

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

**Stres a duševní hygiena v manažerské praxi**

**Svetlana Leonovich**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Svetlana Leonovich

Ekonomika a management

Název práce

**Stres a duševní hygiena v manažerské praxi**

Název anglicky

**Stress and mental hygiene in managerial practice**

---

### Cíle práce

Cílem práce je vymezit problematiku stresu, duševní hygieny a syndromu vyhoření, popsat a analyzovat vliv stresu na psychiku a psychické zdraví v souvislosti s pracovní pozicí ve středním managementu společností v různých zemích. Popsat a analyzovat příčiny vzniku stresu zaměstnanců, zachytit, jak respondenti stresové situace řeší, popsat firemní podpůrné instrumenty a metody pro své pracovníky. Na základě získaných výsledků budou navržena vhodná doporučení pro lepší praxi.

### Metodika

Práce se bude zabývat popisem a analýzou stresu a jeho dopadů v kontextu profese manažera v několika různých firmách ve vybraných zemích. Teoretická část práce přiblíží pojem stres a metody jeho zvládnutí pomocí aktuální odborné literatury. Empirická část bude vycházet z výsledků kvantitativního výzkumu s využitím dotazníku, který bude doplněn o kvalitativní šetření za pomoci interview s vybranými jedinci. Výsledky budou statisticky zpracovány a získaná data budou analyzována a interpretována pomocí příslušných statistických metod. Výsledky poslouží k návrhům na doporučení ke zlepšení pracovních podmínek a preventivních programů.

**Doporučený rozsah práce**

50-60 str.

**Klíčová slova**

Duševní hygiena, syndrom vyhoření, stress, manažerská práce, motivace, sebepoznání a sebeřízení, životní styl

---

**Doporučené zdroje informací**

- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. Praha: Albatros Media a.s., 2015. ISBN 9788072611980.
- CARNEGIE, Dale. Jak překonat starosti a stres. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-320-7.
- KALLWASS, Angelika. Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-299-7.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- SELYE, Hans. Stres života. Hodkovičky: Pragma, 2016. ISBN 9788073493929.
- WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra psychologie

---

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2021

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 14.03.2022

---

Svetlana Leonovich

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za cenné rady, věcné připomínky, vstřícný přístup a trpělivost s mými dotazy.

# Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

## Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na stres, syndrom vyhoření a duševní hygiena v práci na manažerských pozicích. Literární rešerše je rozdělena do těchto tří částí, které jsou blíže rozepsány. V první části je popsán pojem stres, jsou vymezeny typy stresoru, fáze, druhy a odolnost vůči stresu. Druhá část se věnuje duševní hygieně a její definici. Poslední část se týká syndromu vyhoření, jeho fází, symptomům, příčinám a prevencím.

Empirická část bakalářské práce je prováděna formou dotazníkového šetření, rozboru a vyhodnocení výsledků provedeného výzkumu. Nástrojem pro sběr dat bude kombinace metod dotazníkového šetření a navazujících osobních rozhovorů s respondenty. Na základě zpracovaných výsledků dotazníkového šetření jsou v závěru práce navržena preventivní opatření pro manažery jako jednotlivce a jako pracovníky.

**Klíčová slova:** duševní hygiena, syndrom vyhoření, stres, manažerská práce, motivace, sebepoznání a sebeřízení, životní styl.

# **Stress and mental hygiene in managerial practice**

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on stress, burnout, and mental hygiene at work in managerial positions. The literature search is divided into these three parts, which are described in more detail. The first part describes the concept of stress, defines the types of stressors, phases, types and resistance to stress. The second part deals with mental hygiene and its definition. The last part concerns the burnout syndrome, its stages, symptom, causes and prevention.

The empirical part of the bachelor's thesis is carried out in the form of a questionnaire survey, analysis, and evaluation of the results of the research. The tool for data collection will be a combination of questionnaire survey methods and follow-up personal interviews with respondents. Based on the processed results of the questionnaire survey, preventive measures for managers as individuals and as workers are proposed at the end of the thesis.

**Keywords:** mental hygiene, burnout syndrome, stress, managerial work, motivation, self-knowledge and self-management, lifestyle.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1	Cíle práce.....	13
2.2	Metodika práce .....	14
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1	STRES .....	16
3.1.1	Definice stresu .....	16
3.1.2	Typy stresoru .....	17
3.1.3	Eustres a distres.....	18
3.1.4	Hlavní druhy škodlivého stresu .....	18
3.1.5	Příznaky stresu (distresu).....	19
3.1.6	Fáze stresu.....	20
3.1.7	Odolnost vůči stresu.....	21
3.2	Duševní hygiena .....	21
3.2.1	Definice duševní hygieny .....	21
3.3	Syndrom vyhoření .....	23
3.3.1	Definice syndromu vyhoření.....	23
3.3.2	Fáze syndromu vyhoření.....	23
3.3.3	Příčiny vzniku syndromu vyhoření.....	25
3.3.4	Vnější .....	26
3.3.5	Vnitřní .....	26
3.3.6	Symptomy syndromu vyhoření.....	26
3.3.7	Vyčerpání.....	27
3.3.8	Odcizení .....	28
3.3.9	Pokles výkonnosti .....	28



3.3.10	Prevence .....	28
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>30</b>
4.1	Úvod .....	30
4.2	Cíl výzkumu a sběr dat .....	30
4.3	Technika sběru dat .....	30
4.4	Výběr respondentů .....	31
4.5	Vstupní údaje o respondentech .....	31
<b>5</b>	<b>Výsledky vlastního dotazníkového šetření .....</b>	<b>34</b>
5.1	Testování hypotéz .....	37
5.1.1	Testování hypotézy č. 1 .....	37
5.1.2	Testování hypotézy č. 2 .....	39
5.1.3	Testování hypotézy č. 3 .....	40
5.1.4	Testování hypotézy č. 4 .....	41
5.2	Návazné rozhovory .....	46
5.3	Shrnutí výsledků a diskusí .....	47
5.4	Doporučení pro zvládání stresu .....	48
5.4.1	Psychoprofylaktický program snižování pracovního stresu .....	48
5.4.2	Tipy a intervence pro zvládání stresu .....	48
5.4.3	Relaxace .....	49
5.4.4	Regulace dýchání .....	50
5.4.5	Metody duševní hygieny ve společnostech .....	50
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>53</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>56</b>
8.1	Dotazník .....	56
8.2	Tabulka kritických hodnot Studentova t rozdělení .....	58

## SEZNAM OBRÁZKU

Obrázek 1: Základní rozměry stresu .....	20
Obrázek 2: Schopnost zvládat stres podle Seleyova modelu obecného adaptačního syndromu .....	21
Obrázek 3: Rozdělení respondentů podle věku.....	32
Obrázek 4: Rozdělení respondentů podle vzdělání .....	32
Obrázek 5: Rozdělení respondentů podle rodinného stavu.....	33
Obrázek 6: Rozdělení respondentů podle země bydliště .....	33
Obrázek 7: Převažující emoce v práci.....	34
Obrázek 8: Stres v práci .....	35
Obrázek 9: Úroveň pracovního stresu respondentů .....	35
Obrázek 10: Nejlepší způsob zbavení stresu.....	36

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:	Výsledky hypotézy č. 1 .....	38
Tabulka 2:	Výsledky hypotézy č. 1 .....	38
Tabulka 3:	Výsledky hypotézy č. 1 .....	38
Tabulka 4:	Výsledky hypotézy č. 2 .....	39
Tabulka 5:	Výsledky hypotézy č. 2 .....	39
Tabulka 6:	Výsledky hypotézy č. 2 .....	39
Tabulka 7:	Výsledky hypotézy č. 3 .....	40
Tabulka 8:	Výsledky hypotézy č. 3 .....	40
Tabulka 9:	Výsledky hypotézy č. 3 .....	40
Tabulka 10:	Výsledky hypotézy č. 4 .....	41
Tabulka 11:	Výsledky hypotézy č. 4 .....	41
Tabulka 12:	Výsledky hypotézy č. 4 .....	42
Tabulka 13:	Oslovení respondenti.....	42

# 1 Úvod

Problém dopadu kritických situací a stresu na člověka již dlouho přitahuje pozornost. Za posledních 30–40 let se zvýšil zejména zájem o fenomén stresu, o aktivitu a adaptaci ve stresových situacích. Stres stojí za vznikem jak duševních nemocí, tak i řady onemocnění vnitřních orgánů. Stres může vyvolat jakoukoli nemoc. (Podle Světové zdravotnické organizace je 45 % všech nemocí spojeno se stresem. (*ÚZIS ČR. Úvod – ÚZIS ČR [online]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/>*) A řada lékařů se nebezpečně domnívá, že až 50 % návštěvníků poliklinik jsou prakticky zdraví lidé, kteří potřebují pouze pomoc psychologa.

Příčiny stresu často spočívají v profesionální činnosti člověka. Navíc nejsou vždy způsobeny interakcí s jinými lidmi (například konflikt se zaměstnanci nebo zákazníky, důtka úřadů), ale také vnitřními důvody, které jsou ve člověku samotném. To může být ovlivněno jak nadměrným přetěžováním, neustálým nedostatkem času, nahromaděnou únavou, tak i strachem z nezvládnutí úkolu nebo chyb v procesu jeho realizace, vysokou odpovědností za přijaté rozhodnutí, obavami z obcházení některých z kolegů, pokud jde o zvýšení, ztrátu zaměstnání a další mnohostranné problémy.

Stres je součástí života každého člověka, protože přítomnost stresových impulsů ve všech sférách lidského života a činnosti je nepochybná. Stresové situace vznikají jak doma, tak v práci. Z pohledu managementu nás nejvíce zajímají organizační faktory, které způsobují stres na pracovišti. Znalost těchto faktorů a odstranění zvláštní pozornosti na ně pomůže předcházet mnoha stresovým situacím a zvýšit efektivitu manažerské práce a také dosáhnout cílů organizace s minimálními psychologickými a fyziologickými ztrátami personálu. Vždyť právě stres je příčinou mnoha nemocí, to znamená, že výrazně poškozuje lidské zdraví, přičemž zdraví je jednou z podmínek úspěchu jakékoli činnosti. Proto se tato práce zabývá nejen pracovními, ale také i osobnostními faktory, které způsobují stres. Předmětem výzkumu bude stres a jeho dopad na pracovní sílu manažerů.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat projevy stresu související s výkonem manažerské práce, identifikovat syndrom vyhoření, jeho příčiny, průběh a v neposlední řadě prevenci.

Teoretická část je souhrnem současných odborných poznatků z oblasti stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny. Práce seznamuje čtenáře s příčinami syndromu vyhoření, se syndromem vyhoření jako specifickou krizí na pracovišti a s praktikami, díky kterým by se pracovníci měli syndromu vyhoření vyvarovat.

V praktické části bude proveden výzkum zaměřený na výskyt rizikových faktorů rozvoje syndromu vyhoření u manažerů. Průzkumový dotazník bude založen na kvantitativním výzkumu. Na základě výsledků výzkumu jsou navržena preventivní opatření pro pracovníky a firmy. Tato opatření budou sloužit jako doporučení, jak předcházet vyhoření a vyhýbat se stresu v práci i v osobním životě.

Práce se zaměřuje na nejčastější projevy syndromu vyhoření v práci manažerů, rozebírá opatření přijatá na pracovišti ke zlepšení hygieny zaměstnanců a jejich individuální copingové strategie a techniky duševní hygieny.

**Ve výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:**

- **H1<sub>0</sub>: Z hlediska provedeného výzkumu není významný rozdíl mezi duševním stavem jedince v práci a pocity stresu.**
- **H2<sub>0</sub>: Z hlediska provedeného výzkumu není významný rozdíl mezi zdravotním stavem jedince v práci a pocity stresu.**
- **H3<sub>0</sub>: Úroveň stresu nezáleží na výši vzdělání.**
- **H4<sub>0</sub>: Úroveň stresu nezáleží na důležitosti přidělené duševní hygieně každým z jednotlivých manažerů a pocitech stresu v práci.**

## 2.2 Metodika práce

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí: do teoretické a praktické. Teoretická část práce pomocí studia aktuální odborné literatury vysvětlí pojmy stres, duševní hygiena a syndrom vyhoření.

Na teoretickou část navazuje praktická část, která bude vycházet z výsledků provedeného výzkumu. Nástrojem pro sběr dat bude kombinace metod dotazníkového šetření a navazujících osobních rozhovorů s respondenty. Nejběžnějším způsobem sběru dat ve statistickém šetření jsou dotazníkové rozhovory a respondenti vyplňující strukturované dotazníky. (Hendl, 2017)

Budou zvoleny kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu, díky kterým je možné získat velmi podrobné informace o zkoumaném jevu.

Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Cílem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je prozkoumat a reprezentovat, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu, pomocí různých postupů a metod. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

*„Kvantitativní výzkum by poskytl větší množství respondentů, relativně přesná data, která se snadněji dají analyzovat, ale nebyl by prostor získat detailní informace a poznat názory a postoje respondentů.“* (Hendl, 2005, s. 56)

Kvalitativní výzkum je založen na indukce, naopak kvantitativní výzkum se opírá o dedukci. Podstatou kvalitativního výzkumu je sběr dat jako celku, aniž by byly na začátku identifikovány základní proměnné. Podobně byly předem formulovány nedefinované hypotézy a výzkumné projekty nezávislé na teorii. Jde o to prozkoumat široce definovaný fenomén do hloubky a souvislostí a poskytnout o něm co nejvíce informací. (Švaříček, Šed'ová, 2007)

Dotazník se skládá z 23 otázek, je základem kvantitativního výzkumu. Otázky, které dotazník obsahuje, jsou uzavřené a polouzavřené. Časová náročnost na vyplnění dotazníku činí přibližně 5–7 minut. Dotazník bude respondentům zaslán prostřednictvím e-mailu. Respondenti budou upozorněni, že výsledky šetření budou využity pouze za účelem zpracování výzkumu pro danou bakalářskou práci. Výhodou práce s dotazníkem je úspora času při sběru dat. *„Na druhé straně můžeme za velkou nevýhodu považovat malou pružnost*

*dotazování a pro všechny respondenty nemusí být kladené otázky stejně srozumitelné.“*  
(Ferenčík, 2010, s. 48)

Vzhledem k rozsahu dané problematiky je zvolen pro doplňující kvalitativní část práce neformální rozhovor, který analyzuje specifika vybraných jedinců. Pro neformální rozhovor jsou charakteristické takové otázky, které vznikají podle kontextu tématu. Z výsledků výzkumu budou vyvozena vhodná doporučení.

