

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Diplomová práce**

**Stres a duševní hygiena v manažerské praxi**

**Bc. Lucie Novotná**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Novotná

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Stres a duševní hygiena v manažerské praxi**

Název anglicky

**Stress and mental hygiene in managerial practice**

---

### Cíle práce

Práce se zaměřuje na problematiku stresu, duševní hygieny a vlivu na pracovníky v kontextu manažerské psychologie.

Cílem práce je popsat a analyzovat, jak manažeři bojují proti stresu a jak se vlivu stresu snaží zabránit jejich nadřízení. Dále bude zkoumán vliv na duševní zdraví a využívané metody duševní hygieny.

Na základě získaných výsledků budou navržena vhodná doporučení pro lepší praxi.

### Metodika

V praktické části bude provedeno výzkumné šetření pomocí dotazníků a pomocí osobního rozhovoru s vybranými manažery na středních manažerských stupních.

Zjištěná data budou statisticky zpracována a dále interpretována.

Výsledky poslouží k návrhům na zlepšení preventivního opatření proti stresu na manažerských pozicích.

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 70 str.

## **Klíčová slova**

duševní hygiena, duševní zdraví, manažer, prevence, sebeřízení, stres

---

## **Doporučené zdroje informací**

BEDRNOVÁ, Eva, PAUKNEROVÁ, Daniela. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

FONTANA, David, ZAVADILOVÁ, Alice. Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra psychologie

---

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Stres a duševní hygiena v manažerské praxi" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala mojí vedoucí práce, paní PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za její odborné a praktické rady. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu. V neposlední řadě děkuji všem manažerům za vyplnění dotazníku a dvěma manažerkám za jejich čas pro osobní rozhovor.

# Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

## Abstrakt

Pojem stres je známý snad každému člověku. Pro každého ale znamená stres trochu něco jiného, každý ho jinak prožívá a každý mu jinak odolává. Zejména stres v pracovním životě může být velmi vážný, neboť se většinou odráží i do života osobního.

Duševní hygiena je důležitá součást běžného života, ovšem dnešní doba se jí bohužel nestaví čelem. V dnešní době se lidé sami dobrovolně vystavují stresu, aniž by to tak vnímali. Všichni někam spěchají a ve spěchu nedbají na své zdraví jak duševní, tak fyzické. Právě kvůli této situaci vznikají nové pojmy a nové pracovní pozice, jako například happiness manažer.

Jaký dopad má tedy stres na pracovní výkon? Jak se se stresem vypořádávají sami manažeři a jak jim k tomu dopomáhají zaměstnavatelé? To je předmětem této diplomové práce.

První část diplomové práce je část teoretická. V teoretické části jsou vysvětleny důležité pojmy pro pochopení duševní hygieny a vzniku stresu v kontextu manažerské praxe.

Druhou částí diplomové práce je praktická část, která se zabývá zkoumáním vlivu stresu na pracovní výkon manažerů a jeho řešením ve vybraném podniku. Dále je v praktické části vyhodnoceno dotazníkové šetření, kterého se účastní různí manažeři z různých podniků.

**Klíčová slova:** duševní hygiena, duševní zdraví, manažer, prevence, sebeřízení, stres

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

## **Abstract**

The concept of stress is familiar to almost every person. But for everyone, stress means something a little different, everyone experiences it differently and everyone resists it differently. In particular, stress in working life can be very serious, as it is usually reflected in personal life.

Mental hygiene is an important part of everyday life, but unfortunately today is not facing it. Today, people voluntarily expose themselves to stress without perceiving it. Everyone is in a hurry and in a hurry they do not care about their health, both mental and physical. It is because of this situation that new concepts and new job positions are emerging, such as the happiness manager.

So what impact does stress have on work performance? How do managers deal with stress and how do employers help them? This is the subject of this diploma thesis.

The first part of the diploma thesis is the theoretical part. The theoretical part explains important concepts for understanding mental hygiene and stress in the context of managerial practice.

The second part of the diploma thesis is a practical part, which deals with the study of the influence of stress on the work performance of managers and its solution in a selected company. Furthermore, the practical part evaluates the questionnaire survey, which involves various managers from different companies.

**Keywords:** mental hygiene, mental health, manager, prevention, self-management, stress





# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika.....	16
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>19</b>
3.1 Stres.....	19
3.1.1 Stresor .....	19
3.1.2 Odolnost.....	20
3.1.3 Akutní a chronický stres .....	20
3.1.4 Fáze působení stresu .....	21
3.1.5 Eustres a distres.....	22
3.1.6 Zvládání distresu.....	23
3.2 Duševní hygiena .....	24
3.2.1 Vývoj duševní hygieny .....	25
3.2.2 Faktory .....	25
3.3 Sebepojetí a sebeřízení .....	26
3.3.1 Sebepojetí.....	26
3.3.2 Sebeřízení.....	27
3.4 Time management.....	27
3.4.1 Techniky time managementu.....	28
3.4.2 Analýza využití času .....	28
3.4.3 Prokrastinace.....	30
3.5 Syndrom vyhoření .....	31
3.5.1 Fáze syndromu vyhoření.....	31
3.5.2 Prevence syndromu vyhoření.....	31
3.6 Psychologie managementu.....	32
3.6.1 Self-management .....	33
3.6.2 Osobnost manažera .....	34
3.6.3 Práce manažera .....	38
3.6.4 Motivace .....	39
3.6.5 Happiness manažer .....	41
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>43</b>
4.1 Dotazníkové šetření.....	43
4.1.1 Rozbor otázek .....	44
4.2 Osobní rozhovory.....	65

4.2.1	Rozhovory s manažerkami.....	66
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>70</b>
5.1	Testování hypotéz .....	70
5.1.1	Hypotéza č.1 .....	71
5.1.2	Hypotéza č.2 .....	72
5.1.3	Hypotéza č.3 .....	75
5.1.4	Hypotéza č.4 .....	77
5.1.5	Hypotéza č.5 .....	79
5.1.6	Hypotéza č.6 .....	81
5.2	Rozbor osobních rozhovorů .....	83
5.3	Predikce .....	85
5.4	Doporučení .....	85
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>87</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>89</b>
7.1	Knižní zdroje .....	89
7.2	Internetové zdroje.....	92
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>93</b>
8.1	Dotazník .....	93
8.2	Rozhovor .....	98
8.3	Statistické testování.....	99
8.4	Data pro statistické zpracování .....	105

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Vliv odolnosti na stres.....</i>	20
<i>Obrázek 2: Fáze působení stresu.....</i>	21
<i>Obrázek 3: Metoda 8P .....</i>	24
<i>Obrázek 4: Dvoutýdenní časový záznam .....</i>	29
<i>Obrázek 5: Graf využití času .....</i>	30
<i>Obrázek 6: Informační schéma manažerské psychologie .....</i>	32
<i>Obrázek 7: Johariho mřížka .....</i>	33
<i>Obrázek 8: Pyramida řízení.....</i>	34
<i>Obrázek 9: Úrovně rozhodování daných úrovní řízení.....</i>	35
<i>Obrázek 10: Osy grafu temperamentu .....</i>	35
<i>Obrázek 11: Kvadratické porovnání temperamentu.....</i>	36
<i>Obrázek 12: Klasifikace manažerů .....</i>	37
<i>Obrázek 13: Manažerská mřížka .....</i>	38
<i>Obrázek 14: Tradiční stereotypy chování a vlastností muže a ženy .....</i>	39
<i>Obrázek 15: Maslowova pyramida potřeb .....</i>	41

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 - Hypotéza č.1 - číselné hodnoty</i> .....	71
<i>Tabulka 2 - Hypotéza č.1 - procentuální hodnoty</i> .....	71
<i>Tabulka 3 - Hypotéza č.2 - číselné hodnoty</i> .....	73
<i>Tabulka 4 - Hypotéza č.2 - procentuální hodnoty</i> .....	73
<i>Tabulka 5 - Hypotéza č.3 - číselné hodnoty</i> .....	75
<i>Tabulka 6 - Hypotéza č.3 - procentuální hodnoty</i> .....	75
<i>Tabulka 7 - Hypotéza č.3 – převedení odpovědi stupně managementu na číselné hodnoty</i> 76	
<i>Tabulka 8 - Hypotéza č.3 – převedení odpovědi četnosti stresu na číselné hodnoty</i> .....	76
<i>Tabulka 9 - Hypotéza č.4 - číselné hodnoty</i> .....	78
<i>Tabulka 10 - Hypotéza č.4 - procentuální hodnoty</i> .....	78
<i>Tabulka 11 - Hypotéza č.5 - číselné hodnoty</i> .....	80
<i>Tabulka 12 - Hypotéza č.5 - procentuální hodnoty</i> .....	80
<i>Tabulka 13 - Hypotéza č.6 – převedení odpovědi četnosti stresu na číselné hodnoty</i> .....	82

## Seznam grafů

<i>Graf 1 - Pracovní pozice</i> .....	44
<i>Graf 2 - Stupeň managementu</i> .....	45
<i>Graf 3 - Pohlaví</i> .....	46
<i>Graf 4 - Věk</i> .....	46
<i>Graf 5 - Vzdělání</i> .....	47
<i>Graf 6 - Stres v práci</i> .....	48
<i>Graf 7 - Stres doma</i> .....	49
<i>Graf 8 - Četnost stresu</i> .....	50
<i>Graf 9 - Možnost psychologického poradenství na pracovišti</i> .....	50
<i>Graf 10 - Využívání psychologického poradenství na pracovišti</i> .....	51
<i>Graf 11 - Pojem "happiness manažer"</i> .....	52
<i>Graf 12 - Happiness manažer na pracovišti</i> .....	53
<i>Graf 13 - Pomoc happiness manažera</i> .....	54
<i>Graf 14 - Vztahy na pracovišti</i> .....	56
<i>Graf 15 - Podpora zaměstnavatele</i> .....	57
<i>Graf 16 - Psychické a fyzické potíže</i> .....	58
<i>Graf 17 - Vypořádání se stresem</i> .....	59
<i>Graf 18 - Pojem "time management"</i> .....	60
<i>Graf 19 - Využití time managementu</i> .....	61
<i>Graf 20 - Spokojenost v zaměstnání</i> .....	64
<i>Graf 21 - Vztah s nadřízeným</i> .....	64
<i>Graf 22 - Počet zaměstnanců</i> .....	65
<i>Graf 23 - Vliv stresu v práci na stres doma</i> .....	72
<i>Graf 24 - Vliv podpory ze strany zaměstnavatele na stres v práci</i> .....	74
<i>Graf 25 - Vliv stupně managementu na četnost stresu</i> .....	76
<i>Graf 26 - Vliv stupně managementu na četnost stresu</i> .....	77
<i>Graf 27 - Vliv manažerského stupně na spokojenost v zaměstnání</i> .....	79
<i>Graf 28 - Vliv pohlaví na stres doma</i> .....	81
<i>Graf 29 - Vliv věku na četnost stresu</i> .....	82

# 1 Úvod

Dnešní doba by se dala nazvat „dobou stresovou“. Vliv stresu mezi lidmi je velice rozsáhlý. Lidé jsou stále více ve stresu jak v práci, tak v osobním životě. Jakmile pocítují stres v práci, promítne se tento jev i do osobního života a opačně. Je tedy záhodno vědět, jak se stresu vyvarovat, či jak být pod jeho vlivem co nejméně, aby se člověk nedostal do smyčky plné stresu a špatné nálady.

Bohužel ve veškerém tom pracovním a celkově i osobním životě lidé zapomínají myslet sami na sebe a na své zdraví. Stres jako takový má totiž následky nejen na lidskou psychiku, ale také na fyzický zdravotní stav. Nejen, že jsou lidé sami pod tlakem a mají špatnou náladu, ale také se to pak odráží na ostatních. Pokud je člověk v kontaktu s někým, kdo je pod velikým nátlakem a v úporném stresu, bude se nakonec cítit stejně, přestože měl zprvu náladu dobrou a cítil se spokojeně. Bohužel špatná nálada a stres jsou nakažlivější než dobrá nálada a spokojenost.

Na druhou stranu se již objevuje mnoho odborníků, jejichž snahou je vzdělávat lidstvo a učit ho, jak stresu odolat a jak sám sebe rozvíjet v jakékoli oblasti. Těmto lidem můžeme jen děkovat, jelikož bez nich by si asi nikdo neuvědomil, že svět míří do zkázy.

V roce 2020 si Česká republika prošla stejně jako celý svět obrovskou zkouškou, a to světovou pandemií spojenou s koronavirem. Tato situace se stala zátěžovým testem pro celý lid. Někoho stres úplně minul, ale většina lidí naopak zažívá velmi stresující období. Kdo ale zažívá více stresu – zaměstnanci, nebo zaměstnavatelé? Na tuto otázku se pravděpodobně nedá jednoznačně odpovědět, jelikož každý si stresem prochází, jen trochu jiným způsobem.

Mnoho stresu padá převážně na manažerskou oblast – manažeři mají velikou zodpovědnost, jsou na ně kladeny větší nároky a tím pádem jsou pod větším tlakem. Je vůbec možné vyhnout se na manažerské pozici vlivu stresu? Díky snaze vylepšovat pracovní zázemí v posledních letech vznikaly pozice jako happiness manažer, který se stará o to, aby se zaměstnanci cítili v práci dobře. Znamená to tedy, že zaměstnavatelé mají zájem vylepšovat pracovní podmínky pro své zaměstnance a nevystavovat je tak přebytku stresových situací.

