

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**Psychická zátěž vrcholových manažerů
malých a středních podniků
Bakalářská práce**

Jan Řebíček

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Řebíček**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Psychická zátěž vrcholových manažerů malých a středních podniků**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o osobnosti manažera a o psychické zátěži spojené s výkonem manažerské práce. Praktická část práce se zaměří na analýzu druhů a zdrojů psychické zátěže, kterým jsou vystaveni vrcholoví řídicí pracovníci vybraných malých a středních firem. Na analýzu naváže formulace doporučení zaměřených na prevenci a efektivní zvládnutí psychické zátěže spojené s působením ve vrcholových manažerských pozicích v malých a středních podnicích.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů a obsahu práce.
2. Osobnost a práce manažera.
3. Psychická zátěž spojená s vedením a řízením lidí.
4. Charakteristika vybraných malých a středních podniků a jejich vrcholového managementu.
5. Empirický výzkum – analýza druhů a zdrojů zátěže, kterým jsou vystaveni vrcholoví manažeři vybraných podniků.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na prevenci a efektivní zvládnutí psychické zátěže spojené s působením ve vrcholových manažerských pozicích v malých a středních firmách.

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
3. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2017. 362 s. ISBN 978-80-247-5646-2.
5. VEBER, J. – A KOLEKTIV, – SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 17. 5. 2021

Jan Řebíček
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 17. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 17. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 17. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D., za odborné vedení závěrečné práce, za rychlé odpovědi a trefné komentáře v průběhu tvorby a poskytování rad k dokončení bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
I. Teoretická část.....	10
1 Osobnost a práce manažera.....	11
1.1 Management	11
1.2 Charakteristika manažerské práce	13
1.3 Osobnost manažera	18
2 Psychická zátěž spojená s vedením a řízením lidí.....	22
2.1. Psychická zátěž	22
2.2. Zátěž, Stres.....	23
2.3. Stres v manažerské práci.....	24
3 Charakteristika vybraných malých a středních podniků a jejich vrcholového managementu	27
3.1 Vymezení základních pojmů	27
3.2 Vybrané podniky	28
II. Praktická část.....	30
4 Empirický výzkum	31
4.1 Cíl a metodologie výzkumu	31
4.2 Výzkumný soubor.....	32
4.3 Problémy a úskalí výzkumu.....	33
4.4 Přepis a kódování rozhovorů.....	34
Rozhovor č.1	34
Rozhovor č.2	37
Rozhovor č.3	38
Rozhovor č.4	40
Rozhovor č.5	42
Rozhovor č.6	44
Rozhovor č.7	45
Rozhovor č.8.....	47
4.5 Porovnání výpovědí s odbornou literaturou.....	49
4.6 Výsledky výzkumu.....	59

4.7 Návrh na řešení.....	61
Závěr	63
Seznam literatury	65

Seznam použitých zkratek a symbolů

MST Microsoft teams

Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce je problematika stresové zátěže u manažerů. Jedná se o velmi aktuální téma, které je součástí naší každodennosti. V práci trávíme hned po domově nejvíce svého času jako dospělí jedinci. Není proto divu, že pozitiva i negativa, stresy i radosti, které v práci zažíváme, jsou nedílnou součástí našeho života a mohou nás silně ovlivnit. Pozice manažerů byla zvolena z důvodu, že jejich profese je obecně hodně stresující, zodpovědná, ale také velmi náročná na psychiku. Většina manažerů se své práci nevěnují pouze v pracovních hodinách, ale i doma. Tento pracovní přesah může ovlivňovat jejich život různými způsoby, od nedostatku času na rodinu, přátele, ale také má vliv na vnitřní prožívání a citění každého člověka, což se může opět projevat různými způsoby.

Teoretickým cílem práce bude podat přehled aktuálních poznatků o osobnosti manažera a o psychické zátěži spojené s výkonem manažerské práce. Praktickým cílem bakalářské práce bude analýza druhů, zdrojů a strategií vyrovnávání se s psychickou zátěží, které jsou vystaveni vrcholoví řídicí pracovníci vybraných malých a středních firem. Na analýzu naváže formulace doporučení zaměřených na prevenci a efektivní zvládnutí psychické zátěže spojené s působením ve vrcholových manažerských pozicích v malých a středních podnicích.

V teoretické části bakalářské práce bude předloženo v první kapitole zmapování základních pojmů. Konkrétně, jaké nároky na odbornost, osobnost člověka tato funkce klade, jak komplexní kompetence jsou nutné, aby v této profesní roli člověk obstál. V úvodních kapitolách bude provedena historická sonda objasňující vznik a vývoj managementu, charakteristiky činností, které spadají do kompetence manažera. Z dalšího textu bude patrné, že nejen kompetence, znalosti, zkušenosti jsou jádrem dobrého managementu, ale je to umění, čímž se dostáváme k té hůře uchopitelné složce a tou je osobnost člověka, jeho jedinečnost či výlučnost v jednání. To, jaký bude jeho přístup k vedení, jak bude interpersonálně zručný, sociálně citlivý, v podstatě vytváří specifické osobnostní rysy dobrého manažera.

V druhé kapitole bude konkretizována psychická zátěž spojená s manažerskou prací a vedením lidí. Pojem stres zdomácněl téměř ve všech oborech a činnostech života člověka. Je přítomen v pracovním procesu, ale také v osobním a vztahovém

životě. Jednalo se o naši evoluční výhodu, s pomocí které, jsme jako lidé přežili. Z práce bude patrné, že je to stabilní, nespecifická odpověď na zátěž. I v této části práce budou precizovány pojmy, které se stresem souvisí a specificky bude rozvíjeno téma zátěž – stres, v manažerském prostředí. Problematika stresu je stále aktuální, i přes širokou teoretickou základnu, probíhá další výzkum, který se do hloubky věnuje např. neurobiologii stresu (polyvagální teorie) a důležitost této problematiky naznačuje existence syndromu vyhoření, jako stav vyčerpání.

V třetí kapitole budou vymezeny základní pojmy ohledně malých a středních firem. Jak se interpretují a podle čeho se dělí. Dále budou stručně charakterizovány vybrané podniky tak, že bude uveden popis, kdy byly založeny, kolik mají zaměstnanců a jaký je jejich předmět činnosti podnikání.

V praktické části bakalářské práce budou představeny hlavní cíle výzkumu. Konkrétně se bude jednat o zmapování pojmu stres, zkušenosti respondentů s tímto fenoménem, tedy jaká je jejich osobní reakce, nebo také odpověď organismu na zátěž. Druhým cílem bude zjištění, jaké situace spouští stresovou reakci, co nejčastěji respondenty stresuje a v neposlední řadě, jaké strategie vyrovnání se s touto zátěží oslovení respondenti využívají. Provede se analýza za pomoci kódování a sběr relevantních dat, která budou porovnána s odbornou literaturou.

I. Teoretická část

1 Osobnost a práce manažera

„Přiznejme, že v laické veřejnosti, kdy se každý čas od času dostaneme do role „manažera“, převládá často názor, že pro účely řízení není třeba mít nějaké převratné vzdělání či znalosti a člověk vystačí s vrozenými organizačními schopnostmi. I když určité organizační schopnosti a použití „selského rozumu“ jsou vhodným předpokladem, přesto je nutné, aby manažer a zejména manažer ve vyšších řídicích pozicích si osvojoval správné řídicí praktiky, které se pochopitelně v čase vyvíjí“ (Veber, Srpová, 2012, str. 112).

1.1 Management

Na začátek tohoto tématu by bylo vhodné stručně popsat historii managementu. Management lidé při své práci využívali od počátků věků, i když ještě nikdo neznal přesný význam tohoto pojmu. Každá činnost či práce byla závislá na dobré organizaci, spolupráci a také na někom, kdo byl schopen vést a řídit. Management jako takový má stoletou historii a stále se vyvíjí dál, protože bez správného firemního managementu nemůže podnik, firma prosperovat tak efektivně, jako pod dobrým vedením od znalého manažera (Veber, 2009).

Management jako pojem je používán celosvětově a existuje několik desítek různých definic. V České republice je používán pojem řízení, který má stejný význam (Veber, 2009).

Dle odborné literatury je možné vývoj managementu rozdělit do čtyř následujících stádií (Veber, 2009):

- I. **Klasický management** – je situován do období od konce 19. století do třicátých let 20. století, kdy si potřeby praxe vynutily vznik nové teoretické disciplíny. V období klasického managementu je možné rozeznat takzvaný americký proud a evropský proud managementu. Mezi americké představitele klasického managementu patřili Frederick W. Taylor, H. Gantt, Henry Ford a další. Představitelé evropského proudu klasického managementu byli například Henri Fayol, Max Weber a Tomáš Baťa.

- I.1 **Americký proud klasického managementu** – zaměřoval se na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek, kladl důraz na bezprostřední řízení výroby. Používaly se nástroje jako zvyšování pracovní disciplíny, zavádění časových rozvrhů, tlak na ekonomiku výrobních operací. Tehdejší Spojené státy Americké procházely obdobím rychlého rozvoje průmyslové výroby, často byly zapojovány nekvalifikované pracovní síly a pracovníci museli důsledně dodržovat příkazy a stanovené normy. Do organizace výroby bylo zavedeno plánování (úsečkové plány pracovních operací). Přesně se evidovaly náklady a výsledky práce. Začínaly se přijímat přístupy, které vedly k odstranění ztrát při výrobě.
- I.2 **Evropský proud klasického managementu** – obohatil základy managementu o organizační uspořádání firem a správní řízení, což je systém založený na základě pevných pravidel a norem.
- II. **Management 40. až 70. let** – v tomto období byly v teorii i v praxi managementu rozvíjeny názorové proudy, které měly počátky v období klasického managementu. Společným rysem většiny těchto proudů je hledání úlohy a postavení člověka v podniku. Management se na člověka již nadále nedívá pouze jako na ekonomicky se chovající nástroj, ale přiznává mu názory, zájmy a pocity. Zjišťuje, že vliv skupiny na lidské chování je enormní a je to také velmi důležitý faktor managementu. Dále se zabývá otázkami jako sociální přístupy, procesní přístupy, systémové přístupy a také matematické a empirické přístupy managementu. Toto období reprezentují např. A. Maslow, E. Mayo aj.
- III. **Management konce 20. století** - zde se management nachází na velmi podobném místě, jak ho známe dnes. Objevují se snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy a také dochází ke zevšeobecnování zkušeností manažerů. Do tohoto období patří například P.F. Drucker a P. Sloan.
- IV. **Management na počátku 21. století** – velmi dbá na další doplnění spolupráce mezi společností a zaměstnancem, osobností této éry je například B. Gates. Management firmy se dá obecně charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat k tomu, aby se zabezpečil chod společnosti. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.

V širším pojetí tedy představuje management dle Vebera (2009, str. 22) „uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, statistiky atd. Tyto poznatky management aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.“

1.2 Charakteristika manažerské práce

Na úvod této podkapitoly je potřeba konkretizovat pojem osobnost. Existuje více než 50 rozdílných druhů definic, v nichž každý z autorů definuje osobnost trochu jiným způsobem. Například teorie vyházející z roku 1937 od pana G. W. Allporta uvádí, že osobnost je dynamická organizace psychofyzických systémů v jedinci, která určuje adaptaci na okolní prostředí a jeho charakteristické způsoby chování a prožívání. Naopak všichni se shodují na tom, že nejvlastnějším znakem osobnosti je její jedinečnost, výlučnost, odlišnost od všech ostatních osobností (Veber, 2009).

Velká část odborníků klade důraz na jednotu vlastností vrozených a získaných, psychických i fyzických, které se zasazují do určitého sociálního kontextu. Zmíněným sociálním kontextem lze u osobnosti manažera rozumět především jeho řídicí poslání. Manažerské poslání však není pouhé řízení lidí, ale také dosažení cílů organizace. Cílů organizace se dosahuje tzv. manažerskými funkcemi (Vodáček, Vodáčková, 2013):

Manažerské (řídicí) funkce dělíme na:

1. Planování
2. Organizování
3. Výběr a rozmístění spolupracovníků
4. Vedení lidí
5. Kontrola

Plánování

Nejčastěji první uvedená a také nejspíše nejdůležitější z manažerských funkcí, určující správný chod organizace. Plánování zastrešuje stanovení cílů společnosti, volbu prostředků vhodných k dosažení stanovených cílů a také definuje očekávané výsledky za určený čas. Je to nástroj zkušeného manažera pro dosahování cílů, na kterých závisí ziskovost a budoucnost organizace (Šuleř, 2003).

Plánování se dělí na pět prvků, kterými jsou cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola (Šuleř, 2003).

Jako první prvek plánování je stanovení budoucích cílů společnosti. Manažer je odpovědný za určení cílů, které jsou jednoznačně obsahově formulovány a za plnění těchto cílů v určeném časovém rámci. Abychom dosáhli tíženému výsledku, musíme zvolit správný postup. Manažer musí zvolit ten nejvhodnější postup z mnoha alternativ. Nejvhodnější není ve smyslu nejsnažší, nýbrž nejvíce vhodný k osobnímu stylu vedení manažera. Naplnění naplánovaných činností dochází pomocí zaměstnanců, kteří jsou řízeni manažerem pomocí zadávání úkolů, svěřování pravomocí, odpovědností takovým způsobem, aby byli, co možno nejlépe motivováni splnit vytyčené úkoly. Každá jednotlivá fáze plánování bude plnit své poslání pouze tehdy, pokud byly předem stanoveny přesné časové intervaly, ve kterých je prováděno prověřování jejich plnění. V plánu by měla být stanovena různá měřítká kontroly, tak jako způsoby hodnocení dosažených výsledků.

Význam plánování spočívá podle Šuleře (2003) v:

1. Vývoji výkonnosti organizace
2. Rozvoji organizace a manažerů
3. Snižování rizik
4. Efektivita organizačních činností

Organizování

Druhou velmi důležitou manažerskou funkcí je organizování. Stanovuje činnosti a společné vztahy pracovníků na pracovišti při plnění úkolů. Při organizování se musí vymezit pravomoce a odpovědnosti těch, kteří tyto úkoly mají plnit. Podstatou onoho organizování je vytváření vhodného prostředí pro spolupráci tak, aby byly splněny stanovené cíle pomocí zdrojů, které k tomu byly přiděleny. Při organizaci je velmi důležité umět správně delegovat, což znamená přenášení úkolů a pravomocí z nadřízených na zaměstnance. Pomocí delegace práce nedochází ke ztrátě odpovědností, nýbrž k jejímu sčítání, to znamená že odpovědnost zůstane manažerovi, ale také i pracovníkovi, jemuž byl úkol delegován (Bartošová, 2004).

Hlavním cílem delegování je tedy vždy snaha zvýšit efektivitu práce, zisk, stabilitu, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy (Cipro, 2009).

Do funkce organizování lze také zahrnout přípravu sil a prostředků při práci s lidmi, nejde tedy jen o výběr spolehlivých pracovníků, ale také o zajištění financí, materiálů a energie, které se budou muset vynaložit. Organizovat jakýkoliv pracovní proces klade velké nároky na manažera, zejména na jeho profesní znalosti v daném sektoru, který řídí. Organizování jakéhokoliv procesu je velmi úzce závislé na další funkci manažera, kterou je výběr pracovníků (Cipro, 2009).

Výběr a rozmístění pracovníků

Na začátku této personální činnosti je potřeba vyhledat a vybrat pracovníky, a to buď z vnitřních zdrojů anebo externě. K výhodám užití stálých zaměstnanců patří hlavně nižší finanční a časová náročnost, znalost kolektivu a okolí společnosti a také zvýšení motivace pomocí karierního postupu. Rizika by mohla nastat v nedostatku nových a kreativních myšlenek, zvýšených nákladech na vzdělávání či rivalitě mezi zaměstnanci (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Zda se společnost rozhodne vybrat pracovníky z externích zdrojů, tak do výhod určitě patří již zmíněný přísun nových, neotřelých pracovních postupů a kreativních myšlenek, rozsáhlejší možnost výběru kvalifikovaných odborníků a vznik konkurenčního prostředí. Mezi nevýhody spadá delší adaptace na prostředí a spolupracovníky, často představa vyšší mzdy a delší časová náročnost, než se pozice obsadí (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Vedení lidí

Vedení lidí lze také označit jako leadership. Tato manažerská funkce není pouze o usměrňování a motivování lidí k práci nebo dosahování cílů společnosti. Je to také souhrn důležitých schopností a dovedností manažera, aby dokázal zaměstnance vést (Mládková, Jedinák a kol., 2009).

