je mezi muži a ženami přibližně stejné.

p-hodnota	Nulová hypotéza	Závislost
0,828	nezamítáme	neprokázaná

Tabulka 15 – Výsledky závislosti Chí-kvadrát testu Zdroj: autor

Hodnota signifikance $p = 0,828$ je větší než $0,05$. Nulovou hypotézu tudíž nezamítáme. Můžeme říct, že úroveň vnímání stresu na pohlaví nezávisí, tj., že ani jedno pohlaví nemá predispozici k lepšímu zvládnání stresu na manažerské pozici.

2) **H₀: Úroveň stresu a počet hodin strávených v práci na sobě nezávisí**

H₁: Úroveň stresu a počet hodin strávených v práci spolu na sobě závisí

Závislosti mezi dvěma číselnými veličinami vypočítáme Spearmanovým koeficientem pořadové korelace.

Korelační koeficient nabývá vždy hodnot v rozmezí -1 až 1 . Pokud vyjde r blízko -1 , znamená to nepřímou lineární závislost mezi veličinami. Pokud vyjde r blízko $+1$, znamená to přímou lineární závislost. Pokud vyjde r blízko 0 , znamená to, že veličiny jsou lineárně nezávislé.

Podle hodnoty korelačního koeficientu je možno rozlišit: slabou ($|r| < 0,3$), střední ($0,3 < |r| < 0,8$) a silnou ($|r| > 0,8$) lineární závislost (korelaci).

V přiložených korelačních maticích je první číslo daný korelační koeficient. Druhé číslo je signifikance (významnost) testu, který ověřuje nulovou hypotézu, zda existuje mezi danými parametry závislost. Je-li tato hodnota menší než $0,05$ tak můžeme říci, že jsou na sobě závislé. Pokud je tato hodnota dokonce menší než $0,01$, lze považovat závislost za statisticky vysoce průkaznou.

Postup:

1/ Testování nulové hypotézy

2/ Zvolíme 5% hladinu významnosti

3/ SPSS /Analyse / Descriptive statistics/ Explore

p-hodnota	Nulová hypotéza	Závislost
0,000	zamítáme	prokázaná

Tabulka 16 – Výsledky závislosti dle Spearmanova koeficientu pořadové korelace Zdroj :autor

Protože je p-hodnota menší než 0,05, nulovou hypotézu zamítáme.

Vzhledem k tomu, že korelační koeficient „r“, který udává míru závislosti mezi počtem hodin a mírou stresu, se rovná 0,273 (tj. pod 0,3), platí, že počet hodin strávených v práci a míra stresu na sobě slabě závisí.

Prokázání této závislosti by mohlo být také důvodem k zamyšlení těch respondentů, kteří upřednostňují práci před osobním životem.

3) H₀: Muži a ženy tráví při relaxaci sportem stejně dlouhou dobu.

H₁: Muži a ženy netráví při relaxaci sportem stejně dlouhou dobu.

I když je počet respondentek pouze 26 %, přece jen je 45 žen dostatečně vysoký počet na to, abychom mohli průměr počtu hodin, které stráví respondentky relaxací sportem, porovnat s průměrem počtu hodin, které stráví relaxací sportem muži.

Abychom se mohli správně rozhodnout, který test pro ověření délky času stráveného sportem použijeme, zda parametrický nebo neparametrický, musíme nejdříve ověřit, zda délka času má normální rozdělení, přičemž nás bude zajímat rozdělení zvlášť pro muže a pro ženy. Ověřování budeme prověřovat v každé podskupině zvlášť.

Dalším požadavkem pro použití parametrického testu kromě normality je potřeba mít i dostatečný rozsah souboru, který by měl být větší než 30, což v tomto případě máme.

Postup:

1/ Testování nulové hypotézy

2/ Zvolíme 5% hladinu významnosti

3/ SPSS /Analyse / Descriptive statistics/ Explore

	Pohlaví	Kolmogorov- Smirnov			Shapiro - Wilk		
		Testová statistika	Pravděpodobnostní rozdělení	p-hodnota	Testová statistika	Pravděpodobnostní rozdělení	p-hodnota
Relaxace sportem	Muž	0,157	131	0	0,904	131	0
	Žena	0,186	45	0	0,943	45	0,028

Tabulka 17 – Výsledky testu normality Zdroj: autor

Pro muže vychází testové kritérium $H = 0,157$, $p = 0,00$ a pro ženy $H = 0,186$, $p = 0,00$.

Protože u mužů vychází $p < \alpha$ a u žen $p < \alpha$, znamená to, že délka času nemá normální rozdělení, neboli byly zjištěny systematické závažné odchylky od normálního rozdělení.

V případě zamítnutí nulové hypotézy u testu normality nejsou parametrické testy vhodné, a je proto nutné použít vhodný neparametrický test.

V tomto případě bychom zvolili Mann – Whitney U test.

4/ SPSS / Analyze / Nonparametric tests / Independent samples / Fields

p-hodnota	Nulová hypotéza	Závislost
0,332	nezamítáme	neprokázaná

Tabulka 18 – Výsledky závislosti dle Mann – Whitney U testu Zdroj: autor

Výsledkem Mann – Whitney U testu je, že p-hodnota je větší než α , tudíž neexistuje závislost mezi pohlavím a časem stráveným sportem. Nulovou hypotézu tedy nezamítáme.

Dá se konstatovat, že muži i ženy tráví relaxací sportem v průměru stejně dlouho dobu.

4) H_0 : Neexistuje závislost mezi mezilidskými vztahy před a po nouzovém stavu.

H_1 : Existuje závislost mezi mezilidskými vztahy před a po nouzovém stavu.

V rámci čtvrté hypotézy byla testována závislost mezi vztahy na pracovišti před vznikem pandemie a v čase pandemie, kdy byl vládou vyhlášen nouzový stav.

Při testování budeme postupovat tak, že z naměřených hodnot uděláme nejdříve průměry. Následně posoudíme, zda se průměr hodnot v době nenouzového stavu rovnají průměrným hodnotám v době nouzového stavu. Testovaným parametrem bude populační průměr μ u dvou závislých výběrů.

Posuzujeme-li shodu průměrů u dvou závislých výběrů, budeme postupovat pomocí párového t-testu. Ten je založený na tzv. diferencích, tj. rozdílem hodnot před nouzovým stavem a v nouzovém stavu.

Postup

1/ Testování nulové hypotézy

2/ Zvolíme 5% hladinu významnosti

3/ SPSS / Analyze / Compare Means / Paired Samples T- test

p-hodnota	Nulová hypotéza	Závislost
0	zamítáme	prokázána

Tabulka 19 – Výsledky závislosti dle Párového T-testu Zdroj: autor

Pro rozhodnutí použijeme p-hodnotu a porovnáme ji s hladinou významnosti. P-hodnota je menší jak alfa, tudíž nulovou hypotézu zamítáme.