Existuje již mnoho způsobů a rad, jak nepodléhat tlakům, jak neodkládat práci na později a jak se soustředit na sebe. Velkým nepřítelem je vedle stresu i prokrastinace. Ta

může dostat člověka pod nátlak a dostat ho do smyčky, ze které se dostává ven jen nelehko.

Duševní hygiena a sebepoznání jsou oblasti, kterým by se lidé měli věnovat ve svém volném čase. Pokud někdo není spokojený sám se sebou a se svými výkony, pravděpodobně pak s ním i jeho výkony nebudou spokojeni ani ostatní.

Je tedy potřeba starat se o svou mysl stejně, jako se například staráme o své tělo. Pokud existuje vnitřní spokojenost a blaho, bude existovat i vnější spokojenost a blaho.

Tato práce se zaměřuje na popsání výše zmíněných problémů a návrhy jejich řešení. Zdá se, že stres v dnešní době postihuje téměř každého, ale společnost obecně se pomalými krůčky vydává kupředu k boji proti němu.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zkoumání vlivu stresu na pracovníky na manažerských pozicích a jak se tomuto vlivu snaží zabránit jejich zaměstnavatelé. Práce obsahuje dvě části – teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část práce se zabývá popisem důležitých pojmů, které je potřeba znát k danému tématu. Prvním dílčím cílem je tedy obecné vysvětlení pojmů stres, duševní hygiena, sebeřízení, time management, syndrom vyhoření a psychologie managementu.

Praktická část je pojata jako vyhodnocení dotazníkového šetření, které je určeno pro manažery na různých úrovních. V kontextu k dotazníkovému šetření v praktické části jsou určeny následující hypotézy:

- Hypotéza č. 1: Míra stresu doma nezávisí na míře stresu v práci.
- Hypotéza č. 2: Míra stresu v práci nezávisí na podpoře zaměstnavatele v souvislosti s psychickými či fyzickými potížemi způsobenými stresem.
- Hypotéza č. 3: Stupeň managementu souvisí s četností stresu.
- Hypotéza č. 4: Spokojenost zaměstnanců v podniku nezávisí na existenci happiness manažera.
- Hypotéza č. 5: Míra stresu doma nezávisí na pohlaví.
- Hypotéza č. 6: Věk ovlivňuje četnost prožívaného stresu.

Výše zmíněné hypotézy budou v praktické části buď potvrzeny či vyvráceny.

Dalším dílčím cílem budou osobní rozhovory se dvěma manažery vybrané společnosti. Při jejich dotazování bude zjišťováno, jak se oni sami vypořádávají se stresem, jestli vůbec stresem trpí a pokud ano, tak jak se snaží jim v této oblasti pomoci jejich zaměstnavatel. Rozhovory poté budou analyzovány a bude zhodnocena situace ve vybraném podniku.

## 2.2 Metodika

Teoretická část této diplomové práce je napsána pomocí *deskriptivní metody*, díky které je možné popsat potřebné pojmy k danému tématu práce. Tyto pojmy jsou vysvětleny pomocí odborné literatury, která se týká oblasti manažerského chování či psychologie, a v některých případech pomocí relevantních elektronických zdrojů.

Popis potřebných pojmů je důležitý k pochopení problematiky celé práce. Seznámení s problematikou řešeného případu je prvním krokem potřebným k úspěšné realizaci praktické části práce. Jedná se o seznámení s problematikou a uvedení do řešeného problému. Vychází se z předchozích zkušeností a znalostí dané problematiky (Tahal, 2017).

Praktická část práce se skládá ze dvou částí. První částí je dotazníkové šetření, které bude probíhat v online prostředí a bude poskytnuto široké veřejnosti splňující dané podmínky pro vyplnění. V návaznosti na dotazníkové šetření budou provedeny osobní rozhovory s vybranými manažery z určité firmy. Osobní rozhovory mají pomoci doplnit a obohatit problematiku z předešlého dotazníkového šetření do větší hloubky.

První metodou v praktické části je *metoda dotazníkového šetření*. O účast v dotazníkovém šetření budou požádáni manažeři z různých podniků a na různých manažerských stupních. Dotazníkové šetření bude obsahovat několik otázek týkajících se jejich osoby, jejich přístupu ke stresu a poté otázky směřované na jejich pracoviště. Díky dotazníku by se mělo podařit vyhodnotit, na jakých úrovních se manažeři nejvíce potýkají se stresem.

Sběr dat pro dotazníkové šetření je nejnáročnější část šetření. Jedná se o kvalitní přípravu otázek do dotazníku a také o výběr relevantních respondentů. V této práci se bude jednat o anketní výzkum, tedy takový, že respondenti budou sice osloveni ze strany výzkumníka, ale bude čistě na jejich uvážení, zda se výzkumu zúčastní. Zároveň mohou sami respondenti dotazník šířit dále mezi další relevantní respondenty. Velikost výběrového souboru je stanovena na 100 respondentů. Dotazník bude zcela anonymní a bude obsahovat třídící otázky pro případ, že by ho vyplnil nerelevantní respondent. Pokud se tak stane, jeho odpovědi nebudou do výzkumu započítány. I pro tuto metodu dotazníkového šetření bude vybrán ze základního souboru pouze výběrový soubor (Tahal, 2017). Dotazník totiž nebude určen pro všechny, ale pouze pro manažery na různých stupních řízení.



Dotazník bude sestaven tak, aby respondenty zaujal a vyvolal v nich touhu ho vyplnit. Otázky budou stručné, jasné a budou relevantní pro daný výzkum. Doba vyplnění dotazníku nepřekročí doporučený časový limit 25 minut, po který je respondent schopný udržet pozornost (Tahal, 2017).

Otázky v dotazníku budou převážně uzavřené, u pár výjimek se bude jednat o otevřené otázky, aby bylo možné získat co nejvíce informací od respondentů. Dotazník bude členěn tak, aby otázky v určeném pořadí dávaly smysl. Na začátku dotazníku budou otázky filtrační, které mají za úkol rozlišit relevantní respondenty od nerelevantních. Poté budou následovat otázky kvótní, které se týkají osobnosti respondenta. V další části budou otázky meritorní, které jsou jádrem celého výzkumu. Na úplném konci budou otázky identifikační, díky kterým bude možné respondenty rozřadit do různých skupin. (Tahal, 2017)

Distibuce dotazníku bude probíhat pomocí internetového prostředí, bude se tedy jednat o online formu dotazníku vytvořeného pomocí platformy Survio. Následně bude dotazník zveřejněn v relevantních skupinách na sociálních sítích a rozšířen do povědomí známých v okolí.

Zpracování dotazníkového šetření bude provedeno pomocí MS Excel. Tato metoda je zvolena z důvodu lepšího porozumění zpracování a možnosti využití přednastavených funkcí. Funkce použité pro testování hypotéz budou zjištění existence korelace (CORREL) a  $\chi^2$  test nezávislosti (CHITEST).

Pokud je hodnota korelace od -1 do 0, jedná se o zápornou korelaci, tedy nepřímou úměrnost mezi proměnnými. Naopak pokud je hodnota korelace od 0 do 1, jedná se o kladnou korelaci, což znamená přímou úměrnost vztahu mezi dvěma proměnnými. Pokud je hodnota korelace v rozmezí -0,3 a 0 nebo 0 a 0,3, existuje pouze velmi slabá závislost a proměnné se neovlivňují, jelikož hodnota je tak nízká, že se blíží k nule. Totální koeficient korelace nastane v případě, pokud je koeficient roven 1. To znamená, že pokud se proměnná X zvýší o 1 jednotku, tak se i proměnná Y úměrně zvýší o 1 jednotku (Kába, a další, 2012).

Pro  $\chi^2$  test nezávislosti bude vždy stanovena nulová a alternativní hypotéza, přičemž testování bude probíhat vždy na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  ( $\alpha = 0,05$ ), tedy s 95% pravděpodobností. Pokud p-hodnota vyjde nižší než hladina významnosti  $\alpha$ , nulová

hypotéza se zamítá. Pokud naopak p-hodnota vyjde vyšší než hladina významnosti  $\alpha$ , nulová hypotéza se přijímá (Kába, a další, 2012).

Druhou metodou praktické části práce je *metoda řízeného rozhovoru*. Rozhovor je zaměřený na dotazování vybraných manažerů ohledně stresu a jeho zvládnání na jejich manažerské pozici. Rozhovory budou vedeny se dvěma pracovníci na středních manažerských pozicích ve vybraném podniku. Rozhovor bude směřován na téma stresu v jejich osobním i pracovním životě. V druhé části rozhovoru budou kladeny otázky směrem k firmě, kde dané manažerky pracují. Rozhovor bude zjišťovat, zda je zaměstnavatel ochoten při stresových situacích pomáhat a případně jakým způsobem je řeší.

Rozhovor je jeden ze způsobů sběru primárních dat. Primární data jsou taková data, která ještě nikdy nebyla zjištěna, a zjišťují se nově pro potřebu konkrétního výzkumu. Rozhovory jsou využívány pro kvalitativní výzkum, který se zabývá otázkou „PROČ?“ (Tahal, 2017).

Účastníci rozhovoru jsou vybráni na základě kvótního výběru. Kvótní výběr je nenáhodný a záměrný. Ze základního souboru je pomocí výběrových znaků vytvořen výběrový soubor, který je považován za relevantní (Hendl, 2005). Základním výběrovým znakem bude v tomto případě podmínka manažerské pracovní pozice v určité firmě. Dále bude potřeba souhlas s účastí na osobním rozhovoru a ochota poskytnout cenné informace.

Při zahájení rozhovoru bude účastníkům vysvětlen důvod jejich výběru a budou motivováni k ochotě odpovídat na otázky. Otázky budou předem vytvořené, proto se jedná o metodu řízeného rozhovoru (Kozel, a další, 2011).

V praktické části se tedy bude jednat o kvantitativní a poté kvalitativní výzkum. Mix těchto výzkumů byl zvolen proto, že se vzájemně doplňují (Hendl, 2005).

Závěr práce bude obsahovat shrnutí všech dosažených výsledků výše zmíněných metod a komentáře k nim. Výsledky budou v této části přehledně rozepsány a výše zmíněné hypotézy budou díky výsledkům z praktické části práce buď potvrzeny či vyvráceny. Výsledky řízených rozhovorů a dotazníkového šetření poslouží k určení závěru práce a také k návrhům s doporučením, co přesně by se mohlo v této problematice do budoucna změnit a zlepšit.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Stres

Podle elektronických skript Funkce buněk a lidského těla od kolektivu autorů ze 3. lékařské fakulty na Karlově Univerzitě v Praze bohužel přesná definice stresu jako takového není stanovena (Fontana, a další, 2014). Termín stres je odvozen z anglického slovíčka stress, neboli tlak, napětí či zátěž. Jedná se o fyziologickou reakci, při které lidské tělo reaguje na situace, které ohrožují jeho život (Kemeny, 2003). Dle pana Davida Fontany, pedagogického psychologa, je nejvhodnější definice stresu jako „*nárok (požadavek) kladený na adaptivní schopnosti člověka*“ (Fontana, 2016, str. 15). Také podle něj ale stres nemá danou pouze jednu přesnou definici. Každý si definici stresu vykládá jinak – například lékař, psycholog či inženýr vysvětlí stres rozdílně. Pro lékaře je stres fyziologický mechanismus, zatímco pro psychology se jedná o změnu chování a pro inženýry o tíhu břemene (Fontana, 2016).

Z lékařského hlediska se stres dá popsat jako ohrožující situace, při které mozek vysílá signál do hypofýzy, která zase vyšle signál nadledvinkám, aby do krve vypustily stresové hormony. Tělo se tímto jevem připravuje na záchranu - buď na boj, nebo na útěk (Kemeny, 2003).

V knize Sebepoznání, sebeřízení a stres je na začátku kapitoly Svět stresu napsán citát „*Nic nestresuje tolik, jako hledání absolutního štěstí.*“ (Plamínek, 2013, str. 127). A právě dnešní doba naznačuje, že čím více se člověk o něco snaží, tím více se sám přivádí do stresových situací.