*„Kvalitativní výzkumník obvykle nemá k dispozici specificky uspořádanou množinu otázek, které musí být zodpovězeny. Používá volněji strukturované způsoby dotazování.“*  
(Hendl, 2017, s. 84)

Pro empirické šetření této bakalářské práce budou oslovení manažeři, rozhovory vzhledem k opatřením spojených s pandemií onemocnění COVID-19 budou probíhat především prostřednictvím komunikačního programu ZOOM s využitím webkamery. Výzkum bude probíhat ve spolupráci s několika různými firmami v České republice, Rusku, Anglii, Izraeli a v Americe v období od začátku září 2021 do konce prosince 2021.

V závěru výzkumného šetření dojde k popisu teorie jmenované na základě získaných dat. K vyhodnocení dotazníku a pro práci se statistickým souborem bude využit Microsoft Excel. Pomocí něj a vhodných statistických vzorců budou provedeny výpočty. Výstupy šetření včetně doprovodných výpočtů budou interpretovány ve formě tabulek a grafů. Také budou navržena další zajímavá témata ke zkoumání, která provedené šetření dále odhalí.

### **Párový t-test**

Jedná se o dvouvýběrový t-test, ve kterém testujeme nulovou hypotézu. Párový t-test porovnává data ze stejného souboru podrobeného dvěma měřeními. Síla testu je větší, o tolik, o kolik je vyšší korelace mezi dvěma řadami měření. Testujeme nulovou hypotézu, kterou si předem definujeme. Musí být stanovena hladina významnosti  $\alpha$ . Pokud v testu dostaneme  $p$  větší než zadaná hladina významnosti, nulová hypotéza není zamítnuta. Písmeno  $t$  označuje testovací kritéria párového testu. (Hendl, 2004).

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 STRES

Žijeme v době, kdy je stres nezbytnou součástí života. Jsme pod neustálým tlakem, který na nás klade naše okolí, rodina, kamarádi. Pro lepší kvalitu života a dodržení dobrého fyzického a psychického stavu je nutné vědět, co to vlastně stres je, jaké jsou jeho příznaky a druhy, jak můžeme zvýšit odolnost vůči stresu, naučit se překonávat těžké okamžiky a jak jim předcházet.

Stres (z anglického stress – „tlak“/ „napětí“) – stav jedince, jenž vzniká jako reakce na různé extrémní druhy vystavení vnějšímu i vnitřnímu prostředí, které vyvažují fyzické nebo psychické funkce člověka. (Selye, 2016)

Účast v konfliktních situacích je často doprovázena zvýšením stresového stavu člověka. Konflikt je komplexní vztah mezi protivníky, poznamenaný intenzivními emocionálními zážitky. Účast v konfliktu zahrnuje výdaje emocí, nervů, sil, a to může vést k jednorázovému nebo chronickému stresu. Neadekvátní vnímání situace, ke které dochází stresovým stavem některého z jejích účastníků, přitom poměrně často vede ke konfliktům.

Stres, stejně jako konflikt, úzce souvisí s potřebami člověka, s neschopností je realizovat, a to vede k mnohonásobnému zvýšení působení psychických obranných mechanismů, fyziologických schopností. (Selye, 2016)

Člověk ve stresu je schopen neuvěřitelných (ve srovnání s klidovým stavem) akcí: v okamžiku stresu se do krevního oběhu uvolňuje velké množství adrenalinu, mobilizují se všechny zásoby těla a schopnosti člověka rostou prudce – ale jen na určitou dobu. Délka tohoto období a důsledky pro tělo jsou u každého člověka jiné.

#### 3.1.1 Definice stresu

Termín stres můžeme definovat jako stav, situaci anebo nespecifickou reakci organismu, na kterou mají vliv vnější faktory. Jedná se o obranný stav před mimořádnými podmínkami, kterým je jedinec vystaven. Hans Selye, který se jako jeden z prvních stresu věnoval (1966), určuje stres jako „*Charakteristickou fyziologickou odpověď na poškození, eventuálně ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu,*



*který přímo ovlivňuje zdraví tím, že vyvolává nadměrnou a trvalou aktivaci nervového sympatického systému nebo systému adrenokortikálního.*“ (Hartl, 1993, s. 568)

Když hovoříme o stresu, jde o závažný zdroj napětí či zátěže, jenž se klasicky rozlišuje jako pozitivní – eustres nebo negativní distres. Faktorům ovlivňujícím povahu stresu říkáme stresory, reakcím organismu na stresové události – stresové reakce.

Stresory mohou působit na emocionální prožívání jedince, kvalitu života a tělesné zdraví. Stresovými reakcemi jsou fyziologická a psychická reakce organismu na vnější a vnitřní prožívané nebezpečí. Je to poplachová reakce organismu, která mobilizuje energii člověka potřebnou ke zvládnutí stresové situace. (Selye, 2016)

### **3.1.2 Typy stresoru**

Stresory se podle Selyeho dělí na čtyři typy:

- Fyzikálně-chemické – zhoršující životní prostředí. Například kvalita vzduchu, vody i půdy, nevhodné, nebo až jedovaté chemikálie ve stravě, nedostatek vitamínů, jedy – alkohol, cigarety, jiné drogy, záření monitorů, televizorů, mobilní telefony.
- Úkolové – pocházejí ze způsobu řešení úkolů, za které jsme zodpovědní, jak si dokážeme činnosti zorganizovat, jak umíme dočerpávat energii.
- Myšlenkové – vznikají z pohledu na sebe, druhé lidi, na svět a situace, do kterých se dostáváme – s tím souvisí prožívání a chování v určitých situacích.
- Sociální – souvisejí s naší komunikací s druhými lidmi a s našimi vztahy. (Hartl, 1993, s. 568)

#### **Stresory v každodenním životě:**

- smrt v rodině,
- stěhování,
- přírodní katastrofy,
- problémy v rodině, ve vztahu apod.

#### **Stresory při vykonávání práce:**

- příliš rychlý pracovní postup,
- zklamání z nepovýšení,

- šikana na pracovišti,
- monotónní práce apod. (Pauknerová & kol., 2006, s. 40)

### 3.1.3 Eustres a distres

Eustres neboli takzvaný pozitivní stres má stimulační efekt a vzbuzuje člověka k dosažení lepšího výkonu. Je považován za normální stres a je nezbytnou součástí života jedince.

Distres je ten stres, který si představí většina z nás. Je protikladem eustresu, je spojen hlavně s negativními emocemi a má škodlivý vliv na celý organismus. Distres je definován jako nadměrná zátěž, která má vliv na snížení motivace, energie a kvality života. *„V situacích distresu mnohdy již nebýváme působící stresory schopni zvládnout, což se může projevit nejen v rovině psychické, ale i zdravotní.“* (Bedrnová, 2009, s. 226)

### 3.1.4 Hlavní druhy škodlivého stresu

Psychický neboli emoční stres. Psychický stres se zpravidla objevuje v situacích spojených s prožíváním silných emocí. Každá situace, která navenek nepředstavuje pro člověka hrozbu, ale vyvolává silné emoce, se stává příčinou psychického stresu. Navíc nezáleží na tom, zda jsou důvodem pozitivní nebo negativní emoce – tělo reaguje na odchylku od normy „plus“ nebo „minus“ stejně. Patří sem i stres, který nemá skutečné příčiny, tedy stres fantazírovaný samotným člověkem. Navíc, ať už jsou důvody sebevíce iluzorní, stres samotný je v takových případech naprosto reálný a z pohledu těla a všech důsledků se neliší od stresu způsobeného skutečnými důvody. Navíc naprostá většina stresu je tak či onak způsobena fiktivními důvody.

Fyziologický stres. Fyziologický stres vzniká v důsledku působení vnějších faktorů, jako jsou chlad, teplo, bolest, žízeň, hlad a tak dále. Velmi názorným příkladem je reakce těla na diety. Když člověk drží dietu, omezuje se tím záměrně na to či ono obvyklé jídlo nebo jeho množství. Tělo reaguje na omezení výživy jediným možným způsobem – stresem, protože se snaží přizpůsobit novým podmínkám. Totéž se stane, pokud se člověk držící dietu dostatečně dlouho vrátí se ke svému předchozímu režimu a stravě, protože tělo je nuceno se znovu přizpůsobit, a to je možné pouze stresem.

Krátkodobý stres. Krátkodobý stres je nejpřirozenější stres – úzce souvisí s instinkty, je to například reakce na ostrý zvuk, náhlý pohyb. Tento typ stresu se vyznačuje náhlostí

a rychlým přechodem všech fází stresu. Účinek takového stresu je zpravidla velmi krátký a nepředstavuje žádné nebezpečí.

Chronický stres. Chronický stres je nejnebezpečnějším druhem stresu. Mnoho lidí si to plete s PTSD. Chronický stres je takový stres, kterému jste neustále vystaveni, který s vámi jde v pozadí životem a jste na něj tak zvyklí, že to jakoby nevnímáte.

Nervový stres. Tento název je v podstatě jakýmsi sestřihem každodenních představ na úrovni „všechny nemoci jsou z nervů“ a „stres škodí“. Nebezpečí stresu jsou podrobně popsána v tomto článku. A všechny nemoci jsou opravdu z nervů, už jen proto, že nervový systém hraje důležitou roli při vzniku, průběhu a vyléčení jakékoli nemoci (je jedno, zda somatické, nebo psychické). (Selye, 2016)

### 3.1.5 Příznaky stresu (distresu)

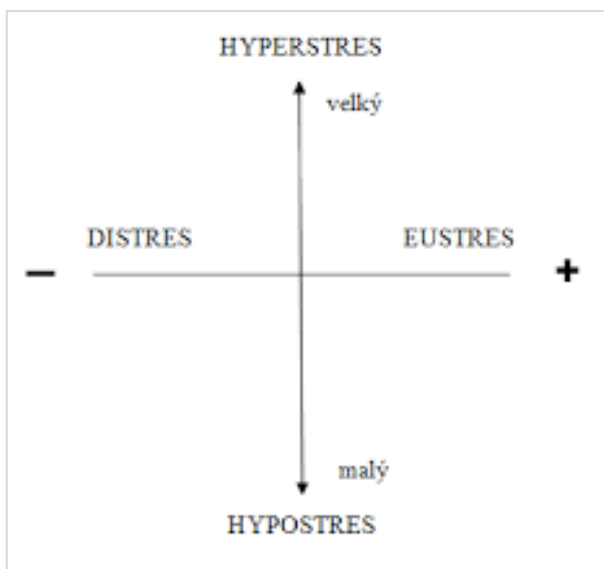
- Častá onemocnění, oslabení imunitního systému organismu.
- Sexuální dysfunkce.
- Bolesti hlavy, žaludku, peptické vředy.
- Zhoršení spánku.
- Ztráta chuti k jídlu nebo naopak nadměrná konzumace jídla.
- Změna v preferencích jídla: pokud jste dříve například nechtěli hodně pikantní nebo sladké věci, pak jich ve stavu stresu naopak chcete hodně.
- Zvýšená vzrušivost: častěji se člověku chce bezdůvodně rozčilovat, zlobit, smát se.
- Stres ovlivňuje především psychiku a chování člověka.

Dále se stres dělí podle intenzity reakce jedince, velikost této intenzity se odráží na riziku ohrožení organismu z hlediska stability.

Křivohlavý ((Křivohlavý, 1994, s. 8)) uvádí dělení:

- Hypostres – je nižší intenzity, neohrožuje organismus z hlediska stability.
- Hyperstres – je vyšší intenzity, je nazýván nadlimitní zátěží (Křivohlavý, 2010, s. 10).