Existuje tedy závislost mezi mezilidskými vztahy před a po nouzovém stavu a platí hypotéza H_1 : Existuje závislost mezi mezilidskými vztahy před a po nouzovém stavu.

Na základě platnosti této hypotézy si můžeme jen přát, aby se prodlužování nouzového stavu již neopakovalo a aby se mezilidské vztahy časem zase zlepšily.

5) H_0 : Neexistuje závislost mezi pohlavím a zvýšení stresu v nouzovém stavu.

H_1 : Existuje závislost mezi pohlavím a zvýšení stresu v nouzovém stavu.

Tuto hypotézu budeme počítat obdobně jako hypotézu č.1 pomocí testování normality a poté Mann – Whitney U testem. Vzhledem k tomu, že soubor nemá normální rozdělení, musíme zvolit testování neparametrickým testem.

Postup:

1/ Testování nulové hypotézy

2/ Zvolíme 5% hladinu významnosti

3/ v SPSS Analyze / Descriptive statistics/ Explore

4/ SPSS / Analyze / Nonparametric tests / Independent samples / Fields

p-hodnota	Nulová hypotéza	Závislost
0,307	nezamítáme	neprokázaná

Tabulka 20 - Výsledky závislosti dle Mann – Whitney U testu Zdroj: autor

Z Mann – Whitney U testu vyplývá, že p-hodnota je rovna 0,307, tudíž je větší než alfa. Nulovou hypotézu tedy nezamítáme. Můžeme tak říct, že neexistuje závislost mezi pohlavím a zvýšeným stresem v nouzovém stavu.

5 Výsledky

Výsledkům z dotazníkového šetření předcházela příprava, která byla rozdělena do dvou kroků. V prvním kroku byl vybrán okruh respondentů, kteří budou dotazníkovým šetřením osloveni. Druhým krokem přípravy bylo definovat okruh otázek, které byly formou dotazníku zaslány vybraným manažerům. Otázky byly zvoleny nejen s ohledem na cíl výzkumu, ale také s ohledem na typ respondentů, kterým byly zasílány. Samotný dotazník byl rozdělen na osm částí.

V první byly zkoumány základní informace o respondentech, tj. věk a pohlaví. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že poměr žen a mužů mezi manažery je 1:3. Co se týče počtu manažerů v jednotlivých věkových kategoriích, jsou obě skupiny (vzhledem k uvedenému poměru) zastoupeny téměř identicky, tzn. v každé věkové kategorii je počet mužů a žen na postu manažera v poměru 1:3 ve prospěch mužů.

Druhá část se týkala dotazů, kolik let pracuje respondent v manažerské funkci a kolik lidí pracuje pod jeho vedením. Z podrobnější analýzy vyplynulo, že nejen pohlaví, ale ani věk respondentů nemá vliv na počet lidí, kteří pracují pod vedením manažera. Dá se tedy konstatovat, že věk ani pohlaví nejsou diskriminačními faktory, které by bránily potenciálnímu manažerovi vést velkou firmu. Naproti tomu rozhodujícím faktorem jsou zkušenosti. Analýza jasně prokázala, že jen malé procento manažerů (pod 5 %) dostalo možnost vést nejen velkou firmu, ale i kolektiv do 10 lidí.

Třetí část zkoumala, kolik hodin věnují manažeři práci a jak umí hospodařit se svým časem. Dle předpokladu většina manažerů (52 %) v dotazníku uvedla, že pracují více než 10 hodin. Tento počet hodin koresponduje i se studií, kterou zpracovala v roce 2002 firma Kienbaum Executive Consultants GmbH, a které se zúčastnilo na 330 manažerů z deseti zemí včetně České republiky (Lozinčáková, 2003). Z této shody výsledků vyplývá i zajímavá skutečnost, že z pohledu časové angažovanosti manažerů se za posledních 19 let nic nezměnilo. Ve studii bylo také zmíněno, že čeští manažeři, po švýcarských a německých, tráví práci nejdelší dobu. (Lozinčáková, 2003). To se shoduje i s odpověďmi respondentů, kteří uváděli, že pracují i více než 10 hodin denně. Zejména se to týká manažerů, kteří řídí velké firmy. Dle sdělení respondentů se našly i extrémní případy, kdy respondent, který řídí firmu nad 100

zaměstnanců uvedl, že pracuje v průměru 18 hodin denně. Proto byla testována hypotéza, která tvrdila, že: „Úroveň stresu a počet hodin strávených v práci na sobě nezávisí.“ Pomocí Spearmanova koeficientu pořadové korelace byla ale hypotéza zamítnuta. Z toho vyplývá, že počet hodin strávených v práci zvyšuje úroveň stresu, která působí na manažery.

Čtvrtá část byla zaměřena na zjištění, které faktory v zaměstnání respondenty nejvíce stresují. Respondenti měli na výběr z 12 stresorů, přičemž mohli zvolit vícero možností. Kromě toho měli možnost doplnit ještě další stresory. Z analýzy odpovědí respondentů vyplynulo, že se se stresory, jakými jsou např. zbytečné činnosti, nebo nekompetentní pracovníci, potýkají jak respondenti, kteří řídí malý kolektiv do 10 lidí, tak respondenti, kteří řídí přes 100 lidí. To se týká také dalších faktorů, jakými jsou zodpovědnost nebo obava z nedodržení termínu. Z analýzy dat navíc vyplynulo, že ani počet lidí, které respondent řídí, nemá vliv na úroveň stresu, který pociťuje. V této souvislosti byla proto testována i první hypotéza, která tvrdila, že úroveň vnímání stresu nezávisí ani na pohlaví. Výsledek testování tuto hypotézu potvrdil. Vzhledem k aktuálně vyhlášenému stavu kvůli pandemii koronaviru byla respondentům položena také otázka, zda zažívají v nouzovém stavu větší stres než obvykle. Dle odpovědí respondentů až 44 % z nich zažívá větší stres, takže se dá konstatovat, že se nouzový stav stal dalším významným stresorem. Nabízela se tak další hypotéza, která měla zjistit, zda existuje závislost mezi pohlavím a zvýšeným stresem v nouzovém stavu. Z výsledku Mann – Whitney U testu vyplynulo, že hypotézu nezamítáme. Platí tedy, že ač téměř polovina respondentů zažívá v souvislosti s nouzovým stavem větší stres, není možné tvrdit, že by některé pohlaví bylo tímto stresorem více ovlivněno. Dalo by se tedy konstatovat, že na úroveň vnímání stresu nemá vliv ani pohlaví, ani počet lidí, které manažer řídí, ani počet hodin strávených v práci, dokonce ani nouzový stav, ale pouze osobnost manažera.