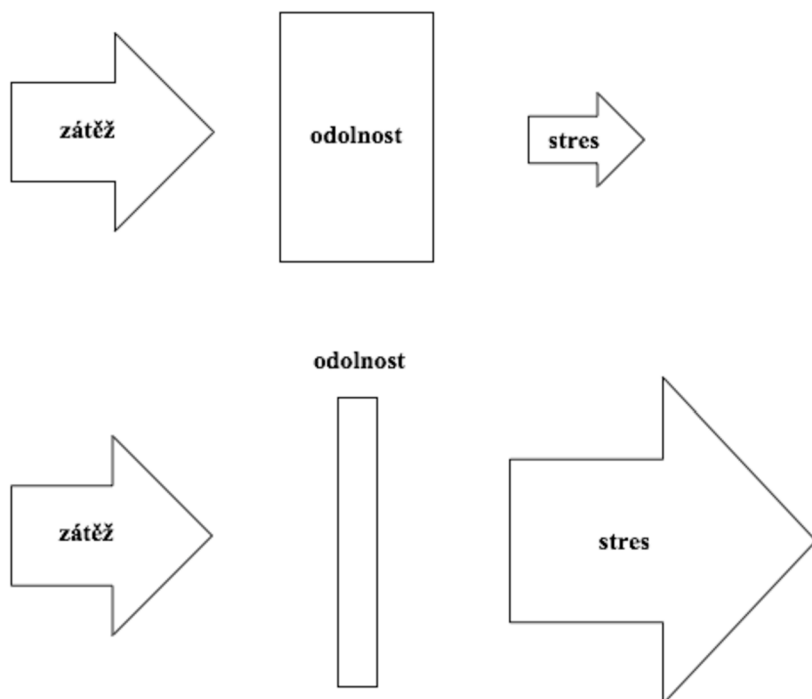
#### 3.1.1 Stresor

Stresorem je faktor neboli podnět, který vyvolává stresovou reakci. Biologické, fyzikální, chemické či psychosociální vlivy mohou být právě tímto faktorem. Nejčastěji se však jedná o kombinaci hned několika těchto vlivů (Kapounková, a další, 2013). Člověk je těmto stresorům vystavován většinu svého času v práci a bohužel často i doma, proto má stresová reakce dlouhodobý charakter a následkem může být poškození zdravotního stavu. Může se jednat převážně o nespavost a problémy se zažíváním, přičemž v nejhorší fázi může dojít až k infarktu myokardu (Kemeny, 2003).

### 3.1.2 Odolnost

Odolnost vůči stresu je velmi rozmanitá, někdo je odolný více, někdo méně. Odolnost je ale možné vědomě ovlivňovat. Existují dvě cesty, díky kterým je možné stres zvládat. První cestou je odbourávání zátěží – v tomto případě se jedná o vnější vlivy. Druhou cestou je ovlivňování odolnosti, tedy vnitřního faktoru (Plamínek, 2013). Vliv odolnosti na stres je možné vysvětlit pomocí následujícího obrázku.

Obrázek 1: Vliv odolnosti na stres



Zdroj: Plamínek, 2013, str. 127

Čím silnější je odolnost (neboli „stěna“, která nás chrání před zátěží), tím menší vzniká stres. Naopak pokud je odolnost tenká, tím větší stres ze zátěže vznikne. Pokud je žádoucí se přílišnému stresu vyvarovat, je tedy třeba vědomě posilovat svou odolnost (Geisselhart, a další, 2006).

### 3.1.3 Akutní a chronický stres

Je možné rozlišovat dva druhy stresu, a to stres akutní a stres chronický. Rozdělení spočívá v délce stresové reakce.

Akutní stres je chvilková reakce v řádu minut či hodin. Jedná se o reakci organismu na stresor, přičemž dochází například ke zvyšování tepové frekvence či ke zvýšení krevního tlaku (Slovník cizích slov, 2005).

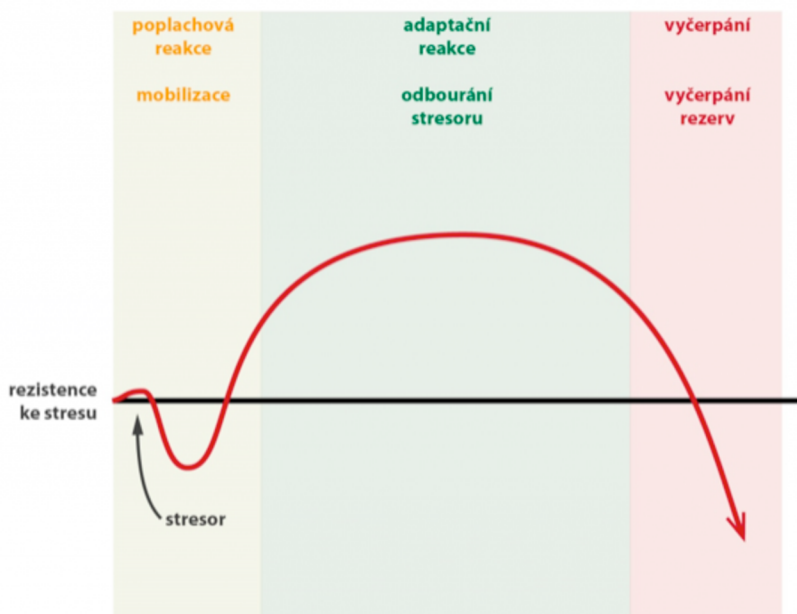
Oproti akutnímu stresu je chronický stres dlouhotrvající reakcí na zátěž. Při chronickém stresu mohou nastat i deprese, migrény či se může objevit únavový syndrom, jelikož celé tělo je z dlouhodobé zátěže vyčerpáno (Slovník cizích slov, 2005). Nakonec může dojít i k syndromu vyhoření, který bude specifikován v jedné z dalších podkapitol.

### 3.1.4 Fáze působení stresu

Celá posloupnost fází působení stresu je nazývána „obecným adaptačním syndromem“ (v angličtině zkratka GAS = general adaptive syndrome). Existují tři fáze působení stresu (Fontana, a další, 2014):

- 1) fáze poplachová (alarmová)
- 2) fáze adaptační (rezistence)
- 3) fáze vyčerpání

Obrázek 2: Fáze působení stresu



Zdroj: Fontana, a další, 2014

První fází je fáze poplachová. Jedná se o prvotní reakci na vnější podnět, neboli stresor. V této fázi mozek rozhoduje o dalším kroku – zda proběhne boj, nebo útek. V těle se navyšuje adrenalin, snižuje se práh bolesti a zvyšuje se pocení.

V druhé fázi – ve fázi adaptační – dochází ke snaze k odbourávání stresoru. Tělo se snaží, aby stresor škodil co nejméně. Adaptací je myšleno přizpůsobení se ke skutečnosti (Harrison, a další, 2020). Mohou nastat tři druhy adaptace – absolutní, částečná a nulová. Při absolutní adaptaci se jedná o pozitivní či negativní výsledek. Částečná adaptace znamená, že tělo se přizpůsobí jen částečně, ale stále ještě musí na dalším přizpůsobení pracovat. Toto může nastat například pokud se sportovec při tréninku přemůže a „přetrénuje se“. Nulovou adaptací je možné chápat absolutní nepřijetí dané situace a vznik psychosomatických poruch.

Třetí fáze, a to fáze vyčerpání, je poslední fází působení stresu. Pokud stresor působí dlouhodobě, nastane právě tato fáze a již není možné stresu odolávat. Stres se zde stává škodlivým a adaptace již neprobíhá (Kapounková, a další, 2013).

### **3.1.5 Eustres a distres**

Stres nemusí automaticky znamenat jen negativum. Některá napětí jsou v lidském životě žádoucí, někdy dokonce až nezbytná. Z tohoto důvodu je třeba rozlišovat dva druhy stresu – eustres a distres (Plamínek, 2013).

Distres je stres negativně vnímaný, tedy ten nechtěný. Distres z člověka vyčerpává všechnu sílu, zavinuje špatnou náladu a celkově je pro lidské tělo nežádoucí, jelikož v dlouhodobém horizontu zavinuje různorodá onemocnění.

Oproti tomu eustres je chtěný druh stresu. Je to napětí, které například doprovází pocit radosti. Eustres je tedy příjemný druh stresu a je k životu zcela potřebný. Při eustresu se do těla uvolňují i sexuální hormony – proto je tento typ stresu žádoucí a potřebný zejména v oblasti rozmnožování – podporuje sexuální pudy.

Čím více se člověk naučí ovládat eustres a čím více eustresu bude pociťovat, tím méně distresu na daného člověka bude působit. Ten, kdo se více naučí ovládat pocit stresu, se nakonec stane stabilnější osobností a je také více odolný vůči nechtěnému stresu, tedy distresu (Plamínek, 2013).

### 3.1.6 Zvládání distresu

Hlavní pomůckou ke zvládání stresu je převážně lidský mozek sám. Už jen to, že se člověk začne nad stresem zamýšlet, je prvním zásadním krokem ke zvládání stresu. Některé stresové situace se dají očekávat, lze je předvídat, a tím pádem je možné jim v některých případech i předejít. Na stresové situace, které jsou očekávatelné, ale nelze jim předejít, se lze alespoň trochu připravit. Řízené zvládání stresu bývá také často označováno jako stres management (Bedrnová, a další, 2015).

Nalezení stresorů umožňuje chápat stres hmatatelnějším a tudíž řešitelnějším (Křivohlavý, 1994). Stresory lze rozdělit do tří skupin, a to do skupiny „řešit hned“, do skupiny „řešit v budoucnu“ a do skupiny „ignorovat“. Do první kategorie „řešit hned“ patří všechny stresory, které jsou řešitelné okamžitě či v blízkých pár dnech. Do druhé kategorie „řešit v budoucnu“ spadají stresory, které se nedají vyřešit ihned, ale až v delším časovém horizontu. Do poslední kategorie „ignorovat“ patří ty stresory, se kterými není možné nic dělat a je potřeba se jim přizpůsobit (Fontana, a další, 2016).

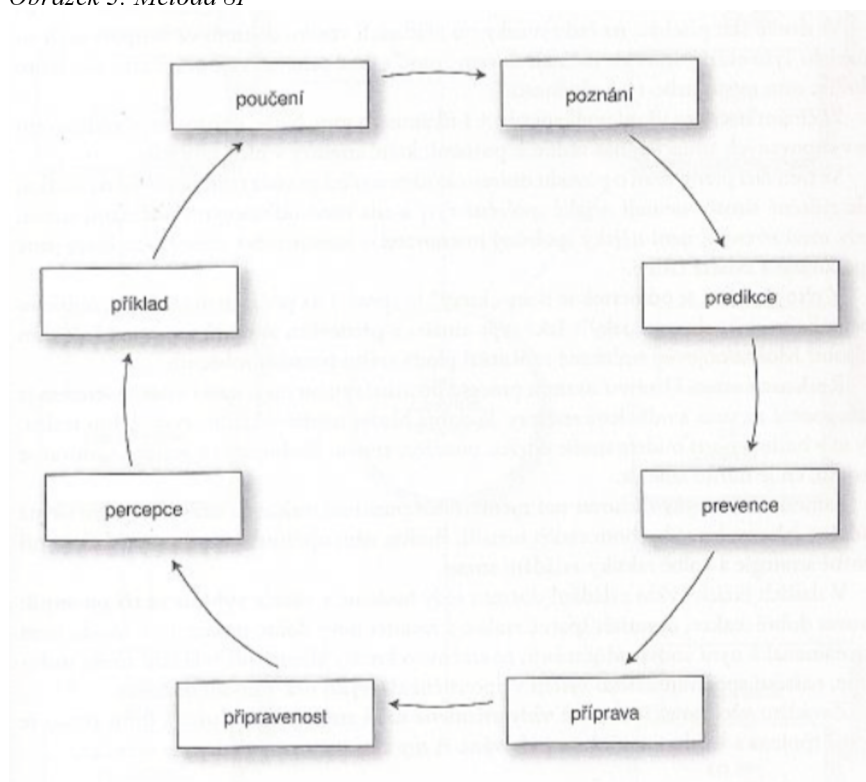
Dalším zásadním bodem je trénování odolnosti, které již bylo zmíněno a popsáno výše. Díky odolnosti je člověk více připravený stresu čelit a má stále dostatek energie k řešení náhlých stresových situací (Geisselhart, a další, 2006).

Zvládání distresu může také napomoci posilování eustresu. Snahou přeměnit distres na eustres je možné docílit potlačení distresu a jeho lepší zvládání v budoucnosti.

Nejdůležitějším nástrojem pro zvládání distresu je vědomí, že o reakcích na stres může rozhodovat sám člověk. Tím nedovolí, aby ho stres vyvedl z míry a dokáže ho ovládat. Po stresové situaci je důležité vzít si ze situace ponaučení pro příští zvládání podobné situace.

Výše zmíněné nástroje dávají dohromady cyklus, který je označován jako Metoda 8P. Tento cyklus je zobrazen na následujícím obrázku (Plamínek, 2013).

Obrázek 3: Metoda 8P



Zdroj: Plamínek, 2013, str. 147

### 3.2 Duševní hygiena

Dalším důležitým pojmem této práce je pojem „duševní hygiena“, nebo někdy také „psychohygiena“. Může se zdát, že tento pojem lidem není blízký, avšak týká se každé lidské bytosti. V učebnici pro vysokoškoláky a mladé manažery Duševní hygiena a sebeřízení lze nalézt vysvětlení duševní hygieny jako „*interdisciplinární obor zaměřující se na otázky hledání a nalézání efektivního způsobu života, optimální životní cesty pro každého člověka*“ (Bedrnová, 1999, str. 13).

Duševní hygienu lze chápat v širším slova smyslu a v užším slova smyslu. Předešlá definice vysvětluje právě širší pojetí. Tímto tématem se také zabývá oblast psychologie, konkrétně biodromální psychologie neboli psychologie životní cesty.

V užším slova smyslu lze duševní hygienu chápat jako „*obor zabývající se bezprostředně problematikou uchování fyzického a duševního zdraví*“ (Bedrnová, a další, 2015, str. 18). Pojem duševní hygiena se začal používat ve 20. století a nyní existuje i organizace, která se rozvojem duševní hygieny zabývá. Touto organizací je Světová federace duševního zdraví (Mikuláščík, 2015).