Obrázek 1: Základní rozměry stresu



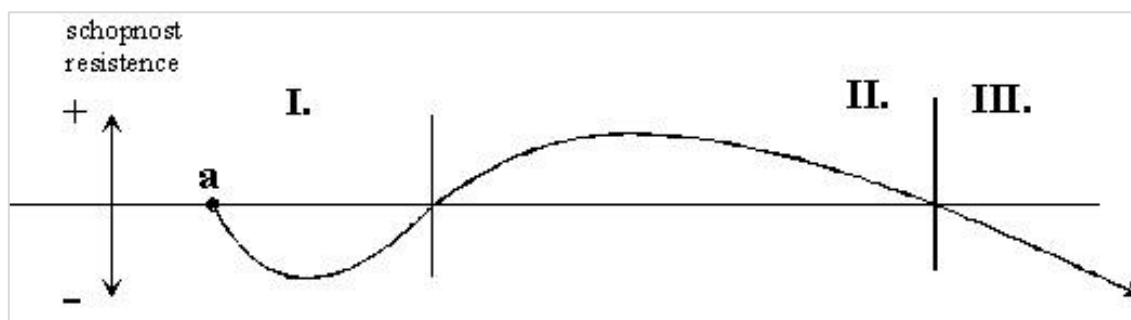
Zdroj: (Křivohlavý, 1994, s. 8)

### 3.1.6 Fáze stresu

**Vývoj stresu má tři fáze:**

- 1. fáze: Alarmová neboli poplachová. Je přítomen stresový faktor. První reakce organismu je útok neboli úsek. Jedná se o krátkodobý obranný proces, jenž je nezbytný k překonání prvotního nátlaku. Začíná nám proudit krev, rozšíří se nám zorničky, začneme se potit a jsme připraveni na přicházející riziko. Objeví se symptomy stresu, jako jsou úzkost, strach či napětí, které aktivizují lidský organismus pro nástup další fáze.
- 2. fáze: Je to takzvaná rezistence. Snažíme se adaptovat na delší dobu působení stresu. Zaktivizovaný organismus vyvolává poplachovou reakci, která zapříčiní fyziologické změny v organismu jedince. Pokud se v této fázi nevypořádáme se stresem, dále bude následovat poslední fáze, a to je vyčerpanost.
- 3. fáze: Jedná se o obrannou fázi. Při ní se začíná projevovat adaptační syndrom ve dvou podobách:
  - aktivní – ovládnutí situace, útok, boj;
  - pasivní – kapitulace, odevzdání se, útěk.

Obrázek 2: Schopnost zvládat stres podle Selyeova modelu obecného adaptačního syndromu



Zdroj: (Křivohlavý, 1994, s. 8)

### 3.1.7 Odolnost vůči stresu

Všichni máme odlišnou míru odolnosti vůči stresu, nereagujeme na stres všichni stejně. Odolnost vůči stresu se nejvíce vyvíjí do deseti let věku člověka, ale posilovat ji můžeme během celého života. Odolnost vůči stresu závisí na osobnosti člověka, vrozených vlastnostech, zdravotním stavu, věku, životních zkušenostech člověka, naučených způsobech zvládnutí stresu. (Pešek, Práško, 2016, s. 10)

Nejúčinnějším prostředkem pro zvýšení odolnosti organismu proti stresu je dodržování zásad zdravého životního stylu: pravidelné cvičení, pravidelný režim střídání práce a odpočinku, dodržování správné a zdravé výživy, odstranění zlovyků, omezení nebo odvykání kouření a konzumace alkoholických nápojů, drog. Pravidelné cvičení představuje jeden z nejdůležitějších zdrojů pro udržení dobré tělesné kondice. Cvičením lze dosáhnout celé řady příznivých změn v organismu. „Fyzickou aktivitou lze eliminovat nepříznivé dopady stresu, zlepšit kvalitu spánku a zvýšit si sebevědomí.“ (Vašina, 1999, s. 36)

## 3.2 Duševní hygiena

### 3.2.1 Definice duševní hygieny

Duševní hygiena je soubor možností k předcházení vzniku či rozvoji onemocnění a stresu.

„Jde o interdisciplinární předmět zahrnující praktické záležitosti života člověka se zaměřením na uchování si fyzického a duševního zdraví i přes nepříznivé dopady mnoha dílčích podnětů a situací.“ (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015, s. 17) „Duševní hygiena má za cíl chránit, upevňovat a podporovat duševní zdraví zvláště u psychicky zdravých

*jedinců. Snižuje možnost vzniku psychických poruch a fyzických chorob.*“ (Křivohlavý, 2009, s. 54)

Duševní hygienu v širším slova smyslu můžeme definovat jako Interdisciplinární obor, který se zaměřuje na hledání a nacházení efektivního způsobu života, optimálního způsobu života pro každého člověka... V užším slova smyslu je to oblast zaměřená na udržení duševního zdraví. (Bedrnová, 1999, s. 13–14) Duševní hygiena je jako nepřítomnost duševní poruchy, udržení rovnováhy a nepřítomnost stresu. (Mlčák, 2005)

Je zaměřena na prevenci a věnuje se metodickým přístupům, jejichž cílem je uchování lidského zdraví. V tomto pojetí se psychohygiena protíná s lékařskými vědami. Naopak v širším pojetí chápání psychohygieny se můžeme setkat jak s vědními obory přírodními, tak společenskými (především sociologie). Psychohygiena má za cíl najít optimální způsob života pro každého člověka (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015)

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

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

Duševní hygiena není jen absence příznaků duševního onemocnění nebo duševní nerovnováhy u zdravého člověka, ale cílem je upevnění a zlepšení zdraví a zlepšení kvality života. (Křivohlavý, 2004) Existují i lidé, kteří jsou na hranici mezi zdravím a nemocí a potřebují pomoc s psychologickou hygienou, aby se poznali, analyzovali příčiny vznikajících poruch, a tím znovu získali rovnováhu, rovnost a ztracené duševní zdraví. (Holeček, 2007) Duševní hygiena se týká lidí, kteří jsou fyzicky i psychicky nemocní. Použití metod duševní hygieny pacienta nijak nepoškodí, naopak pomůže zkrátit dobu léčby. (Křivohlavý, 2009)

Jelikož pojetím duše opovrhovali filozofové Platón a Aristoteles. (spis O duši), není duševní hygiena neznámým výrazem. Duševní hygiena včetně té psychologické existuje již

od počátku dvacátých let minulého století a existují tři definice, které nám říkají, že cílem duševní hygieny je neustálé úsilí. Duševní hygiena je věda o tom, jak chránit a pěstovat (nebo znovu získat) duševní zdraví a zvýšit odolnost vůči různým škodlivým vlivům. (Čeledová a Čevela, 2010)

### 3.3 Syndrom vyhoření

#### 3.3.1 Definice syndromu vyhoření

*„Pro syndrom vyhoření se běžně používá i anglický výraz ‚burn out syndrom‘.“* (Honzák, 2013) *„Tato dvě slova v překladu představují situaci, kdy dohořívá poslední polínko v kamnech.“* (Křivohlavý, 1998, s 70) Existuje veliké množství definic tohoto syndromu. Každý z autorů chápe vyhoření trochu jinak, ale všichni se shodují na tom, že to není nic příjemného a podporujícího dobrý fyzický a psychický stav, vysokou kvalitu života.

Syndrom vyhoření je stav chronického stresu, který vede k emocionálnímu a fyzickému vyčerpávání, pocitům méněcennosti, nedostatku úspěchu a motivace. Když se syndrom vyhoření blíží, člověk už nemůže účinně fungovat jak na osobní, tak i na profesní úrovni. *„Každého tedy může syndrom vyhoření postihnout, aniž by na to byl nějak připraven.“* (Křivohlavý, 1998, s. 74)

Syndrom vyhoření se může projevovat velmi různorodě. Ve značné míře to zaleží na faktorech na nás působících, osobních vlastnostech každého člověka a okolním prostředí. Charakteristickým rysem syndromu vyhoření je to, že se nepřížene jako lavina, ale přichází postupně, krok za krokem, a pokud si jedinec na faktory a pocity nedává pozor, tak se situace čím dál více zhoršuje.

#### 3.3.2 Fáze syndromu vyhoření

Člověk obvykle prochází několika fázemi vyhoření, a to jsou:

- Nadšení – *„Toto období, mnohdy nazývané jako fáze entuziasmu a nadšení, se dá považovat za konflikt mezi očekáváním a realitou.“* (Maroon, 2008, s. 32)
- Stagnace – v této fázi počáteční nadšení jedince uvadá, dotyčný začíná na své práci vidět chyby, zjišťuje, že ne všechna jeho očekávání jsou reálná. *„Jedinec začíná věnovat energii i jiným věcem než svému zaměstnání.“* (Pešek, Praško, 2016, s. 100)

- Frustrace – „*Ve frustrační fázi se již objevují poruchy chování, problémy psychické i fyzické.*“ (Maroon, 2008, s. 46)
- Apatie – přichází po delší době, kdy se jedinec nachází ve frustraci. „*Po zjištění, že svou situaci nijak nezmění, upadá do stereotypního koloběhu, kdy se o práci vůbec nezajímá, udělá jen to, co musí, a s nechutí.*“ (Mallotová, 2000, s. 49)
- Vyhoření – „*Období emocionálního vyčerpání, přicházejí existencionální otázky a depersonalizace. Nastává syndrom vyhoření.*“ (Mallotová, 2000, s. 57)

Velmi jednoduše pojem syndrom vyhoření můžeme pochopit pomocí fráze „*Pokud zapálíte oba konce svíčky, získáte tím více světla. Svíčka však zároveň rychleji vyhoří.*“ (Myron, Rush, 2003, s. 7)

Vyhoření je stav fyzického, emocionálního a duševního vyčerpání, které bylo způsobeno dlouhodobým stresem a pobýváním ve velice náročných situacích. (Aronson, Pinesová, 2002, Křivohlavý, 2001, s. 11)

„*Je to stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží.*“ (Kallwass, 2007, s. 9–11) Přestože je syndrom vyhoření spojen s mnoha obtížemi, není považován za nemoc. Oficiálně se považuje za další diagnózu jako stav úplného vyčerpání nebo procesu, který k němu vede. (Minirth, 2011, s. 16).

„*Syndrom vyhoření je poslední fází procesu GAS – General Adaption Syndrom, tedy obecného souboru příznaků procesu vyrovnávání se svými těžkostmi. Proces GAS se skládá ze tří částí.*“ (Křivohlavý, 1998, s. 37)

- První fáze – působení stresoru.
- Druhá fáze – zvýšená rezistence.
- Třetí fáze – vyčerpání rezerv sil a obranných možností (Křivohlavý, 1998, s. 39).

Vyčleňuje se také takzvaná nulová fáze nebo předfáze: jedinec pracuje co nejlépe, snaží se, přesto má pocit, že požadavkům není možné dostát, a jeho snaha není dostatečně ohodnocena. Tato fáze představuje jakési podhoubí pro vznik syndromu vyhoření.

Progrese syndromu vyhoření je zařazena do třetího stadia, než se člověk do tohoto stadia dostane, což může trvat měsíce i roky, když ovlivněný řadou faktorů, stresorů a povaha není připravena takové situace zvládat. (Křivohlavý, 1998)



### 3.3.3 Příčiny vzniku syndromu vyhoření

Příčin vzniku syndromu vyhoření je spousta. A každý z autorů uvádí trochu jinak.

Například Christian Stock uvádí dvě skupiny příčin: pracovní a osobnostní.

#### **K pracovním patří:**

- Zvýšená pracovní zátěž
- Trvalé působení rušivých vlivů
- Nedostatek samostatnosti a neustálá kontrola
- Bezohlednost kolegů a nespravedlivost nadřízených
- Nesoulad mezi hodnotovým systémem pracovníka a firmy (Grün, 2014)

#### **K osobnostním:**

- Typ A – typ se vyznačuje soutěživostí, netrpělivostí, perfekcionismem, sklony k agresivitě, podrážděností a vznětlivostí
- Typ B – typ se vyznačuje trpělivostí, klidem a uvolněností
- Typ X – nejlepší varianta, rovnováha mezi typem A a typem B (Pospíšil, 2011)

Miňhová (2007) se zmiňuje o několika cestách vedoucích k burn out syndromu:

- ztráta ideálů,
- workoholismus,
- teror příležitostí,
- neschopnost říct „NE“,
- neschopnost delegovat práci,
- dávání příliš velké emocionální podpory,
- vysoké nároky na vlastní osobu (Miňhová, 2007).

Dále Miňhová (2007) rozdělila faktory vzniku syndromu vyhoření na vnější a vnitřní, které dále rozdělila následně.

### 3.3.4 Vnější

Vnější faktory syndromu vyhoření:

- profese se specifickými stresory,
- kontext situace, v níž se jedinec nachází,
- nedostatek zázemí v osobním životě,
- nedostatečná sociální opora,
- nedostatečné bytové nebo finanční podmínky,
- dlouhodobá nemoc v rodině,
- partnerské problémy a konflikty (Miňhová, 2007).

### 3.3.5 Vnitřní

Vnitřní faktory syndromu vyhoření:

- osobnostní charakteristiky člověka,
- přehnané nadšení z práce,
- tendence k soutěživosti,
- nepřiměřené sebehodnocení,
- přecitlivělost při neúspěchu,
- zdravotní stav člověka,
- způsoby regenerace v životních situacích,
- neschopnost aktivního i pasivního odpočinku,
- neschopnost zpomalit tempo (Miňhová, 2007).

Anselm Grün (2014) uvádí pět hlavních příčin:

- perfekcionismus,
- řízení ostatními,
- přetvářka,
- přecházení únavy,
- špatně vybudovaný systém.

### 3.3.6 Symptomy syndromu vyhoření

Symptomy syndromu vyhoření jsou:

- únava a pokles výkonu,

- deprese a úzkosti,
- poruchy paměti a soustředění,
- poruchy spánku,
- tělesné potíže,
- nespokojenost, dystrofie, neschopnost uvolnit se,
- tendence k návyku na psychoaktivní látky,
- snížení sebedůvěry a poruchy v interpersonálních vztazích.