V páté části bylo zjišťováno, co by respondenti zlepšili na svém pracovišti, neboť i pracovní prostředí může být jedním z faktorů, které působí na pohodu manažera. Zejména se jedná o faktory, které narušují jeho soukromí (např. práce v tzv. „open space“), přítomnost či nepřítomnost klimatizace či jiné nepříznivé vlivy. Z analýzy vyplynulo, že nejvíc respondentů by uvítalo více jednacích místností, zřízení odpočinkových zón a zajištění přítomnosti masérky, nebo maséra na pracovišti. To je vzhledem k sedavému způsobu práce za počítačem logické. Další z nabízených zlepšení byla také možnost zajištění psychologa na pracovišti. Přestože většina respondentů nepředpokládá, že by služeb psychologa využila,

celých 22 % respondentů by jeho přítomnost uvítalo a dalších 11 % nevyklučuje, že by využilo jeho služeb v budoucnu. Překvapivým výsledkem bylo, že by respondenti uvítali zlepšení pracovního prostředí v podobě více zeleně, nápojových automatů či zajištění klimatizace. Taková zlepšení, vzhledem ke struktuře respondentů, by měla být jen otázkou vyslovení přání, a nikoliv potřeby. S ohledem na závěry předcházející části, ze které se zjistilo, jak důležitá je pro firmu osobnost manažera, vyplynulo, že by se firmy měly více zajímat i o nevyslovené potřeby manažerů. Zajímavými bonusy by mohly být právě vouchery k návštěvě masážního salonu či psychologické poradny. O bonusy v podobě zlepšení pracovního prostředí zelení či zajištěním klimatizace ani nemluvě.

Součástí této části bylo také získat odpověď, jaké vztahy mají respondenti s kolegy a zda se jejich vztah v čase pandemie zhoršil. Ze šetření vyplývá, že co se týče vztahů s kolegy, nedá se říct, že by si vrcholoví manažeři drželi větší odstup od kolegů než manažeři, kteří řídí menší počet lidí. Jak z analýzy výsledků vyplynulo, závisí také zde na osobnosti manažera. To, zda se vztah před nouzovým stavem a v nouzovém stavu, resp. v mezidobí, zhoršil, bylo předmětem čtvrté hypotézy. Ta zkoumala, zda existuje závislost mezi mezilidskými vztahy před a po nouzovém stavu. Z testování hypotézy vyplynulo, že se vztahy na pracovišti v čase pandemie zhoršily. V rámci podrobnějšího zkoumání se ukázalo, že se vztahy zhoršily zejména tam, kde ani předtím nebyly ideální.

V šesté části bylo zkoumáno, co pociťují respondenti před příchodem do práce a zda je práce naplňuje. Analýza odpovědí respondentů potvrdila, že tyto dvě otázky fungují téměř jako spojené nádoby. Pokud chodí manažer do práce s nechutí a frustrovaný, práce jej nenaplňuje. Potvrdila také další očekávané výstupy, a to, že manažeři, kteří při příchodu do práce pociťují radost, zvědavost, očekávání, většinou striktně dodržují svůj denní rozvrh a zůstávají v práci v průměru déle. Ti, kteří chodí do práce s obavami, nechutí a nejistotou, častěji nestíhají a některé věci musejí odkládat.

Důležitou součástí duševní pohody je i pohoda v osobním životě. Proto byla sedmá část věnována právě této oblasti. Bylo zjištěno, že 80 % respondentů je se svým osobním životem maximálně spokojeno nebo jej ohodnotilo jako velmi dobrý. To napovídá, že jsou dobrými manažery nejen v práci, ale také v osobním životě. Přesto bývá i pro ně občas obtížné skloubit osobní a pracovní život. To potvrdilo 61 % respondentů, když uvedlo, že musí buď často, nebo alespoň občas dát přednost práci před osobním životem. Toto upřednostňování

má zřejmě také vliv na harmonii mezi partnery, neboť 24 % z nich uvedlo, že se domnívá, že si jejich partnerka/partner myslí, že nežijí v harmonickém vztahu. Jeden respondent dokonce uvedl, že je toto upřednostnění stálo manželství.

Poslední část byla zaměřena na životosprávu a relaxaci. Z dotazníkového šetření vyplývá, že neexistuje univerzální metoda relaxace, aplikovatelná na všechny typy manažerů. Každému vyhovuje něco jiného. Ve většině odpovědí však převládaly outdoorové aktivity, zejména procházky a sport. V odpovědi zaměřené speciálně na to, kolik hodin týdně věnují respondenti sportu, dokonce 78 % z nich odpovědělo, že alespoň 1 hodinu týdně a 11 % uvedlo, že více než 6 hodin týdně. Z testu třetí hypotézy bylo navíc zjištěno, že muži a ženy tráví při relaxaci sportem stejně dlouhou dobu.

Vzhledem k vyčerpání respondentů, kdy většina z nich tráví v práci i více než 10 hodin denně, odpovědělo 35 %, že si čas pro sebe většinou najde. Z podrobnější analýzy dotazníku však vyplynulo, že i ti respondenti, kteří odpověděli, že mají čas jenom “občas” nebo spíše ne”, žijí aktivním životem (sport, přátelé, procházka na čerstvém vzduchu), který ovšem nepovažují za čas, který by věnovali sami sobě. Z analýzy odpovědí ohledně úpravy životosprávy vyplynulo, že nejen ženy, ale i muži z řad respondentů, se snaží upravit svoji životosprávu tím, že jedí více zeleniny a ovoce, omezují rychlé občerstvení a dodržují pitný režim. Jako nejběžnější způsob eliminace stresu respondenti volili komunikaci s ostatními kolegy (51 %) a protažení (25 %). Analýza také odhalila, že i věci, které jsou vnímány jako nezdravé, mají z hlediska respondentů pozitivní vliv na eliminaci stresu – například kouření (12 %). Poslední otázka, na kterou respondenti odpovídali, se týkala syndromu vyhoření. Zde celých 43 % respondentů uvedlo, že se obávají toho, že mají k němu nakročeno. To je alarmující číslo. Z analýzy bylo zjištěno, že se tato skupina rekrutuje z respondentů, kteří uvedli, že zažívají denně vyšší úroveň stresu v práci a spíše nemají čas na sebe. Na druhou stranu si ale uvědomují závažnost situace a patří mezi ty, kteří by uvítali psychologa na pracovišti.