Aby se člověk stal schopným manažerem, tak si nevystačí pouze se zděděnými vlastnostmi. Hlavními předpoklady manažera je touha po moci, potřeba řídit a schopnost vcítit se. Manažer by také měl mít vlastnosti jako rozhodnost, samostatnost, spolehlivost, spravedlivost aj. I když vlastnosti tvoří velkou část úspěchu k tomu stát se úspěšným manažerem, nemůžeme spoléhat jen na ně. Je velmi důležité se stále učit. Doba se stále posouvá a je potřeba vědět, co koho motivuje. Rovněž je důležité vědět, že každý člověk je jiný a chová se jinak (Plamínek, 2018).

Manažeři mohou při vedení lidí používat různé styly. V literatuře bývají nejčastěji definovány tři styly vedení (Brodský, Siegl, Jetmarová, 2014):

Styly vedení se dělí do tří okruhů:

- Autokratický
- Demokratický
- Liberální

V autokratickém stylu vedení má řídicí moc pouze vedoucí pracovník, který nebere ohledy na názory podřízených. Autokratický styl se dělí do tří kategorií, které se mezi sebou liší ve vztazích mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. První kategorie je *autoritativní styl*. V tomto stylu řídicí pracovník zneužívá své

moci jak v organizační struktuře, tak i mimo ni. Druhý je *autokratický styl*. V této kategorii řídicí pracovníci maskují své nedostatky ve zkušenostech a schopnostech svým chováním a do poslední kategorie zapadá *diktátorský styl*. V diktátorském stylu řízení manažer uznává pouze sebe. Pokud by se měl objevit nesouhlas nebo jiný názor, tak se hned setkává s likvidací.

V demokratickém stylu vedení je normální komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorií je *demokratický styl*, kde se vybraná skupina zaměstnanců podílí na rozhodování. Druhou kategorií je *styl participační*, ve kterém se jednotliví podřízení mohou podílet na řízení, je jim dovoleno říct své myšlenky a názory, ale vedoucí pracovník je stále autoritou.

Poslední je liberální styl vedení. V tomto stylu mají zaměstnanci největší moc, přičemž manažer má slabší postavení. Tento styl může vést k prosazení zájmů zaměstnanců nebo mohou zaměstnanci neplnit své úkoly. Rozděluje se do tří kategorií. První kategorií je *liberální styl*. V tomto stylu jde více o nekonfliktní vztah mezi nadřízenými a zaměstnanci. Nadřízení ve většině případů ustupují. Do druhé kategorie zapadá *pasivní styl*, a jak je z názvu jasné, v tomto stylu řízení je nadřízený více pasivní, přičemž zaměstnanci jsou naopak aktivní. Poslední kategorií je *styl laissez-faire*. V tomto stylu je typické to, že podřízení dávají důraz na to, aby jim manažeré nezasahovali do práce.

Kontrola

Poslední významnou funkcí manažera je kontrola. Jde o porovnání skutečných výsledků s předem stanoveným plánem. V momentě, kdy je aplikována kontrola, bývá také vhodné provést návrh řešení v případě, že kontrola odhalí chyby či nedostatky (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Kontrolu dělíme dle charakteru podle Vodáčka, Vodáčkové (2013) na:

- pravidelné a nepravidelné
- interní a externí
- preventivní,
- průběžné
- následné

1.3 Osobnost manažera

Každý člověk je rozdílný a jedinečný, ne pouze anatomicky, ale i psychologicky. Psychologicky je každý rozdílný tím, že má odlišné vrozené předpoklady, životní zkušenosti, mění se a rozvíjejí se v průběhu celého života. Mění se dokonce i jeho motivace i schopnosti (Mikuláščík, 2015).

Psychologická dimenze jako např. závislost je všudypřítomná a k přežití velmi důležitá. Děti jsou závislé na rodičích a na školách, manžel na manželce, manželka na manželovi, zaměstnanci na zaměstnavatelích a naopak. Tato závislost a kapacita mysli dává rozměry duševní úrovni člověka. Je také o tom, zda a v jakém poměru převažuje orientace na jednu, či druhou stranu a toto v člověku vytváří různé formy rozpolcenosti, které nejsou málo časté a doprovázejí jej po celý život. Žádný člověk na světě není jenom šťastný nebo nešťastný. Každý prožíváme dny plné štěstí, které střídají dny plné frustrace, bojácnosti nebo odvahy (Mikuláščík, 2015).

Toto platí samozřejmě i o manažerech. Správný manažer dokáže míru nespokojenosti či spokojenosti ovlivňovat u svých zaměstnanců, tím že může například trestat či odměňovat. Zda se manažer chová důvěryhodně, pozitivně, spravedlivě, tak se mu jeho podřízení naučí ve větší míře věřit a jejich závislost

v podobě respektování formální moci je vysoká. Jestliže se manažer nechová důvěryhodně ale spíše negativně, či prosazuje pouze své vlastní sobecké názory, tak toto chování vede k odmítavým názorům a nepřátelství zaměstnanců (Mikuláščík, 2015).

V práci manažera hrají velmi důležitou roli postoje ke změnám či novinkám. Pojmy zabývající se vztahy ke změnám se nazývají neofobie a neofílie. Neofobie je strach ze změn, obavy z novinek. Neofílie je naopak touha či zvědavost zkoušet nové věci, hledat nové postupy, experimentovat. Tyhle dva trendy jsou opaky a mají formu vnitřního konfliktu, protože najít přesnou hranici, kam můžeme při vedení lidí zajít, je těžké (Mikuláščík, 2015).

Pojem osobnost má v psychologii jiný význam, než jak je chápána v literatuře či filozofii. Má obecný charakter, nepoukazuje na výjimečnost člověka, ale na jedinečnost. „Osobnost je integrovaný celek duševních vlastností a tělesných vlastností (integrovaný je vědomím JÁ, které se u člověka vyvíjí mezi druhým a třetím rokem života), vnitřně organizovaný, dynamický, proměnlivý, adaptabilní a neopakovatelný. Je to souhrn vrozených předpokladů i naučených vzorců“ (Mikuláščík, 2015).

„Jedna dobrá manažerská poučka říká, že co nedokážete měřit, to nemůžete řídit. Úskalím této poučky je, že v ní je implicitně obsažena myšlenka, že důležité je jen to, co měříme. Jenže ve skutečnosti je to jinak. Právě to, co měřit nedokážeme a co nevidíte na manažerských radarech, může být zvláště důležité. Dobrá alternativní poučka zní: snažme se řídit i věci neměřitelné. Tak je tomu například i s charakterem manažera“ (Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016, str. 36).

Osobnost manažera bývá často velmi úzce spojena s firmou, ve které pracuje. Aktivita onoho manažera by měla být znát na pracovních výkonech, úspěších firmy, či na mezilidských vztazích. Úspěch jeho práce se musí projevit také v úspěšnosti firmy. Manažeři v námi známých podmínkách bývali dříve více technokraté či ekonomisté, než aby byli opravdovými manažery. Podceňovali práci s lidmi, neuznávali za vhodné přenášet informace a zodpovědnost na střední a

nižší úrovni managementu, a to vedlo k pasivnímu stavu u managementu i řadových pracovníků (Mikuláščík, 2015).

Manažer by se měl snažit lidem porozumět, vnímat je diferencovaně a podle toho s nimi jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Manažeři přímo ovlivňují každodenní jednání zaměstnanců, a to ve smyslu zvyšování kvality, výkonu, práce, snaží se vytvořit atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce. Jedna z funkcí manažera je vůdčí role. Této roli předchází určité charisma a síla osobnosti. Musí mít smysl pro nestranost a neustále dávat pozor, zda tým pracuje tak, jak má, či jestli má udělat nějaké kroky ke zvýšení efektivity (Mikuláščík, 2015).

Velká část lidí nechce být vůdčí osobností, protože si myslí, že práce manažera přináší velmi velké zatížení. Jsou ale taky takoví manažeři, kteří doopravdy věří, že pouze oni jediní dovedou udělat určitou práci správně (Mikuláščík, 2015).

Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat své příkazy, přání, náměty, pokyny a srozumitelně formulovat myšlenky. Měl by umět rozhodovat i ve velmi náročných situacích, akceptovat pracovníky, chápat je i jejich problémy a předávat zpětnou vazbu, umět se orientovat ve složitých problémech, tvořivě přistupovat k řešení problémů, být dobrým organizátorem a kontrolorem. Měl by si osvojit zvládání zátěže, jednat v souladu s jeho svědomím, morálně, čestně, být správným příkladem, být kompetentní lidsky i pracovně, být motivující, se silnou vůlí a pozitivním přístupem. Měl by mít silnou sebekontrolu a tolerantní, spravedlivý, ale i adresný a účinný. Neměl by mít problémy se zaměstnanci, kteří svou práci dělají s radostí. Problémovým pracovníkům by měl pomáhat a věnovat jim více svého času. Měl by mít na své zaměstnance čas a dávat si pozor, ať v lidech nevzbuzuje plané naděje a vědět, jak daleko může zajít ve své pomoci. Manažer by si měl dát pozor na situace, kdy si něco vynucuje hrozbami nebo kdy přímo zasahuje do pravomocí podřízených. Neměl by působit uspěchaným a zmatečným dojmem (Mikuláščík, 2015).

Je to seznam velmi náročných situací a činností a je to velmi dlouhý seznam. Manažer by si měl uvědomit své nedostatky a měl by se jich snažit zbavit. Osobní

kvality manažera je možné ukázat v celé řadě bodů, které by u sebe mohl zhodnotit, a tam, kde má nějaké rezervy, tak postupně tyto vlastnosti zlepšovat. V průběhu posledních desítek let se snažilo hodně autorů sestavit řadu vlastností, které jsou pro manažery nezbytné. Mezi autory panovaly odlišnosti a nevznikl konsenzus v tom, jak vypadá úspěšný manager. V realitě mohou vedle sebe stát dva velmi úspěšní manažeři a přitom mohou mít celou řadu vlastností v zásadě odlišných. Úspěšný způsob vedení není pouze jeden, velké množství vlastností je kompenzovatelné či zastupitelné. Ale nepopíratelně je několik vlastností, které jsou pro dobrou manažerskou práci nezbytné (Mikuláščík, 2015).

Úspěšné vedení podniku zajímá nejen zaměstnance určité firmy, ale celou společnost. A je nepochybné, že záleží na lidech, kteří firmu vedou. Bylo realizováno několik výzkumů zabývajících se hledáním správné odpovědi na tuto otázku. Byly porovnávány podniky úspěšné a neúspěšné a srovnávány znaky, které je od sebe odlišovaly (Peters, 2001).

Potvrdilo se, že úspěšný manažer a podnik mají společné znaky, které můžeme shrnout do 5 bodů dle Mikuláščíka (2015):

- orientace na strategii
- efektivní využívání předpokladů lidí
- efektivní systém řízení a kontrola cílem
- komunikační a informační systém orientovaný na trh
- orientace na zákazníka

2 Psychická zátěž spojená s vedením a řízením lidí

Z první kapitoly vyplývá, že většina základních znaků práce manažera je doprovázena psychickou zátěží, protože je zodpovědný za správný chod společnosti, dosahování výsledků i práci s lidmi. Bývá často pod časovým tlakem a je nucen pracovat s různými typy lidí.

Rozpor mezi psychickou kapacitou jedince a reálnými životními kontexty je doprovázen psychickým napětím, vycházejícím z úsilí tento rozpor vyřešit, a jeho výsledek je vyjádřením schopnosti uplatnit a využít nezbytnou psychickou kapacitu, integrovaně a účinně se vyrovnat s novými kontexty, obohatit svou vnitřní potenci o novou zkušenost a schopnost (Mikšík, 2009).

2.1. Psychická zátěž

Psychické zatížení je vnitřně prožívaný stav, avšak vždy prožívaný individuálně, kdy se vnější podněty u konkrétního jedince dostávají do rozporu s jeho momentální, či déletrvajícím vnitřní připraveností. Jinak lze říct, že psychická zátěž je rozpor, který prožíváme vnitřně a často si ho neuvědomujeme. Tento rozpor je mezi tím, co se po dané osobě chce, co se na něj z venku tlačí a mezi tím, na co vnitřně má, jaká je jeho psychická i fyzická vybavenost, dispozice nebo předpoklady (Mikšík, 2009).

Psychické zatížení má dle Mikšíka (2009) pro člověka dvojí význam – pozitivní a negativní.

Pozitivní význam spočívá v tom, že pod vlivem zatížení je jedinec mobilní, učí se, jak překonat určité problémy, hledá netradiční a nové způsoby řešení, jeho psychická kapacita dostává kvalitativně nový a hlubší rozměr.

Negativní význam zátěže je možné spatřit, když se psychika opotřebovává, zvláště při dlouhodobé zátěži. Mnohdy se dostaví i známky různých psychických onemocnění např. neurózy. Jedinec se v danou chvíli nesoustředí na svůj

pracovní výkon, chybí a mnohdy o tom ani neví, může být emočně rozkolísaný a konfliktní, jak ve vztazích pracovních, tak osobních.

2.2. Zátěž, Stres

I když termín stres a jeho vztah k pojmu zátěž není vymezen všemi odborníky stejně, nejčastěji se stres spojuje s obtížnou nebo ohrožující situací, významně narušující naši rovnováhu organismu a vyvolávající změny v oběhovém, hormonálním i imunitním systému. Jde o stav, ve kterém míra zátěže překročí únosnou mez z hlediska adaptačních možností organismu za daných podmínek. Tato míra je určena podílem expozičních a dispozičních faktorů. Expozicí se myslí všechny požadavky, jimž je subjekt vystaven, a kterým musí dostát. Dispozice představuje osobnostní předpoklady pro zvládnutí kladených nároků (Paulík, 2017).

Stresové situace jsou ty, kdy dochází k výraznému rozporu mezi dispozičními a expozičními faktory v důsledku přesahu kladených nároků nad osobnostními dispozicemi nebo naopak nevyužití výkonových kapacit a dispozic či nedostatečnou stimulací (Paulík, 2017).

Stres může nastat buď:

1. Protože jsou podněty působící na osobu extrémně silné, případně obtěžující, či překračují únosnou mez. Vznikají např. nakumulováním řady různých nepříjemností nebo dobou svého působení.
2. Protože jsou nároky dlouhodobě (reálně či domněle) minimální nebo se pouze málo mění a není nevyužívána plná pracovní kapacita, ani práce neposkytuje potřebnou kvantitu nebo kvalitu stimulace. Tyto situace jsou pro člověka náročné tím víc, čím se jeho potřeba po podnětech zvyšuje, poté dochází k prožívání monotonie či nudy (Paulík, 2017).

Z psychologického hlediska se stres dá chápat jako stav nadměrné zátěže nebo ohrožení. Jedná se tedy o fyziologickou odpověď našeho organismu na tyto dva prvky. Projevuje se pomocí adaptačního mechanismu. Ten přímo ovlivňuje naše zdraví tím, že vyvolává nadměrnou a trvalou aktivaci nervového systému.

V hovorové řeči také termín stres používáme pro úzkost, konflikt, nepříjemně pociťované situace či frustraci (Hartl, Hartlová, 2000).