Příznaky syndromu vyhoření dělíme na subjektivní a objektivní (Křivohlavý, 2009):

- Subjektivní symptomy – *„Z pocitu snížené profesionální kompetence vyplývá mimořádně velká únava a velmi snížené sebevědomí, špatná soustředěnost, přehnaný negativismus a sebekritičnost.“* (Kallwass, 2007, s. 65) Člověk ve stavu vyhoření nemá v podstatě síly na nic, neumí se racionálně rozhodovat, nic obhajovat, nic nemůže. Jakákoli činnost, kterou považuje za obtížnou, je často nedostupná. (Honzák, 2013) *„Všechny jeho sny a plány, za kterými se dříve uháněl, najednou ztratily význam a dotyčný o ně ztratil veškerý svůj zájem.“* (Mirinth, 2011, s. 76) Stres a úzkost vznikají nejen při vykonávání činnosti, ale také dotyčného doprovázejí. (Honzák, 2015, s. 56)
- Objektivní symptomy – To zahrnuje rozpoznatelné prvky prostředí jednotlivce, tj. spolupracovníky, rodinné příslušníky nebo příjemce služeb. (Kallwass, 2007, s. 54, s13) *„Jedná se o velmi sníženou celkovou výkonnost.“* (Křivohlavý, 2009, s. 46)

Podle Stocka existují tři základní symptomy, kterými jsou vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti (Stock, 2010, s. 17).

### 3.3.7 Vyčerpání

- Fyzické – *„Patří sem nedostatek energie, slabost, svalové napětí, bolesti zad, náchylnost k infekčním onemocněním, funkční poruchy, poruchy spánku, chronická únava.“* (Maroon, 2008, s. 48) *„V tomto případě dochází častěji k nehodám kvůli poruchám soustředění a paměti, mohou se objevovat i kardiovaskulární a zažívací potíže.“* (Stock, 2010, s. 76)
- Emoční – *„Patří sem sklíčenost, bezmoc, beznaděj, ztráta sebeovládání.“* (Maroon, 2008, s. 49) Člověk se může cítit osamělý, může se objevit pocit strachu a prázdnoty, ztráta odvahy nebo letargie. (Pešek, Praško, 2016)

### 3.3.8 Odcizení

Většina lidí se syndromem vyhoření trpí tímto příznakem a jejich postoje k práci a okolí se stávají bez emocí, téměř lhostejnými. (Honzák, 2015) Lidé ztrácejí zájem téměř o vše, co je předtím zajímalo. (Stock, 2010) „*Namísto počátečního nadšení při nástupu do práce nastupuje cynismus. Svě kolegy a klienty začínají vnímat jako přítěž či potencionální hrozbu.*“ (Maroon, 2008, s. 32) „*Pracovní nasazení se tak snižuje na minimum, nejen kvůli pocitu zklamání a frustraci, ale také kvůli vyčerpání, které zkrátka neumožňuje lepší výkon.*“ (Stock, 2010, s. 63) Projevy odcizení zahrnují negativní vztah k sobě, negativní vztah k životu obecně, negativní vztah k práci, negativní vztah k druhým, pocit ti, pocity nedostatečnosti, ztráta sebeúcty, neschopnost navázat a udržovat sociální vztahy. (Minirth, 2011)

### 3.3.9 Pokles výkonnosti

Jedinec ztrácí důvěru v sebe a své schopnosti, snižuje se jeho výkonnost, což vede k pocitu neschopnosti ve vlastní práci. (Stock, 2010) „*Symptom odcizení se odehrává převážně uvnitř daného jedince, zatímco poklesu výkonnosti si začíná všimnout i jeho okolí.*“ (Maroon, 2008, s. 54) Úkoly, které dříve jedinec dělal za den, mu kvůli vyhoření zaberou více času, takže je musí dělat ještě déle. (Stock, 2010) „*Týdenní dovolená či víkend, které mu dříve stačily na regeneraci, najednou nejsou dostačující.*“ (Honzák, 2015, s. 65) Nedostatek energie nelze nijak přitahovat. Jednotlivci ztrácejí pocit spokojenosti s vlastním výkonem, nadšením a motivací, což často vede k silným pocitům selhání. (Maroon, 2008)

### 3.3.10 Prevence

V prevenci je důležitý vlastní postoj k práci. Je velmi důležité si uvědomit, co nás trápí. Pokud známe příčinu syndromu vyhoření, můžeme se lépe chránit (Honzák, 2013) „*Dále je pak důležité získat si od problémů patřičný odstup.*“ (Stock, 2010, s. 12)

„*Jednou z nejlepších prevencí je dodržování obecných předpokladů duševní rovnováhy člověka.*“ (Holeček, 2007, s. 46)

Pro prevenci syndromu vyhoření je důležité vcítit se do sebe, najít způsob, jak se o sebe postarat, snažit se kontrolovat své emocionální a fyzické zdraví. Pokud člověk cítí, že se začíná více dostávat do práce, pak si sám musí položit tyto otázky: Kam běžím? Proč běžím?

Kdo to potřebuje? Například když se cítíte nemocně a jste šťastní, že máte alespoň chvíli si pro nemoc odpočinout, tak je čas bít na poplach.

### **Zvládnání syndromu vyhoření**

Ale co když už máte syndrom vyhoření, jak si můžete pomoci? Pomocť si člověk může postupným vyplněním následujících malých úkonů.

Přidělit si čas na sebe, dělat přestávky během pracovního dne každé 2–3 hodiny. Během přestávky můžete zavřít oči a sedět v tichu anebo poslouchat oblíbenou hudbu. Špatným výběrem je dívat se na Instagram a číst noviny.

Jíst zdravě a pravidelně. Vyvážená strava je zárukou dobré fyzické pohody, vysoké imunity a dostatečné pracovní síly.

Dobrý a dostatečný spánek. Zdravý spánek je nejlepším způsobem, jak nabrat síly a odpočinout si. Pro lepší kvalitu spánku si večer můžete dát uklidňující čaj s mátou.

Dostatečná fyzická zátěž. Fyzická zátěž vede k rovnováze fungování svalového systému a organismu jako celku.

Dělat věci, které se vám líbí. To může být jak výlet do kina, divadla nebo na výstavu, tak i procházka v parku s pejskem, čtení knih. Anebo takové malé věci jako si vypít kávu nebo čaj z oblíbeného hrnku.

Dobrou pomůckou při syndromu vyhoření je meditace. Ale nebojte se, pro vás může meditace být úplně něco jiného než pro ostatní. Společné je to, že je to každodenní praktika. Hlavní je vypnout všechny mobilní telefony a komunikační prostředky, spokojeně dýchat a krátkou dobu věnovat pozornost na sebe. Meditací se pro vás určitě může stát příprava jídla, pokud to máte rádi, nebo procházka se psem, čtení knihy anebo ta klasická meditace, když jenom sedíte a dýcháte.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Úvod**

Manažerská pozice přináší do života jedince značnou míru stresu. Právě zmíněný stres a jeho důsledky jsou předmětem zkoumání v druhé části bakalářské práce. Výzkumné šetření bylo prováděno v 5 zemích: Česká republika, Anglie, Amerika, Izrael a Rusko, a sice na pozicích středního a vyššího managementu.

Pomocí dotazníků byly zjišťovány stresory působící na zaměstnance, byl zkoumán jejich vliv na duševní zdraví a metody duševní hygieny. V kapitole 4.4 – Výsledky vlastního dotazníkového šetření – jsou podrobněji rozepsány některé odpovědi na otázky, kterým byl dán větší prostor.

### **4.2 Cíl výzkumu a sběr dat**

Cílem empirické části bakalářské práce je popsat a analyzovat vliv stresu na psychiku a psychické zdraví v souvislosti s manažerskou prací v různých zemích. Zjištěná data z dotazníkového šetření budou pomocí statistických metod zpracována a interpretována.

Pomocí statistických metod budou taky přijaty, nebo vyloučeny stanovené hypotézy. Výsledky poslouží k návrhům na doporučení ke zlepšení pracovních podmínek a preventivních programů.

### **4.3 Technika sběru dat**

Ke sběru dat byla použita metoda kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření. Výzkumný dotazník pro tuto práci byl vytvořen pomocí Google Forms na webu <https://docs.google.com>. Obsahoval celkem 23 otázek a byl rozdělen do tří tematických částí. Manažeři ho vyplňovali anonymně.

První část dotazníku obsahovala 5 otázek se základními informacemi o respondentovi, podle těchto otázek byly zjištěny obecné informace, podle kterých jednotlivci byli rozděleni do skupin, které budou srovnávané. Druhá část činí 8 otázek a byla zaměřena na práci každého jednotlivce, jeho pocity a úroveň stresu v práci, spokojenosti s pracovním prostředím respondenta, na emoční stabilitu a stres. Třetí část obsahující 10 otázek se

věnovala otázkám emoční stability, zkoumala metody duševní hygieny a využití odborné pomoci.

Dotazník byl respondentům rozeslán pomocí e-mailu v období prvních čtrnácti dnů měsíce prosince roku 2021. Pro výzkum bylo osloveno celkem 250 zaměstnanců různých firem v 5 zemích, kteří působí na pozicích středních a vyšších manažerů. Návratnost dotazníku byla 62,8 procent, celkem dotazník vyplnilo 157 manažerů.

**Výčet otázek, na které respondenti poskytovali své odpovědi, se nachází v přílohách bakalářské práce.**

#### **4.4 Výběr respondentů**

Vybraní respondenti jsou manažeři různých pracovních oborů. Manažerské prostředí je pro autorku diplomové práce velmi známé, jelikož se v něm sama pohybuje. Výzkumný vzorek byl vybrán metodou sněhové koule, kterou Hendl charakterizuje jako: *“Volba dalších případů na základě doporučení již zkoumaných jedinců. Vhodné pro interview.”* (Hendl, 2005, s. 154) Autorka práce oslovila deset manažerů, kteří následně doporučili další vhodné adepty pro výzkum z řad svých přátel a známých.

Jednotliví respondenti reprezentují různá pracovní odvětví, díky tomu můžeme vidět, jak různí manažeři zvládají stress v práci a osobním životě, jaké stresory na ně působí. Dotazník odhalí, zda dotazovaní manažeři z různých zemí vnímají duševní hygienu stejně, či odlišně.

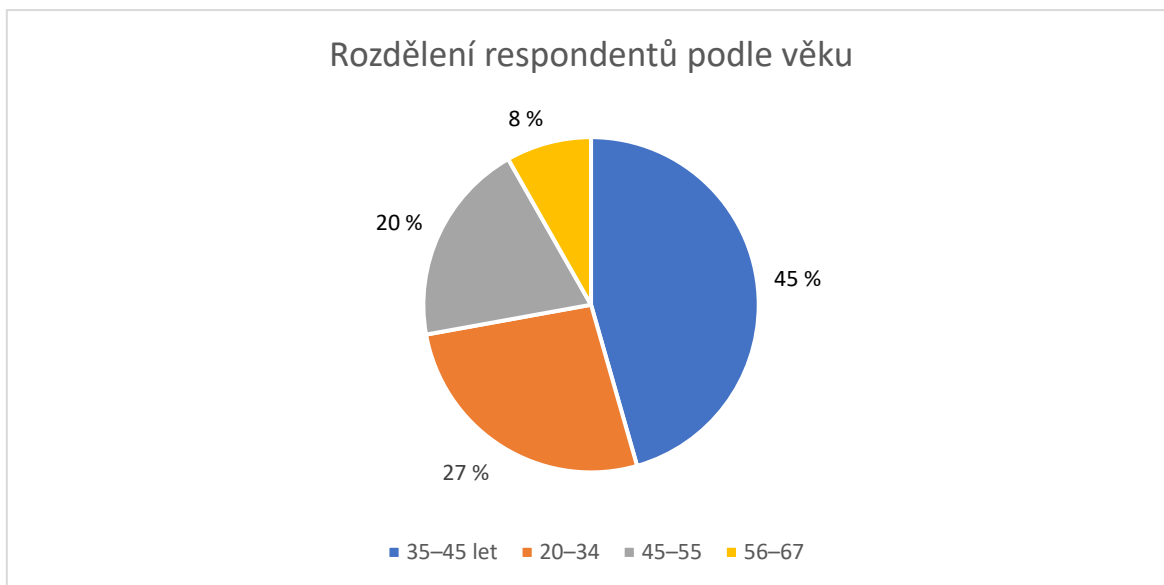
#### **4.5 Vstupní údaje o respondentech**

Dotazník vyplnilo celkem 157 respondentů.

##### **Rozdělení respondentů podle věku:**

Zařazení respondentů do příslušných kategorií podle věku vykazuje, že nejpočetnější věkovou kategorií ve zkoumaném vzorku představuje kategorie 35–45 let, a to u 45 %, konkrétně u 72 osob. Ve věku od 20 do 34 let se ve vzorku nachází 42 respondentů, ve věku od 45 do 55 let 31 respondentů, věku od 56 do 67 let odpovídá 13 respondentů.

Obrázek 3: Rozdělení respondentů podle věku



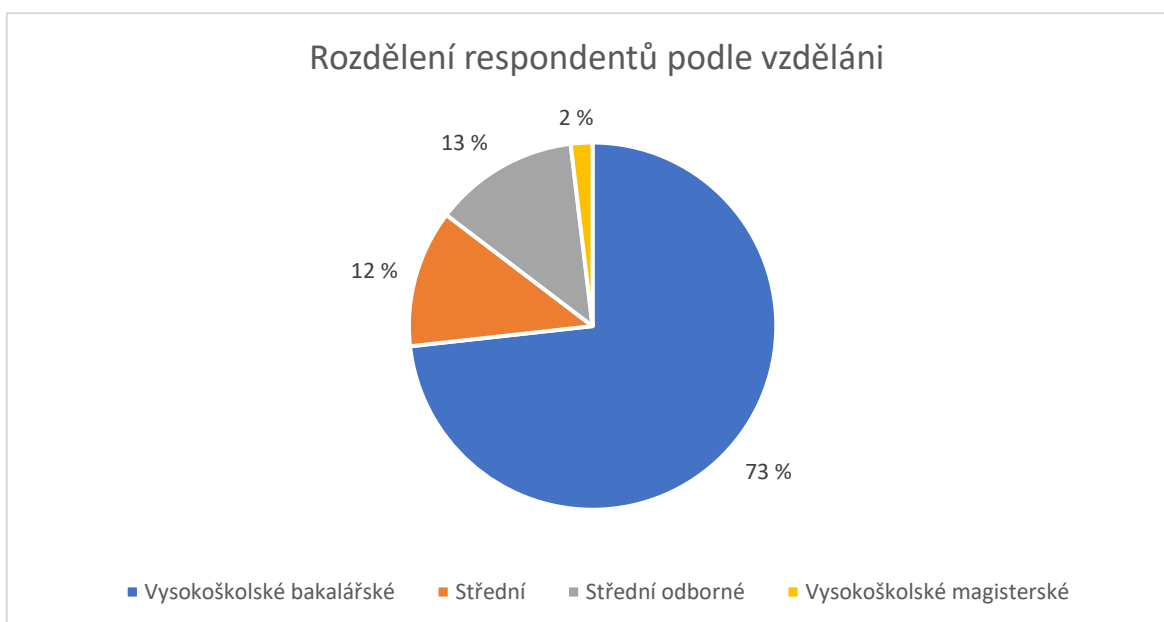
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání:**

Manažeři jsou z 5 zemí s převažujícím vysokoškolským vzděláním.