5.1 Diskuse

Vzhledem k záměru oslovit co možná největší počet manažerů, bylo dotazníkové šetření jednou z mála cest, jak oslovit tak velký počet manažerů z různých oblastí a různých míst České republiky. V této souvislosti se nabízí pochybnost, zda otázky, které byly manažerům v dotazníku položeny, byly vhodně formulovány, resp. vhodně zacíleny, a zda otázky měly takovou vypovídající hodnotu, jaká byla očekávána. Je pravdou, že při analýze dat se objevilo několik námětů na doplňující otázky, které mohly být ještě položeny a kterých zodpovězení by nabídlo hlubší pohled do života manažerů. Na druhou stranu je ale nutno říci, že i ochota manažerů věnována vyplňování dotazníku měla své hranice, a jak z jejich e-mailových reakcí vyplynulo, byl už i čas, strávený při vyplňování dotazníku, na hraně jejich trpělivosti a ochoty pomoci. Doplňující dotazy se mohly týkat dalších důležitých atributů manažerů (zejména v souvislosti s jejich osobností), jakými jsou autorita manažera, kompetence manažera (tj. odborná zdatnost, praktická dovednost a sociální zralost). (Prukner & Novák, 2019). Nutno podotknout, že odpovědi na tyto otázky by měly být v zájmu objektivity také směřovány na podřízené respondentů. Nicméně vzhledem k tomu, že jsou odpovědi z dotazníku anonymní, neměly by výstupy takovou vypovídající hodnotu, neboť by nebylo možné spárovat odpovědi manažerů a jejich podřízených.

V předcházející části bylo konstatováno, že čeští manažeři, stejně jako před léty, věnují práci více než 10 hodin denně. Dle současně platného Zákoníku práce ale platí následující. Pokud manažeři pracují jako zaměstnanci a nepracují na smlouvu, tak podle §93 ZP (Zákoník práce, 2008) může práci přesčas vykonávat zaměstnanec jen výjimečně a nesmí tak činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. V zájmu zaměstnavatele tak vlastně respondenti soustavně porušují Zákoník práce. Otázkou je, zda by to nemělo být naopak v zájmu zaměstnavatele, aby hlídal délku pracovní doby zaměstnance, neboť v případě úmrtí manažera, např. z důvodu infarktu myokardu, by pojišťovna mohla vyplacenou životní pojistku následně vymáhat soudní cestou po zaměstnavateli z důvodů nedodržování ZP.

V souvislosti s vyplacením životního pojištění nebo ztráty příjmu je zajímavý i druhý pohled. Ten se týká zaměstnanců, kteří docházejí do práce i v době vládních opatření, tj. v čase vyhlášeného nouzového stavu, a zvyšují tak riziko, že se nakazí koronavirem. Jak

upozornuje advokát Pavel Strnad, ne každý pojistitel poskytne pojistné plnění, nastane-li pojistná událost následkem epidemické nebo pandemické nákazy. (Strnad, 2020)

Součástí otázek v dotazníku byly i dotazy týkající se toho, zda respondenti zažívají v nouzovém stavu větší stres než obvykle. Z odpovědí vyplynulo, že se to týká jen 38 % respondentů. Pokud tento výsledek porovnáme s reprezentativním průzkumem, který si zadala Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR u agentury IPOS a ze kterého vyplynulo, že nouzový stav psychicky hůře snáší až 60,7 % Čechů. (ZPMVCR, 2020), by se dalo vydedukovat, že respondenti z řad manažerů jsou více odolní vůči stresům než většina populace. To svědčí o tom, že jsou z pozice manažera lépe připraveni na krizové situace.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že poměr žen a mužů mezi manažery je 1:3. Toto zjištění je v souladu s údaji, které zveřejnil Eurostat ve svém materiálu, který uvádí, že je v České republice 29 % manažerských pozic, které zastávají ženy. Zároveň však uvádí, že počet žen působících na pozicích Senior manažerů je pouze 17 %. (ec.evropa.eu, 2019) To je v rozporu s výsledky analýzy, ze které vyplývá, že počet žen na pozici senior manažerky je 36 %. Důvodem tohoto velkého rozdílu může být rozdíl v menším počtu respondentek a také v rozdílném segmentu oslovených manažerek.

Na otázky, zda chodí respondenti do práce odpočatí (vyspalí), odpověděla většina z nich (59 %), že téměř vždy. Na druhou stranu 37 % respondentů chodí do práce odpočatých buď zřídka nebo výjimečně. To může také souviset s tím, že patří mezi typy lidí, kterým říkáme sovy a kteří chodí spát, ať už z osobních nebo pracovních důvodů, pozdě v noci. Právě pro těch 37 % by možná bylo řešením umožnit spánek na pracovišti. To doporučuje i psycholog Dalibor Špok. Ten ohledně spánku na pracovišti říká „Zvyšuje efektivitu, produktivitu a odpočatost zaměstnanců, snižuje jejich stres, a tím i riziko chyb, konfliktního chování a úrazů. Dokládá to spousta studií. A pak také zvyšuje dlouhodobou spokojenost zaměstnanců a tím snižuje náklady firmy na nemocnost a fluktuaci zaměstnanců, protože spokojený zaměstnanec samozřejmě v podniku déle vydrží“. V článku se dále uvádí, že ideální je půlhodinový spánek. Během dne si chodili zdřímnout i slavní Albert Einstein, Nikola Tesla nebo Thomas Alva Edison. (Hovorková, 2018)

5.2 Doporučení

5.2.1 Doporučení pro zaměstnavatele

Z analýzy odpovědí respondentů vyplynulo, že 46 % z nich si není vědomo toho, že by měli na pracovišti opatření zabraňující vzniku stresu a 26 % dokonce uvedlo, že žádná opatření nemají. Podle směrnice rady evropských společenství jsou zaměstnavatelé povinni provést analýzu pracoviště k vyhodnocení podmínek bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. To se kromě jiného týká i problémů duševního stresu. Také byla v této souvislosti zakotvena povinnost zaměstnavatele konzultovat všechny otázky o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci se zaměstnanci (Dandová, 2019).

Navíc v souladu s Občanským zákoníkem, prokáže – li se, že zaměstnanci v důsledku stresu vznikla škoda, může ji uplatňovat vůči zaměstnavateli. Může být zjištěno a prokázáno, že zaměstnavatel nevytvořil podmínky pro předcházení stresu, a tím porušil právní povinnost (Jouza, 2018).

Jako jedna z forem manažerské podpory, kromě zajištění školení s cílem zvýšit znalost o formách stresu a jejich následků, by mohla být i opatření, o kterých se zmiňovali respondenti v rámci otázky „Co byste rádi zlepšili na svém pracovišti?“. Z jejich odpovědí vyplynulo, že postrádají zejména odpočinkovou zónu, kterou by přivítalo 46 % respondentů, a další jednací místnosti (14 %).

Vzhledem k tomu, že v čase nouzového stavu začala většina administrativních pracovníků více než kdy jindy využívat práci z domova, stal se z home office, který byl původně vítaný i jako určitý druh benefitu, standard. To by do budoucna mohlo znamenat, že zaměstnavatelé nebudou potřebovat tolik kancelářských prostor pro své zaměstnance. Některé prostory a kanceláře by navíc mohly být sdílené. Tím by se uvolnil prostor pro nové benefity, jakými by mohly být právě místnosti pro krátkodobý spánek nebo další jednací místnosti.