Charakteristické znaky stresových situací:

- pocit nezvládnutí situace
- pocit neovlivnitelnosti situace
- nepříjemný tlak okolností vyžadujících příliš mnoho změn
- pocit nepředvídatelnosti vzniku stresové situace

Reakce na stres je procesem probíhajícím ve třech fázích:

- fáze první – aktivace obranných reakcí a uvědomění si zátěže
- fáze druhá – hledání účelných strategií
- fáze třetí – rozvoj stresem podmíněných poruch (Vágnerová, 2004)

Po prožití jakékoliv z výše uvedených fází reakce na stres, přichází často nespecifická odpověď jako důsledek prožitého stresu, které Paulík (2017) uvádí takto:

- bezprostřední projev stresu a zátěže – ztráta motivace, únava, výkonnostní pokles, úpadky koncentrace i krátkodobé paměti, agresivní až hostilní projevy apod.
- účinky trvalejšího stresu a zátěže – psychologické symptomy (únava, vyčerpání, nespavost) nebo somatické symptomy (respirační či oběhové potíže, dlouhodobé bolesti hlavy, výrazné a nápadné negativní změny chování, poruchy duševního zdraví)

2.3. Stres v manažerské práci

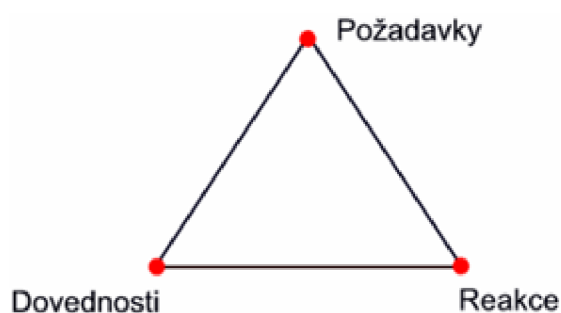
Většina profesí může vyvolávat psychické zatížení osoby člověka, při pracovní činnosti. Ve vyšší míře se toto zatížení může objevit u manažerů a vedoucích pracovníků, nebo u rizikových profesí. Bývá to způsobeno zvýšenou zodpovědností a dodržováním předem stanoveného časového plánu, nutnosti dodržení termínů. V momentě, kdy toto psychické zatížení je dlouhodobé, objevují se poruchy vnímání, zhoršuje se pracovní výkonnost, oslabuje se paměť, zpomaluje se motorická činnost aj. Na druhou stranu při přiměřeném pracovním stresu může mít určitý člověk lepší pracovní výkon či uspokojení (Mayerová, 1997).

Měli bychom mít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem mimo práci a tato rovnováha by měla být zdravá (Armstrong, Taylor, 2017, str. 977).

Dlouhodobý stres vyvolává duševní únavu chronického charakteru. Je aktuálním problémem u mladých zaměstnanců, kteří si neudělají čas na relaxaci. Vyskytuje se velmi často u začínajících manažerů, kteří pracují více než 12 hodin denně a stávají se často i workoholiky. Podobný způsob života vedou i lidé s náročnou duševní činností, kteří se nedovedou odpoutat od nedořešených úkolů (Mayerová, 1997).

Zlepšení pracovní kondice a snižování výskytu únavy je možné dosáhnout vytvářením pozitivních vztahů na pracovišti, stimulací pracovníků k výkonu při vhodných pracovních podmínkách, pozitivní motivací a objektivním hodnocením pracovního výkonu. Preventivní antistresové programy v organizacích jsou nejen prostředkem pro zlepšení pracovních podmínek, ale i způsobem, jak zvýšit pracovní výkonnost a kvalitu práce, aniž by se zhoršovala fyzická a duševní kondice pracovníka (Mayerová, 1997).

Stres u manažerů je specialisty rozdělen do takzvaného trojúhelníku manažerského stresu (Havranová, 2011), obr. č.1.



Obr. č.1: Trojúhelník manažerského stresu. *Bozpinfo* [online]. [cit. 2021-10-28]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/trojuhelnik-manazerskeho-stresu>

Dle výše uvedeného trojúhelníku jednotlivé vrcholy tvoří následující podkategorie:

- Požadavky – (dělení na tři druhy)

- Pracovní požadavky – pracovní zátěž, krátké termíny pro splnění úkolů, problémy se zákazníky, nadřízenými či jinými zaměstnanci, krátké termíny na splnění plánu
- Rodinné požadavky – různé rodinné konflikty, přizpůsobení se partnerovi nebo rodině, problémy s financemi aj.
- Osobní požadavky – kladené sami sobě, naše cíle, přání
- Dovednosti – (dělení na tři druhy)
 - Manažerské a interpersonální dovednosti – můžeme zde zařadit stanovování cílů, priorit, time management, organizaci, delegování apod.
 - Emocionální inteligence (EQ) – zahrnujeme do ní pocity a vědomí. Lidé s vyšší emocionální inteligencí dokážou rozpoznat signály těla a všimnout si emocí v širším kontextu
 - Relaxační techniky – meditace, procházky, jóga, dýchací techniky, pravidelný pohyb
- Reakce, jež tvoří poslední vrchol se nijak dále nečlení (Havranová, 2011).

3 Charakteristika vybraných malých a středních podniků a jejich vrcholového managementu

Tato kapitola si klade za úkol vymezit základní pojmy ohledně malých a středních podniků. Jak se interpretují a podle čeho se dělí. V další části je krátká charakteristika vybraných podniků, s jejichž manažery se provede polostrukturovaný rozhovor k praktické části.

3.1 Vymezení základních pojmů

Z historického hlediska pojem podnikatel pochází z francouzského *entrepreneur* a v jeho původním středověkém významu znamenal zprostředkovatel nebo prostředník (Veber, Srpová, 2012).

Pojem podnikání (enterprise) v posledních desítkách let velmi zdomácněl, nicméně jeho interpretace není jednoduchá, lze na něj pohlížet z těchto úhlů (Veber, Srpová, 2012):

- Pojetí ekonomické – podnikáním zapojujeme ekonomické zdroje a jiné aktivity tak, abychom zvýšili jejich původní hodnotu
- Pojetí psychologické – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něco si vyzkoušet, něčeho dosáhnout. Podnikání je v tomto pohledu bráno jako prostředek k seberealizaci, zbavení se závislosti
- Sociologické pojetí – podnikáním vytváříme blahobyť pro všechny zainteresované
- Právnícké pojetí – soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku

Bezpochyby klíčovým významem pojmu malý a střední podnik je jeho vymezení. Podle nařízení komise EU (ES č.800/2008) se uvádí kritéria pro klasifikaci malých a středních podniků. Uvedená metodika používá čtyři kritéria:

- Počet zaměstnanců
- Roční obrát
- Bilanční sumu rozvahy
- Nezávislost

Třídění tímto nařízením vypadá následovně:

- Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 milionů EUR, bilanční suma roční rozvahy 2 miliony EUR
- Střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 milionů EUR, bilanční suma roční rozvahy 43 milionů EUR (Veber, Srpová, 2012)

3.2 Vybrané podniky

V rámci bakalářské práce byli osloveni manažeři celkem z šesti malých a středních podniků. Manažeři byli vybráni buď na základě předchozí spolupráce (stáž z vysoké školy, brigády, práce), nebo s využitím osobních kontaktů a ochoty managementu společnosti se zapojit do výzkumu.

Podnik 1.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 5.1.1996. Cílem společnosti je poskytovat zboží pro zábavu a relaxaci široké skupině obyvatel. Společnost má 70 zaměstnanců. Předmět podnikání podle Výpisu z obchodního rejstříku je: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných směsí a prodej chemických látek a chemických směsí kvalifikovaných jako vysoce toxické, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Podnik 2.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 6.6.2001. Zaměstnává 15 zaměstnanců. Předmětem činnosti podnikání je provádění staveb jejich změn a odstraňování, projektová činnost ve výstavbě, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona.

Podnik 3.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 23.6.1992. Je to společnost s ručením omezeným s cílem obchodování s drogistickým zbožím, které je dováženo z EU i zahraničí a nakupuje v tuzemsku. Společnost má 25 zaměstnanců z toho 8 v zahraničí. Předmětem činnosti podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkování obchodu, zprostředkovatelská činnost, výroba kosmetických prostředků, reklamní a propagační činnost.

Podnik 4.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku 8.6.2007. Je to společnost s ručením omezeným, která má 16 zaměstnanců. Předmětem podnikání je zprostředkování obchodu a služeb, specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím, maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenství, maloobchod s použitým zbožím, skladování zboží a manipulace s nákladem, realitní činnost, pronájem a půjčování věcí movitých, reklamní činnost a marketing, velkoobchod.

Podnik 5.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku 20.11.2003. Je to příspěvková organizace, která má 12 zaměstnanců. Předmětem činnosti je: Hlavním účelem zřízení organizace je účelové poslání spočívající v poskytování sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, v souladu s rozhodnutím o registraci, jakož i zajišťování fakultativních činností s poskytováním sociálních služeb souvisejících, a dále v poskytování sociálně-právní ochrany dle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů, v souladu s rozhodnutím o pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí, včetně zajišťování odborného posuzování pro účely zprostředkování osvojení a pěstounské péče.

Podnik 6.

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku 4.4.2016. Je to společnost s ručením omezeným, která má 7 zaměstnanců. Předmětem činnosti podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

II. Praktická část

4 Empirický výzkum

V další části bakalářské práce bude předložen samotný výzkum, který je zaměřen na psychickou zátěž u manažerů. Budou představeny cíle této empirické části a metodologie výzkumu, poté bude popsán výzkumný soubor a předložena možná úskalí. Dále budou přepsány provedené rozhovory, bude provedeno jejich kódování a porovnání odpovědí manažerů s literaturou. Na závěr budou diskutovány výsledky výzkumu a budou nastolena možná řešení.

4.1 Cíl a metodologie výzkumu

Cílem této bakalářské práce je zmapování pojmu stres u manažerů, identifikace stresorů a zjištění strategie vyrovnávání se se stresem. Z hlediska metodologie výzkumu byl zvolen kvalitativní design – s využitím polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen především z toho důvodu, že dovoluje zjišťovat informace více do hloubky, a také rozšíří pole informací, které by byly z dotazníků či diagnostických testů hůře zjistitelné. „Obecně je dotazování založeno na komunikaci, v níž otázky či jiné podněty přicházejí ze strany výzkumníka či tazatele a odpovědi jsou reakcemi respondenta na tyto podněty“ (Nový, Bedrnová, Jarošová, 2015, str. 50).

Z odpovědí respondentů budou zjišťovány spouštěče stresových situací u jednotlivých managerů, jejich strategie zvládání stresu, způsob obrany a budou identifikovány největší stresory, za které budou považovány především ty, opakující se v rozhovorech s managery. Díky této formě výzkumu bude také možné vidět, jak se při jednotlivých otázkách chovají respondenti, jak mění intonaci hlasu, co se jim nelíbí a na co reagují podrážděně. Stres, jak již bylo popsáno, je vnitřně prožívaný stav, prožívaný vždy individuálně, takže rozhovory nabídnou více obsáhlé a méně zkreslené odpovědi, než které by nabídla jiná výzkumná metoda jako např. dotazník.

Osobní kontakt s respondenty oživí výzkum a připomene nám existenci konkrétních lidských osudů (Miovský, 2006).

Otázky, které nalezneme v přípravě k polostrukturovanému rozhovoru (viz příloha č.1) byly vytvořeny se záměrem získat vhled do problematiky stresu tak, jak ji vnímají respondenti. Budou nás zajímat respondentovy asociace, osobní

zkušenosti, výsledky pozorování, také na co se zaměřují. První otázkou bude zjišťováno, co si respondenti představí pod pojmem stres, tedy, jak by ho formulovali, zda ho zažili, jak stres poznali, jak se projevil. Druhá otázka má za cíl konkretizovat, zda si respondenti myslí, že je stres ovlivňuje, pokud ano, tak jak. Třetí otázka se bude snažit zjistit, jaké druhy stresu či zátěže zažívají respondenti, tedy co jsou pro ně ty stresory. Čtvrtá otázka se snaží přiblížit, jak respondenty tyto situace ovlivňují, zda pouze negativně či i pozitivně, a jestli dokážou říct, na jaké rovině je stres ovlivňuje nejvíce (rovina psychická, fyzická nebo chování). Pátá otázka slouží ke zjištění, jakým způsobem řeší stresové situace, což naznačí individuální strategii vyrovnávání se se stresem. Šestou otázkou se budeme snažit prozkoumat, zda se respondenti snaží předcházet stresu. Pomocí této otázky budeme schopni zjistit, zda používají spíše adaptivní či maladaptivní reakce vyrovnání se se stresem. Sedmou otázkou budeme zjišťovat, zdali se respondenti setkávají se stresem i v osobním životě, jak je ovlivňuje a jestli je jejich copingová strategie (vyrovnávací) jiná než ta využívaná v pracovním procesu. Poslední otázka slouží k tomu, aby se manažeři zamysleli nad tím, jak pečují o své zaměstnance a o jejich psychickou pohodu a zdraví.

4.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor se skládá z množiny manažerů, která byla vybrána buď na základě předchozí spolupráce (stáž z vysoké školy, brigády, práce), nebo za pomoci osobních kontaktů a ochoty managementu společnosti se zapojit do výzkumu. Jako manažery budeme definovat vedoucí pracovníky (muže i ženy), kteří mají jako náplň práce řídit, organizovat, delegovat práci a jinak ovládat chod společnosti a jejich zaměstnance. Zaměření společností, z kterých byli manažeři vybíráni, bylo otevřené, oblast, ve které by měla společnost pracovat nebyla předem stanovena.

Celkem bylo osloveno 15 manažerů, přičemž 8 z nich souhlasilo se spoluprací. Se čtyřmi manažery byl proveden rozhovor pomocí aplikace Microsoft Teams (dále jen MST) a se zbytkem proběhl rozhovor osobně.

Pro výzkum byli získáni vrcholoví manažeři malých a středních firem, jsou to firmy z oblastí: prodeje zboží pro zábavu a relaxaci, prodeje drogistického zboží, stavební firmy, zprostředkování služeb, psychologická poradna. Soubor manažerů je zastoupen 4 muži a 4 ženami. Co se týká dosaženého vzdělání, tři respondenti dosáhli úplného vysokoškolského vzdělání, tři respondenti vysokoškolského vzdělání ukončeného bakalářským titulem, dva vyššího odborného vzdělání.

Všechny rozhovory jsou anonymní a byly nahrávány s pomocí diktafonu nebo prostřednictvím možností v MST. Všem respondentům byly vysvětleny zásady anonymity, pokud si přáli, zvolili si pro komunikaci přezdívku nebo kód.

4.3 Problémy a úskalí výzkumu

Jedním z předpokládaných problémů výzkumu byla časová vytíženost manažerů, dále možná neochota se zúčastnit výzkumu a strach ohledně anonymity.

Problémy s časovou vytížeností nastaly u dvou manažerů, kteří rozhovory odkládali, jinak s ostatními nebyl problém s domluvou, výzkumník se přizpůsobil jejich kalendáři.

Neochota zúčastnit se výzkumu se potvrdila v 6 případech, kdy nepřišla žádná reakce na žádost o zapojení do výzkumu. Naopak u osmi respondentů, kteří souhlasili, byl patrný zájem o toto téma.

Problém s anonymitou neměl nikdo. Všichni byli předem seznámeni se zásadami anonymity, někteří si ponechali své křestní jméno, jiní použili falešné jméno nebo svou oblíbenou přezdívku.

Při mapování pojmu stres, určování strategií vyrovnání se se stresem, či identifikaci stresorů budou vyhledávány z kódovaných údajů ty, které budou nejbližší odpovídat definicím a výrokům od odborníků v oboru, což by mohlo způsobit problém. Lze namítnout, že údaje budou interpretovány subjektivně. S tímto tvřením je nutno souhlasit, neboť při tomto stylu empirického výzkumu tomuto problému nelze předejít.

4.4 Přepis a kódování rozhovorů

V této části čtvrté kapitoly bude uveden doslovný přepis osmi provedených rozhovorů. Otázky pokládané v rozhovorech jsou uvedeny v přílohách. Z rozhovorů pomocí kódování budou získány potřebné informace, které budou porovnány s odbornou literaturou.

Vysvětlivky dle použitého barevného spektra

Mapování pojmu stres

Identifikace stresorů

Určení strategií vyrovnávání se se stresem

Rozhovor č.1

Osobní údaje:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Křestní jméno nebo přezdívka: | Petra |
| 2. Věk | 45 |
| 3. Dosažené vzdělání | Vyšší odborné |
| 4. Kolik zaměstnanců řídíte | Součást vedení celé firmy |
| 5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte | HR manažerka |
| 6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici | |
| ○ Celkově | 15 let |
| ○ Ve stávající firmě | 2 roky |
| 7. Zaměření společnosti | Prodej zábavní techniky |

Rozhovor:

Tazatel: Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?