73 procent oslovených manažerů má vysokoškolské vzdělání. 12 procent má střední, 13 procent střední odborné a 2 procenta mají doktorské vzdělání.

Obrázek 4: Rozdělení respondentů podle vzdělání



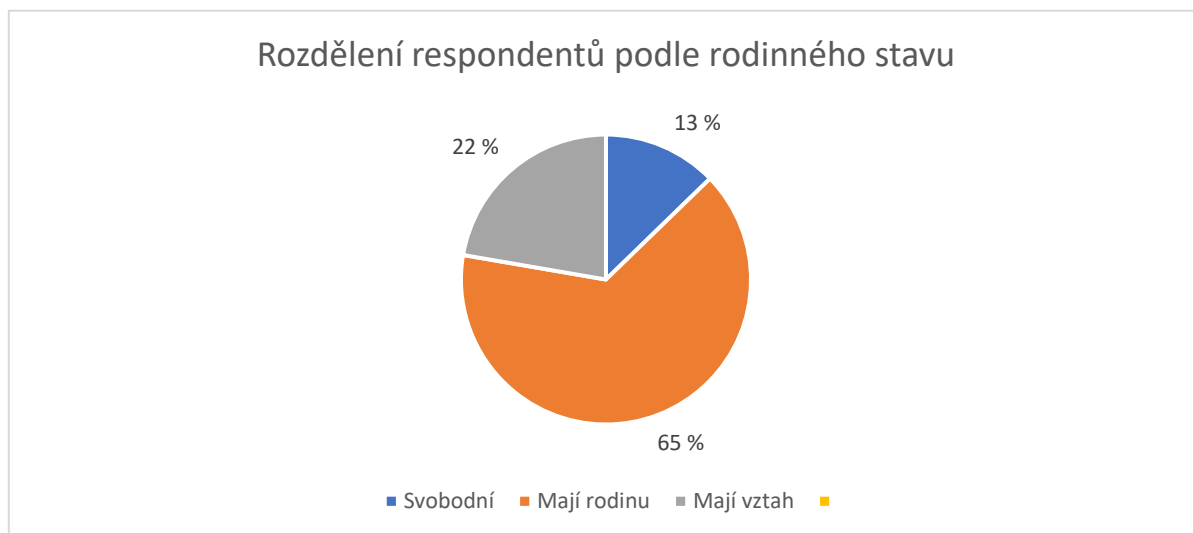
Zdroj: Vlastní zpracování



### Rozdělení respondentů podle rodinného stavu:

Většina z respondentů, a to je 65 procent, má rodinu, 22 procent je ve vztahu, 13 procent osob je svobodných a nemá vztah.

Obrázek 5: Rozdělení respondentů podle rodinného stavu

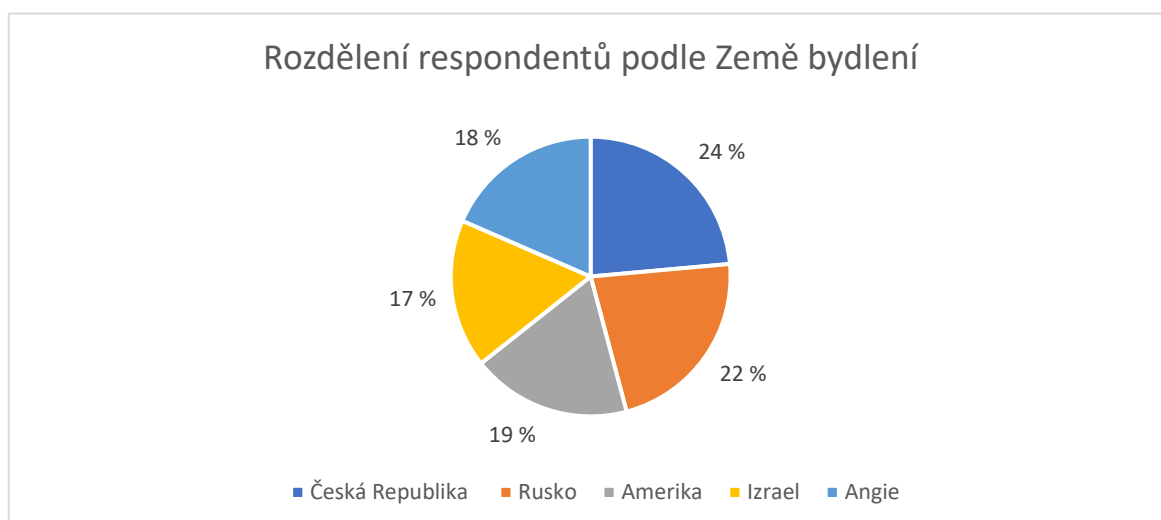


Zdroj: Vlastní zpracování

### Rozdělení respondentů podle země bydliště:

37 respondentů je z České republiky, 35 je z Ruska, 29 je z Ameriky, 27 je z Izraele a 29 je z Anglie.

Obrázek 6: Rozdělení respondentů podle země bydliště

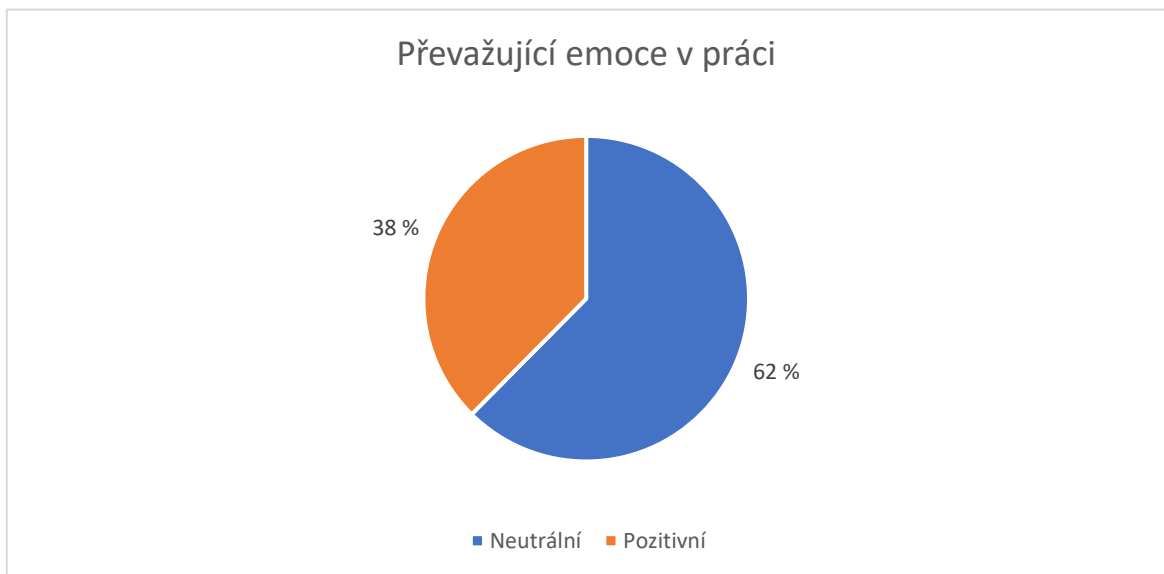


Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 Výsledky vlastního dotazníkového šetření

V otázce č. 7 měli respondenti na výběr 3 odpovědi z pozitivních, negativních či neutrálních emocí. Možností bylo vybrat jednu odpověď. U dotazovaných respondentů nebyla ani jedna odpověď negativní. Neutrální emoce v dané zkoumané skupině převažují nad pozitivními.

Obrázek 7: Převažující emoce v práci

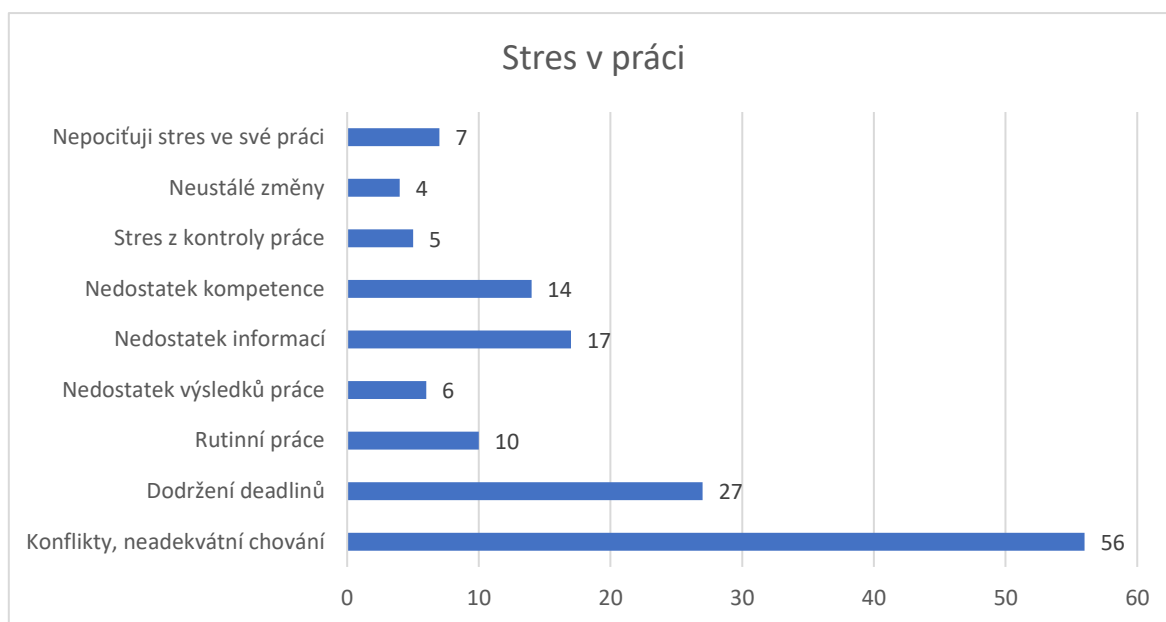


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 zkoumala, jaký nejčastější stresor působí na zaměstnance.

Převážná část respondentů zvolila komunikaci: s kolegy, nadřízenými a klienty, v tom jsou nejen konflikty, ale i neadekvátní chování. Jde o 56 jednotlivců (více než 35 %). Dotázaní dostali prostor k vyjádření, měli možnost napsat svou vlastní odpověď. Nejčastěji se respondenti vyjadřovali k extrémnímu tlaku na výkon, dodržení deadlinu – 27, dále: rutinní práce – 10, nedostatek výsledků v práci – 6, nedostatek informací – 17, nedostatečná kompetence – 14, kontrola práce – 5 a neustálé změny – 4. 7 respondentů stres ve své práci nepocítuje.

Obrázek 8: Stres v práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 znázorňuje úroveň stresu respondentů v práci.