Pokud by zaměstnavatelé kromě těchto místností zajistili manažerům ještě benefity v podobě příjemného prostředí plného zeleně s klimatizací či poukazů k masérovi/masérce nebo fyzioterapeutovi/fyzioterapeutce, určitě by jim nejenže nehrozily žádné žaloby, ale zejména by si pojistili klíčové manažery, jejichž služby budou v období krize, ale nejen během ní, určitě potřebovat.

5.2.2 Doporučení pro manažery

I když z analýzy vyplynulo, že strach z výpovědi má jen 1% respondentů, nelze nevnímat skutečnost, že z důvodů šíření nemoci Covid -19 nastává dramatický propad v příjmech v mnoha společnostech, a to může mít nepříznivý dopad i na další odvětví, pokud na sebe navazují. Např. letecká společnost České aerolinie plánuje propustit všechny své zaměstnance (Bouška, 2021). Ale nejen letecké společnosti mají finanční problémy. Také další velké firmy jako OKD, České dráhy, Česká pošta, banky a mnoho menších firem z oblasti cestovního ruchu a stravování se připravuje propouštět své zaměstnance (Janda, 2021).

Samozřejmě, že klíčové lidi si bude firma chtít udržet za každé situace, ale také se na ně bude spoléhat. Proto by měl být každý manažer připraven stát se v takto nastalé situaci lídrem. Aby tento post zvládl nejen po stránce odborné, ale i duševní a zdravotní, měl by více než kdy jindy dbát na své duševní zdraví.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem Stres a duševní hygiena v manažerské praxi. V teoretické části byly popsány základní pojmy tohoto tématu. Podrobněji byla popsána kapitola, která se věnovala mimo jiné osobnosti manažera, řízení manažerských týmů a rozdílem mezi ženami a muži na manažerských postech. V další kapitole byly vysvětlovány pojmy týkající se stresu. Od toho, jak jej rozdělujeme, přes jeho zvládnání, až po syndrom vyhoření. Třetí kapitola se zabývala duševní hygienou, jejím významem a vývojem. Kromě toho se zaměřila na správnou životosprávu a relaxaci.

V praktické části byla analyzována data, získána z dotazníkového šetření, kterým byli osloveni vrcholoví manažeři a manažeři středního managementu.

Jim Collins ve své knize „Jak z dobré firmy udělat skvělou“ píše, že „nejdůležitějším aktivem nejsou lidé, nýbrž správní lidé“. (Collins, 2008) Výsledkem analýzy by mohla být parafráze jeho výroku, která by tvrdila „Ne manažeři, ale správní manažeři jsou nejdůležitějšími aktivy každé firmy“, neboť jak výsledky prokázaly, nezáleží na vnějších vlivech, důležitá je osobnost manažera. Analýza dat prokázala, že správným manažerem může být kdokoliv bez ohledu na věk, pohlaví nebo počet lidí, které řídí. A pokud takového manažera zaměstnavatel najde, mělo by být v jeho zájmu zajistit mu takové pracovní prostředí a nabídnout takové benefity, aby si jej dokázal udržet.

Z analýzy ale také vyplynulo, že i správný manažer by měl vnímat signály, které v podobě zpětné vazby dostává od svého těla, zaměstnanců nebo životního partnera. Neboť i správný manažer je jen člověk a některé věci se mohou projevit až časem, a to už může být pozdě.

Ale ani sebelepší analýza nenahradí životní zkušenosti dlouholetého manažera, a proto byl požádán jeden z vrcholových manažerů o radu, jak zvládnout problémy týkající se duševní hygieny a zvládnání stresu. Jeho rada zní: „Určitě nepodléhejte emocím. Zůstaňte neustále člověkem, a to charakterním člověkem. Vykompenzujte psychickou práci nějakou fyzickou činností. Nastavte si hodnoty. Zamyslete se, zda nějaká věc stojí za to, abyste se za ní hnali, nebo ne. Hlavně je důležité si srovnat, že peníze nejsou všechno.“

Kromě těchto moudrých slov bohužel potvrdil i výsledek jedné z hypotéz, a to že v současné situaci kolem pandemie se díky odloučení (i přes snahu komunikovat a vést meetingy online) vztahy na pracovišti zhoršily. Nutno dodat, že se zhoršily nejen vztahy s kolegy, ale i

hospodářské výsledky mnoha firem, a tak nezbývá než si přát, aby se lidstvu podařilo co nejdříve „zvítězit“ nad pandemií a vrátit život do normálu.

7 Seznam použitých zdrojů

BARTŮŇKOVÁ, Staša. *Stres a jeho mechanismy*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1874-6.

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

BEDRNOVÁ, Eva. *Duševní hygiena a sebeřízení - pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Frotuna Print, 2010. 157 s. ISBN: 80-7168-681-6.

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

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BOUŠKA Michael (23.2.2021) *Tvrký pád ČSA. Aerolinky oznámily, že propustí všechny své zaměstnance* Načteno z archiv.ihned.cz: <https://archiv.ihned.cz/c1-66887550-tvrdy-pad-csa-aerolinky-oznamily-ze-propusti-vsechny-sve-zamestnance>

DANDOVÁ Eva (19.5.2019) *Meze psychické zátěže a stresu na pracovišti* Načteno z BOZlprofí.cz: https://www.bozpprofi.cz/?uniqueid=gOkE4NvrWuOKaQDKuox_ZzhbfdUc0YJL86iZlrc5-dg

COLLINS, James C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024725451.

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

DOLEJŠ Ján, KARÁSEK Petr, DRONSKÁ Jana, KRYSL Tomáš (18.10.2020) *Principy praktického krizového řízení*. Načteno z caim.cz: www.caim.cz/www/upload/news/documents/202010290808006.pdf

EC.EUROPA.EU (7.3.2019). *Eurostat Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman...* Načteno ec.europa.eu : z <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72>

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0200-4.

HUBER, Johannes, BANKHOFER Hademar a HEWSON Elisabeth. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Praha: Grada, 2009. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2486-7

HOVORKOVÁ, Kateřina (10.8.2018). *Spát v práci? Proč ne, zvyšuje to produktivitu, říkají odborníci*. Načteno z idnes.cz: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-benefity-spanek-v-praci.A180809_111415_podnikani_kho

JANDA, Jiří (25.1.2021). *Na dlažbě kvůli covidu. Firmy už začínají propouštět zaměstnance*. Načteno z denik.cz: <https://www.denik.cz/ekonomika/koronavirus-nezamestnanost-cesko-20210124.html>

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

JOUZA, Ladislav (23.5.2018). *Stres na pracovišti – právní úprava*. Načteno z epravo.cz
Zdroj: <https://www.epravo.cz/top/clanky/stres-na-pracovisti-pravni-uprava-107489.html>

KILLINGER, Barbara. *Workaholismus: záslužná závislost : rádce pro přežití rodiny*. Brno: J. Alman, 1998. Cesta k poznání. ISBN 80-86135-04-7.