Respondent: Co všechno se mi vybaví? **Nedostatek času, zmatek možná i nějaký jako projevy fyziologického rázu jako bolení břicha nebo bolení hlavy**, občas a možná časem špatná nálada.

Tazatel: Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?

Respondent: No snažím se, aby neovlivňoval, ale samozřejmě jsou situace, kdy mě ten stres ovlivní a potom mi přijde, že **neumím dostatečně ovládat v té dané chvíli svoje emoce**, protože jsem v té stresové situaci a kolikrát, když si to zpětně jakoby probírám sama se sebou, tak mi přijde, že jsem vlastně **mohla ubrat v téhle emoční rovině tu reakci na ten stres**.

Tazatel: Jaké druhy stresu či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?

Respondent: No tak určitě. Určitě se jedná o **například časovou, nějaký časový limit, který mám, nějaké deadlines**. Potom asi tady u nás ve firmě, občas **i reakce na sezónnost firmy**. Potom je to určitě i dejme tomu **změny, které nastanou bez toho, abych na ně mohla být připravená**. Když si to uvědomím anebo samozřejmě třeba teď **i covidová doba**, že jo, veškeré ty opatření, které jsme museli nastavit teď, nezapomínám na to, že jednáte s lidmi v HR, že je každý to pochopí jinak, každý to chce jinak. Takže i takovéhle vlastní věci, které z mojí pozice musím vlastně hodně pečlivě jako promyšlet, aby to každý pochopil většinou tak, aby to nebylo úplně negativní. No i když samozřejmě každý člověk je jiný, takže to může pochopit jinak a reagovat na to jinak.

Tazatel: Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?

Respondent: No ovlivňují, **asi mi to občas bere hodně energie**, takže ji potřebuji **načerpát zpátky třeba v přírodě nebo s rodinou**. Takže to určitě je to, když mi to vlastně tu energii bere, ale zase naopak ten **pozitivní stres mi tu energii dává**. Takže se snažím se, aby to bylo tak trochu jakoby **v rovnováze**, i když ne úplně vždycky to jde.

Tazatel: Když jste mluvila o pozitivním stresu, zažíváte ho při výkonu vaší práce?

Respondent: Pozitivní stres určitě. To si myslím, že že je taky důležitý a mám ho docela i ráda, protože já třeba potřebuji občas právě **nastavit ty mantinely tak, abych věděla, že do určitého data to musím splnit, a potom když se mi to podaří, tak, tak mám vlastně z toho radost**, i když mě to stálo nějaký ten stres, tak určitě určitě pozitivní stres zažívám nebo nebo právě když se podaří, že já nevím, se **zařídí dobré školení**, které se lidem potom vlastně líbí, tak ano, je to spojené s tím, že je člověk se do poslední chvíle bojí. Jestli ten lektor dorazí, nebo jestli všechno klapne. A potom když vidím ten výsledek toho školení např. nebo setkání nebo já nevím, nějaké firemní grilovačky, tak ano, zatím stojí stres s **organizací** například, ale potom je to taková ta pozitivní zpětná vazba, takže to je určitě fajn.

Tazatel: Ovlivňuje vás stres spíše na rovině fyzické, psychické či chování?

Respondent: To je spíš asi podle situace, toho, té stresové situace, protože já si myslím, že třeba pokud nastane skutečně nějaká stresová situace, teď nemyslím třeba v práci, ale stalo se mi, že jsem byla svědkem bouračky, tak si myslím, že **v tu chvíli vlastně já zareaguju dost racionálně**, že se **snažím vědět, co mám udělat, zachovat klid, nějak tak tu situaci si zmapovat**, pomoci, rychle zavolat záchranku a tak dál. Takže v tu chvíli si myslím, že já zareaguju jakoby dostatečně racionálně a rychle a ten stres mě neovlivní, ale potom třeba, když ta situace jakoby pomine, **a pak už třeba jsem doma, tak teprve to na mě jako dopadne**, že si vlastně **uvědomím, co se stalo, a potom jakoby mi to tu energii vezme** v tom, že vlastně **v tu chvíli mi přijde, že to mám jak adrenalin, že musím jo**, že musím v tu chvíli reagovat, **ale potom, když už je to s nějakým odstupem a analyzuji si tu situaci, tak teprve mě to jakoby doběhne**.

Tazatel: Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace?

Respondent: No říkám, většinou mi pomáhá to, když **jdu sportovat**, nebo třeba i když **se vypovídám, třeba jdu někam s kamarádkou, nebo to řeknu manželovi**, jo, takový jako ventil mít určitě. Nebo no, **právě jdu do té přírody**. A vlastně **změním úplně to prostředí**, nebo musím, jako by jít do jiného prostředí na to, abych se vymanila z té situace no, aby mi to pomohlo trochu přesně mít odstup, **trošičku se zklidnit a zanalyzovat si tu celou situaci**. Samozřejmě někdy to trvá nejenom jako pár minut nebo hodin, ale někdy se jedná i o dny jo, takže to to jako. Prostě s tím musím pracovat, ale myslím si, že čím jsem jakoby starší, tak možná ty situace umím zvládat malinko líp, protože si pamatuju, že třeba když jsem byla mladší, tak jsem hodně jednala impulzivně a hodně jsem do toho dávala ty emoce, což si myslím, že teď už se právě s těmi zkušenostmi zas až tak úplně neděje.

Tazatel: Snažíte se předcházet stresu? Pokud ano, tak jak?

Respondent: No tak samozřejmě. Samozřejmě se snažím jako vyvarovat těm situacím, které by mi ten stres přinášely, ale ono to ne vždycky jde, že jo, ne vždycky je to vlastně jako zavinění mnou nebo tak může to být i tou situací. Teď se mi toho hodně hlavně ukázalo na té **COVIDOVÉ SITUACI**, kdy vlastně já jsem byla zodpovědná za **nastavení nějakých pravidel ve firmě**. Musela jsem to předvést na vedení teďka oni s tím museli souhlasit, pak ještě to dostat k těm lidem **a teď se nám to měnilo prostě pod rukama, nařízení vlády**, že jo? Takže to byly situace, na které, za prvé člověk se s nimi **nikdy nepotkal nebo na ně nebyl připravený**. Ale myslím si, že ve finále ano, v tu danou chvíli, kdy se to muselo řešit, tak to bylo, bylo jakoby stresor veliký, protože jsem musela **jednat rychle**, ale potom, když se na to teď zpětně dívám, tak si myslím, že jsme to zvládli. A to nejenom já, ale celý tým tady velice dobře. Jo, že jsme to uměli **chytnout za ten správný konec**, a tím vlastně jsme malinko jako předešli tomu, abychom vlastně vytvořili nějakou ještě větší paniku, než byla. Někdy se člověk těm stresovým situacím jako nemůže vyvarovat, že jo? Samozřejmě nechci žít život, kde by byl stres na denním pořádku.

Tazatel: Jsou všechny vaše návyky skutečně zdraví prospěšné? Pokud ne, o co se jedná?

Respondent: No tak určitě, třeba **čokoládu**. A to myslím, že většina ženských vám řekne čokoláda, a možná takový to, že, a to to bych si měla jako odnaučit, ale že vlastně já mám jakoby **požitek z jídla**, když jakoby nejsem ve stresu. Takže když se do stresu dostanu tak **zobu sladkosti**. Moc nekouřím, moc nepiji alkoholu, ale tohle to jo, čokoláda jo.

Tazatel: Snažíte se tuto situaci nějak změnit?

Respondent: Ta situace, to je zajímavá otázka, protože já jsem teďkon toho, to asi mi to přijde, že toho stresu bylo jako víc a víc, protože ty čokolády jsem teda za poslední rok snědla víc. A hlavně teď, jak byl třeba ten lockdown, tak já jsem byla zvyklá **chodit třeba dvakrát až třikrát týdně fakt cvičit do posilovny** mezi lidi, což je pro mě motivátor, protože já neumím cvičit sama doma a vlastně tohle to mi, jako bylo odepřeno a tím pádem, a to řeknu na rovinu, třeba teď jsem fakt jako za poslední rok přibrala, protože jsem **neměla ten svůj režim**.

Tazatel: Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?

Respondent: No tak teď třeba musím říct, že ano, protože mám 2 děti a syn v letošním roce **státnicoval**, dokončil bakalářský titul na vysoké škole. Takže samozřejmě **jako zodpovědná máma jsem byla trošku ve stresu s tím, aby všechno dobře dopadlo**. Možná jsem si to brala víc než on, ale potom už to byl perfektní pocit. A teď pro změnu, dcera bude **maturovat** a bojí se, že přijde **lockdown škol**, protože jí více vyhovuje prezenční výuka. No a samozřejmě se bojím i o **zdraví mého okolí, hlavně mých rodičů**, kterým už je přes 70, takže jako abychom je chránili před tím **COVIDÁKEM**, aby prostě se nenakazili.

Tazatel: Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců? Jak?

Respondent: To je dobrá otázka, to mě by se moc líbilo, kdyby se pečovalo ještě víc, ale v tuhle chvíli například teď budeme mít, no nevím teda, jestli bude, ale snad bude. Příští týden máme na programu vlastně školení na psychohygienu a zvládání stresu, což mi přijde jako velice dobré téma. A právě v naší firmě, protože tady je to hodně, ty **výkyvy té sezónnosti**, takže to bych byla ráda. Potom samozřejmě jako není to úplně v nějaké míře, ale snažíme se, jakoby právě těmi kroky kvůli tomu covidu, třeba je nechávat víc na home office jo, aby ta atmosféra se trošičku jako zlepšila tím, že je neženeme do těch kanceláří a tak. Takže tímhle tím trošičku, no.

Rozhovor č.2

Osobní údaje:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Křestní jméno nebo přezdívka: | Patrik |
| 2. Věk | 25 |
| 3. Dosažené vzdělání | Vysokoškolské |
| 4. Kolik zaměstnanců řídíte | 11 |
| 5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte | Manažer |
| 6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici | |
| ○ Celkově | 4 let |
| ○ Ve stávající firmě | 4 let |
| 7. Zaměření společnosti | Specializovaný maloobchod |

Tazatel: Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?

Respondent: Zapomenutí, málo času, nebo třeba odjezd, myšleno, jestli mám všechno, možná ještě obavy.

Tazatel: Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?

Respondent: No to určitě. Často, pokud jde o nějaké termíny, tak mě dokáže velmi nabít a popohnat k práci. Samozřejmě se většinou necítím chvíli úplně dobře, když zjistím, jak málo času mám, ale zase potom se vrhnu do té práce a už to jede. Takže bych řekl že mě dokáže nabít, ale pokud se v nějakém stádiu seknu, tak mě to může velmi frustrovat.

Tazatel: Jaké druhy stresu, či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?

Respondent: Tak určitě mě dokáže vystresovat šéf. Právě, když na něco zapomenou mojí chybou nebo tak, tak mě to vystresuje. K mé nastávající práci jsem se rozhodl k navazujícímu magisterského vzdělání, ve formě dálkového studia, proto je pro mě někdy hodně komplikované skloubit práci se vzděláním. Proto, když mám zkouškové, tak je to období pro mě velmi stresující.

Tazatel: Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?

Respondent: Můžu o sobě říct, že stresové situace zvládám celkem s přehledem, jediné, co mě tak napadá, že někdy v stresových situacích zapomínám na svoje fyziologické potřeby, můžu být i trochu nepříjemný a ve stresových situacích rád dostávám přesné informace, pokud mi je někdo nedá, tak mě to může ještě více naštvat.

Tazatel: Ovlivňuje vás stres spíše na rovině fyzické, psychické nebo chování?

Respondent: No asi na všech třech najednou. Mívám třeba rozpalené tváře, jsem nedočkavý a nervozní.

Tazatel: Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace?

Respondent: No, snažím se je často rozdýchat, urovnat si myšlenky v hlavě a přijít s řešením. Jak jsem řekl, myslím si, že je právě zvládám velmi dobře.

Tazatel: Snažíte se předcházet stresu? Pokud ano, tak jak?

Respondent: No, s necháváním práce na poslední chvíli si moc nepomáhám, ale snažím se chodit ven se psem, chodím na hory nebo rád relaxuju.

Tazatel: Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?

Respondent: Potýkám. Řekl bych v takových normálních rodinných záležitostech. Nic extra zvláštního.

Tazatel: Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců? Jak?

Respondent: Snažím se. Snažím se jim zlepšovat náladu a pomoci jim, když potřebují. Dostávají jídelní kupóny a přispíváme jim k pohybu pomocí multisport karty.

Rozhovor č.3

Osobní údaje:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Křestní jméno nebo přezdívka: | Katarína |
| 2. Věk | 54 |
| 3. Dosažené vzdělání | Vyšší odborné ekonomické |
| 4. Kolik zaměstnanců řídíte | 5 |
| 5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte | Manažerka velkoobchodů |
| 6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici | |
| o Celkově | 14 let |
| o Ve stávající firmě | 5 let |
| 7. Zaměření společnosti | Prodej zábavní techniky |

Tazatel: Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?

Respondent: Teda **nervy, bolesti hlavy, přetlak v mozku, nervozita** to už jsem zmínila, **moc práce, špatný time management.**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?

Respondent: Ano ovlivňuje, asi každého, i když se tomu snažíme nepoddávat, tak samozřejmě někde vzadu to funguje a **někdy je to hnací motor**, kdy člověk opravdu zapne všechny síly a kolikrát dosáhne i lepších výsledků. Ovšem **někdy naopak je to těžký demotivátor**. Já to rozlišuji na takzvaný **zdravý stres, kdy máte hodně práce, ale vidíte za sebou výsledky**, a pak je ten negativní stres, kdy **děláte práci, kterou vám pak někdo změnil a vy zjistíte, že jste to předtím dělal úplně zbytečně, protože si to ten člověk na poslední chvíli rozmyslel, že to chce jinak, a ještě jinak a ještě jinak. Ale výsledek je de facto stejný, takže děláte několikrát zbytečnou práci.**

Tazatel: Jaké druhy stresu, či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?

Respondent: Stres částečně taky z **nepohody podřízených, když na vás přenášejí své trable, starosti**, to je ale úděl každého manažera. A pak stres, když vy pracujete dobře, **ale chyby se dějí jinde a má to samozřejmě negativní vliv na tu vaši práci nebo na ty vaše výsledky.**

Tazatel: Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?

Respondent: Asi ten nejhorší vliv má pro mě **na zdraví.**

Tazatel: Takže byste spíše řekla, že vás stres spíše ovlivňuje negativně?

Respondent: **Povětšinou negativně**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres spíše na rovině fyzické, psychické či chování?

Respondent: U mě jde rovina psychická a chování ruku v ruce ale spíše mi to ovlivňuje **emoční rovinu**. Lehké sklony k **beznaději, lítosti, možná hysterii**. Samozřejmě to všechno potom vede k tomu, že to má **vliv na zdraví**, že prostě když člověk není v pohodě, tak se to pak odrazí jinde, ale přímo pro reakci nebo přímo v tom kontaktu s tím stresem nemám takové, že bych upadla do kómatu, nebo mě bolel žaludek, nebo něco takového to ne. **To se děje na pozadí potom.**

Tazatel: Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace?

Respondent: Jediné, co tak je, je **snažit se maximálně uklidnit a říct si, že když nejde o život, tak nejde o nic**. No tak to je jediný, snažím se **maximálně hledat příčinu tohoto stresu**, pokud je to jenom trošku možné, tak **přispět k tomu, aby příště se to už neopakovalo**. Tak jediné, co tak, tak prostě **uklidnit**. No a další věc co já mám, tak to jsou **cigarety. Prostě to rozchodit, rozdýchat a zapálím si.**

Tazatel: Snažíte se předcházet stresu? Pokud ano, tak jak?

Respondent: Předcházet ne. **Snažím se doma odpočívat. Divám se na veselé filmy, eliminuji politiku a všechno, co by mě mohlo v soukromí rozčilovat**, protože snažím se ten stres ještě netahat do soukromí a mně nejméně pomáhá, když se doma cítím dobře, když se zklidním. **Když jsem s přáteli s rodinou, a to mě svým způsobem nabije, potom**

pro další stresy v práci, protože 90 % těch stresů je pracovních, samozřejmě jsou i ze soukromého života, ale to není tak markantní.