### 3.2.1 Vývoj duševní hygieny

Počátky zkoumání duševní hygieny, neboli duševního zdraví člověka, sahají až do daleké minulosti.

První zmínky o duševním zdraví se začaly vyskytovat již ve filosofii ve starověku a antice. Základní otázky ohledně existence světa a vztahu člověka ke světu obsahovala různá náboženská učení, jako například buddhismus či taoismus. Počátky tedy pochází převážně z oblasti Číny a Indie.

Co se týče křesťanství a novověku, je zajímavým faktem, že křesťanství se o duševní zdraví příliš nezajímalo. Hlavní tezí křesťanství byla stálá poslušnost a poté následná odměna až v posmrtném životě. Otázka duševního zdraví lidí tedy vůbec nepřicházela na scénu.

Začátkem novověku bylo období renesance. V období renesance se rozvíjela věda, převážně medicína a přírodní vědy. Středem pozornosti se staly nervové psychické poruchy činnosti člověka a díky tomu se později v 18. století zrodila psychiatrie, která se začala zabývat duševními poruchami. Až ke konci 19. století se teprve z filosofie vyčlenila její část a vznikla psychologie.

V dnešní době se duševní hygiena zabývá převážně fyziologickými aspekty, tedy životosprávou, prací, odpočinkem a dalšími faktory, které mají vliv na duševní zdraví člověka (Bedrnová, a další, 2015).

### 3.2.2 Faktory

Duševní hygiena je ovlivňována různými faktory. Prvním z nich je stres, kterým se tato práce rozsáhleji zabývala již v předešlé části. Dalším faktorem je sebepoznání, které naopak bude rozebráno v další kapitole. Důležitou složkou duševní hygieny je ale i správná životospráva. Sem nepatří pouze strava, ale i pohyb, spánek a time management, neboli plánování času.

Nejčastější chybou ve výživě je přejídání a následná nadváha. K přejídání mají sklony lidé, kteří často trpí stresem. S tím je spojené i složení stravy, které často nebývá vyvážené a tudíž není pro organismus zdravé. Je potřeba jíst pravidelně, nejlépe pětkrát denně v menších porcích.

Odpočinek je pro některé manažery nepřípustný, jelikož mají pocit, že na něj nemají čas. Tím pádem se přepracují a časem může dojít až k syndromu vyhoření. Existují

dvě formy odpočinku, a to aktivní a pasivní. U aktivní formy odpočinku jde o změnu činnosti – z činnosti duševní na činnost tělesnou a poté opět obráceně. Pasivní formou odpočinku je spánek. Spánek je jednou z nejdůležitějších potřeb člověka a nachází se tedy na úplném spodu pyramidy teorie potřeb od Abrahama Maslowa – teprve až po uspokojení těchto základních potřeb je možné uspokojovat potřeby na vyšších úrovních.

Plánování času a hospodaření s ním má také veliký význam pro duševní hygienu. Denní režim by měl být pravidelný, aby si na něj navyklo tělo i mysl. Pokud je člověk v časovém presu, dostaví se i stres a ocitne se ve stresové smyčce (Fontana, a další, 2014).

### **3.3 Sebepojetí a sebeřízení**

Aby člověk zvládal ovládat a řídit sám sebe, je potřeba takzvaného „sebeřízení“. Tento jev je součástí managementu osobního rozvoje. Tím, že se člověk narodí, není zaručeno, že dokáže řídit sám sebe, ba naopak. Je potřeba se tomuto učit. Ve fázi dětství a dospívání se člověk učí „být člověkem“. Lidé se v tomto období individualizují a socializují. Člověk se doslova „*stává na jedné straně osobností a na druhé tvorem společenským*“ (Bedrnová, a další, 2015, str. 195).

#### **3.3.1 Sebepojetí**

Nejprve se člověk dostane k takzvanému sebepojetí. Sebepojetí je možné chápat jako „vlastní já“ a je řídicí složkou osobnosti člověka. Během fáze sebepojetí nastávají tři krizová období:

- 1) Já jako zárodek vzniku osobnosti
- 2) Já mezi druhými
- 3) Já ve vztahu ke světu

Během první fáze se člověk vnímá jako samostatná bytost a uvědomuje si sám sebe a to, že žije. Je také schopný jednat za sebe a myslet. V této fázi je velmi důležitá výchova rodičů, neboť ta se pak projeví i v pozdějších fázích.

V další fázi se člověk začne socializovat. Je chopen komunikovat s ostatními – převážně jde o komunikaci mezi dětmi ve školce a mezi dětmi a učitelkou, či dětmi a rodiči. Dále přichází schopnost vnímat například televizi.

Poslední fáze umožňuje formovat základní parametry nebo kvality. Člověk se ještě více socializuje a formuje své zájmy. Tato fáze probíhá především v období puberty. Může se ale stát, že tato fáze bude přetrvávat velmi dlouho, pokud se například časem jedinec neodstěhuje od rodičů a neosamostatní se.

### **3.3.2 Sebeřízení**

Od výše zmíněného sebepojetí se člověk přesouvá k sebeřízení. Při sebeřízení si člověk formuje například svou cílevědomost, kreativitu, sebejistotu, odpovědnost a další. Všechny tyto schopnosti jsou velice důležité pro budoucí dospělý život každého jedince (Bischof, a další, 2003). Člověk je motivovaný a má tendence k sebevzdělávání. Tím docílí seberegulace a sebeovládání. Bohužel v dnešní době stále mnoho lidí stojí o řízení zvenčí – to znamená, že mají potřebu, aby je řídil někdo jiný. Ve finále to vypadá tak, že nejsou čímkoliv motivovaní sami, ale někým jiným a plní tak ne své cíle, ale cíle jiných (Bedrnová, a další, 2015).

## **3.4 Time management**

S tématem sebeřízení úzce souvisí i time management. Do českého překladu time management znamená „plánování času“. Jedná se o plány, které umožňují efektivnější využití času (Caunt, 2007). Pokud člověk nezvládá svůj time management, brzy začne svým časem plýtvat a stane se tak neefektivním. Je důležité umět s časem pracovat a rozvrhnout si ho tak, aby se dal využít co nejefektivněji. Zejména pro manažerské pozice je time management důležitým nástrojem pro zvládání pracovních povinností a také pro zvládání svého osobního života.

V souvislosti s time managementem je možné setkat se i s pojmem multitasking. Díky multitaskingu jsou lidé schopni zvládat více úkolů najednou, čímž by mělo dojít k úspoře času. Otázkou ale je, zda multitasking opravdu čas šetří, nebo ho naopak bere. To ale záleží na každém manažerovi (Nickerson, a další, 2009).

### 3.4.1 Techniky time managementu

Existuje již mnoho pomůcek, které napomáhají sestavit si správný time management. Tyto pomůcky se dají využívat jak v životě pracovním, tak v životě osobním. Prvořadé je ujasnit si životní priority a s těmi pracovat.

Nejjednodušší pomůckou mohou být „to do listy“. „To do list“ v překladu z angličtiny znamená doslova „list k udělení“. Jedná se tedy o seznam věcí, které je potřeba udělat a na které je potřeba si vyhradit určitý čas. K vyřešení daného úkolu napomáhá přiřazení „deadline“ – tedy termínu, do kdy má být úkol vyřešen. Někdo upřednostňuje fyzickou papírovou verzi, někdo online verzi v podobě aplikace. Příkladem může být aplikace Trello, která pomáhá organizovat úkoly, zadávat konečné termíny a různé poznámky k zadaným úkolům. Pro firmy může být tato aplikace velmi přínosná a každý pracovník na pozici traffic manažera ji dozajista velmi ocení, jelikož aplikace nabízí možnost přiřazování úkolů jednotlivým zaměstnancům. Oproti tomu si zaměstnanci mohou zobrazit přesně ty úkoly, které jsou přiřazené přímo jim a mají vše přehledně k dispozici (Trello, 2015).

Další vhodnou pomůckou může být delegace. Delegovat část své práce na někoho jiného znamená, že předáme možnost řešení úkolu například na svého podřízeného. V osobním životě může být příkladem úklid čistého nádobí z myčky ratolestí, na kterou tento úkol deleguje jeho matka a přitom se bude moci sama věnovat důležitějšímu úkolu. Pro manažery je delegování skoro nezbytností. Lidé, kteří delegovat nechtějí, nebo neumějí, jsou často pod nátlakem a jejich efektivnost samozřejmě klesá (Bedrnová, a další, 2015).

Důležitým bodem time managementu je vyvarování se časové tísně. Pokud má člověk před sebou zadaný úkol, je potřeba si ho časově rozvrhnout, nejlépe i s časovou rezervou. Jakmile se bude blížit čas ukončení, naskytne se možnost nátlaku a stresu a tím pádem efektivita práce klesá (Ludwig, 2013).

### 3.4.2 Analýza využití času

V rámci time managementu je doporučováno udělat si analýzu využití času. Časové rozmezí analýzy by mělo být alespoň dva týdny. Po dobu dvou týdnů je potřeba zaznamenávat veškeré aktivity, které se podnikají. Posléze je možné zorientovat se v časovém rozvržení a zhodnotit, jak efektivně člověk svůj čas využívá. V neposlední řadě

je přínosné vytvořit si k zaznamenaným datům i graf, který názorně vyobrazí, nad kterou aktivitou je stráveno nejvíce času a nad kterou naopak nejméně. Analýza má za úkol zhodnocení osobního časového plánu. Na následujících dvou obrázcích je vyobrazen příklad analýzy využití času (Bedrnová, a další, 2015).

Na prvním obrázku je možné vidět záznam hodin věnovaných určitým aktivitám během dvou týdnů. Hodiny jsou zapsány ve čtvrt hodinových intervalech.

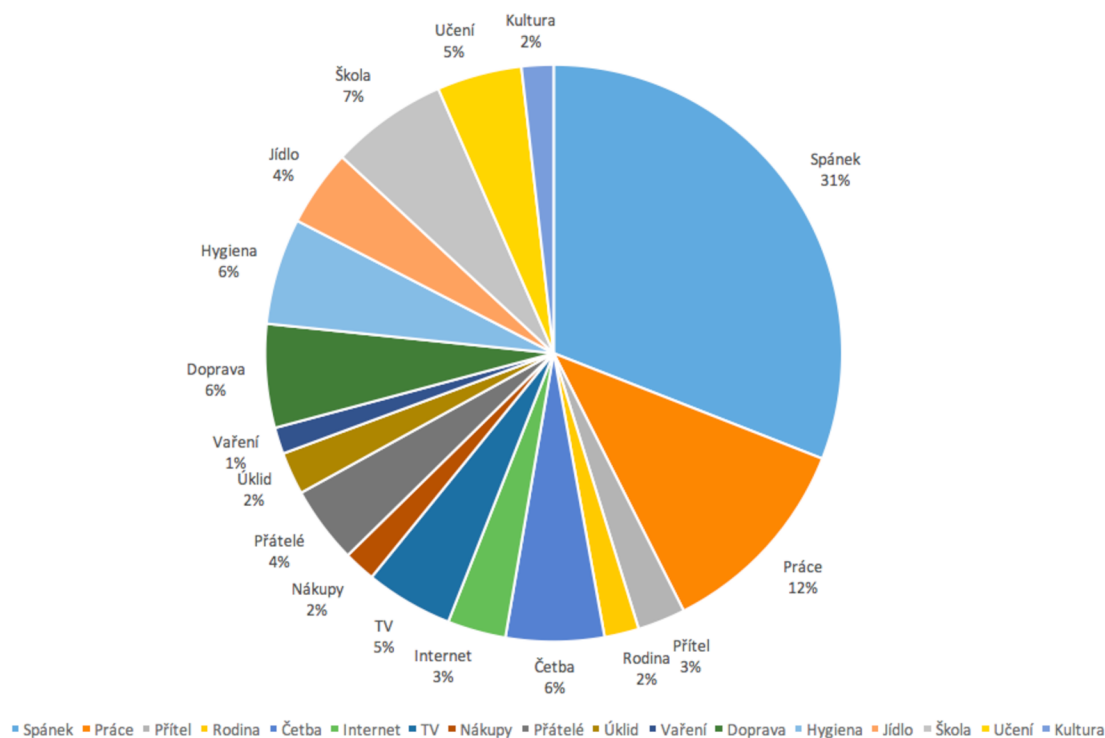
*Obrázek 4: Dvoutýdenní časový záznam*

<b>Aktivita</b>	<b>Hodiny</b>
Spánek	104
Práce	39
Přítel	9
Rodina	6,5
Četba	18,5
Internet	11
TV	16,5
Nákupy	6
Přátelé	14,5
Úklid	8
Vaření	5
Doprava	19,5
Hygiena	20
Jídlo	14,5
Škola	22
Učení	16
Kultura	6
<b>Celkem</b>	<b>336</b>

Zdroj: Bedrnová, a další, 2015, str. 220

Druhý obrázek znázorňuje grafické vyobrazení výše uvedeného seznamu aktivit a počtu hodin.