#### Úroveň pracovního stresu respondentů:

Obrázek 9: Úroveň pracovního stresu respondentů

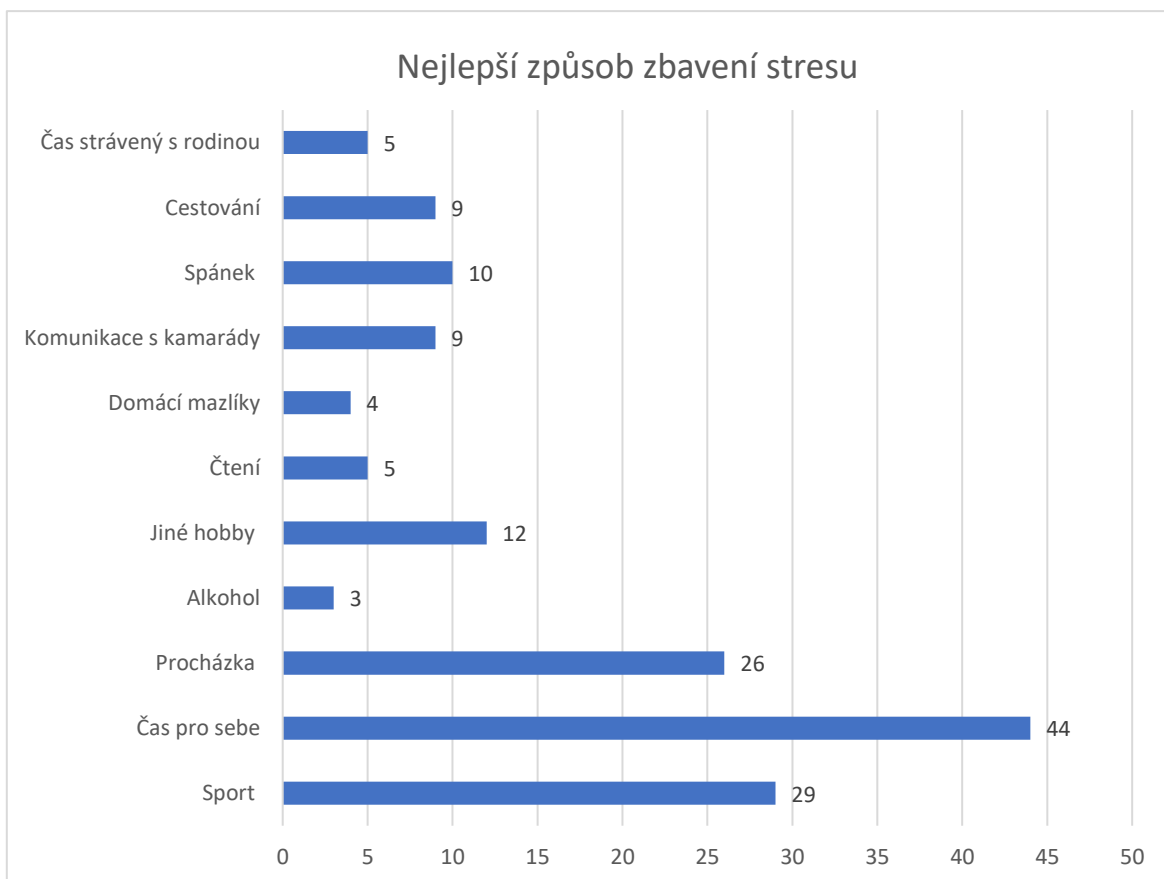
<b>1/10</b>	<b>8 respondentů</b>	<b>5 %</b>
<b>2/10</b>	11 respondentů	7 %
<b>3/10</b>	20 respondentů	12,7 %
<b>4/10</b>	28 respondentů	17,8 %
<b>5/10</b>	24 respondentů	15,2 %
<b>6/10</b>	18 respondentů	11,46 %
<b>7/10</b>	19 respondentů	12,1 %
<b>8/10</b>	15 respondentů	9,55 %
<b>9/10</b>	5 respondentů	3,18 %
<b>10/10</b>	5 respondentů	3,18 %
<b>Celkem</b>	<b>157 respondentů</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 nám poskytla informace o tom, jaké způsoby zbavení stresu jsou pro respondenty nejlepší.

Nejčastější odpovědí je čas pro sebe, pak sport, procházky, hobby a spánek, menší počet respondentů zvolilo cestování, čas strávený s rodinou, komunikaci s kamarády a alkoholové nápoje.

Obrázek 10: Nejlepší způsob zbavení stresu



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.1 Testování hypotéz

Hypotézy byly testovány pomocí programu *SAS OnDemand* a pomocí *Excelu 10*.

Hladina významnosti byla určena jako  $p = 0,05$ .

Počet pozorování je 157.

Stupňů volnosti je 156.

### 5.1.1 Testování hypotézy č. 1

- **H<sub>1</sub><sub>1</sub>:** Z hlediska provedeného výzkumu je významný rozdíl mezi duševním stavem jedince a pocity stresu.
- **H<sub>1</sub><sub>0</sub>:** Z hlediska provedeného výzkumu není významný rozdíl mezi duševním stavem jedince v práci a pocity stresu.

První hypotéza testovala závislost mezi duševním stavem jedince a pocity stresu.

V tabulce se nacházejí odpovědi respondentů, které byly použity pro testování hypotézy číslo 1.

Pro testování hypotézy bylo nutno seskupit několik odpovědí do jedné. Pozitivní stav se skládá z několika oblastí: jestli se respondentovi líbí jeho práce, má-li konflikty s kolegy v pracovním prostředí a emoce, které provádějí jedince před příchodem do práce. Všechny údaje autorka práce převedla do číselné podoby, které odpovídají: pozitivní – 1, neutrální – 0, negativní – 1. Jestli se práce jednotlivcům líbí, tak je to 1, jestli nelíbí, tak -1.

Žádný ze zkoumaných jedinců nemá z práce negativní emoce, takže ve druhé odpovědi převažují číslíce 1. Třetí otázka se vyhodnocovala stejně jako první. Ano jako 1, ne jako -1. Čtvrtá otázka se brala tak, že pokud jednatel má méně než 4 body, je to pozitivní stav, tj. 1, Více než 4 a méně než 7 je normální stav, tj. 0, více než 7 je negativní, tj. -1.

Výsledky autorka práce vyhodnotila tak, že pokud jednatel má výsledek větší než 4, tak celkový stav je pozitivní, když je méně nebo roven 0, tak negativní.

Závislou proměnnou byla určena proměnná pocity stresu, nezávislou je duševní stav jedince.

Tabulka 1: Výsledky hypotézy č. 1

Počet pozorování	Průměr	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba	Minimum	Maximum
157	5,1210	2,2428	0,1790	1	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Výsledky hypotézy č. 1

Počet stupňů volnosti	t hodnota	P hodnota
156	28,61	<0,0001

Tabulka 3: Výsledky hypotézy č. 1

Hodnota t	Hodnota p	Rozhodnutí o $H_1$	Závislost je
28,61	0,001	zamítáme	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměr v této otázce je 5,1210, což je trochu více než prostřední odpověď.

T hodnota je 28,61, což je hodnota testové statistiky pro testovanou hypotézu.

Na základě výsledků provedeného párového t-testu vyšla p hodnota 0,001, menší než určená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní. Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost mezi úrovní stresu a duševním stavem jedince v práci. Závislost mezi duševním stavem jedince v práci a úrovní stresu byla prokázána. Což říká, že čím je duševní stav jedince horší, tím více stresu z práce pociťuje, a naopak.

### 5.1.2 Testování hypotézy č. 2

- **H<sub>21</sub>: Z hlediska provedeného výzkumu je významný rozdíl mezi zdravotním stavem jedince v práci a pocity stresu.**
- **H<sub>20</sub>: Z hlediska provedeného výzkumu není významný rozdíl mezi zdravotním stavem jedince v práci a pocity stresu.**

Druhá hypotéza sledovala závislost mezi zdravotním stavem a pocitem stresu v práci. Pro testování hypotézy byly vybrány dvě otázky z dotazníku. Jedna se týkala úrovně stresu v práci a druhá zdravotního stavu jedince.

Jako závislá proměnná byla určena proměnná pocity stresu, nezávislou je zdravotní stav jedince.

Tabulka 4: Výsledky hypotézy č. 2

Počet pozorování	Průměr	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba	Minimum	Maximum
157	5,1203	2,2357	0,1779	1	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Výsledky hypotézy č. 2

Počet pozorování	t hodnota	P hodnota
156	28,79	<0,0001

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Výsledky hypotézy č. 2

Hodnota t	Hodnota p	Rozhodnutí o H <sub>20</sub>	Závislost je
28,79	0,001	zamítáme	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměr v dané otázce je 5,1203, což je o 0,1203 více než prostřední odpověď.

T hodnota je 28,79, což je hodnota testové statistiky pro testovanou hypotézu.

Na základě výsledků provedeného párového t-testu vyšla p hodnota 0,001, menší než určená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní. Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost mezi úrovní stresu a zdravotním stavem jedince v práci. Závislost mezi duševním stavem jedince v práci

a úrovní stresu byla prokázána. Což říká, že čím je zdravotní stav jedince horší, tím více stresu z práce pociťuje, a naopak.

### 5.1.3 Testování hypotézy č. 3

- **H3<sub>1</sub>: Úroveň stresu záleží na vzdělání.**
- **H3<sub>0</sub>: Úroveň stresu nezáleží na vzdělání.**

Třetí hypotéza byla zaměřena na sledování závislosti úrovně stresu na vzdělání jedince. V této hypotéze byly použity odpovědi z dotazníku na otázky ohledně vzdělání a úrovně stresu.

Jako závislá proměnná byla určena proměnná pocity stresu, nezávislou je vzdělání jedince.

Tabulka 7: Výsledky hypotézy č. 3

Počet pozorování	Průměr	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba	Minimum	Maximum
157	5,1218	2,22,40	0,17811	1	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Výsledky hypotézy č. 3

Počet stupňů volnosti	t hodnota	P hodnota
156	28,76	<0,0001

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Výsledky hypotézy č. 3

Hodnota t	Hodnota p	Rozhodnutí o H <sub>30</sub>	Závislost je
28,7	0,001	zamítáme	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměr v dané otázce je 5,4735, což je o 0,4735 více než prostřední odpověď.

T hodnota je 28,7, což je hodnota testové statistiky pro testovanou hypotézu.

Na základě výsledků provedeného párového t-testu vyšla p hodnota 0,001, menší než určená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní. Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost mezi úrovní



stresu a vzděláním jedince v práci. Závislost mezi vzděláním jedince v práci a úrovní stresu byla prokázána.

#### 5.1.4 Testování hypotézy č. 4

- **H4<sub>1</sub>: Úroveň stresu zaleží na důležitosti přidělené duševní hygieně každým z jednotlivých manažerů a pocitech stresu v práci.**
- **H4<sub>0</sub>: Úroveň stresu nezáleží na důležitosti přidělené duševní hygieně každým z jednotlivých manažerů a pocitech stresu v práci.**

V čtvrté hypotéze autorka práce sledovala závislost mezi pocitem stresu v práci a důležitostí přidělené duševní hygieně každým z jedinců. Pro tuto hypotézu byly použity odpovědi z několika otázek dotazníku. Má-li jednotlivec hobby a koníčky, jak často se setkává s kamarády a příbuznými a jak často chodí na procházky. Výsledky byly hodnoceny obdobně jako u první hypotézy. Odpovědi ano přisuzujeme 1 bod, odpovědi ne 0 bodů, 1–2krát týdně je za 1 bod, 1–2krát měsíčně je za 0 bodů a zřídka je za -1 bod. Celkový stav byl měřen tak, že pokud je celkový počet bodů více nebo roven 0, tak duševní hygiena pro daného jedince je důležitá, pokud je celkový počet méně než 0, tak duševní hygiena není tak podstatná.

Jako závislá proměnná byla určena proměnná pocity stresu, nezávislou je důležitost, přidělená duševní hygieně každým z jednotlivých manažerů.

Tabulka 10: Výsledky hypotézy č. 4

Počet pozorování	Průměr	Směrodatná odchylka	Směrodatná chyba	Minimum	Maximum
157	5,1019	2,2309	0,1780	1	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Výsledky hypotézy č. 4

Počet stupňů volnosti	t hodnota	P hodnota
156	28,66	<0,0001

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Výsledky hypotézy č. 4

Hodnota t	Hodnota p	Rozhodnutí o H <sub>40</sub>	Závislost je
28,66	0,001	zamítáme	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměr v dané otázce je 5,4536, což je o 0,4536 více než prostřední odpověď.

T hodnota je 28,66, což je hodnota testové statistiky pro testovanou hypotézu.

Na základě výsledků provedeného párového t-testu vyšla p hodnota 0,001, menší než určená hladina významnosti 0,05. Nulová hypotéza tedy byla zamítnuta ve prospěch hypotézy alternativní. Na hladině významnosti 0,05 byla prokázána závislost mezi důležitostmi, přidělené duševní hygieně každým z jednotlivých manažerů a pocity stresu v práci.

### Jednotlivé rozhovory

Nejprve bylo telefonicky osloveno 10 známých manažerů. Autorka práce jim nabídla zúčastnit se osobního rozhovoru. Manažeři byli předem informováni o okruhu otázek a využití online platformy pro provedení hovoru. Zúčastnit se rozhovoru chtělo jen 5 jedinců. Ostatní osobní rozhovor odmítli z důvodů časových a jiných příčin. Autorka práce slíbila každému z jedinců, že rozhovor bude zcela anonymní, proto v práci budou použita jiná jména – zůstane jen věk, země a název pracovní pozice.

Manažerům byly položeny otázky z několika odvětví: manažerské práce, stres na pracovišti a duševní hygiena. Rozhovory nebyly nijak časově ohraničené, proto každý z jedinců měl možnost říct všechno, co ho k danému tématu napadá.

V průběhu rozhovoru byli osloveni 4 jedinci z různých zemí.

Tabulka 13: Oslovení respondenti

<b>Anna</b>	47	Rusko	Vedoucí ekonomického oddělení
<b>Tom</b>	39	Velká Británie	Ředitel odvětví
<b>Patrik</b>	36	Česká republika	Vedoucí oddělení
<b>Nina</b>	41	Izrael	Manažerka kategorií

Zdroj: Vlastní zpracování

První sada otázek se týkala manažerské praxe a osobnosti respondenta. Manažeři odpovídali na otázky, jak dlouho jsou zaměstnáni na dané pracovní pozici, zda se jim líbí

jejich pracovní pozice a proč, proč zvolili manažerskou práci, jestli očekávali to, co ve skutečnosti manažer dělá, za jaké věci mají odpovědnost, jestli jsou ve své práci spokojeni a jestli je jejich práce naplňuje.

### **Anna**

Pro Annu byl vstup do manažerské práce samozřejmostí. „*V roce 199,1 když se ekonomická situace měnila, ekonomická oblast byla perspektivnější a dávala možnost pracovat v oboru, který ti vždy vydělá peníze.*“ Anna pochází z malého města v Rusku, kde bylo jen několik dostupných univerzit. Anna vybrala tu optimální variantu a studovala management a ekonomiku. Anna pracuje již od studentských let, praxi v oboru má více než 25 let. Jako vedoucí oddělení pracuje už 10 let. „*Nemůžu říct, že se mi moje práce líbí, ale vždy jsem měla možnost vydělat dobré peníze a stabilitu, což některé ostatní profese nabídnout nemohly. V práci jsem měla na starosti plánování budgetu, kontrolu nákladů a výdajů, analýzu ceny práce a vytvoření finanční analýzy pro majitele podniku.*“ Podle názoru autorky práce, nejzajímavější z odpovědí bylo to, že Anna neměla žádné představy ohledně práce ve svém oboru, proto neměla ani žádné zklamání.