Tazatel: Jsou všechny vaše návyky skutečně zdraví prospěšné? Pokud ne, o co se jedná?

Respondent: Ne. Jedná se o **kouření** a nesnažím se to nijak změnit.

Tazatel: Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?

Respondent: Ano, jako každý. Více mě ovlivňuje pracovní stres, ale samozřejmě se to prolíná, protože když se vám něco uděje v osobním životě, tak ať se snažíte sebevíc, tak stejně si to přitáhnete do té práce. **Stres z osobního života mně vždy vykolejí ještě více než ten pracovní protože, s tím pracovním počítám. Beru to, že to tak zkrátka je.**

Tazatel: Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců? Jak?

Respondent: Ano, tak jestli se do toho počítá to, že **se snažím dělat vtípky, snažím se je uklidnit**, když jsou vzteklí, když vím, že se třeba rozčilují nad stejnou věcí, na kterou bych se rozčilovala já, tak se snažím uklidnit a snažím se, pokud je to jenom trošku možné, svůj stres ještě dál na ně přenášet .

Rozhovor č.4

Osobní údaje:

- | | |
|---|---------------|
| 1. Křestní jméno nebo přezdívka: | Alexander |
| 2. Věk | 25 |
| 3. Dosažené vzdělání | Vysokoškolské |
| 4. Kolik zaměstnanců řídíte | 11 |
| 5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte | Manažer |
| 6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici | |
| ○ Celkově | 7 let |
| ○ Ve stávající firmě | 7 let |
| 7. Zaměření společnosti | Stavební |

Tazatel: Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?

Respondent: Vyvolává mi **určitě pocit úzkosti, pocit potřeby něco dělat.**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?

Respondent: Určitě mě stres ovlivňuje. **Jak v dobrém, tak i špatném směru.** Myslím si, že **v tom dobrém směru je to určitě jako nějaký způsob motivace, že jsem prostě nějak pod nátlakem, tak to vyžaduje větší úsilí a tím pádem je možné stihnout více věcí,** ale zase na druhou stranu asi **nemám takovou kvalitu z té práce, že ten člověk si to úplně až tak neužívá a je fakt potom pod takovým tempem, že si ani nedokážu jakoby uvědomit co vlastně dělám a jakoby, jak se ta práce dělá, jak kvalitně.**

Tazatel: Jaké druhy stresu, či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?

Respondent: Tak asi bych to rozdělil na **stres, který jsem schopný ovlivnit, a který nejsem schopný ovlivnit.** Jo nejsem schopný ovlivnit třeba **platební morálku klientů,** a tím se dostávám do úplně odlišného stresu, protože někde dlužím peníze a potřebuje je zaplatit, ale ty peníze má **klient** a z nějakého důvodu se zpozdí třeba o měsíc nebo si řekne že má dost peněz na to, aby šel k soudu. Takže tohle jsou ty věci, které mě stresují úplně jinak, než když mám **nějaký projekt,** který si užívám i když jsem ve stresu. No ještě mě určitě stresují **podřízení.**

Tazatel: Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?

Respondent: Tak **určitě je to jako horší nálada. Takové, že si potom člověk není prostě schopný užívat normálních věcí.**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres spíše na rovině fyzické, psychické nebo chování?

Respondent: Záleží od úrovně toho stresu, ale jakoby v těch nejvíce stresových situacích, které jsem zažil, tak určitě takový **tlak na hrudníku,** možná ještě **mravenčení na zátylku.** Potom **možná nějaká nepříčetnost, že jsem schopný někoho seřvat nebo se k zaměstnancům nechovám tak mile, jak se chovám normálně.** Určitě, když jsem ve stresu tak **hůře vnímám potřeby okolí,** třeba že problémy přítelkyně nebo známých jsou méně důležité než ty moje.

Tazatel: Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace?

Respondent: To asi řeším tak, že si sednu, když cítím že toho je hodně. Takže **sednu si, otevřu si deník, a zapíšu si tam všechny věci, které všechny musím udělat proto, abych měl pocit, že nad tím dostávám zpátky kontrolu. Rozepisují to do nejmenších detailů, a to mi pomáhá.** Nebo když na mě jde pocit úzkosti, tak si někdy **udělám sám sobě radost,** že si něco koupím, a to mi pomáhá.

Tazatel: Snažíte se předcházet stresu? Pokud ano, tak jak?

Respondent: No jo, snažím se, **snažím se tomu předcházet asi jako tou přípravou,** no.

Tazatel: Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?

Respondent: Tak určitě, stoprocentně. Jsou to asi určitě třeba obavy o **zdravotní stavy celé mojí rodiny,** bojím se o ně. A určitě, když vidím že můj **šéf,** kdo je můj otec, se už nesnaží až tak moc, a když já se snažím a vidím ho, tak přestávám mít ten zájem o to.

Tazatel: Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců? Jak?

Respondent: Tak určitě jsou to společenské akce, anebo se prostě zastavím na stavbě a pokecám se zaměstnanci, jak se mají, jak to jde a snažím se zajímat se o jejich život i mimo práci.

Rozhovor č.5

Osobní údaje:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. Křestní jméno nebo přezdívka: | Vašek |
| 2. Věk | 27 |
| 3. Dosažené vzdělání | Vysokoškolské |
| 4. Kolik zaměstnanců řídíte | 8 |
| 5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte | Manažer |
| 6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici | |
| ○ Celkově | 3 let |
| ○ Ve stávající firmě | 3 let |
| 7. Zaměření společnosti | obchodování s drogistickým zbožím |

Tazatel: Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?

Respondent: Vybaví se mi pocit, že se něco nestihá, věci nejdou tak, jak mají jít, no pocit toho, že to nefunguje tak, jak jsi chtěl. Jako když to dám do vztahu k pracovnímu prostředí, tak bych stres asi rozdělil na dlouhodobý. Když tě něco štve už hodně dlouhou dobu, něco nefunguje a snažíš se to vyřešit. A takový ten stres, který je častější ten instantní, že se najednou něco stane, něco se dozvíš a musíš to hned řešit a zaplaví tě takový ten stres, ale zaplaví tě k tomu i jako takovej ten adrenalin a zrychlí se ti myšlení a začneš to řešit. Takže stres, jako je docela i produktivní věc bych řekl. Díky tomu stresu se dokážeš focusnout a dokážeš prostě toho udělat mnohem více.

Tazatel: Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?

Respondent: Tak teď jsem to trochu odpověděl v minulé otázce, ale určitě, takže díky stresu dokážu pracovat více, takže stres je určitě potřeba, ale určitě i vím a pozoruju na sobě, že stres není jako dlouhodobě dobrý, protože se to podepisuje na mojí únavě a náladě a na tom, jak jednáš s lidmi v práci nebo mimo ni a prostě jak se cítíš. Takže dokáže to pro mě být produktivní věc, se kterou se musí zacházet opatrně.

Tazatel: Jaké druhy stresu, či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?

Respondent: Tak asi bych řekl, že je to ten stres krátkodobý, který teda jako znamená to, že se najednou něco stane, něco prostě začneme řešit, jo, třeba to je někdy i tvojí vinou, anebo to není tvojí vinou, tak se to dá rozdělit, když je to tvojí vinou, tak je to asi ten stres větší pro mě, když jsem třeba na něco zapomněl, něco jsem udělal špatně nebo něco špatně rozhodl, tak ten stres tam je. Když je to vinou někoho jiného, tak se asi tolik jako nestresuji. Což ale nevím, jestli je dobře, možná není proto, že bych i tak je potřeba něco vyřešit, ale není tam ten pocit viny. Asi bych to rozdělil, že stres s pocitem viny a stres jako takový, no pak je dlouhodobý stres. Ten zas tolik asi nepociťuji, ten dlouhodobý stres, spíš ten krátkodobý, ten dlouhodobý je spíš že se ti něco dlouhou dobu nedaří a ten stres tě nad tím nutí pořád přemýšlet že, protože když necítíš stres, tak necítíš úplně tu potřebu to jakoby řešit. No a nejvíce mě při práci dokáže vystresovat šéf.

Tazatel: Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?

Respondent: To poznám na sobě, tak když je nějaký stres, ten krátkodobý, teď začneš ten problém řešit, strašně tě to najede, strašně tě to zrychlí, a pak když to z tebe opadne, tak přijde strašná únava. Úplně to znám, když se něco takového řeší, teď ty jedeš teď fakt jako rozjetý a najednou teď už odejdu z práce, je to vyřešeno třeba, tak ten den už nic jiného neudělám. Strašná únava na mně padne. Ještě se mi zrychlí tep. Jsem diabetik a vlastně protože stres má vliv na cukr v těle, protože jako blokuje střežování inzulínu, to znamená, že mi stoupne cukr, protože si tělo myslí, že se každou chvíli něco stane, tak nahromadí ten cukr, aby bylo možné ho rychle použít. No, a ještě k tomu bývám v těch stresových situacích naštvaný, buď na sebe nebo na někoho jiného, někdy určitě nějaké sebeobviňování, hněv a někdy možná trochu agresivita, nebo naopak smutek. Myslím si, že umím pracovat ve stresu. Jo, že jako nejsem, že jsou lidi, kteří jsou ve stresu a rozklepou se úplně a vlastně nedokážou nic moc dělat, to se mi nestává.

Tazatel: Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace?

Respondent: Využívám ten stres k tomu řešení toho problému, a pokud se toho stresu chci zbavit, tak třeba je fajn jít se projít, nebo když jsem ve stresu tak si zajdu dříve na oběd, změním prostředí a vyčistím si hlavu. Používal jsem i na hodinkách, že jo, mám takovéto dechové cvičení, jako je nádech výdech a takhle tak je docela fajn se někdy jako fakt na třeba pár minut se jako jenom nadechnout, vydechnout a dýchat prostě, klidně a jako zklidnit se, to mi pomáhá ve stresu. Rád sportuji, chodím do přírody.

Tazatel: Snažíte se předcházet stresu? Pokud ano, tak jak?

Respondent: Aby nevznikaly stresové situace, tak se snažím dobře řešit, dobře dělat svoji práci jo a snažit se, aby i ti ostatní, měli co nejmenší prostor k tomu ty chyby dělat a tím pádem ty stresové situace nevznikaly, takže je to, řekl bych dobré rozvržení práce, ale dobře vymyšlené ty procesy ve firmě.

Tazatel: Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?

Respondent: Ano potýkám, určitě, ale asi ne v takové míře jako v práci.

Tazatel: Jak tyto problémy z osobního života řešíte?

Respondent: Stejně jako v práci se tomu snažím předcházet, těm situacím, aby nevznikaly, a mám i takové životní motto, nebo něco čím se tak trošku řídím, a to je o a podle toho se snažím žít. Neříkám teda, že mi to vždycky jde, ale říkám si, že mi v téhle situaci ten stres vůbec nepomůže. Ale myslím si, že mi to jde třeba lépe než někomu jinému než lidem, kteří se častěji stresují z věcí, s kterými nic neudělají.

Tazatel: Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců? Jak?

Respondent: No snažím se, abych na ně třeba zbytečně nekřičel. Snažit se jednat s nimi klidně, aby se nedostávali do toho stresu a nedělali ty chyby jako já. Takže se je snažím tím stresem zbytečně nevystavovat, ale někdy je to potřeba to říct třeba důrazně, že je něco potřeba udělat, aby ti lidé si uvědomili, že to fakt jako má tu důležitost, aby se do toho dostali. A právě díky němu byli více focusnutí.

Rozhovor č.6

Osobní údaje:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. Křestní jméno nebo přezdívka: | Hugo |
| 2. Věk | 52 |
| 3. Dosažené vzdělání | Vysokoškolské |
| 4. Kolik zaměstnanců řídíte | +60 |
| 5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte | Majitel / Ředitel |
| 6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici | |
| ○ Celkově | 30 let |
| ○ Ve stávající firmě | 30 let |
| 7. Zaměření společnosti | obchodování s drogistickým zbožím |

Tazatel: Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?

Respondent: Vybaví se mi **sevření žaludku, špatný spánek.**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?

Respondent: Ano, to každého a jak? Většinou když jsem ve stresu, tak **podávám větší výkony, ale nebaví mě to.**

Tazatel: Jaké druhy stresu, či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?

Respondent: Dominantní je stres při **řízení lidí**, stres z **mezilidských vztahů**, stres ze **selhání** podřízených, jak z jejich chyb z nedbalosti, tak i z mojí strany atd.

Tazatel: Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?

Respondent: No tak, ovlivňuje mě i pozitivně i negativně. Řekl bych, že negativně v tom, že **je to pro mě únavné a pořád dokola** a pozitivně to vidím jako **ideální stimul k tomu udělat nějakou změnu.** No dále, jak jsem již řekl, **sevření žaludku, špatný spánek.**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres spíše na rovině fyzické, psychické nebo chování?

Respondent: Ano ovlivňuje, řekl bych že na všech třech zároveň.

Tazatel: Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace?

Respondent: Nejdříve **impulzivně**, to znamená, že **vyletím do agrese, protože jsem cholerik. Poté to rozdýchám, udělám analýzu, syntézu a snažím se jet dál.**

Tazatel: Snažíte se předcházet stresu? Pokud ano, tak jak?

Respondent: **Stres ve většině případu je moje vlastní vyhodnocení dané situace, to znamená: snažím se ty situace, jakkoliv jsou zátěžové nevnímat pouze jako stresující, ale i jako situace podnětné, přinášející příležitosti.** Rád **sportuji, jezdím na kole nebo chodím na hory se psem a svou ženou.**

Tazatel: Jsou všechny vaše návyky skutečně zdraví prospěšné? Pokud ne, tak o co se jedná? Snažíte se tuto situaci nějak změnit?

Respondent: Ne nejsou, moje občasné **impulzivní chování** se snažím minimalizovat.

Tazatel: Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?

Respondent: Ano potýkám, určitě, takové normální rodinné problémy.

Tazatel: Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců? Jak?

Respondent: Teď jsem pořídil do firmy panel na červené světlo Mitolight, který může využívat kdokoli a má velmi přínosné účinky na zdraví. A také se snažím v jejich zátěžových situacích jim být oporou.

Rozhovor č.7

Osobní údaje:

- | | |
|---|--------------------|
| 1. Křestní jméno nebo přezdívka: | Katka |
| 2. Věk | 30 |
| 3. Dosažené vzdělání | Vysokoškolské |
| 4. Kolik zaměstnanců řídíte | 5 |
| 5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte | Manažerka |
| 6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici | |
| ○ Celkově | 5 let |
| ○ Ve stávající firmě | 5 let |
| 7. Zaměření společnosti | Poskytování služeb |

Tazatel: Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?

Respondent: Bolest břicha, nadměrné pocení, častější chyby, snížená kontrola, nervozita, hodně práce.

Tazatel: Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?

Respondent: Velmi. No, jak jsem říkala, když se ke mně dostaví stres, tak často tu práci třeba nemůžu na nějakou dobu vykonávat, třeba na pár desítek minut. Musím se vydýchat, uklidnit se a pak můžu pracovat dál, ale pokud to není třeba nějaký krizový stres, kdy třeba občas mé tělo zareaguje, že hned je schopno práce a hned si je jisté co má dělat. A až poté situaci, si začnu uvědomovat vlastně, co všechno se mohlo stát jinak.

Tazatel: Jaké druhy stresu, či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?

Respondent: Jestli myslíte jako konkrétně, tak že třeba, ty služby nebyly udělané podle představ zákazníka. Já musím hodně věřit svým zaměstnancům, a když oni něco udělají špatně nebo zapomenou na některou část, tak se tam tvoří velké riziko, které mě stresuje. Nebo třeba mi vypadne zákazník na úklid a holky kvůli tomu mají okno. To mě dokáže hodně vystresovat.

Tazatel: Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?

Respondent: Jak mě ovlivňují? No mě třeba konkrétně hodně při stresu bolí břicho, je pro mě složitější se uklidnit, bývám nervózní a někdy se mi ten stres přelije do menší agrese.