KARÁSEK & kol., (16.3.2020). *Krizové řízení podniků a koronavirus*. Načteno z caim.cz: <https://www.caim.cz/www/upload/news/documents/20200318095249835.pdf>

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 8071785512.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.

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

LOZINČÁKOVÁ, Tamara (14.10.2003), *Management času a vyváženost pracovního a osobního života topmanažerů*. Načteno z ihned.cz: <https://ihned.cz/c1-13500500-management-casu-a-vyvázenost-pracovniho-a-osobniho-zivota-topmanazeru>

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 8024717069.

PAVLÍČKOVÁ, Helena. *Manažerská psychologie*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-79-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.

PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit : pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN 9788088163008.

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

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu: studijní text pro studenty 1. ročníku Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5615-7.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.

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

STRNAD, Pavel (9.4.2020). *Přehled výluk pojistného plnění: v době pandemie k vyplacení pojistky většinou nedojde* Načteno z bankovnipoplatky.cz: <https://www.bankovnipoplatky.cz/prehled-vyluk-pojistneho-plneni-v-dobe-pandemie-k-vyplaceni-pojistky-vetsinou-nedojde-38579>

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

ZÁKONÍK PRÁCE (2008) *Paragraf § 93* Načteno ze zakonik.net: <http://www.zakonik.net/zakonik-prace/praci-prescas-je-mozne-konat-jen-vyjimecte.html>

ZPMVCR, (5.6.2020). *Nouzový stav se podepsal na psychice Čechů. Karanténu snášeli hůře mladí lidé.* Načteno z [zpmvcr.cz](https://www.zpmvcr.cz/o-nas/aktuality/nouzovy-stav-se-podepsal-na-psychice-cechu-karantenu-snaseli-hure-mladi-lide): <https://www.zpmvcr.cz/o-nas/aktuality/nouzovy-stav-se-podepsal-na-psychice-cechu-karantenu-snaseli-hure-mladi-lide>

8 Přílohy

8.1 Příloha č.1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Adam Kremel a jsem studentem České zemědělské univerzity.

Tímto bych Vás chtěl požádat, zda byste nevyplnil/a dotazník na téma Stres a duševní hygiena. Je mi jasné, že nemáte čas vyplňovat nějaký dotazník, ale slibuji, že Vám zabere maximálně 5 minut a věřím, že si z něho něco odnesete.

Veškeré odpovědi jsou anonymní a využiji je pouze ke své bakalářské práci. Kdybyste pak chtěli zpětnou vazbu, rád Vám odpovím.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu,

Přeji příjemný zbytek dne, Adam Kremel

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

3. Kolik let jste v manažerské funkci?

- Méně než rok
- 1-2
- 2-3
- 3-5
- 5 a více

4. Kolik lidí pracuje pod Vaším vedením?

- 0-10
- 11-20
- 21-40
- 41-70
- 71-100
- 101 a více

5. Jak hospodaříte se svým časem? Time Management

- Striktně dodržují svůj denní rozvrh
- Často nestíhám
- Některé úkoly musím odkládat
- Stává se, že i prokrastinuji
- Jiné ... (napište)

6. Kolik hodin denně se věnujete práci?

- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- jiné
-

7. Jakou úroveň stresu prožíváte denně v práci?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Jaké faktory v zaměstnání Vás nejvíce stresují? (Vyberte více možností)

- Neustálé změny zadání
- Nedostatečná komunikace s ostatními odděleními
- Zbytečné činnosti
- Strach z výpovědi
- Nepociťuji stres
- Zodpovědnost
- Nekompetentní spolupracovníci
- Špatné mezilidské vztahy
- Obava z nedodržení termínu
- Pracovní prostředí

- Moji nadřízení
- Byrokracie
- Jiné ...

9. Zažíváte v nouzovém stavu větší stres, než obvykle?

- Ano
- Ne

10. Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti před nouzovým stavem?

1 2 3 4 5

11. Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti po nouzovém stavu?

1 2 3 4 5

12. Co byste rád/a zlepšil/a na svém pracovišti? (Vyberte více možností)

- Více světla (přírodního)
- Možnost otevírat okna
- Nainstalovat klimatizaci
- Zřídit odpočinkovou zónu
- Snížit hluk
- Vlastní jídelna
- Nainstalovat automat na nápoje
- Více zeleně
- Více jednacích místností
- Zrušit open space
- Masérka na pracovišti
- Jiné ...

13. Jaké máte vztahy s kolegy? (Vyberte více možností)

- Chodíme na společné akce
- Některé nemusím
- Držím si odstup
- Jiné ...

14. Co obvykle pocítujete před příchodem do práce? (Vyberte více možností)

- Radost
- Smutek
- Vztek
- Strach
- Zvědavost
- Očekávání
- Napětí
- Stres
- Obavy
- Nechuť
- Frustrace
- Nejistota
- Rutina
- Únava
- Jiné ...

15. Naplňuje Vás práce tak, jak byste si představoval/a?

- Ano
- Jak kdy
- Jiné ... (napište)

16. Kdyby Vám zaměstnavatel zajistil na pracovišti psychologa:

- Uvítal/a bych to
- Možná bych využil/a jeho služby v budoucnu
- Nepředpokládám, že bych využil/a jeho služby
- Jiné ... (napište)

17. Máte na pracovišti opatření, která zabraňují vzniku stresu?

- Ano
- Nevím
- Asi ne
- Jiné

18. Stává se Vám často, že musíte upřednostnit práci před osobním životem?

- Neustále
- Často
- Zřídka
- Nikdy
- Jiné ...

19. Jak jste spokojen/a se svým osobním životem?

1 2 3 4 5

20. Myslíte si, že by váš partner/ka odpověděl, že žijete v harmonickém vztahu?

- Ano
- Ne

21. Jakou formou nejčastěji relaxujete? (Vyberte více možností)

- Jóga
- Sport
- Četba
- Turistika
- Televize
- Hudba
- Tanec
- Kultura
- Přátelé
- Procházka na čerstvém vzduchu
- Meditace
- Jiné ...