Obrázek 5: Graf využití času



Zdroj: Bedrnová, a další, 2015, str. 220

### 3.4.3 Prokrastinace

Pojem prokrastinace znamená „*chorobné odkládání úkolů a povinností*“ (Ludwig, 2013, str.18) a je odvozen z latinského slova „pro-crastinus“, což v překladu znamená „patřící zítřku“. Většina populace bohužel často prokrastinuje, ať už jde o malé běžné úkoly jako například úklid pracovního stolu, nebo větší úkoly jako například napsat seminární práci. Asi každý zná pocit, když má například vyluxovat, ale vůbec se mu do toho nechce, tak to odloží na následující den. A tak to může jít klidně týdny a měsíce. A to přesně je prokrastinace.

Jak proti prokrastinaci ale bojovat? Je potřeba naučit se pořádně uchopit emoce do vlastních rukou a nenechat se jimi ovládat. Není možné, aby vše řídily emoce – vše musí řídit rozum. Proto je také potřeba posilovat důležité návyky a snažit se vymýtit ty špatné – zlozvyky. Petr Ludwig ve své knize Konec prokrastinace popisuje mnoho tipů, jak se prokrastinaci vyvarovat. Jednou z nich je také pomůcka psaní To do listů (Ludwig, 2013).

### 3.5 Syndrom vyhoření

V pracovním napětí se může stát, že člověka postihne takzvaný „syndrom vyhoření“. Tomuto syndromu se říká taktéž „burn-out“ (v anglickém jazyce). Kniha Management osobního rozvoje od Evy Bedrnové, Daniely Pauknerové a kolektivu z roku 2015 tento jev definuje jako „*prožitek vyčerpání, který provází řada příznaků především v oblasti psychické, částečně i v oblasti fyzické a sociální*“ (str. 277). Nejčastěji se syndrom vyhoření vyskytuje u pracovníků, kteří jsou v rámci pracovního dne v každodenním styku s lidmi (Schaufeli, a další, 1993). Příznaky jsou převážně „*projevy emocionálního a kognitivního opotřebení a vyčerpání a často i celková únava spojená s vnitřním odstupem od pracovních problémů a silným poklesem pracovní výkonnosti*“ (Bedrnová, a další, 2015, str. 277). Nejčastější příčinou vzniku syndromu vyhoření je hlavně vysoké pracovní přetížení či vztahové konflikty (Kallwass, 2007). Ve zkratce by se dal syndrom vyhoření vysvětlit také jako stav chronického stresu (Kebza, a další, 2003). Hlavními známkami tohoto stavu je především nespavost, časté zapominání, úzkost, ztráta chuti k jídlu, pesimismus a izolace. Lidé, kteří procházejí syndromem vyhoření, mají taktéž zvýšenou podrážděnost, velmi špatný výkon, pocity beznaděje a nedostatečnou produktivitu (Vojtíšková, 2018).

#### 3.5.1 Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření se neobjeví okamžitě, jeho nástup trvá a má různé fáze. Nultá fáze, nebo také fáze iniciační nastává, když pracovník pracuje nad rámec svých sil, ale přesto jeho práce není dostatečně oceňována. Poté nastává první fáze, ve které pracovníkova práce nemá systém a dostavuje se pocit, že dotyčný absolutně nic nestihá. Ve druhé fázi přichází na scénu úzkost, ale přitom také snaha stále pracovat, ovšem bohužel bez efektu. Jedinec se začne chovat velmi chaoticky. Třetí fáze je fáze konečnou. Zde už jedinec nemá potřebu pracovat a řešit jakékoliv úkoly, má pocit, že nic nemusí a ztrácí veškerý zájem o práci i o lidi. Cítí se unavený, vyčerpaný a zklamaný ze všeho (Vojtíšková, 2018).

#### 3.5.2 Prevence syndromu vyhoření

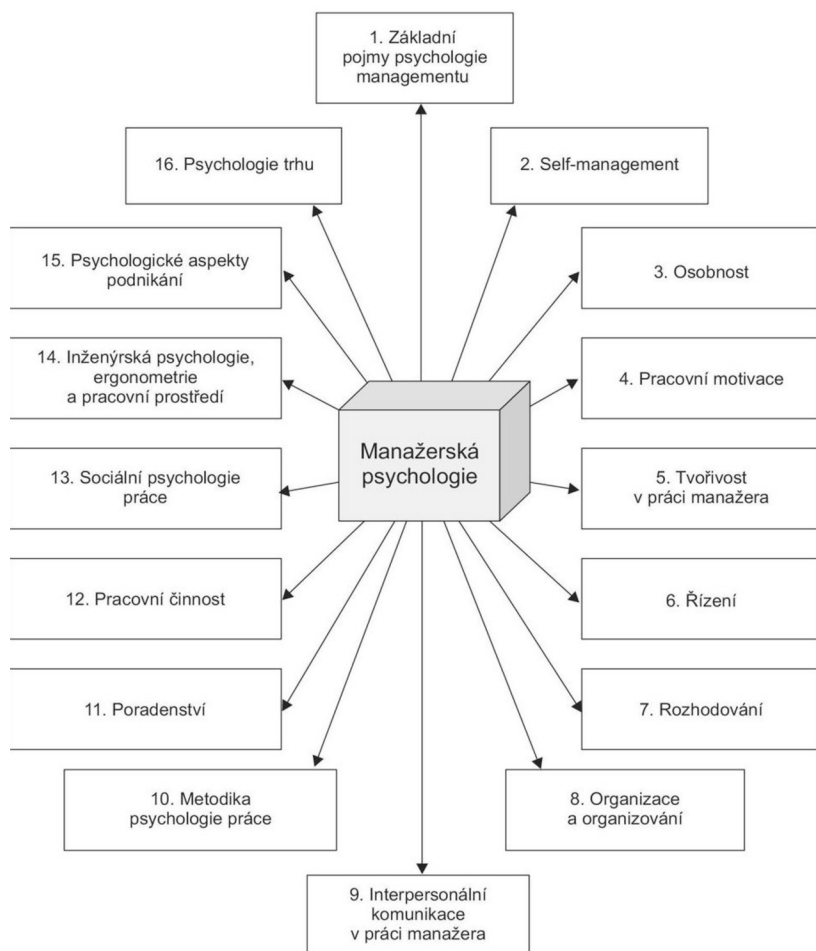
Syndromu vyhoření se dá samozřejmě i předejít. K tomu je ale potřeba již zmíněné sebeřízení. S tím také souvisí i již zmíněný time management a také odolnost vůči stresu.

Je potřeba značná dávka optimismu a pocitu osobní pohody (well-being). Sociální podpora je dalším potřebným bodem pro prevenci. A především je potřeba věřit sám sobě a své práci, umět říkat „NE“ a vyvarovat se tak pracovnímu přetížení (Vojtíšková, 2018).

### 3.6 Psychologie managementu

Psychologie jako taková je chápána jako „*nauka o duši a o psychice*“ (Mikuláščík, 2015, str. 16). Manažerská psychologie jako jedno z odvětví psychologie jako takové v sobě ale skýtá mnoho témat (Provažník, 2002). Od osobnosti manažera až po psychologii trhu. Následující obrázek vyobrazuje podtémata manažerské psychologie.

Obrázek 6: Informační schéma manažerské psychologie



Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 13



### 3.6.1 Self-management

Pojem self-management obsahuje sebezpoznání, již zmíněné sebepojetí, ale také seberozvoj. V oblasti self-managementu nejde o to, jak dobře je manažer schopný řídit ostatní, ale jak dobře zvládá řídit sám sebe (O'Brienová, 2003). Často se totiž stává, že manažer sám sebe řídit nedokáže a to se poté odvíjí na jeho řídicích schopnostech. Nevyužívá svůj potenciál a bohužel ani potenciál svých spolupracovníků. V dnešní uspěchané době je velmi těžké soustředit se sám na sebe. Lidé mají sklony stále něco dělat jen pro ostatní, ale zapomínají myslet na sebe a své vize a cíle. Proto je potřeba právě sebezpoznání. Kant vyslovil, že „sebezpoznání je počátkem vši moudrosti“ (Mikuláščík, 2015, str. 31). Počátkem sebezpoznání může být SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Další metodou sebezpoznání může být Johariho mřížka, díky níž se dají porovnat úrovně vnímání vlastní osobnosti. Jedná se o čtyři úrovně, neboli kvadranty. Následující obrázek názorně ukazuje Johariho mřížku.

Obrázek 7: Johariho mřížka

		vnímání sebe sama	
		známé	neznámé
vnímání jinými lidmi	známé	otevřená aréna	slepý bod
	neznámé	skryté území, fasáda	neznám o, nevědomí

Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 34

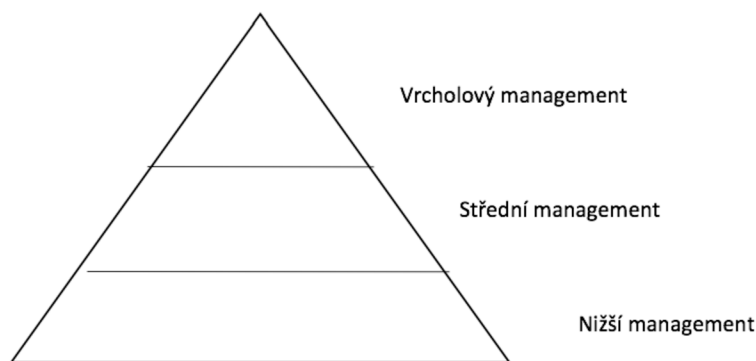
- otevřená aréna – obsahuje věci, které jsou známé jak danému člověku, tak i všem ostatním
- slepý bod – je část osobnosti, kterou si člověk sám neuvědomuje, ale ostatní o ní vědí
- skryté území, fasáda – tuto část si člověk schovává jen pro sebe a ostatním ji ukazovat nechce
- neznám o, nevědomí – o této části neví ani dotyčný, ani lidé v jeho okolí

### 3.6.2 Osobnost manažera

V první řadě je potřeba vysvětlit, co vlastně obnáší pojem manažer. Manažer (v angličtině manager), je „*osoba, která je rozhodující a nese nejvyšší míru odpovědnosti za uvedené procesy*“ (Lojda, 2011, str. 9). Úkolem manažera je řízení, vedení a kontrolování lidí, dále organizování, plánování a rozhodování (Čakrt, 2009). Dle postavení v organizační struktuře a dle rozsahu odpovědnosti je možné manažery rozdělit do tří skupin – vrcholoví manažeři, manažeři střední linie a manažeři první linie (Lojda, 2011).

- vrcholoví manažeři – neboli vrcholový management či top management, patří sem ředitel společnosti, který je také nazýván generálním ředitelem, dále ředitelé určitých úseků firmy (například provozní ředitel, finanční ředitel či obchodní ředitel)
- manažeři střední linie – neboli střední management či middle management, typické pro větší podniky (spadají sem například vedoucí oddělení)
- manažeři první linie – typické pro malé organizační jednotky (například produktový manažer, manažer marketingu apod.)

Obrázek 8: Pyramida řízení



Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 176

S výše uvedenými úrovněmi řízení se také pojí úrovně rozhodování. U vrcholových manažerů převládá strategické řízení a pouze minimum operativního řízení. U nižších manažerů je tomu přesně naopak.

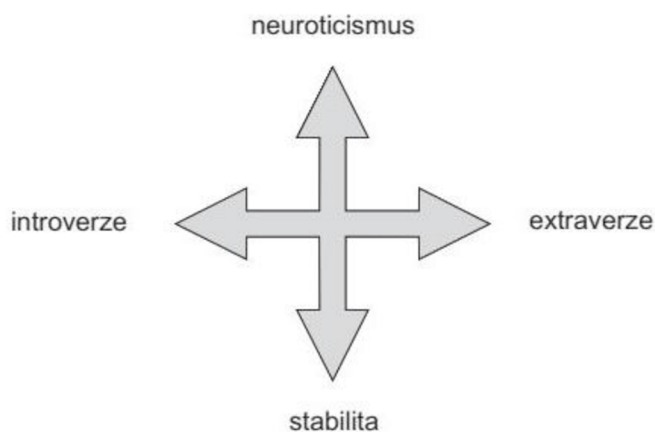
Obrázek 9: Úrovně rozhodování daných úrovní řízení

Úrovně řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Vysoký management	75 %	20 %	5 %
Střední management	20 %	60 %	20 %
Nižší management	5 %	20 %	75 %

Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 177

I v manažerské psychologii se objevuje typologická teorie osobnosti. Jedná se o model, který vychází z temperamentních charakteristik (Nakonečný, 1993). Tento model je ovšem pouze povrchní a nedává úplně přesnou informaci o povaze člověka. Model obsahuje čtyři základní temperameny – sangvinik, choleric, melancholik a flegmatik. Na osách grafu se nachází introverze a extraverte - na vodorovné ose - a stabilita a labilita neboli neuroticismus - na vertikální ose (Mikuláščík, 2015).