Tazatel: Dobře, dokázala byste říct, kdy vás stres ovlivňuje pozitivně?

Respondent: No, řekla bych, že když je té práce trochu více, tak občas mě to vlastně pozitivně stresuje, protože dělám tu práci a mám k tomu větší drive nebo motivaci to všechno stihnout do nějakého časového okna, aby se mi to nenakupilo úplně. Když už se mi to nakupí, tak mě to začne hodně stresovat a vidím na sobě větší chybovost.

Tazatel: Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace?

Respondent: No snažím se to rozdýchávat, hm, když třeba tuším, že mě čeká nějaký stresovější den, tak se třeba vyhnu kávě, snažím se pít hodně tekutin a mít dobře nastartovaný den a potřebuji mít dobře udělaný time management.

Tazatel: Snažíte se předcházet stresu? Pokud ano, tak jak?

Respondent: Ano ano, já jsem říkala, snažím se plánovat veškeré své události během dne, mám je vlastně napsané, třeba jak v mobilu, tak v kalendáři doma, tak si i píšu různé to-do listy a poznámky po různých papírech. I když to často nevypadá, že to je moc jako uspořádané, ale zatím to nějak funguje. Hlavně třeba hodně ta káva a to jídlo. Třeba když jsem hladová, tak ten stres je daleko rychlejší než třeba, když jím pravidelně.

Tazatel: Jsou všechny vaše návyky skutečně zdraví prospěšné? Pokud ne, o co se jedná?

Respondent: No asi kromě občasného kouření a třeba sklenky vína o víkendu ano. Ale to kouření se snažím co nejvíce omezit.

Tazatel: Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?

Respondent: Tak určitě. Například se jedná o nepořádek v domácnosti, nebo jakože přítel mě občas štve. Takové ty normální věci.

Tazatel: Jak tyto problémy z osobního života řešíte?

Respondent: No tak nějakou **domluvou** se snažím, nebo se snažím předcházet tomu, takže když **vím, že mě stresuje třeba nepořádek doma, tak se ho snažím třeba večer před tím, než jdu spát jako aspoň nějak urovnat nebo uklidit.**

Tazatel: Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců? Jak?

Respondent: Snažím se vždycky dostat od těch mých zaměstnanců nějakou zpětnou vazbu, ať vidím vždycky ten jejich pohled na situaci nebo na věc. Snažíme se mít otevřenou komunikaci se vzájemným respektem. A samozřejmě tím, že se jedná o fyzicky náročnější služby, a díky spolupráci s jedním klientem jsem zařídila pro zaměstnance slevy na fyzioterapii, protože je z práce často bolí záda, a tak celé tělo, a zařídila jsem pro ně i multisport kartu, takže nějaké výhody na pohybové aktivity.

Rozhovor č.8

Osobní údaje:

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. Křestní jméno nebo přezdívka: | Pepe |
| 2. Věk | 52 |
| 3. Dosažené vzdělání | Vysokoškolské |
| 4. Kolik zaměstnanců řídíte | 7 |
| 5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte | Vedoucí |
| 6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici | |
| ○ Celkově | 15 let |
| ○ Ve stávající firmě | 7 let |
| 7. Zaměření společnosti | Rodinná úsychologická poradna |

Tazatel: Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?

Respondent: No tak, vybaví se mi **velké množství úkolů, které před sebou tlačím a měly by být už hotové.**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?

Respondent: Určitě. Je to mnohem **větší chybovost**, které si na sobě všímám, **zbrkllost, nervozita, časový pres**, který vnímám. **Nejsem schopná moc domýšlet** věci, čili chybí mi taková ta komplexnost myšlení.

Tazatel: Jaké druhy stresu, či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?

Respondent: No zažívám spíše psychický stres, což znamená, že bývám **nervózní**. Jako samozřejmě zažívám i pozitivní, takže **když třeba přednáším, nebo mám nějaké vzdělávání**, tak nervózní, ale to spíš beru jako takovou tu nervozitu, ale opravdu stres takový ten psychický, takový ten dlouho trvající tlak, který je prostě náročný.

Tazatel: Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?

Respondent: No tak tou **chybovostí**, jak jsem říkala, taky vlastně asi **nejsem schopná nic moc aktivně doma dělat**, možná i **někdy zdravotní potíže, nebo jsem zvýšeně unavená** a to znamená, že ta psychická zátěž má vliv i na to, jak se cítím fyzicky, to znamená, že přijdu z práce a **už se mi vlastně vůbec nic nechce**, už cítím **jenom vyčerpání a mám obtíže spánkem a někdy se v noci probudím a nemůžu usnout, protože přemýšlím o práci. Ráno se budím dřív a v práci někdy nejím, abych ušetřila každou minutu.**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres i pozitivně při výkonu práce?

Respondent: Pozitivně bych řekla že mě ovlivňuje v tom smyslu že, já bych řekla, že hraje hroznou míru, jak je hodně velký ten stres, když je takový jako, mám pocit že to zvládnu, tak mě fakt nabíjí a mám dojem, že dávám větší výkony a že pracuji mnohem efektivněji, ale když už je to něco, co vím, že nezvládnou, jen tak to nepůjde a že bych potřebovala třeba měsíc volna, abych si to všechno dala dohromady a nemít další práci, tak to mě ovlivňuje každopádně, jak jsem řekla, **spánek, jídlo, nervozita, menší trpělivost.**

Tazatel: Ovlivňuje vás stres spíše na rovině fyzické, psychické či chování?

Respondent: Když se ten stres děje, tak asi nejvíc to cítím v rovině psychické, to znamená, že **mám strach, jak to zvládnou. Jsem velmi neklidná, cítím tlak, fyzicky mi určitě buší srdce.** Někdy **nemám vůbec ani pomyšlení na jídlo** a vůbec nemám ani takhle jako základní funkce, jako že bych se třeba napila, vyloženě schopná úplně na tohle zapomenu na to svoje tělo a někdy mě **bolí žaludek, možná někdy z toho mívám i střevní potíže**, jak jsem nervózní a v chování to asi kolegové taky vidí, že **jsem rozviklaná z jedné strany na druhou.**

Tazatel: Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace?

Respondent: No asi dlouho si **myslím, že to nějak zvládnou a že více zaberu, a že se to zase jako správně,** a tak nějak jako mám takovou, **delší dobu se snažím být pozitivní a optimistická**, ale často se to hodí, nebo překloupí do situace, kdy vím, že už to nezvládnou. A tehdy mám **buď chuť rezignovat úplně a úplně jako práci přestat dělat, vykašlat se na to**

a říct že to nemá smysl a nezajímá mě to. Anebo když jsem pozitivní, tak udělat nějakou reorganizaci práce, to znamená prostě udělat něco jinak. Bud' delegací práce nebo prostě udělat něco jinak.

Tazatel: Snažíte se předcházet stresu? Pokud, ano tak jak?

Respondent: Snažím se předcházet stresu zvlášť tehdy, když v něm nejsem, to si myslím, že mi jde velmi dobře. Ráda medituji, cvičím, chodím na procházky se psem, ale to je doba, kdy mám energii, když ten stres je hodně velký, tak ten mě tak vysává, že mi bere energii i na to, abych tomu předcházela, tehdy jenom tak přežívám. To znamená, že dělám jenom takové ty základní úkony, že přijdu domů nakoupím, najím se, sednu a čumím. Takže vlastně do určité míry předcházím, ale když ten stres přeroste přes tu hranici, tak už mi to tak nejde.

Tazatel: Jsou všechny vaše návyky skutečně zdraví prospěšné? Pokud ne, o co se jedná?

Respondent: Ty, které začnu dělat, když už jsem hodně vystresovaná, takže se přejídám, večer si dám skleničku vína nebo jiného alkoholu, kterými se uvolním, a to určitě není zdraví prospěšné. Nemám sílu se jít projít třeba, ale když to udělám, tak mi to hrozně pomáhá, ale nemůžu sebrat tu sílu a jít to udělat, takže to určitě není zdraví prospěšné. Někdy se přejím a potom se chvíli cítím dobře, ale za chvíli je to úplná tragédie, takže někdy mám takové přejídací období, to není zdraví prospěšné a pak, když jsem nervózní tak si koušu nehty.

Tazatel: Snažíte se tuto situaci nějak změnit?

Respondent: No, když o tom tak přemýšlím, tak si myslím, že se snažím změnit to, abych v té práci měla větší klid. Hmm, pak až jako za B nebo sekundárně jsem schopná po tom měnit i to, jak pečuji o sebe. Ale vlastně nějak cítím, že musím změnit tu práci anebo organizaci a ten harmonogram dne a pak mi jdou i ty ostatní věci.

Tazatel: Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?

Respondent: Tak jako běžné rodinné a partnerské konflikty jsou zatěžující, a když by přesáhly, nebo jakože se to někdy stalo, že byl velký, přesáhne do pracovní roviny, tak určitě to je něco, co mu nepřidá. A ještě když je v práci hodně věcí, takže pak nemám úplně tak jako čistou hlavu, abych mohla kvalitně pracovat. Určitě se ještě v dnešní době bojím o zdraví prarodičů, ale i celé své rodiny.

Tazatel: Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců? Jak?

Respondent: V práci máme nastavený systém benefitů. Přispíváme na obědy, jednou za rok přispíváme na to, aby si zaměstnanec vybral nějaký benefit ve formě knihy či stravenek na kulturní akce. Poté samozřejmě k fixnímu platu dáváme zaměstnancům odměny podle toho, jak zaměstnanec pracuje a co dělá nad rámec. Poté máme jednou za rok výjezdní poradu s teambuildingem. V rámci covidové pandemie nabízíme klasický home-office, přičemž u nás na poradně musí vždy někdo být tak to musíme střídat.

4.5 Porovnání výpovědí s odbornou literaturou

Mapování pojmu stres

Rozhovor č.1: zmatek, možná i nějaký jako projevy fyziologického rázu jako bolení břicha nebo bolení hlavy, špatná nálada; neumím dostatečně ovládat v té dané chvíli svoje emoce; mohla ubrat v téhle emoční rovině tu reakci na ten stres.; asi mi to občas bere hodně energie; pozitivní stres mi tu energii dává; v tu chvíli vlastně já zareaguju dost racionálně a pak už třeba jsem doma, tak teprve to na mě jako dopadne, uvědomím, co se stalo a potom jakoby mi to tu energii vezme, v tu chvíli mi přijde, že to mám jak adrenalin, že musím jo, ale potom, když už je to s nějakým odstupem a analyzuji si tu situaci, tak teprve mě to jakoby doběhne a teď se nám to měnilo prostě pod rukama nařízení vlády, že jo, musela jednat rychle; neměla ten svůj režim; jako zodpovědná máma jsem byla trošku ve stresu s tím, aby všechno dobře dopadlo

= výrok pana Selyeho z knihy od Křivohlavého: „Stresová reakce je soubor fyziologických změn a vykazuje určitou stálost. Tento stabilní (nespecifický) vzorec odpovědí organismu má poplachvou fázi (mobilizaci), za kterou následuje fáze rezignace (mechanismy adaptační nebo maladaptivní), poté přichází fáze vyčerpání (organismus podléhá stresoru a hroutí se)“ (Křivohlavý, 2009, str. 171).

Rozhovor č.2: Zapomenutí, málo času, nebo třeba odjezd, myšleno, jestli mám všechno, možná ještě obavy, se většinou necítím chvíli úplně dobře, když zjistím, jak málo času mám, potom se vrhnu do té práce a už to jede. pokud se v nějakém stádiu seknu, tak mě to může velmi frustrovat. zapomínám na svoje fyziologické potřeby, můžu být i trochu nepříjemný, rád dostávám přesné informace, pokud mi je někdo nedá, tak mě to může ještě více naštvat. rozpálené tváře, jsem nedočkavý a nervozní

= výrok Macháčové „O stresu mluvíme v případě, jestliže je člověk nucen mobilizovat všechny své síly, aby se s určitou situací dokázal vyrovnat“ (Macháčová, 1978, str. 74).

Rozhovor č.3: nervy, bolesti hlavy, přetlak v mozku, nervozita, moc práce, špatný time management. někdy je to hnací motor, někdy naopak je to těžký demotivátor,

zdravý stres, na zdraví, beznaděj, lítost, možná hysterie. Stres z osobního života mě vždy vykolejí ještě více než ten pracovní, protože s tím pracovním počítám.

= výrok Irmiše „Býti ve stresu můžeme chápat přeneseně jako ´býti v tísní´. Většinou za stres pokládáme vnitřní stav jedince, který je přímo něčím ohrožován, nebo ohrožení očekává a při tom má pocit, že tyto nepříznivé vlivy nemusí dobře zvládnout“ (Irmiš, 1996, str. 8).

Rozhovor č.4: určitě pocit úzkosti, pocit potřeby něco dělat, jak v dobrém, tak i špatném směru v tom dobrém směru je to určitě jako nějaký způsob motivace, že jsem prostě nějak pod nátlakem, tak to vyžaduje větší úsilí a tím pádem je možné stihnout více věcí, nemám takovou kvalitu z té práce, člověk si to úplně až tak neužívá a je fakt potom pod takovým tempem, že si ani nedokážu jakoby uvědomit co vlastně dělám a jakoby jak se ta práce dělá, jak kvalitně stres, který jsem schopný ovlivnit a který nejsem schopný ovlivnit. nějaký projekt, který si užívám i když jsem ve stresu. určitě je to jako horší nálada. takové, že si potom člověk není prostě schopný užívat normálních věcí. tlak na hrudníku, mravenčení na zátylku. možná nějaká nepřičetnost, že jsem schopný někoho seřvat nebo se k zaměstnancům nechovám tak mile, jak se chovám normálně. hůře vnímám potřeby okolí

= výrok Irmiše (viz Rozhovor č.3)

Rozhovor č.5: pocit, že se něco nestíhá, věci nejdou tak, jak mají jít, no pocit toho, že to nefunguje tak, jak jsi chtěl. když tě něco štve už hodně dlouhou dobu něco nefunguje a snažíš se to vyřešit. že se najednou něco stane, něco se dozvíš a musíš to hned řešit a zaplaví tě takový ten stres, ale zaplaví tě k tomu i jako ten adrenalin a zrychlí se ti myšlení a začneš to řešit. produktivní věc díky stresu dokážu pracovat více, protože se to podepisuje na mojí únavě a náladě a na tom, jak jednáš s lidmi v práci nebo mimo ni a prostě jak se cítíš. ten dlouhodobý je spíš že se ti něco dlouhou dobu nedaří a ten stres tě nad tím nutí pořádně přemýšlet strašně tě to najede, strašně tě to zrychlí, a pak když to z tebe opadne tak přijde strašná únava, když se něco takového řeší, teď ty jedeš teď fakt jako rozjetý a najednou teď už odejdu z práce, je to vyřešeno třeba, tak ten den už nic jiného neudělám. strašná únava na mě padne. ještě se mi zrychlí tep. mi stoupne cukr naštváný sebeobviňování, hněv agresivita smutek.

= Výrok Selyeho v knize Křivohlavého (viz Rozhovor č.1)

Rozhovor č.6: sevření žaludku, špatný spánek, podávám větší výkony, ale nebaví mě to. je to pro mě únavné a pořád dokola, ideální stimul k tomu udělat nějakou změnu. sevření žaludku, špatný spánek, stres ve většině případu je moje vlastní vyhodnocení dané situace to znamená: snažím se ty situace, jakkoliv jsou zátěžové nevnímat pouze jako stresující ale i jako situace podnětné, přinášející příležitosti impulzivní chování.

= Výrok Selyeho v knize Křivohlavého (viz Rozhovor č.1)

Rozhovor č.7: bolest břicha, nadměrné pocení, častější chyby, snížená kontrola, nervozita. práci nemůžu na nějakou dobu vykonávat je pro mě složitější se uklidnit, bývám nervózní a někdy se mi ten stres přelije do menší agrese. občas mám k tomu větší drive nebo motivaci to všechno stihnout do nějakého časového okna, aby se mi to nenakupilo úplně. větší chybovost. když jsem hladová, tak ten stres je daleko rychlejší.