### **Tom**

Tom je z Velké Británie. Obor managementu si vybral kvůli rodičům. V té době toto odvětví představovalo velký pokrok a nabízelo hodně perspektiv do budoucna. Nicméně tato práce pro Toma není vůbec náročná, naopak se cítí velmi potřebným pro svoji firmu. Na tomto místě tom pracuje již několik let (přesně 5). Hodnotil svou práci jako nestresovou a cítí se v ní velice pozitivní. „*Práce je pro mě jako hobby. O ní přemýšlím i doma během víkendů.*“ Tom rád něco řídí, proto pro něj manažerská práce není náročná.

### **Patrik**

Patrik se narodil v České republice. Má vysokoškolské magisterské vzdělání v oblasti managementu a financí. Této obor si vybral, protože se mu líbila ekonomika a myslel si, že takové vzdělání mu vždy pomůže v životě. „*Chtěl jsem dělat něco zajímavého, to, co přináší výsledek, a podle mého názoru v té době toto bylo přesně ono.*“ Patrik je velice přátelský a otevřený člověk. Proto mu práce a komunikace nedělají problémy. Ve volném čase dělá jiné věci, ale co se týče pracovní odpovědnosti, Patrik ji zvládá bez problému.

## **Nina**

Pochází z Izraele. Pracuje na pozici manažerka kategorií jež 4. rok. Práce se jí líbí, ale do budoucna přemýšlí o něčem, co by ji mohlo naplňovat více. Od dětství se chtěla stát designérkou. Na univerzitě studovala ekonomiku a management. „*Vybrala jsem to jen kvůli tomu, že v té době se toto odvětví hodně rozvíjelo a měla jsem možnost vydělávat dobré peníze, na konec mě ta profese zaujala a moc se mi líbila.*“ Ve své práci má Nina na starosti výběr a nákup sortimentu do svého obchodního oddělení. Stará se o plnění cílů, nastavuje strategii v oblasti nákupu, plánuje a na základě analýz rozhoduje o strategických cílech celého oddělení. „*Neřekla bych, že mě práce naplňuje tak, jak bych chtěla, ale líbí se mi. Dělán věci, které dobře znám a umím.*“

Druhá sada otázek se týkala stresu v manažerské práci, jaké stresory působí na jednotlivce na pracovišti, co je nejvíce obtížné zvládat a jaké nejčastější stresové situace musejí manažeři překonávat.

## **Anna**

S Annou jsme měli dlouhý, dostatečně podrobný a upřímný rozhovor, proto sada otázek o stresu pro Annu nepředstavovala velký problém. Ona vzpomínala, jak v profesi začínala a jaké stresory na své cestě měla. Když Anna svou praxi teprve začínala, do provozu vstupovaly nové programy a softwary – bylo s tím obtížné pracovat z důvodu malého počtu instrukcí a návodů. Na druhou stranu tohle vše se lze za nějakou dobu naučit – na rozdíl od lidských vztahů. „*Největším stresorem od začátku mé práce je kontrola lidí. Je velice obtížné v práci mít dobré vztahy s kolegy a stát se s nimi kamarády.*“ Poslední firmu Anna musela opustit přesně z důvodu, že tam nebylo možné s kolegy komunikovat. „*To bylo jako ve serpentáriu. Nikdo nechtěl pracovat a normálně komunikovat.*“

## **Tom**

Pro Toma, stejně jako pro Annu, jsou největším stresem v práci konflikty s kolegy. „*Velice náročné ty vztahy řídit. Lidi jsou občas velmi konfliktní a nechápou, že jsme všichni na jedné lodi.*“ Jinak ve své práci žádné stresory nemá. Necítí se jako by byl neschopen nějaké činnosti kvůli stresu v práci zvládat a překonávat problémy. „*Důležitý je, jak se k lidem chováš, jaký postoj máš ke své práci, pak se budou chovat stejně jako ty.*“ Nina během rozhovoru několikrát řekla, že ve své práci musí furt do kola některé věci podřízeným opakovat. S takovým opakováním stráví hodně času a nemůže pokračovat ve své práci.

### **Patrik**

*„Občas se mi zdá, že nejsem schopen něco zvládnout (směje se). Každému se to občas zdá. V tomto odvětví pracuji jen 1 rok, proto je pro mě občas těžké řídit některé procesy. Jinak je pro mě práce nenáročná.“* Patrik je příkladem člověka na správném místě. Promluvili jsme si jen chvilku kvůli jeho časové náročnosti, ale je člověkem, kterému se líbí jeho práce a který je schopen řešit jakýkoliv problém, je takový klidný a příjemný. Na konci rozhovoru se Patrik přiznal, že občas cítí časový tlak a neví, jak stihnout všechno, co chce.

### **Nina**

*„Pro mě se práce stává nejvíc obtížnou, když potřebuji komunikovat s lidmi. Na začátku se snažíš být na ně milá, ale pak ničemu nerozumějí a myslí si, že když jsi taková příjemná na ně, tak se mohou chovat drze a nesplňovat to, co slíbili.“*

Třetí sada otázek se zaměřovala na duševní hygienu. Manažeři vyprávěli, jaké způsoby zbavení stresu jsou pro ně nejlepší a proč. Jak často se způsoby duševní hygieny používají a jakou důležitost jim přidělují.

### **Anna**

*„Nejlepším odpočinkem je absence stresu.“ (směje se) „Nejlepším odpočinkem je přestat pracovat. Jít na procházku do lesa, hrát a číst pohádky se synem, prostě dělat něco, co není s prací spojeno.“* Pro Annu, jak můžeme sledovat, jsou nejvíce důležité dobré lidské vztahy a pocit klidu na pracovišti. Proto jako si odpočinek vybírá ty činnosti, které jí vyplňují ten nedostatek. *„Pro mě je důležité, abych alespoň hodinu denně strávila se synem, poté se cítím jako v dětství, čteme s ním knížky, hrajeme roboty a sbíráme hádanky.“ (směje se) „Pak se cítím jako po dovolené.“*

### **Tom**

*„Nejlepším odpočinkem pro mě je cestování s manželkou. Nepřemýšlím o ničem, co je s prací spojeno, jen kam jít, kde bydlet a co bude dneska k večeři. Rád cestuji někam k moři. Líbí se mi, jaký klid cítíš vedle velké vody.“* Jak můžeme vidět, pro Toma je důležitý postoj k práci, on má rád aktivní odpočinek a čas strávený s manželkou.

### **Patrik**

*„Sport je pro mě velice důležitý. Cítím se nejvíc unaveným, když nesportuji a nemám na to čas.“* V tomto případě máme člověka, pro kterého je sport způsobem zbavení stresu

a zároveň velkým koníčkem, bez kterého se nemůže obejít. „Mám rád taky fotografování. Když jsem byl studentem, vydělával jsem si tím způsobem peníze. Ted' je to už hobby, ale občas lituji, že kvůli práci na to nemám hodně času.“ V tomto hobby Patrik vyjadřuje svou kreativitu. Můžeme sledovat závislost, že pro Patrika je důležitý kreativní postoj v životě a v práci. Vidí obyčejné situace z jiného úhlu pohledu než ostatní, možná proto je jeho práce natolik úspěšná.

### **Nina**

„Jasně že sport je nejlepší odpočinek. Mám rada běh a plavání. Když je počasí horké, což je u nás skoro každý den, (směje se) ne každý to má, rada chodím k moři a na procházky s rodinou.“ Pro Ninu jsou velice důležité klidné a dobré vztahy s rodinou, dětmi a manželem. Má dostatek volného času a snaží se učit novým věcem a pokračovat ve svém vzdělání. „Jsem velmi hladová po nových věcech. Rada se učím. Čtu různé učebnice a dívám se na videa. Ovšem na mě velmi působí prostředí, ve kterém bydlím. Skoro ideální manželka.“ (směje se)

## **5.2 Návazné rozhovory**

V této kapitole budou postupně zhodnocena získaná výzkumná data z jednotlivých rozhovorů. Veškeré informace budou rozčleněny podle témat.

Na základě těchto zjištění bude autorka práce schopna určit, zda výzkum přinesl nové poznatky.

### **Manažerská práce**

První sada otázek se týkala manažerské praxe a osobnosti respondentů. Jak dlouho na současné pracovní pozici jsou, co je hlavní náplní jejich práce, jaký je jejich pracovní cíl, ale i otázky týkající se jejich smyslu života atd. První okruh obsahoval dvě klíčové otázky – proč zvolili manažerskou práci, jaké měli očekávaní a jestli se se současností shodují.

Většině respondentů se manažerská práce líbí. Ve své práci je naprosto spokojený Tom, pro kterého je pozice splněným snem. Podobně vnímají svou práci také Patrik a Nina.

Většina respondentů se shodla, že je práce naplňuje, baví a je zároveň jejich koníčkem. Nina odpověděla, že ze začátku to tak bylo i u ní, ale nyní dělá svou práci jen z důvodů, že je v ní dobrá a rozumí jí.

Nejčastěji respondenti vypověděli, že jsou zcela spokojeni s odměnou za odváděnou práci.

Výpovědi respondentů se shodovaly v tom, že smyslem života je rodina, užívání si života, cestování a poznávání nových věcí a lidí. Dvě dotazované osoby dokonce přímo uvedly, že rozhodně jejich smyslem života není práce.

### **Stres na pracovišti**

Jedním ze zásadních pojmů této diplomové práce je stres. V rozhovorech bylo zjišťováno, zda manažeři označují svoji práci jako stresující, jakou míru stresu prožívají a co považují za nejvíce stresující v manažerské praxi.

Většina respondentů se shodla na tom, že manažerská práce je stresující, jen málo respondentů uvedlo, že jejich práce je málo stresující.

Pro většinu respondentů jsou největším stresem na pracovišti konflikty s kolegy, druhým největším stresem je časový tlak a pak už komunikace s podřízenými.

### **Duševní hygiena**

Všichni respondenti znají termín duševní hygiena a vědí, co si pod ním představit, tato znalost je pro manažery velmi důležitá. Pro způsoby zbavení se stresu si respondenti často vybírali sport, cestování a čas strávený s rodinou.

## **5.3 Shrnutí výsledků a diskusí**

V praktické části práce bylo realizováno výzkumné šetření, které sestávalo z dotazníku, kterého se zúčastnilo 157 manažerů, a čtyř polostrukturovaných rozhovorů s manažery. Rozhovory se týkaly tří okruhů a manažeři měli možnost vyjádřit se beze stresu anonymně.

V průběhu práce byly získány odpovědi k následujícím otázkám:

- 1) Na základě prostudované literatury byla získána představa o profesním stresu jako o formě emočního stresu. Důsledek neustálého pobytu v prostředí neustálého opakování traumatických situací je chronický stres.
- 2) Existuje řada organizačních a osobních faktorů přispívajících k vytváření profesního stresu v podmínkách pracovního prostředí: konflikty na pracovišti, nedostatek odměn za svědomitě vykonávanou práci.

Osobní faktory:

Nezajímavá práce, ztráta zájmu o profesionální kontakty a nedostatek profesionality a praxe v oboru. Výsledkem pracovního stresu je vyhoření zaměstnanců.

Faktor vyvolávající stres v dané profesi, je schopnost manažerské profese popřít problémy související s osobním zdravím, jejichž rozvoji napomáhají specifické znaky:

- vysoká míra neuroticismu,
- sebeovládání (zejména při vyjadřování negativních emocí pomocí),
- touha negativní emoce potlačit,
- racionalizace motivů chování,
- sklon ke zvýšené úzkosti atd.

## **5.4 Doporučení pro zvládnání stresu**

Autorka práce navrhla několik doporučení, založených na osobních zkušenostech, samostudiu a rozhovorech s psychologem.

### **5.4.1 Psychoprofylaktický program snižování pracovního stresu**

- Naučit se vyjadřovat emoce a také jak reagovat obecně na negativní situace
- Naučit se ovládat své vlastní emoce
- Naučit se konstruktivní behaviorální reakce ve stresových situacích
- Formování uvědomění si svého vnitřního světa, pocitů druhých lidí, rozvoj empatie
- Rozvíjení pozitivního sebevědomí

### **5.4.2 Tipy a intervence pro zvládnání stresu**

Řešení problému stresu podle názoru autorky práce je jednou z nejdůležitějších otázek současnosti.

Vraťme se k definici stresu. Přeloženo z anglického slova „stress“, stres znamená „tlak“ či „napětí“. Encyklopedický slovník (2002) poskytuje následující výklad stresu: „*Soubor ochranných fyziologických reakcí, které se vyskytují v organismech zvířat a lidí v reakci na vystavení různým nepříznivým faktorům (stresorům).*“

K aktivním způsobům zvýšení celkové odolnosti patří řada faktorů, lze je rozdělit do tří skupin:



- První skupina – zahrnuje metody využívající fyzikální faktory vlivu, jsou to fyzická kultura, otužování těla, běh atd.
- Druhá skupina – autogenní trénink, psychoterapie, hypnóza.
- Třetí skupina – způsoby zvýšení celkové odolnosti organismu spojené s biologicky aktivními látkami.

Jedním z nejlepších způsobů, jak si snížit úroveň stresu, je komunikace s blízkými.