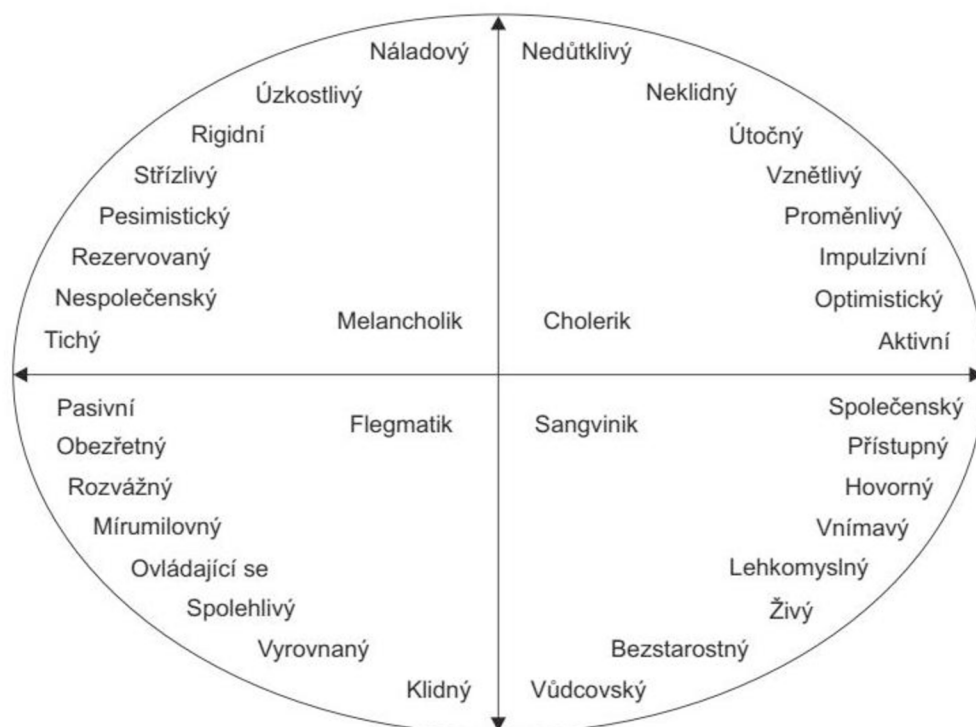
Obrázek 10: Osy grafu temperamentu



Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 99

Temperameny se v grafickém zobrazení vyskytují jako kvadranty. Názorný graf je vyobrazen v následujícím obrázku.

Obrázek 11: Kvadratické porovnání temperamentu

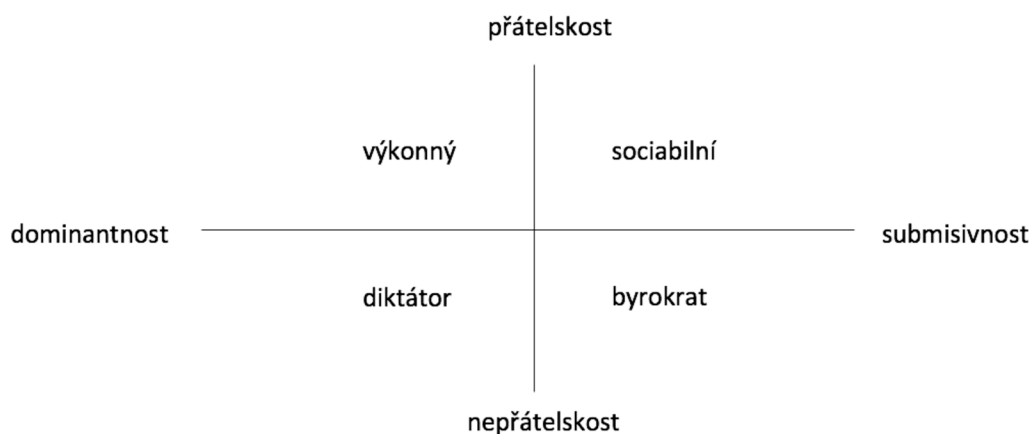


Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 99

- cholerik – je vznětlivý a impulzivní, okamžitě ho vše rozhodí a nedokáže se ovládat
- sangvinik – je bezstarostný, hodně komunikativní a má pozitivní přístup
- flegmatik – je sice vyrovnaný, ale spíše uzavřený do sebe a často nechá věci „jen tak plout“
- melancholik – je hodně náladový, často až nespolečenský, ale zato spolehlivý

Další teorií osobnosti manažera je teorie rysů. Jedná se o bipolární dimenze, do kterých se dají zařadit všichni manažeři. Jak je možné vidět na následujícím obrázku, na vodorovné ose se nachází dimenze dominantnosti a submisivnosti. Oproti tomu vertikální osa obsahuje dimenzi přátelskosti a nepřátelskosti. Jednotlivé kvadranty mezi osami popisují základní rysy manažerů (Mikuláščík, 2015).

Obrázek 12: Klasifikace manažerů

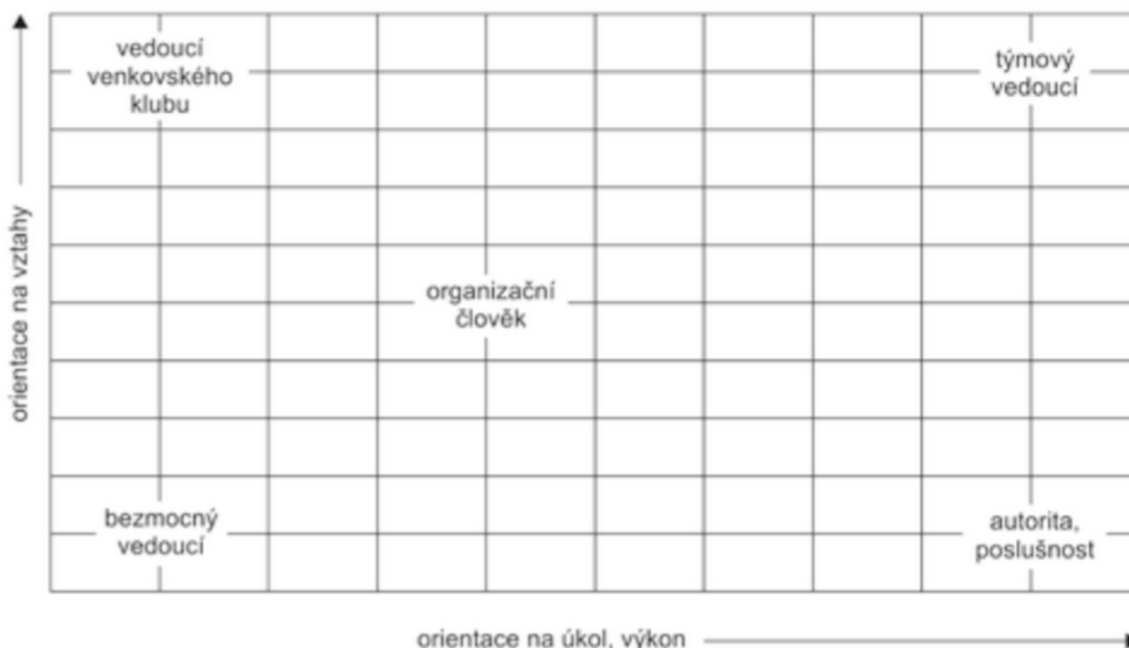


Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 100

- sociabilní typ – je hodně přizpůsobivý, záleží mu na sociálním přijetí a snaží se převážně vyhovět ostatním lidem, převažuje u něj submisivnost a přátelskost
- byrokrat – k ostatním lidem je odtažitý, nedůvěřivý a vystupuje až chladně, vždy se snaží dodržovat přesné předpisy, vyznačuje se submisivností a nepřátelskostí
- diktátor – většinou se chová agresivně, jeho cílem je respekt u všech a má dojem, že má ve všem pravdu, dominantnost a nepřátelskost jsou jeho hlavními rysy
- výkonný typ – převládá u něj dominance, ale také přátelskost, respektuje názory druhých a umí jednat asertivně a přirozeně, je spravedlivý a dokáže pracovníky motivovat

Další teorií, pro kterou je používána dvojrozměrná dimenze, je teorie Manažerské mřížky. První dimenzí je orientace na úkol či výkon, druhou dimenzí je orientace na vztahy. V mřížce je vymezeno pět stylů řízení, které jsou zařazeny podle orientace (Mikuláščík, 2015).

Obrázek 13: Manažerská mřížka



Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 180

Nejvhodnějším stylem řízení je bezesporu týmový vedoucí, který se orientuje jak na úkol a výkon, tak na vztahy. Opakem týmového vedoucího je bezmocný vedoucí, který nemá orientaci ani na jednu z dimenzí. Vysokou orientaci na výkon, ale nízkou orientaci na vztahy má autoritativní vedoucí a jeho opakem je vedoucí venkovského klubu, který se velmi orientuje na vztahy, ale vůbec se neorientuje na úkoly. Uprostřed mřížky se nachází organizační člověk, který se orientuje na obě dimenze, ale ne naplno.

### 3.6.3 Práce manažera

Práce manažera vyžaduje specifické nároky na jeho osobnost. Co se týče potřebných vlastností manažera, je zřejmé, že jich je hned několik a všechny jsou velice důležité. V první řadě je potřeba, aby se manažer uměl rozhodovat a řídit (Čakrt, 2009). Také by měl být kreativní, mít rozmanitou představivost a být podnikavý. Ochota pomáhat ostatním, umět poradit a schopnost učit se z vlastních chyb jsou jedny z dalších neopomenutelných vlastností. Především by měl ale také umět řídit sám sebe, aby byl schopný řídit ostatní (Ždímal, 1992). Kvalitní manažer by se měl umět sám prosadit, dodržovat sliby a také by měl mít analytické schopnosti. A v neposlední řadě by měl být především odolný vůči stresu, neboť na manažerských pozicích je stres na denním pořádku (Mikuláščík, 2015).

Může se stát, že formální vedoucí neplní své povinnosti a v pracovní skupině se tak vyskytne neformální vedoucí, který se stane mluvčím celé skupiny. Nejedná se ale o nic špatného, jelikož ostatní členové pracovní skupiny svého neformálního vedoucího přijímají. Tento neformální vedoucí má na ostatní členy skupiny největší vliv a členové v něm mají důvěru (Pauknerová, 2012).

Otázka pohlaví manažera může znamenat hodně. S postupem času se i z žen stávají manažerky, přestože jsou pro podnik tak trochu rizikovými zaměstnanci. U žen se totiž očekává těhotenství, mateřská dovolená a následná zdravotní péče o potomky – z tohoto důvodu mají stále ženy nižší plat než muži. Otázka platu se údajně odvíjí i od síly motivace k práci – ženy totiž svou motivaci orientují spíše na rodinu, než na práci. Ženy a muži na stejných manažerských pozicích mají většinou různé vlastnosti a schopnosti. Jelikož žena byla odjakživa spíše submisivní osobností a díky emancipaci začala sbírat sebedůvěru, dokáže díky tomu více vyvolat respekt a jistotu. Ženy ale mají více sociálního citění, umí být více empatické a také praktické. Muži jsou naopak více technicky založení a mají lepší logické chápání (Mikuláščík, 2015). V následujícím obrázku je možné vidět tabulku s tradičními stereotypy chování mužů a žen.

Obrázek 14: Tradiční stereotypy chování a vlastností mužů a žen

Stereotyp muže	Stereotyp ženy
logický	intuitivní
racionální	emocionální
agresivní	submisivní
uživatelský	empatická
strategický	spontánní
nezávislý	pečovatelská
soutěživý	spolupracující
„vedoucí, který rozhoduje“	„loajální podporovatelka, která následuje“

Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 117

### 3.6.4 Motivace

Dle knihy Psychologie pro ekonomy a manažery od Daniely Pauknerové a kolektivu z roku 2012 je motivace „soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují“ (str. 171). Projevem motivace je motivované chování. Motivace v organizaci je spjata s pracovním výkonem pracovníka. Proto se v organizaci používá termín „motivace pracovního jednání“.

Díky motivaci se také dá zjistit celková výkonnost člověka. K výpočtu je potřeba následující vzorec:

$$V = f(S \times M)$$

kde:

V... úroveň pracovního výkonu

S... schopnosti pracovníka

M... motivace pracovníka

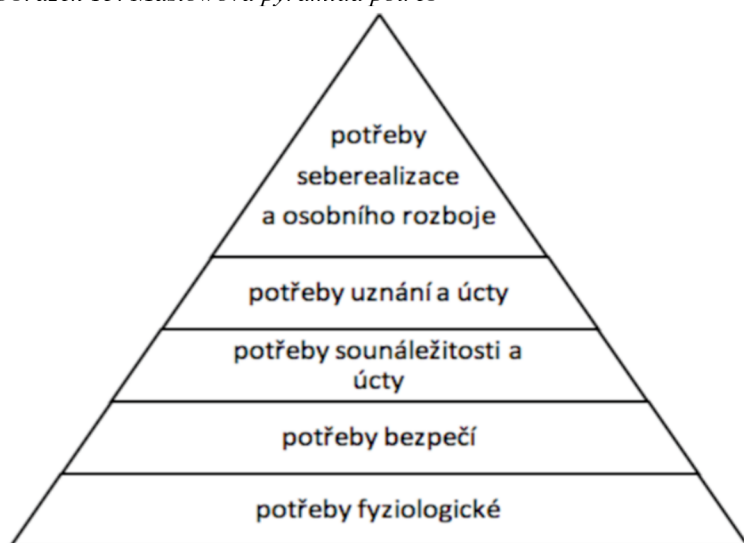
Pokud má tedy pracovník nulovou motivaci či nulové schopnosti, bude i jeho pracovní výkon nulový.