= výrok Baštecké a Goldmanna „Člověk se dostává do stresového stavu, pokud na něj působí požadavky prostředí a on nemá dostatek zdrojů, aby na ně přiměřeně odpověděl“ (Baštecká, Goldmann, 2001, str. 240).

Rozhovor č.8: velké množství úkolů, které před sebou tlačím a měly by být už hotové, větší chybovost, zbrkllost, nervozita, nejsem schopná moc domýšlet, chybovostí, nejsem schopná nic moc aktivně doma dělat, někdy zdravotní potíže, nebo jsem zvýšeně unavená, už se mi vlastně vůbec nic nechce cítím jenom vyčerpání a mám obtíže se spánkem a někdy se v noci probudím a nemůžu usnout, protože přemýšlím o práci, ráno se budím dřív, nervozita, menší trpělivost mám strach, jak to zvládnou, jsem velmi neklidná, cítím tlak, fyzicky mi určitě buší srdce nemám vůbec ani pomyšlení na jídlo bolí žaludek možná někdy z toho mívám i střevní potíže jsem rozviklaná z jedné strany na druhou, nemám sílu, nemám úplně čistou hlavu, abych mohla pracovat.

= výrok Baštecké a Goldmanna (viz rozhovor č. 8).

Při mapování pojmu stres bylo cílem zjistit, jak je stres chápán a na jakých úrovních probíhá. Na základě kódování a porovnání výsledků s literaturou by se manažeři mohli rozdělit do tří hlavních skupin. První skupina manažerů popsala, že je stres motivujícím činitelem jejich práce, hovořili o nabuzení (arousal), avšak tento stav podmínili tzv. „přijatelnou mírou“. Lze předpokládat, že tato úroveň bude zcela individuální. Tento stav popisovali především jako zvýšení výkonnosti. V momentě překročení této míry přechází tělo do stavu rezignace až vyčerpání. To odpovídá výroku pana Selyeho, z knihy Křivohlavého: Stresová reakce je soubor fyziologických změn a vykazuje určitou stálost. Tento stabilní (nespecifický) vzorec odpovědi organismu má poplachovou fázi (mobilizaci), za kterou následuje fáze rezignace (s mechanismy adaptačními nebo maladaptivními), poté přichází fáze vyčerpání (organismus podléhá stresoru a hroutí se) (Křivohlavý, 2009, str. 171).

Druhá skupina manažerů vnímá stres podle výroku pana Irmiše: Býti ve stresu můžeme chápat přeneseně jako „býti v tísní“. Většinou za stres pokládáme vnitřní stav jedince, který je přímo něčím ohrožován, nebo ohrožení očekává a při tom má pocit, že tyto nepříznivé vlivy nemusí dobře zvládnout (Irmiš, 1996, str. 8).

Třetí skupinu výroků spojuje podobnost s teorií Baštecké a Goldmanna, ti uvádějí, že člověk se dostává do stresového stavu, pokud na něj působí požadavky prostředí a on nemá dostatek zdrojů, aby na ně přiměřeně odpověděl (Baštecká, Goldmann, 2001, str. 240).

Sumarizace mapování pojmu stres		
Skupina	Konkrétní výpovědi respondentů	Četnost respondentů
Nespecifické projevy chování	Zmatek, zapomínání, tlak, vykojení, nižší kvalita, neovládání, uzavřenost vůči okolí, rutina, chybovost, zbrklkost	8x
Reakce organismu	bolest břicha, bolest hlavy, odpojení, rozpálení, bušení v hlavě, tlak na hrudníku, mravenčení, zvýšení tepové frekvence, zvýšení hladiny cukru, nespavost, pocení	8x
Emoční projevy	špatná nálada, emoční nerovnováha, nervozita, obavy, zamražení, impulzivita, hysterie, úzkost, hněv, sebeobviňování, smutek, netrpělivost	8x
Stádium vyčerpání	ztráta energie, beznaděj, vyčerpání, snížená aktivita, přežívání	4x
Alarmové reakce	pozitivní nabití, adrenalin, racionalizace, nemožnost zastavení (arousal), zrychlené myšlení, vyšší produktivita (nižší potěšení), příležitost, vyšší drive	7x

Tabulka 1 - Sumarizace mapování pojmu stres

Identifikace stresorů

Rozhovor č.1: nedostatek času, nějaký časový limit, který mám, nějaké deadlines, reakce na sezónnost firmy, změny, které nastanou bez toho, abych na ně mohla být připravená, covidová doba, zařídí dobré školení organizací, covidové situaci, nastavení nějakých pravidel ve firmě, státnicová, maturovat, lockdown škol, zdraví mého okolí, hlavně mých rodičů, covidákem výkyvy té sezónnosti.

= Časový stres: Zhoršené vnímání a koncentrace pozornosti, klesající výkonnost, protože práci není možno dokončit v klidu (Mayerová, 1997).

+ Organizační změny: Změny obsahu pracovní činnosti, restrukturalizace pracovního týmu, organizace nebo oddělení (Mayerová, 1997).

Rozhovor č.2: šéf, na něco zapomenu, mojí chybou, vzdělání, zkouškové

= Termínované úkoly „rychlé pracovní tempo se stává stresujícím činitelem tehdy, bylo-li vynuceno“ (Mayerová, 1997, str. 61–65).

+ Konkrétní součást práce a života (studium)

Rozhovor č.3: nepohody podřízených, děláte práci, kterou vám pak někdo změni a vy zjistíte, že jste to předtím dělal úplně zbytečně, protože si to ten člověk na poslední chvíli rozmyslel, že to chce jinak, a ještě jinak a ještě jinak, ale výsledek je de facto stejný, takže děláte několikrát zbytečnou práci. když na vás přenášejí své trable, starosti, ale chyby se dějí jinde a má to samozřejmě negativní vliv na tu vaši práci nebo na ty vaše výsledky.

= Interpersonální vztahy v organizaci „mohou být zdrojem stresu stejně jako ochranou a sociální podporou“ (Mayerová, 1997, str. 61–65).

+ Konflikty a nejistota „získá-li pracovník rozporuplné úkoly a příkazy“ (Mayerová, 1997, str. 61–65).

Rozhovor č.4: platební morálku klientů, klient, podřízení, zdravotní stavy celé mojí rodiny, šéf.

= Interpersonální vztahy v organizaci (viz Rozhovor č.3)

+ Konkrétní součást práce (platební problémy)

Rozhovor č.5: udělení práce špatně nebo něco špatně rozhodl, šéf, problémy

= Interpersonální vztahy v organizaci (viz Rozhovor č.3)

+ Rozhodování „samotné množství možností a alternativ může působit stres z volby“ (Rheinwaldová, 1995, str. 66–82).

Rozhovor č.6: řízení lidí, mezilidských vztahů, selhání

= Kontakt s lidmi „Základním mechanismem sociální interakce je interpersonální kontakt, což je vzájemný kontakt mezi lidmi, ten klade značné nároky na jednání jedince“ (Provazník, 2002, str. 176).

+ Zodpovědnost „z pocitů velmi velké zodpovědnosti u lidí, kteří ji na sebe berou i za ostatní, nebo na ně opravdu veškerá zodpovědnost padá“ (Rheinwaldová, 1995, str. 66–82).

Rozhovor č.7: hodně práce, služby nebyly udělané podle představ zákazníka udělají špatně nebo zapomenou na některou část, tak se tam tvoří velké riziko, nepořádek v domácnosti

= Termínované úkoly (Viz Rozhovor č.2)

Rozhovor č.8: časový press, když třeba přednáším, nebo mám nějaké vzdělávání, práce, práci anebo organizaci a ten harmonogram dne, rodinné a partnerské konflikty, zdraví prarodičů, ale i celé své rodiny

= Časový stres (viz Rozhovor č. 1)

+ Konkrétní součásti práce (vzdělávání nebo přednášení pro velký počet lidí)

Při identifikaci jednotlivých stresorů bylo cílem zjistit, co jednotlivé řídicí pracovníky stresuje, co je pro ně pomyslný zastavený stroj v továrně. Bylo zjištěno, že nejčastějším stresorem je ten pracovní (8x), z toho manažeri speciálně konkretizovali časový stresor (3x), dále se specificky vyjadřovali k interpersonálním vztahům v organizaci (3x) nebo ke konkrétní činnosti práce dotyčného manažera (3x), což identifikovali jako: časový stres (3x), termínované úkoly (2x), organizační změny (1x), zodpovědnost (1x), kontakt s lidmi (1x), konflikty a nejistota (1x) a rozhodování (1x). Z tohoto výčtu je patrné, že ačkoliv respondenti vykonávají v podstatě podobnou práci, u každého vyvolává stresovou reakci rozdílný stresor.

Sumarizace stresorů		
Skupina	Konkrétní výpovědi respondentů	Četnost respondentů
Časové hledisko	nedostatek času, časové limity, deadlines, harmonogramy	3x
Pracovní, tržní vytížení	sezónnost, rozhodování, majitel, podřízení, klienti, nekoncepce ve vedení, vnější vlivy, platební morálka, chybovost, řízení lidí, mezilidské vztahy, selhání, kvalita práce	8x
Predispoziční stresory osobnostní	citlivost na náhlé změny, výkyvy, ovlivnitelnost	2x
Coronavirová pandemie	Covid, lockdown, zdravotní stavy	3x
Rodinné a osobní stresory	děti, vlastní studium, nepořádek, konflikty v rodině	4x

Tabulka 2 - Sumarizace stresorů

Určení strategií vyrovnávání se se stresem

Rozhovor č.1: načerpat zpátky, třeba v přírodě nebo s rodinou, snažím se, aby to bylo tak trošku jakoby v rovnováze, nastavit ty mantinely tak, abych věděla, že do určitého data to musím splnit a potom, když se mi to podaří, tak mám vlastně z toho radost, snažím vědět, co mám udělat, zachovat klid, nějak tak tu situaci si zmapovat, jdu sportovat, se vypovídám, třeba jdu někam s kamarádkou, nebo to řeknu manželovi, ventil, jdu do té přírody, změním úplně to prostředí, trošičku se zklidnit a zanalyzovat si tu celou situaci, čokoládu, chodit třeba dvakrát až třikrát týdně fakt cvičit do posilovny.

= Přímá akce: Udělat něco specifického a přímého k vyřešení. Např.- poradit se, obviňovat, utéct (Černý, 1999)

+ Obrácení se k druhým: „Vyhledávání sociální podpory v nejrůznějších podobách od přátel, rodiny a jiných“ (Černý, 1999).

Rozhovor č.2: stresové situace zvládám celkem s přehledem, snažím se je často rozdýchat, urovnat si myšlenky v hlavě a přijít s řešením, snažím se chodit ven se psem, chodím na hory nebo rád relaxuju.

= Vyhledávání informací „sbírání všech informací, které mohou být užitečné při řešení problému“ (Černý, 1999, str. 51–52).

+ Přímá akce (viz Rozhovor č. 1)

Rozhovor č.3: povětšinou negativně, emoční rovinu. to se děje na pozadí, potom snažit se maximálně uklidnit a říct si, že když nejde o život, tak nejde o nic. maximálně hledat příčinu tohoto stresu, přispět k tomu, aby příště se to už neopakovalo, cigarety, prostě to rozchodit, rozdýchat a zapálím s, snažím se doma odpočívat. dívám se na veselé filmy, eliminuji politiku a všechno, co by mě mohlo v soukromí rozčilovat, když jsem s přáteli s rodinou, a to mě svým způsobem nabije, беру to, že to tak zkrátka je, se snažím dělat vtípky, snažím se je uklidnit.

= Emoční vybití „všechny způsoby chování, které umožňují expresi emocí a snižují tenzi ze stresu př. křik, pláč, dupání, černý humor“ (Černý, 1999, str. 51–52).

Rozhovor č.4: sednu si, otevřu si deník, a zapíšu si tam všechny věci, které všechny musím udělat proto, abych měl pocit, že nad tím dostávám zpátky kontrolu. rozepisuji to do nejmenších detailů, a to mi pomáhá. když na mě jde pocit úzkosti, tak si někdy udělám sám sobě radost, snažím se tomu předcházet asi jako tou přípravou

= Vyhledávání informací (viz Rozhovor č. 2)

Rozhovor č.5: využívám ten stres k tomu řešení toho problému a pokud se toho stresu chci zbavit, tak třeba je fajn jít se projít zajdu dříve na oběd, změním prostředí a vyčistím si hlavu. dechové cvičení, sportuji, chodím do přírody, snažím předcházet těm situacím

= Přímá akce (viz Rozhovor č. 1)

Rozhovor č.6: impulzivně vyletím do agrese, protože jsem cholerik. poté to rozdýchám, udělám analýzu, syntézu a snažím se jet dál, sportuji, jezdím na kole nebo chodím na hory se psem a svou ženou

= Emoční vybití (viz Rozhovor č. 3)

+ Přímá akce (viz Rozhovor č. 1)

Rozhovor č.7: vydýchat, uklidnit se, snažím se to rozdýchávat, vyhnu se kávě, snažím se pít hodně tekutin, mít dobře nastartovaný den, udělaný time management, to-do listy, kouření a třeba sklenky vína, domlouvám, že mě stresuje třeba nepořádek doma, tak se ho snažím třeba večer před tím, než jdu spát jako aspoň nějak urovnat nebo uklidit

= Emoční vybití (viz Rozhovor č. 3)

+ Vyhledávání informací (viz Rozhovor č. 2)

Rozhovor č.8: v práci někdy nejím, abych ušetřila každou minutu, jídlo, myslím, že to nějak zvládnou a že více zaberu, a že se to zase jako spraví, delší dobu se snažím být pozitivní a optimistická, buď chuť rezignovat úplně a úplně jako práci přestat dělat, vykašlat se na to, a říct že to nemá smysl a nezajímá mě to, reorganizaci práce Buď delegací práce nebo prostě udělat něco jinak. medituji, cvičím, chodím na procházky se psem, dělám jenom takové ty základní úkony, že

přijdu domů, nakoupím, najím se, sednu a čumím. přejídám, večer si dám skleničku vína nebo jiného alkoholu přejím, koušu nehty

= Přímá akce (viz Rozhovor č. 1)

+ Emoční vybití (viz Rozhovor č. 3)

Při určování strategií, jak se konkrétní manažer vyrovnává se stresem, bylo zjištěno, že u oslovených manažerů převládá strategie přímé akce (8x). Snaží se přímo ten daný problém vyřešit. Tato strategie se dá shrnout jako zaměření se na řešení problému. Druhá nejčastější strategie vyrovnávání se se stresem je emoční vybití (7x strategie zaměřené na emoce). Z výpovědí bylo patrné, že někteří manažeři kombinují obě tyto strategie, tedy přímou akci a emoční vybití. Třetí strategií bylo vyhledávání informací (3x). Tento přístup lze sloučit se strategií zaměřenou na řešení problému. Pouze jeden z dotazovaných manažerů se ve stresových situacích obrátí k rodině či blízkým pro pomoc. Všechny tyto strategie lze považovat za adaptivní, neboť člověk se snaží svůj stres zvládnout, začínají pracovat obranné mechanismy. V rámci výzkumu byly však zaznamenány také maladaptivní formy vyrovnání se se stresem. Jednalo se o kouření, přejídání, nadužívání alkoholu (4x). Riziko těchto stavů je především v jejich opakování, neboť dochází k přímému poškození orgánů.

Sumarizace strategií vyrovnávání se stresem		
Skupina	Konkrétní výpovědi respondentů	Četnost respondentů
Zaměřené na řešení	snaha o rovnováhu, příprava práce, mapování, analýza, potřeba kontroly, syntéza, time management, delegace	8x
Zaměřené na emoce	snaha o zklidnění, dýchání, relaxace, afirmace, vtipkování, optimismus	7x
Maladaptivní strategie	prejídání, čokoláda, kousání nehtů (regrese), kouření, alkohol, popírání fyziologických potřeb, únik ze situace, rezignace	4x
Psychohygienu	Procházka, sport, sociální kontakt, změna prostředí, venčení domácích mazlíčků, sledování seriálů, nákupy	6x

Tabulka 3 - Sumarizace strategií vyrovnávání se se stresem

4.6 Výsledky výzkumu

Výzkum byl zaměřen na sběr dat týkající se vnímání stresu, propojení s konkrétním stresorem a strategií zvládnání stresu.