22. Máte pocit, že relaxujete dostatečně, to jest že máte dostatek času sami pro sebe?

- Ano, většinou
- Občas
- Spíše, ne

23. Kolik hodin týdně věnujete sportu?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8 a více

24. Chodíte do práce odpočatý/á (vyspalý)?

- Téměř vždy
- Zřídka
- Výjimečně
- Jiné ...
-

25. Svoji životosprávu jsem upravil/a následovně (výběr z více možností)

- omezení rychlého občerstvení
- jím více ovoce/zeleniny
- dodržuji pitný režim (2-3 litry denně)
- nekouřím
- omezení alkoholu
- nemám zapotřebí nic upravovat
- jiné

26. Jakým způsobem eliminujete stres? (výběr z více možností)

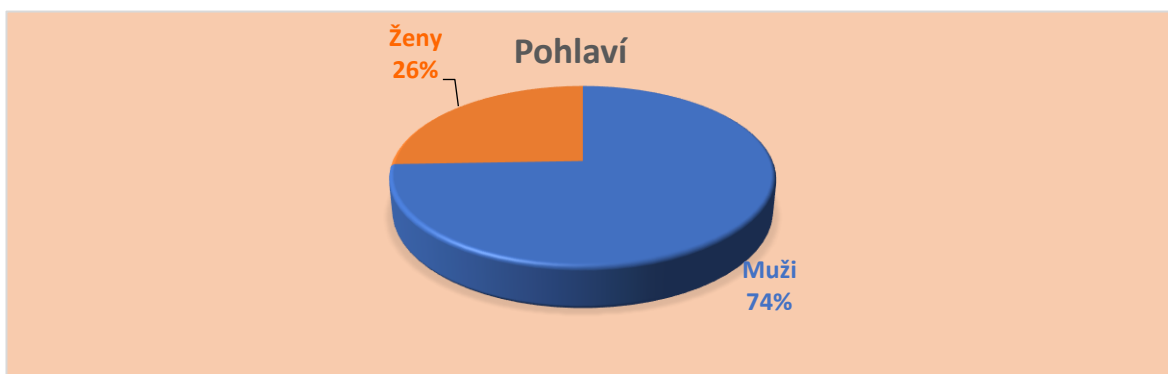
- jídlem nebo sladkostmi
- kouřením
- komunikace s kolegy
- káva
- začnu více pracovat
- zacvičím si nebo se protáhnu
- jiné ...

27. Myslíte si, že by se Vás v budoucnosti mohl týkat syndrom vyhoření?

- Ne
- Nejsem si jist/a, zda bych si blížící se příznaky uvědomil/a
- Obávám se, že mám k tomu nakročeno

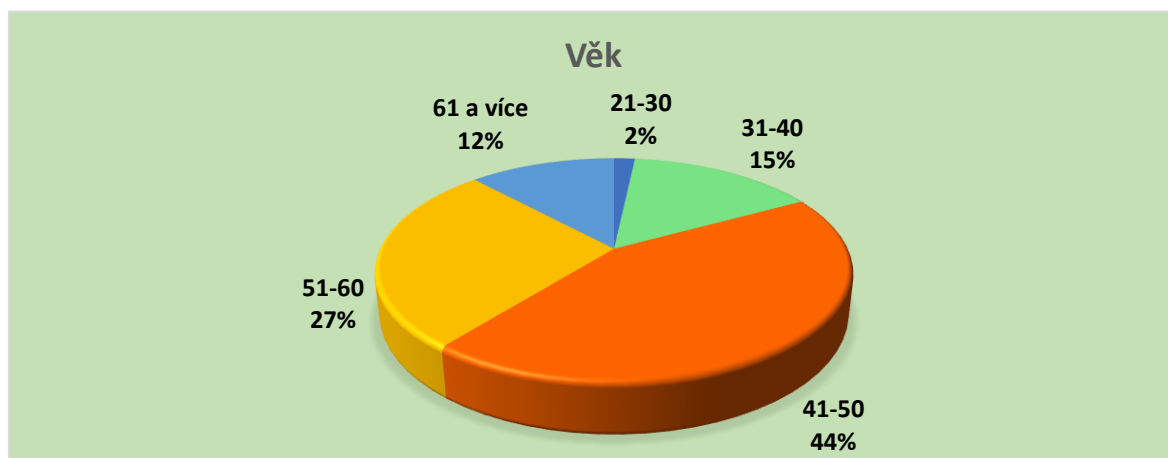
8.2 Příloha č.2 – Grafy z dotazníkového šetření

8.2.1 Graf 16 - Pohlaví respondentů



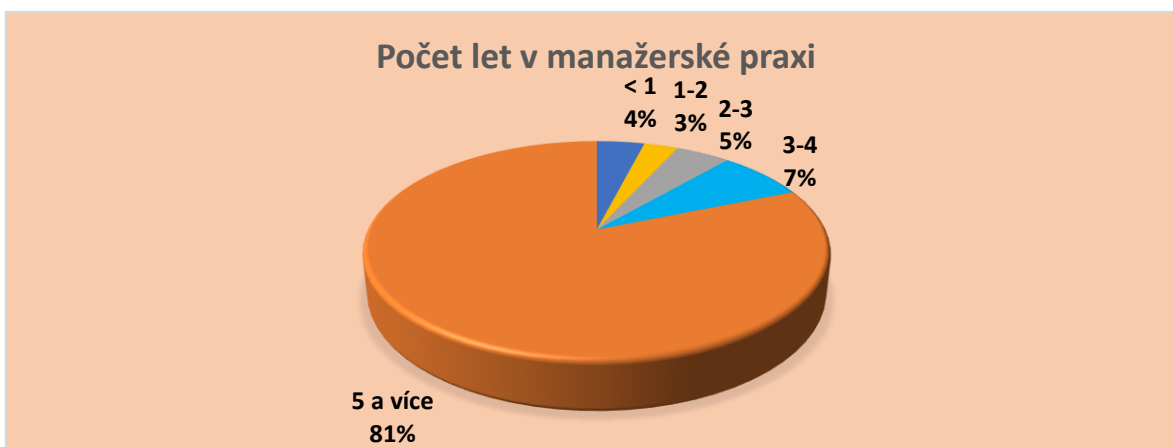
Graf 16- Pohlaví respondentů - Zdroj. autor

8.2.2 Graf 17 - Věk respondentů



Graf 17- Věk respondentů - Zdroj: autor

8.2.3 Graf 18 - Počet let v manažerské praxi



Graf 18 - Počet let v manažerské praxi - Zdroj: autor

8.2.4 Graf 19 - Zažíváte v nouzovém stavu větší stres, než obvykle?



Graf 19 - Zažíváte v nouzovém stavu větší stres, než obvykle? - Zdroj. autor

8.2.5 Graf 20 - Máte na pracovišti opatření, která zabraňují vzniku stresu?



Graf 20 - Máte na pracovišti opatření, která zabraňují vzniku stresu? - Zdroj :autor