Motivaci lze rozlišovat na hmotnou a nehmotnou. Za hmotnou motivaci je možné považovat například výši mzdy a prémie. Prémie by měly záviset na různých výkonech pracovníků. Práce by měla být pro pracovníky zajímavá sama o sobě a měla by je uspokojovat. Dále motivaci zvyšuje možnost vzdělávání, služební automobily, telefony a další hmotné věci. K nehmotné motivaci patří převážně stimulace ze strany manažera. Komunikace mezi manažerem a pracovníkem by měla být kvalitní – to znamená, aby pracovník věděl přesně co dělá a proč to dělá (Koontz, a další, 1993). Je potřeba mít od pracovníků zpětnou vazbu o tom, zda všemu rozumí. Dalším stimulem může být pomoc při řešení komplikací vyskytujících se na straně pracovníka. Správně vykonaná práce by měla být ihned oceňována. Nelze jen kárat při nesplnění požadavků, je potřeba převážně chválit při splnění úkolů (Mikuláščík, 2015).

Abraham Maslow, jehož teorie pyramidy potřeb se stala základním znakem v teorii pracovní motivace, je důležitým zástupcem v této oblasti. Potřeby jsou dle něj nejdůležitějšími stimuly motivace. Pokud jsou potřeby z nejnižší vrstvy pyramidy uspokojeny, mohou být teprve uspokojovány potřeby z vyšší vrstvy. Cílem každého jedince je dosáhnout uspokojení potřeb z vrcholu pyramidy, kterými jsou seberealizace a osobní rozvoj (Mikuláščík, 2015).



Obrázek 15: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík, 2015, str. 129

Fyziologické potřeby na spodu pyramidy představují základní lidské potřeby jako je potrava, spánek či příjem tekutin. Potřeby bezpečí a jistoty se nacházejí na vyšší úrovni a mohou být uspokojovány jakmile jsou uspokojeny fyziologické potřeby. Na třetím stupni jsou potřeby sounáležitosti a lásky, tedy potřeba někam patřit a být přijímán a milován. Nad nimi jsou potřeby uznání a úcty, které představují potřebu být oceňován ostatními. Vrchol pyramidy obsazují potřeby seberealizace a osobního rozvoje. V této fázi člověk nachází smysl života a nemá již další potřeby k dosažení (Mikuláščík, 2015).

### 3.6.5 Happiness manažer

V posledních letech se stále častěji objevuje název pracovní pozice happiness manažer. V překladu do českého jazyka tato pozice znamená manažer štěstí. Takový manažer působí v rámci celé firmy – pomáhá firmě zlepšovat vztahy mezi pracovníky, zabývá se správnou komunikací ve firmě a také se stará o celkovou vnitřní kulturu (Ripoll, a další, 2019).

Happiness manažer má většinou vzdělání psychologického zaměření, neboť působí také jako firemní poradce. Snaží se o to, aby byli zaměstnanci na pracovišti spokojeni a v případě, že mají nějaký problém, je tu pro ně právě on, aby je vyslechl (Ripoll, a další, 2019). Zároveň by ale měl mít skvělé organizační schopnosti a měl by rozumět i personalistice. Občas také plánuje a organizuje nejrůznější akce na podporu dobrých vztahů ve firmě. Pokud happiness manažer vykonává svou práci správně, dochází

k nižšímu počtu odchodu zaměstnanců a k lehčímu náboru nových pracovníků. V jeho zájmu je stálá dobrá nálada napříč celou firmou, a to zejména v nepřívětivých obdobích (APROFES, 2020).

Například v aktuální koronavirové krizi mohou mít happiness manažeři velmi důležitou roli. Není jednoduché ustát tuto krizi v pracovním prostředí a právě v tuto dobu nastupuje akutní stres, který se může velmi rychle změnit ve stres chronický. V tomto směru mají výhodu společnosti, které happiness manažera mají a který se snaží pracovníkům pomoci ve všech směrech. Díky tomu může být nálada na pracovišti mnohem pozitivnější a stresové situace nebudou tak vážné.

## **4 Vlastní práce**

Praktická část této diplomové práce bude zaměřena na zpracování výsledků dotazníkového šetření a poté na zpracování osobních rozhovorů se zvolenými manažery dané firmy.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v online prostředí pomocí platformy Survio a bylo rozšířeno mezi potenciální respondenty, kteří splňují zásadní podmínku, kterou je manažerská pozice na jakékoliv úrovni. Tito potenciální respondenti byli osloveni přes sociální sítě jako je Facebook či Instagram, někteří z nich i napřímo přes e-mail – touto cestou byli osloveni převážně zaměstnanci na manažerských pozicích jedné z pražských nemocnic. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, z nichž většina je formou uzavřené odpovědi či výběr více odpovědí, několik otázek je pak formou otevřené odpovědi z důvodu lepšího sběru kvalitních dat.

Druhá část praktické části práce je věnována osobním rozhovorům s manažery vybrané firmy. I zde byla podmínka funkce manažerské pracovní pozice. Vybraným manažerům bylo položeno celkem 10 otázek s otevřenou odpovědí ve snaze získat co nejvíce nejcennějších informací z této oblasti.

### **4.1 Dotazníkové šetření**

Dotazník byl sestaven pouze pro manažery na jakékoliv úrovni, vyplnění dotazníku se tedy nemohl zúčastnit úplně kdokoli. Celkem dotazník obsahoval 22 otázek a všechny tyto otázky byly povinné – nebylo tedy možné přeskočit žádnou otázku, vždy ale existovala možnost odpovědět relevantně, i přestože se otázka dotyčného přímo netýkala, a to z důvodu potřeby zjištění všech odpovědí na dané otázky.

Cílem dotazníku bylo sesbírat 100 odpovědí z důvodu upřednostnění kvality nad kvantitou. Tento cíl se podařilo naplnit. Nižší počet respondentů také umožňuje lepší a důkladnější zpracování otevřených odpovědí – vyšší počet otevřených odpovědí by vedl k náročnějšímu zpracování.

Prvních pět otázek je informativních, aby bylo možné respondenty rozdělit do určitých segmentů – týkají se názvu pracovní pozice, stupně managementu, pohlaví, věku a vzdělání. Tyto otázky jsou demografického charakteru.

Dalších čtrnáct otázek se týká tématu stresu a time managementu. Tato témata jsou stěžejní pro tuto práci. Otázky z této části napomohou určit, zda mají manažeři povědomí o pozici happiness manažer, zda vědí, co je to time management, zda ho využívají a podobně. Odpovědi respondentů budou podrobně rozebrány v další podkapitole.

Poslední tři otázky se zaměřují na samotného manažera a jeho vztah k podniku, kde pracuje. Otázky se týkají spokojenosti v současném zaměstnání, vztahu se zaměstnavatelem a velikostí podniku.

#### 4.1.1 Rozbor otázek

První otázkou dotazníkového šetření byla otevřená otázka, která zjišťovala přesný název pracovní pozice. Jelikož byl dotazník rozšířen mezi manažerské posty jedné z pražských nemocnic, je možné vidět, že nejčastější odpovědí byla v tomto případě staniční sestra (15 respondentů), tedy pozice na nižším managementu. Dále se otevřené odpovědi vyskytovaly převážně pouze jednou a jedná se o různé manažerské pozice ze středního i vyššího managementu.

Graf 1 - Pracovní pozice

### 1. Jaký je název vaší pracovní pozice?

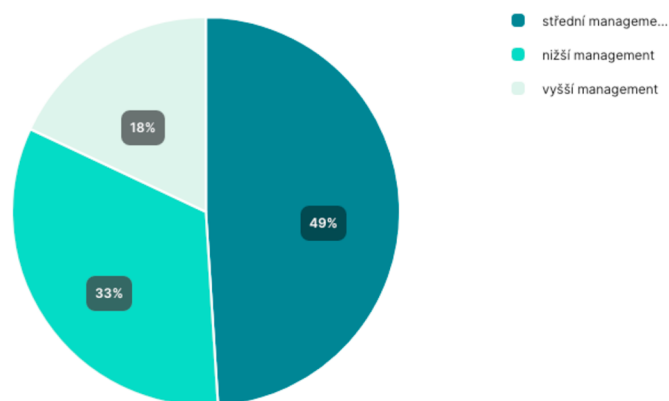


Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření

Druhou otázkou byl dotaz na výši managementu. Z grafu lze vyčíst, že skoro polovina respondentů se nachází ve středním managementu. Dalších 33 % připadá na nižší management a nejmenší část, a to 18 % patří vyššímu managementu. Toto složení bylo přibližně očekáváno.

Graf 2 - Stupeň managementu

## 2. Na jakém stupni managementu se nacházíte?

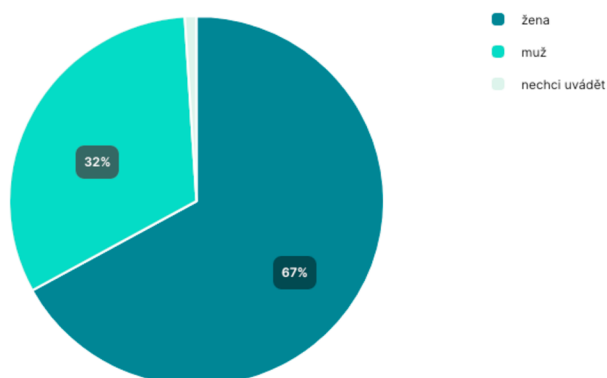


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Třetí otázka se týkala pohlaví respondentů. 67 % respondentů jsou ženy, 32 % jsou muži a 1 % respondentů si nepřálo uvádět své pohlaví. I tento jev byl očekáván, a to hlavně z toho důvodu, že ženy jsou více otevřené účastnit se dotazníkových šetření.

Graf 3 - Pohlaví

### 3. Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření

Čtvrtá otázka se týkala věku. Odpověď na tuto otázku byla otevřená, a to z toho důvodu, aby bylo možné data lépe zpracovat. Z grafu je možné vidět, že nejčastější odpovědí byl věk 26 (7 respondentů), dále věk 54 (6 respondentů) a věk 48, 50 a 58 (vždy po 5 respondentech). Nejnižší uvedený věk je 24 let a nejvyšší 65 let. Jsou zde tedy zastoupené všechny věkové kategorie aktivně pracujících.

Graf 4 - Věk

### 4. Jaký je váš věk?

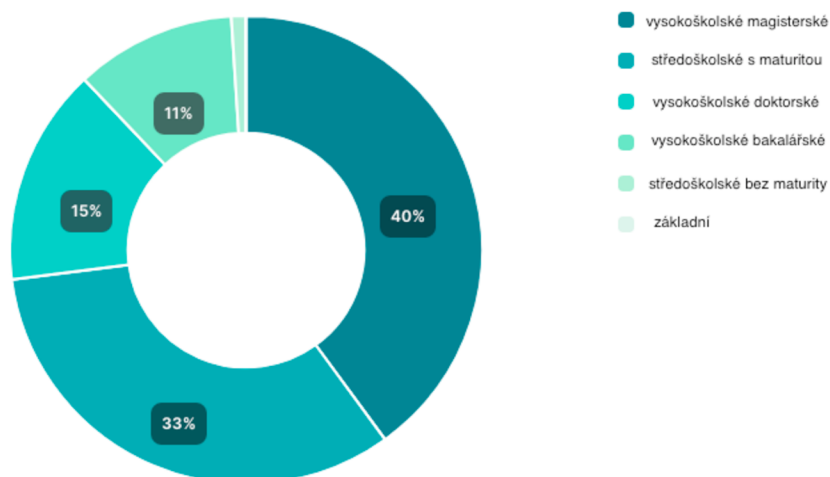


Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření

Pátá otázka se zaměřovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Největší zastoupení mají respondenti s vysokoškolským magisterským studiem, a to 40 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou. Na třetí pozici jsou respondenti s vysokoškolským doktorským vzděláním a čtvrtá příčka patří vysokoškolskému bakalářskému vzdělání. Pouze 1 respondent má na manažerské pozici středoškolské vzdělání bez maturity a žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání.

Graf 5 - Vzdělání

### 5. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

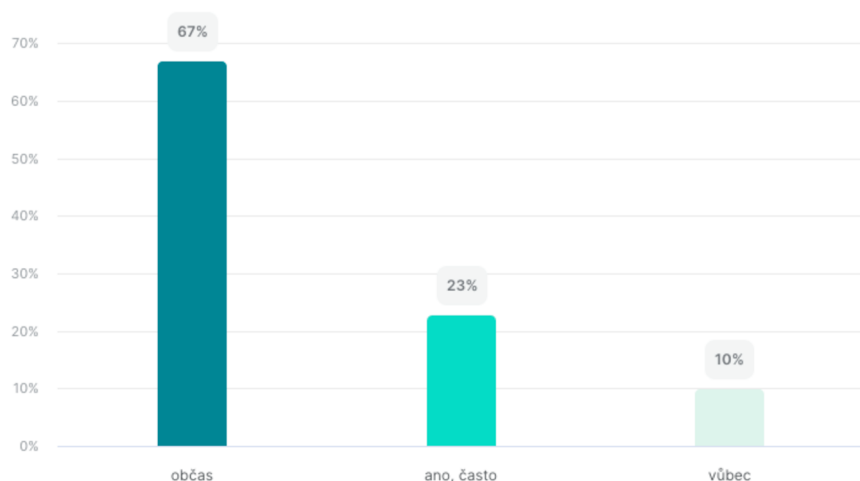


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Šestá otázka se zabývala zjišťováním, zda jsou respondenti ve stresu v pracovním prostředí. 67 % respondentů zvolilo neutrální odpověď 'občas', 23 % respondentů je ve stresu v práci často a pouze 10 % respondentů vůbec.