V první části empirického výzkumu bylo cílem zmapovat pojem stres. Zjistit, jak je stres chápán, na jakých úrovních probíhá (duševní, fyzické, na úrovni chování). Na základě kódování byly vytvořeny tři skupiny manažerů. První skupina manažerů popsala, že je stres motivujícím činitelem jejich práce, hovořili o nabuzení (arousal), avšak tento stav podmínili tzv. „přijatelnou mírou“. Lze předpokládat, že tato úroveň bude zcela individuální. Tento stav popisovali především jako zvýšení výkonnosti. V momentě překročení této míry přechází tělo do stavu rezignace až vyčerpání. To odpovídá výroku pana Selyeho, z knihy Křivohlavého: „Stresová reakce je soubor fyziologických změn a vykazuje určitou stálost. Tento stabilní (nespecifický) vzorec odpovědi organismu má poplachovou fázi (mobilizaci), za kterou následuje fáze rezignace (s mechanismy adaptivními nebo maladaptivními), poté přichází fáze vyčerpání (organismus podléhá stresoru a hrouť se“ (Křivohlavý, 2009, str. 171). Druhá skupina manažerů vnímá stres podle výroku pana Irmiše: „Býti ve stresu můžeme chápat přeneseně jako býti v tísní. Většinou za stres pokládáme vnitřní stav jedince, který je přímo něčím ohrožován, nebo ohrožení očekává a při tom má pocit, že tyto nepříznivé vlivy nemusí dobře zvládnout“ (Irmiš, 1996, str. 8).

Další skupinu výroků spojuje podobnost s teorií Baštecké a Goldmanna, ti uvádějí, že „člověk se dostává do stresového stavu, pokud na něj působí požadavky prostředí a on nemá dostatek zdrojů, aby na ně přiměřeně odpověděl“ (Baštecká, Goldmann, 2001, str. 240).

Při identifikaci jednotlivých stresorů bylo z rozhovorů zjištěno, že celkem sedm z osmi manažerů jsou stresováni naprosto odlišnými stresory. Nejčastěji šlo o situace, kdy společným stresorem byly interpersonální vztahy v organizaci nebo konkrétní součást práce dotyčného manažera. Další stresory, které bylo možno z provedených rozhovorů identifikovat, se objevovaly v četnosti po dvou a jednalo se o časový stres, termínované úkoly. Dále po jednom organizační změny, zodpovědnost, kontakt s lidmi, konflikty a nejistota v rozhodování.

U určování strategií, jak se konkrétní manažer vyrovnává se stresem bylo zjištěno, že u oslovených manažerů převládá strategie přímé akce (8x). Snaží se přímo ten daný problém vyřešit. Tato strategie se dá shrnout jako zaměření se na řešení problému. Druhá nejčastější strategie vyrovnávání se se stresem je emoční vybití (strategie zaměřené na emoce). Z výpovědí bylo patrné, že někteří manažeři kombinují obě tyto strategie, tedy přímou akci a emoční vybití. Třetí nejčastější strategií bylo vyhledávání informací, která byla nalezena třikrát. Tento přístup lze sloučit se strategií zaměřenou na řešení problému. Pouze jeden z dotazovaných manažerů se ve stresových situacích obrátí k rodině či blízkým pro pomoc.

Všechny tyto strategie lze považovat za adaptivní, neboť člověk se snaží svůj stres zvládnout, začínají pracovat obranné mechanismy. V rámci výzkumu byly však zaznamenány také maladaptivní formy vyrovnání se se stresem. Jednalo se o kouření, přejídání, nadužívání alkoholu. Riziko těchto stavů je především v jejich opakování, neboť dochází k přímému poškození orgánů.

Ze souhrnné analýzy výsledků empirického výzkumu bylo z odpovědí zjištěno, že respondenti mapují stres nespécifickými projevy chování (8 respondentů), vnímají fyzické reakce organismu (8 respondentů), emoční projevy (8 respondentů). U výzkumného vzorku jsme také identifikovali první stadium stresové reakce, tedy alarmovou reakci (7 respondentů), a také stádium vyčerpání (4 respondenti). Dále bylo zjištěno, že dotazovaní manažeři vnímají pracovní hledisko jako nejvýznamnější stresor (8 respondentů), časové hledisko vnímají jako významný stresor celkem 3 respondenti, predispoziční stresory v osobnosti vnímají jako problematické 2 respondenti a rodinné a osobní stresory (4 respondenti). Jako samostatnou dimenzi jsme shledali stresory spojené s coronavirovou pandemií (3 respondenti). Při zjišťování strategií, jak se manažeři vyrovnávají se stresem, bylo zjištěno, že používají strategie zaměřené na řešení (8 respondentů), strategie zaměřené na emoce (7 respondentů), maladaptivní strategie (4 respondenti), a taktéž využívali v případech vyrovnání se se stresovou reakci chování, které lze identifikovat jako psychohygienu (6 respondentů).

4.7 Návrh na řešení

Ze stresu se stal civilizační problém každého z nás. V minulosti jsme se dostávali do stresu a našimi nejčastějšími odpověďmi na něj byl buď útok nebo útek. V dnešní době procházíme stresem každý den a mnohdy se neheme ze židle.

Výzkumné šetření této práce se zaměřilo na řídicí pracovníky podniků – manažery. Kvalitativní přístup výzkumu dovozoval zkoumat fenomén stresu v celé jeho šíři, tedy včetně návazných situací (co konkrétně stres spouští, jaké konkrétní strategie jsou respondenty využívány). Navíc aspirací bylo pochopit tyto rozměry integrovaně. Ani jednou se při výzkumu nestalo, že by někdo odpověděl, že mu stres nic neříká. Je pravda, že bylo řečeno, že se zvýšeným věkem a větším množstvím zkušeností se množství stresové zátěže zmenšilo, neboť se dotyční s ním naučili lépe pracovat, nicméně tyto závěry nelze zevšeobecnit.

Část respondentů vnímala stres jako dobrý motivátor, hnací motor, ale pouze do pomyslné hranice, což lze propojit s prvním stádiem stresové reakce, pro niž je typická tato alarmová reakce. Právě ti, kteří jdou do všeho naplno, kteří ze sebe hned vydají všechno, neumí na sebe v dostatečné míře „myslet“, jsou to typy lidí, kteří jsou ohroženější syndromem vyhoření. Obecně mezi ohroženější patří lidé pracujících na různých pozicích, kde pracují s ostatními lidmi, dále sem patří pomáhající profese.

Protektivní vliv na redukci stresu má aktivní práce se sebou samým, vykonávat smysluplnou práci, mít kvalitní vztahy a koníčky. Dnes se hovoří o činnosti, při které člověk dosahuje tzv. „flow“. Tedy je vtažen do činnosti.

Prokázal se také příznivý vliv přírody, která respondenty nabíjí energií, dále pozitivní kontakt s domácím mazlíčkem, sociální vztahy.

V pracovní oblasti v současné době firmy nabízí možnost pružné pracovní doby, přizpůsobují firemní prostředí – antistresové místnosti s např. ping pongem. Do širšího povědomí se dostal pojem psychohygienu, jako zvyšování odolnosti člověka. Odolnost člověka neboli resilience, je pojem z oblasti psychologie a lze hovořit o schopnosti vzdorovat nepřízni, zvládat ji, překonat ji, vstřebat ji a to tak, aby si jedinec zachoval integritu. Z našeho života stres neodstraníme, je jeho

nedílnou součástí, proto je z tohoto pohledu zcela zásadní, práce na sobě. Většina lidí není naučena uvědomovat si sama sebe. Pokud stresová reakce probíhá typicky v nižší intenzitě, ale dlouhodobě, člověk si nemusí všimnout jemných změn, jednak na úrovni metabolické, ale především na úrovni imunologické.

V této oblasti je efektivním přístupem pro prevenci vyhoření některý ze směrů seberozvoje, který nám může pomoci být si vědomi sami sebe a toho, co v životě chceme a nechceme. V osvědčených firmách je to možnost konzultací s koučem, se kterým lze pracovat na osobním rozvoji, tedy i prevenci vyhoření.

Jako další cestu, která podporuje práci se sebou je Mindfulness, jedná se o několikátýdenní kurz, který rozvíjí všímavost člověka, schopnost zastavit se, uvědomit si, změnit některé návyky, případně zavést nové. Tento program se jmenuje MBSR (Mindfulness Based Stress Reduktion), jedná se o snižování stresové zátěže tréninkem všímavosti, prevenci různých onemocnění plynoucích z protrahované stresové zkušenosti. Tento program je podložen klinickými výzkumy a jako jeden z mála takových splňuje „evidence based“ přístup. Je zacílen na lidi, kteří zažívají stres, ať pracovní, tak soukromý, učí je s ním zacházet.

Závěr

Předkládaná práce s názvem „Psychická zátěž vrcholových manažerů malých a středních podniků“ měla za cíl podat přehled aktuálních poznatků o práci manažera na této pozici, jeho osobnosti a o psychické zátěži spojené s výkonem manažerské práce. Praktická část byla zaměřena na analýzu druhů, zdrojů a strategií vyrovnávání se s psychickou zátěží. Bylo provedeno 8 individuálních polostrukturovaných rozhovorů, ve kterých osloveni manažeři firem, s různým zaměřením, odpovídali na specifická témata z oblasti stresu. Polostrukturované rozhovory byly přepsány a výpovědi těchto manažerů provnány s odbornou literaturou.

Z výsledků tohoto zkoumaného vzorku bylo zjištěno, že stres manažeři nevnímají pouze jako negativní zátěž, nýbrž často, pokud je stres v přijatelné míře, tak se stává motivátorem nebo stimulem vedoucím k vyšším pracovním výkonům. Zároveň bylo z výpovědí řídicích pracovníků zjištěno, že se dostávají do stresu v případě, když na ně působí zvýšené množství požadavků prostředí a nemají dostatečné množství zdrojů, aby na ně odpověděli.

Pečlivou analýzou bylo zjištěno, že nejčastějším stresorem je konkrétní pracovní situace, k čemuž přispěla i covidová situace. Další nepřehlédnutelnou skupinu stresorů tvoří rodinné a partnerské problémy. Časové hledisko a predispozice dané osobností člověka, jsou další stresory, které byly získány kvalitativní kategorizací.

Další získané údaje se týkaly strategií vyrovnání se stresovou reakcí. Tázané osoby nejčastěji využívaly strategie zaměřené na řešení, zde bychom mohli zařadit také psychohygienu. Další skupinu tvořily strategie zaměřené na emoce. Lze tvrdit, že ve výzkumném vzorku převládaly ofenzivní strategie, založené na přímé akci. Někteří respondenti tuto strategii kombinovali s defenzivnější strategií emočního vybití. U poloviny respondentů byly zaznamenány maladaptivní strategie, které nevedly k nápravě, odstranění nebo eliminaci stresu, ale stres oddalovaly, cílem byla redukce úzkosti, ventilace emocí, popření, aj.

Na základě výzkumných zjištění bylo formulováno několik doporučení, která by měla (nejen dotazovaným) manažerům pomáhat v prevenci a vyrovnání se se stresem. V pracovním prostředí se jedná o změny dosavadních pracovních návyků, především plánování, organizování, delegování s důrazem na nalezení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Dodržování zásad pracovní psychohygieny, jako pracovní přestávky, prostor na oběd, ukončení pracovního výkonu odchodem z pracoviště. V rámci osobnosti manžera aktivovat růstový potenciál. Rozvíjet všímavost, a to buď v individuálním koučingu nebo prostřednictvím specializovaných kurzů.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 3., nezměn. vyd. Praha: Vydavatelství PA ČR, 2004. ISBN 80-7251-167-x.

BAŠTECKÁ, Bohumila a Petr GOLDMANN. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-550-4.

BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČERNÝ, Vojtěch. *Jak překonat stres: testy a cvičení*. Praha: Computer Press, 1999. Osobnost (Computer Press). ISBN 80-7226-260-2. – je možnost novějšího vydání.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-x.

HAVRANOVÁ, D. *Stresory v práci manažera školy*. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Olomouc: Bakalářská práce, 2011.

IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. ISBN 80-85993-02-3.

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

MACHAČOVÁ, Helena. *Objektivní diagnostika duševní zátěže*. Praha: Univerzita Karlova, 1978. Acta Universitatis Carolinae.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1600-1.

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

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství

NOVÝ, I. -- BEDRNOVÁ, E. -- JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

PETERS, Thomas J. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-817-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

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

SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-87-3.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese / Marie Vágnerová*. Vyd. 3., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 19. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Trojúhelník manažerského stresu 25

Seznam tabulek

Tab. 1 Sumarizace mapování pojmu stres 52

Tab. 2 Sumarizace stresorů 55

Tab. 3 Sumarizace strategií vyrovnávání se stresem 58

Seznam příloh

Příloha 1 Příprava k polostrukturovanému rozhovoru 70

Příloha 1 Příprava k polostrukturovanému rozhovoru

Osobní údaje

1. Křestní jméno nebo přezdívka
2. Věk
3. Dosažené vzdělání
4. Kolik zaměstnanců řídíte
5. Pracovní pozice, kterou vykonáváte
6. Jak dlouho pracujete v manažerské pozici
 - Celkově
 - Ve stávající firmě
7. Jaké je zaměření společnosti, ve které pracujete?

Stres a pracovní prostředí

1. Co všechno se vám vybaví, když slyšíte slovo stres?
2. Ovlivňuje vás stres při výkonu práce? A jak?
3. Jaké druhy stresu či zátěže zažíváte při výkonu vaší práce?
4. Jakým způsobem Vás tyto situace ovlivňují?
 - (v čem negativně, v čem pozitivně?) - negativně – je to únavné pořád dokola,
 - (Ovlivňuje vás stres spíše na rovině fyzické, psychické či chování)
5. Jakým způsobem řešíte/zvládáte stresové a zátěžové situace
6. Snažíte se předcházet stresu? pokud ano tak jak
 - (Jsou všechny vaše návyky skutečně zdraví prospěšné? Pokud ne, o co se jedná? Snažíte se tuto situaci nějak změnit?)
7. Potýkáte se stresem a zátěží také v osobním a soukromém životě?
 - (O co se jedná, jak vás to ovlivňuje, Jak jej řešíte?)
8. Pečujete o psychickou pohodu a zdraví svých pracovníků/zaměstnanců?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jan Řebíček		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Psychická zátěž vrcholových manažerů malých a středních podniků		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	72		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zabývá psychickou zátěží vrcholových manažerů malých a středních podniků. Cílem bakalářské práce bude analýza druhů, zdrojů a strategií vyrovnávání se s psychickou zátěží, které jsou vystaveni vrcholoví řídicí pracovníci vybraných malých a středních firem. Na analýzu naváže formulace doporučení zaměřených na prevenci a efektivní zvládnutí psychické zátěže spojené s působením ve vrcholových manažerských pozicích v malých a středních podnicích. Výzkumnou metodou je polostrukturovaný rozhovor. Tato práce popisuje management, osobnost a práci manažera a stres, stresory, strategie zvládnutí stresu. Polostrukturované rozhovory poukážou na to, jak konkrétní manažeři prožívají stres na řídicích pozicích, co je stresuje a jak na něj reagují či jestli se mu snaží předcházet.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Management, manažer, zátěž, stres, podniky, mapování, stresory, strategie		

ANNOTATION

AUTHOR	Jan Řebíček		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Psychological burden of top managers of small and medium enterprises		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	72		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis deals with the psychological burden of top managers of small and medium enterprises. The aim of the bachelor thesis will be the analysis of types, sources and strategies of coping with the psychological burden, which are exposed to top executives of selected small and medium-sized companies. The analysis will be followed by the formulation of recommendations aimed at the prevention and effective management of the psychological burden associated with working in top management positions in small and medium-sized enterprises. The research method is a semi-structured interview. This work describes management, personality and manager's work and stress, stressors, stress management strategies. Semi-structured interviews will show how specific managers experience stress in management positions, what stresses them and how they react to it or whether they try to prevent it.</p>		
KEY WORDS	Management, manager, burden, stress, companies, mapping, stressors, strategies		