8.2.6 Graf 21 - Naplňuje Vás práce tak, jak byste si představoval/a?



Graf 21- Naplňuje Vás práce tak, jak byste si představoval/a? -Zdroj:autor

8.2.7 Graf 22 - Myslíte si, že by váš partner/ka odpověděl/a, že žijete v harmonickém vztahu?



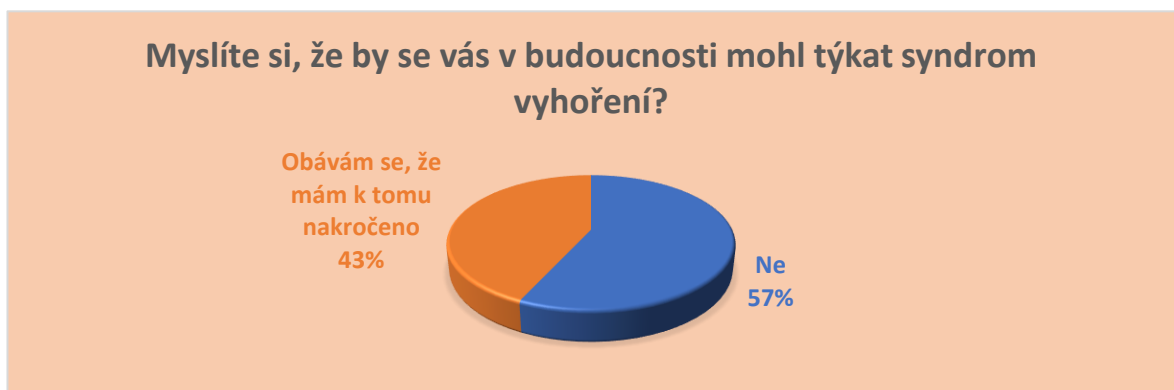
Graf 21- Myslíte si, že by váš partner/ka odpověděl/a, že žijete v harmonickém vztahu? -Zdroj: autor

8.2.8 Graf č.23 - Máte pocit, že relaxujete dostatečně, tj. máte dostatek času sami pro sebe?



Graf 22 - Máte pocit, že relaxujete dostatečně, tj. máte dostatek času sami pro sebe? - Zdroj:autor

8.2.9 Graf 24 - Myslíte si, že by se Vás v budoucnosti mohl týkat syndrom vyhoření?



Graf 23- Myslíte si, že by se Vás v budoucnosti mohl týkat syndrom vyhoření? - Zdroj: autor

8.3 Příloha č.3 – Tabulky z dotazníkového šetření

8.3.1 Tabulka 22 - Kolik lidí pracuje pod Vaším vedením?

Kolik lidí pracuje pod Vaším vedením?		
Počet lidí pod vedením respondenta	Počet respondentů	%
0-10	52	30
11-20	36	20
21-40	21	12
41-70	14	8
71-100	9	5
101 a více	44	25

Tabulka 21 - Kolik lidí pracuje pod Vaším vedením? - Zdroj. autor

8.3.2 Tabulka 23 - Jak hospodaříte se svým časem?

Jak hospodaříte se svým časem?		
Činnost	Počet respondentů	%
Striktně dodržují svůj denní rozvrh	45	26
Často nestíhám	47	27
Některé úkoly musím odkládat	79	45
Stává se, že i prokrastinuji	30	17
Jiné ...	17	10

Tabulka 22- Jak hospodaříte se svým časem? - Zdroj. autor

8.3.3 Tabulka 24 - Kolik hodin denně se věnujete práci?

Kolik hodin denně se věnujete práci?		
Počet hodin	Počet respondentů	%
7	9	5
8	24	14
9	40	23
10	61	35
11	15	9
12	3	2
Jiné	19	11

Tabulka 23 - Kolik hodin denně se věnujete práci? - Zdroj:autor

8.3.4 Tabulka 25 - Jakou úroveň stresu prožíváte denně v práci?

Jakou úroveň stresu prožíváte denně v práci?		
Úroveň stresu	Počet respondentů	%
1	5	3
2	34	19
3	92	52
4	37	21
5	8	5

Tabulka 24 - Jakou úroveň stresu prožíváte denně v práci? - Zdroj: autor

8.3.5 Tabulka 26 - Co byste rád zlepšil/a na svém pracovišti?

Co byste rád/a zlepšil/a na svém pracovišti?		
Návrh zlepšení	Počet respondentů	%
Více světla (přírodního)	7	4
Možnost otevírat okna	4	2
Nainstalovat klimatizaci	15	9
Zřídit odpočinkovou zónu	46	26
Snížit hluk	9	5
Vlastní jídelna	19	11
Nainstalovat automat na nápoje	6	3
Více zeleně	26	15
Více jednacích místností	24	14
Zrušit open space	11	6
Masérka na pracovišti	42	24
Jiné...	32	18

Tabulka 26 - Co byste rád/a zlepšil/a na svém pracovišti? - Zdroj: autor

8.3.6 Tabulka 27 - Kdyby Vám zaměstnavatel zajistil na pracovišti psychologa

Kdyby Vám zaměstnavatel zajistil na pracovišti psychologa		
Odpověď	Počet	%
Uvítal/a bych to	21	12
Možná bych využil/a služby v budoucnu	37	21
Nepředpokládám, že bych využil/a jeho služby	98	56
Jiné...	11	6

Tabulka 27- Kdyby Vám zaměstnavatel zajistil na pracovišti psychologa - Zdroj: autor

8.3.7 Tabulka 28 - Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti před nouzovým stavem?

Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti před nouzovým stavem?		
Odpověď	Počet respondentů	%
1	34	19
2	88	50
3	36	20
4	13	7
5	5	3

Tabulka 28- Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti před nouzovým stavem? - Zdroj: autor

8.3.8 Tabulka 29 - Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti po nouzovém stavu?

Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti po nouzovém stavu?		
Odpověď	Počet respondentů	%
1	31	18
2	68	39
3	53	30
4	18	10
5	6	3

Tabulka 29- Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti po nouzovém stavu? - Zdroj: autor

8.3.9 Tabulka 30 - Jak jste spokojen/a se svým osobním životem?

Jak jste spokojen/a se svým osobním životem?		
Úroveň spokojenosti	Počet respondentů	%
1	60	34
2	73	41
3	31	18
4	8	5
5	4	2

Tabulka 30- Jak jste spokojen/a se svým osobním životem? - Zdroj . autor

8.3.10 Tabulka 31 - Stává se Vám často, že musíte upřednostnit práci před osobním životem?

Stává se Vám často, že musíte upřednostnit práci před osobním životem?		
Odpověď	Počet respondentů	%
Neustále	15	9
Často	92	52
Zřídka	58	33
Nikdy	2	1
Jiné ...	9	5

Tabulka 31 - Stává se Vám často, že musíte upřednostnit práci před osobním životem? - Zdroj: autor

8.3.11 Tabulka 32 - Kolik hodin týdně věnujete sportu?

Kolik hodin týdně věnujete sportu?		
Počet hodin	Počet respondentů	%
0	24	14
1	26	15
2	33	19
3	28	16
4	19	11
5	24	14
6 a více	20	11

Tabulka 32 - Kolik hodin týdně věnujete sportu? - Zdroj. autor