Důležitým způsobem, jak zmírnit psychické napětí, je aktivace smyslu pro humor. Jak věřil S. L. Rubinshtein (1946) – „*Podstata smyslu pro humor není vidět a cítit komiks tam, kde je, ale vnímat jako komické to, co se tváří jako vážné, tzn. být schopný považovat něco vzrušujícího jako nedůležité a nevhodné vážné pozornosti, umět se usmát nebo smát v obtížné situaci.*“ Smích vede k poklesu úzkosti – když se muž směje, jsou pak jeho svaly méně napjaté (relaxace) a jeho srdeční tep je normální. Z hlediska funkčního významu je smích tak silný, že S. Fry to dokonce nazval „stacionární běh“.

Autorka práce dále uvádí několik metod zvládnání stresu a první pomoc organismu při zvládnání těžkých životných situací.

### **5.4.3 Relaxace**

Je to metoda, kterou se lze částečně (popř. zcela) zbavit fyzického nebo psychického stresu.

Relaxace je velmi užitečná, protože je její zvládnutí docela snadné – nevyžaduje speciální vzdělání, a dokonce ani přirozený dar. Je tu ale jedna nepostradatelná podmínka – motivace, tzn. každý musí vědět, proč se chce naučit relaxaci. Metody relaxace je třeba zvládat předem, aby v kritickém okamžiku bylo snadné překonat podráždění a duševní únavu.

Pravidelné relaxační cvičení se postupně stane zvykem, který bude spojen s příjemnými zážitky – i když pro zvládnání člověk potřebuje trpělivost.

#### **Relaxační cvičení**

Většina z nás je již tak zvyklá na duchovní a svalové napětí, které vnímáme jako přirozený stav, aniž bychom si uvědomovali, jak je to špatné. Mělo by být jasné, že relaxaci se můžete naučit regulovat toto napětí.

#### **5.4.4 Regulace dýchání**

Za normálních podmínek na dýchání nikdo nemyslí. Ale když z nějakého důvodu dojde k odchylkám od normy, najednou se stává dýchat obtížné. Dýchání se stává namáhavým a těžkým při fyzické námaze nebo ve stresové situaci. A naopak, při silném zděšení, napjatém očekávání něčeho, lidé nedobrovolně zdržují dech.

Člověk má schopnost vědomě ovládat dýchání. Použije to ke zklidnění, ke zmírnění napětí – svalů, duševního stavu. Tak se autoregulace dýchání může stát účinným prostředkem k řešení stresu – spolu s relaxací a koncentrací.

#### **5.4.5 Metody duševní hygieny ve společnostech**

Aby firmy zabránily propouštění nebo ztrátě produktivity zaměstnanců, musejí zavádět společnosti well-being programy, což jsou soubory opatření ke zvýšení úrovně blahobytu a k prevenci syndromu vyhoření zaměstnanců.

Programy pro pohodu zahrnují 5 hlavních oblastí:

- Zdravotní – psychologická asistence, zdravotní pojištění, školení ve fitness klubu, konzultace s výživovým poradcem, školení osobního povědomí, přednášky o spokojeném životním stylu.
- Profesní – vytváření pohodlných podmínek pro práci v kanceláři nebo na dálku. Pohodlí je dosaženo flexibilním rozvrhem, ergonomickým pracovištěm, organizací rekreační oblasti v kanceláři, pokročilým školením, odklonem od autoritářského stylu řízení, podporou iniciativ a úspěchů zaměstnanců.
- Finanční – poradenství v oblasti finanční gramotnosti, stravování zdarma a slevy u partnerských společností.
- Právní podpory – konzultace s právníkem, např. v otázkách bydlení, rodinného práva nebo autorských práv duševního vlastnictví.
- Sociálních vazeb – školení networkingových a komunikačních dovedností, kreativní večery, teambuildingy.

Skladba well-being programů závisí na rozpočtu firmy a není vybírána náhodně, ale na základě výsledků testování a průzkumů konkrétní firmy.

Tyto programy pomáhají zaměstnancům chránit se před syndromem vyhoření, pomáhají porozumět sami sobě, zlepšit své fyzické a psychické zdraví a obecně být šťastnější.

Takové programy umožňují zaměstnavateli udržet si cenné zaměstnance a přilákat nové specialisty. Spolu se zlepšením pohody zaměstnance roste jeho angažovanost – to má pozitivní vliv na zisk a úspěch společnosti.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem „Stres a duševní hygiena v manažerské praxi“. V teoretické části práce se autorka zaměřovala na problematiku stresu, zkoumala příčiny a důsledky nadměrné psychické zátěže a přibližovala možnosti zvládnutí stresového napětí. Práce byla zasazena do kontextu manažerského prostředí, přesněji do oblasti středního a vyššího managementu. V teoretické části byla dále přiblížena důležitost duševní hygieny a byly popsány metody psychohygieny.

V rámci praktické části byly stanoveny čtyři výzkumné hypotézy, které se vztahovaly na vlastní sestavený dotazník. Ke statistickému ověření byly použity programy SAAS OnDemand a Microsoft Excel. Dále byly výsledky pomocí párového t-testu analyzovány a popsány.

Statistickým výzkumem bylo potvrzeno, že míra pracovního stresu záleží na důležitosti přidělené duševní hygieně, duševnímu stavu a zdravotnímu stavu. Závislost mezi úrovní vzdělání a pocitem stresu prokázána nebyla.

V návaznosti na zjištěné skutečnosti pomocí anonymního dotazníkového šetření a statisticky ověřených hypotéz autorka navrhla preventivní opatření pro firmy a pracovníky.

Realizovaným šetřením se podařilo identifikovat tři nejintenzivněji působící stresory ovlivňující oslovené respondenty při jejich manažerské praxi. Největším stresorem, který působí na manažery jsou konflikty, dalšími jsou dodržování deadlinu a nedostatek informace pro zkvalitnění práce. Díky uvedeným zjištěním se tak podařilo naplnit hlavní cíl práce a následně rovněž formulovat určitá doporučení pro zlepšení současného stavu manažerské praxe.

Celkově se práce dotýká bodů probírané problematiky jen okrajově, bylo by velkým úspěchem, kdyby právě stručnost této práce byla pro čtenáře podnětem k tomu, aby se o problematiku zajímali více do hloubky. Práce by mohla být inspirací pro další výzkumy ubírající se stejným směrem.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

- 1) BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ (2015). Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 9788072613816.
- 2) ČELEDOVÁ, Libuše a Rostislav ČEVELA (2010). *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. ISBN 9788024732138.
- 3) KARLÍK, Petr, Marek NEKULA a Jana PLESKALOVÁ. Encyklopedický slovník češtiny. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2002. 604 s. Encyklopedický slovník češtiny. ISBN 80-7106-484-X.
- 4) GRÜN, Anselm (2014). *Lék na únavu ze života*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-717-1.
- 5) HARTL, Pavel (1993). *Psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Jiří Budka. Slovník. ISBN 80-901549-0-5.
- 6) HENDL, Jan (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-820-1.
- 7) HENDL, Jan (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- 8) HENDL, Jan (2005). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- 9) HENDL, Jan a Jiří REMR (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.
- 10) HOLEČEK, Václav, Jana MIŇHOVÁ a Pavel PRUNNER (2007). *Psychologie pro právníky*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Právnícké učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-065-9.

- 11) HONZÁK, Radkin (2018). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. 3. vydání. V Praze: Vyšehrad. ISBN 978-80-7601-004-8.
- 12) JAHODA, Marie (1958). *Current concept of positive mental health*. New York: Basic Books, 1. Dostupné z: doi:10.1037/11258-000
- 13) KALLWASS, Angelika (2007). *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-299-7.
- 14) KŘIVOHLAVÝ, Jaro (1994). *Jak zvládat stres*. Praha: Grada. Pro vaše zdraví. ISBN 8071691216.
- 15) KŘIVOHLAVÝ, Jaro (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada. Psychologie pro každého. ISBN 8071695513.
- 16) KŘIVOHLAVÝ, Jaro (2004). *Pozitivní psychologie*. Praha: Portál. Psychologie (Portál). ISBN 80-7178-835-x.
- 17) MALLOTOVÁ, K. (2000). Burn-out neboli syndrom vyhoření. *Psychologie dnes*, roč. 6, č. 2, str. 14–15. ISSN 1211-5886
- 18) MINIRTH, Frank B. (2011). *Jak překonat vyhoření: naučte se rozpoznávat, chápat a zvládat stres*. Praha: Návrat domů. ISBN 9788072552528.
- 19) SELYE, Hans. *Stres života*. Hodkovičky: Pragma, 2016. ISBN 9788073493929.
- 20) MLČÁK, Zdeněk (2005), ed. *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta. ISBN 80-7368-129-3.
- 21) PAUKNEROVÁ, Daniela (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024717069.
- 22) PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján. *Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit*. Praha: PASPARTA Publishing, 2016, 179 s. ISBN 978-80-88163-00-8.
- 23) RUSH, Myron D. (2003). *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8.
- 24) RUBINSHTEIN Sergei (1946). *Základy obecné psychologie*. 2. vydání, M., ISBN 5-314-00016-4

- 25) STOCK, Christian (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
- 26) ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- 27) VAŠINA, Bohumil (1999). *Psychologie zdraví*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 8070425466.

### **Internetové zdroje**

- 28) CHAJDIAK Josef., RUBLÍKOVÁ Eva., GUDÁBA Miroslav (1997) *Statistické metody v praxi*. Bratislava: Statis, 1997, 309 s. ISBN 80-85659-08-5.
- 29) ÚZIS ČR. Úvod – ÚZIS ČR [online]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/>

## 8 Přílohy

### 8.1 Dotazník

Dotazník je rozdělen do 3 částí:

(AN0-NE)

Obecná (Podle těchto otázek autorka práce zjistí obecné informace, podle kterých rozdělí jednotlivce do skupin, které pak bude srovnávat)

Váš věk:

Vaše vzdělání:

Váš rodinný stav (Svobodný(a), ženatý-vdaná, Mám vztah)

Název pozice, na které pracujete:

Název země, ve které bydlíte.

Práce a pracovní záležitosti (Podle těchto otázek autorka práce zjistí informace o práci každého jednotlivce, jeho pocity a úroveň stresu v práci)

Libí se Vám vaše práce (AN0-NE)

Jaké emoce vás provází před příchodem do práce (Negativní (únavu, podrážděnost a fyzickou bolest, třes, panika a nevolnost), neutrální (rutina, povinnost, zodpovědnost, radost z práce ale související s tím náročnost), pozitivní (euforie, radost, očekávání))

Máte konflikty s kolegy v pracovním prostředí (AN0-NE)

Podle škály 1-10 posoudíte vaši únavu večer po práci. 1-4 nejsem unaven, mám síly na sportovní aktivity, koníčky, rodinu a vedlejší činnosti, 5-8 jsem trochu unavený, ale čas s rodinou a kamarády rad trávím, 8-10 jsem unavený a nic nemůžu dělat, mám večeri a jdu spát

Z čeho pociťujete největší stres ve své práci?

Vyhovuje vám pracovní prostředí? 1-4 zcela vyhovuje, 5-8 vyhovuje, ale máme, co měnit a kam zlepšovat, 8-10 nevyhovuje

Chodíte do práci, když se cítíte, že jste nemocný? (AN0-NE)



Jak podle škály 1-10 můžete posoudit úroveň stresu ve Vaší práci? 1-4 Málo 5-8 Středně 8-10 Hodně

Duševní hygiena (Tyto otázky pomohou prozkoumat jakou důležitost přiděluje každý z jednotlivců duševní hygieně)

Mate konický nebo hobby? (To, co děláte ve volném čase často (alespoň párkrát za měsíc) a co není spojeno s vaší práci) (AN0-NE)

Co je pro Vás nejlepším způsobem zbavení nebo snížení úrovně stresu?

Jak často se setkáváte s kamarády a příbuznými? 1-2 týdně, 1-2 měsíčně, Zřídka

jak často chodíte na procházky do přírody? 1-2 týdně, 1-2 měsíčně, Zřídka

Pocitujete na sobě potřebu využít konzultaci psychologa? (AN0-NE)

Přemyslete o práci a pracovních příležitostech ve volném čase a během dovolený? (AN0-NE)

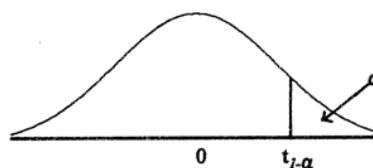
Berete práci domů? (AN0-NE)

Jak často vykonáváte fyzickou aktivitu? 1-2 týdně, 1-2 měsíčně, Zřídka

Jak dlouho spíte: Méně 6-7 hodin 7-8 hodin denně

Kolikrát denně mate přestávku na jídlo? 1-2-3

## 8.2 Tabulka kritických hodnot Studentova t rozdělení



Stupne voľnosti	$t_{0.75}$	$t_{0.90}$	$t_{0.95}$	$t_{0.975}$	$t_{0.99}$	$t_{0.995}$	$t_{0.9975}$	$t_{0.999}$	$t_{0.9995}$
1	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	127.320	318.309	636.619
2	0.816	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	14.089	22.327	31.599
3	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	7.453	10.214	12.924
4	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	3.832	4.501	5.041
9	0.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.695	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.286	3.732	4.072
16	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.197	3.610	3.922
19	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.104	3.485	3.768
24	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.090	3.467	3.745
25	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.078	3.451	3.725
26	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.070	3.435	3.707
27	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.056	3.421	3.690
28	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.030	3.385	3.650
40	0.681	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551
60	0.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
120	0.676	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	2.860	3.160	3.373
$\infty$	0.674	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	2.807	3.098	3.300

(Chajdiak J., Rublíková E., Gudába M.: Štatistické metódy v praxi. Statis, Bratislava 1997)