## Graf 6 - Stres v práci

### 6. Cítíte se v práci vystresovaní?



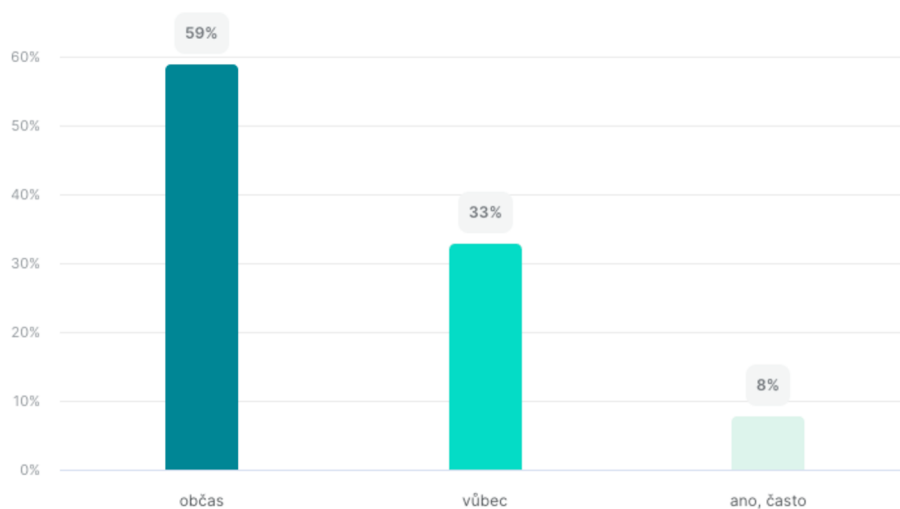
**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Sedmá otázka zjišťovala, zda jsou respondenti vystresovaní také doma. 59 % respondentů uvedlo, že jsou doma vystresovaní občas, 33% respondentů uvedlo, že nejsou doma vystresovaní vůbec a pouze 8 % respondentů odpovědělo, že jsou doma vystresovaní často. Pomocí předešlého a tohoto grafu je možné pozorovat velmi podobné výsledky pouze se změnou sloupce s odpovědí ‚ano, často‘ a ‚vůbec‘. Uspokojivé však je, že výsledky vystresovanosti jsou v domácím prostředí o něco málo lepší, než v pracovním prostředí.



Graf 7 - Stres doma

## 7. Cítíte se vystresovaní doma?

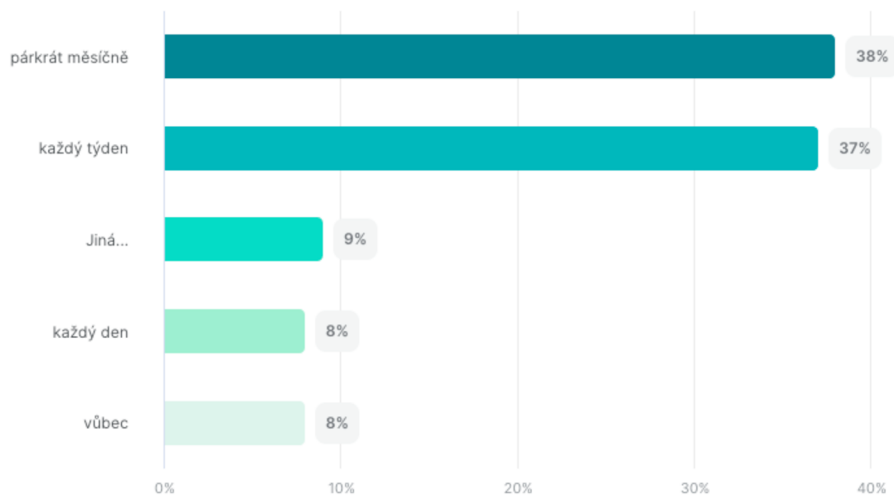


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Osmá otázka zjišťovala, jak často respondenti trpí stresem. Z následujícího grafu je zřetelně viditelné, že převážná většina respondentů trpí stresem buď párkrát měsíčně nebo každý týden. Kontrast je tedy viditelný. 8 % respondentů uvedlo, že trpí stresem každý den a stejný procentuální podíl respondentů uvedl, že netrpí stresem vůbec. 9 % respondentů uvedlo jinou odpověď – nejčastěji párkrát do roka či podle okolností.

Graf 8 - Četnost stresu

### 8. Jak často trpíte stresem?

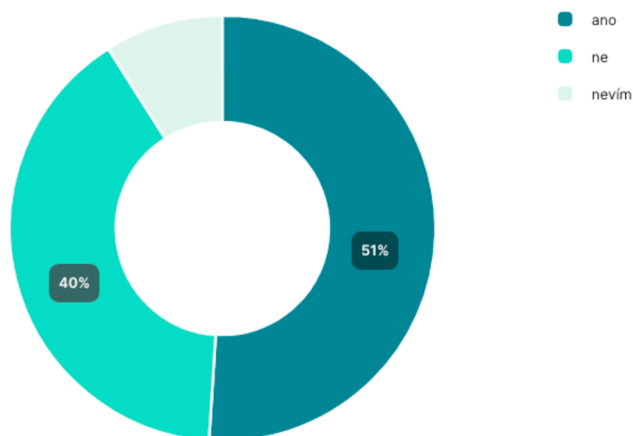


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Devátá otázka se věnovala psychologickému poradenství na pracovišti. Více než polovina respondentů uvedla, že tuto možnost na pracovišti mají. 40 % respondentů uvedlo, že tuto možnost na pracovišti nemají a zbylých 9 % uvedlo, že o této možnosti na pracovišti neví.

Graf 9 - Možnost psychologického poradenství na pracovišti

### 9. Máte na pracovišti možnost psychologického poradenství?

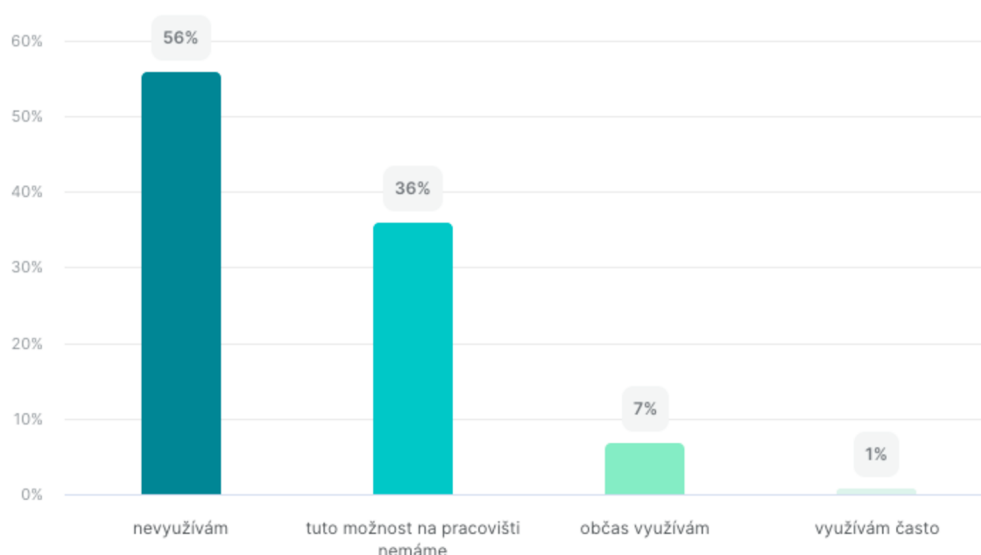


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Desátá otázka navazovala na předešlou otázku. Respondenti byli dotazováni, zda možnosti psychologického poradenství na pracovišti využívají. Pokud tuto možnost na pracovišti nemají, byla pro ně možnost odpovědi ‚tuto možnost na pracovišti nemáme‘. Tuto odpověď zvolilo 36 % respondentů. 56 % respondentů uvedlo, že tuto možnost na pracovišti nevyužívají. 7 % respondentů pak uvedlo, že tuto možnost na pracovišti využívají občas a pouze 1 % uvedlo, že tuto možnost využívá často. Výsledky jsou opět očekávatelné, jelikož se psychologická pomoc bohužel často bere jako tabu.

*Graf 10 - Využívání psychologického poradenství na pracovišti*

### **10. Pokud máte na pracovišti možnost psychologického poradenství, využíváte této možnosti?**

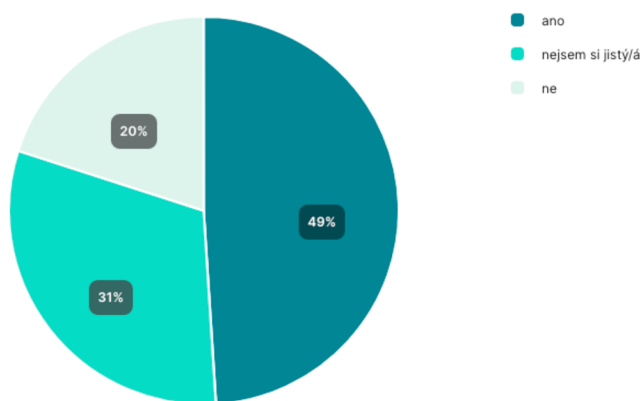


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Jedenáctá otázka zjišťovala, zda mají manažeři povědomí o pracovní pozici zvané happiness manažer. Skoro polovina respondentů uvedla, že o této pracovní pozici mají povědomí. 31 % respondentů uvedlo, že si nejsou úplně jistí, zda přesně vědí o této pracovní pozici. 20 % poté uvedlo, že tuto pracovní pozici neznají.

*Graf 11 - Pojem "happiness manažer"*

### 11. Víte, co je to "happiness manažer"?

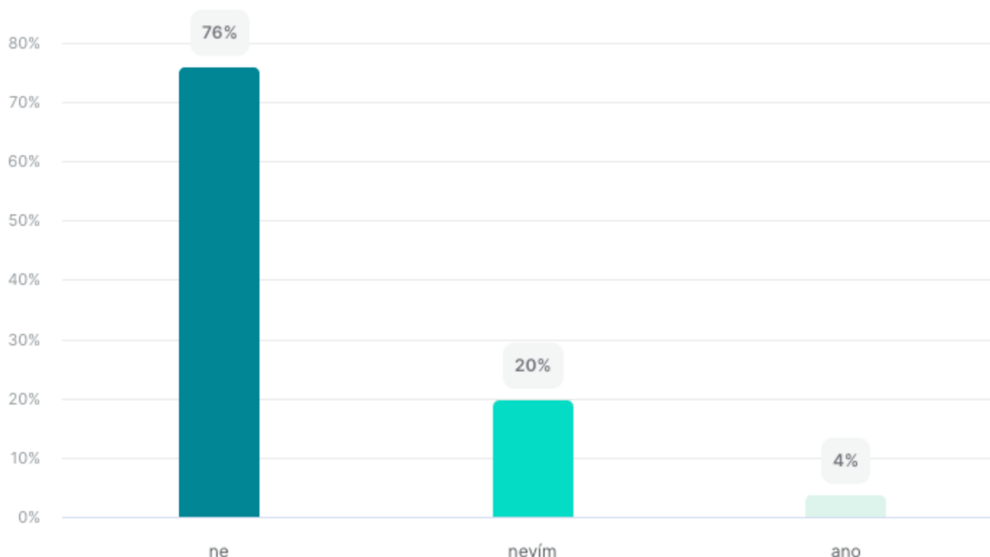


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Dvanáctá otázka měla za úkol zjistit, zda mají respondenti ve firmě happiness manažera. 76 % respondentů uvedlo, že v jejich firmě happiness manažera nemají. 20 % respondentů uvedlo, že tuto skutečnost neví a pouze 4 % respondentů uvedla, že happiness manažera na pracovišti mají. Výsledky jsou v dnešní době očekávatelné, jelikož zatím pouze málo firem v České republice pozice happiness manažera zavádí. Za úspěch je možné považovat i pouze tato 4 % respondentů, která happiness manažera na pracovišti mají.

Graf 12 - Happiness manažer na pracovišti

## 12. Máte na pracovišti happiness manažera?



### Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření

Třináctá otázka navazovala na otázku dvanáctou. Jednalo se o otevřenou odpověď, jak přesně happiness manažer na pracovišti pomáhá. Pokud manažeři tohoto pracovníka na pracovišti nemají, odpovídali slovem ‚nemáme‘. Tato odpověď byla nejčastější, tvoří více než polovinu odpovědí. Některé odpovědi nejsou relevantní, například odpovědi ‚X‘ nebo otazník. Mnoho respondentů také odpovědělo, že neví. Zbylí respondenti odpověděli delšími odpověďmi, které je možné vidět v následujícím grafu ve formě tabulky pro lepší přehlednost.

Graf 13 - Pomoc happiness manažera

### 13. Pokud máte na pracovišti happiness manažera, pomáhá vám nějak? Jak?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
nemáme	48	48%
Nemáme	10	10%
Nemame	8	8%
Nemáme	4	4%
nemame	3	3%
ne	2	2%
X	2	2%
xxx	1	1%
?	1	1%
Asi nemáme	1	1%
nelze hodnotit	1	1%
Nemam	1	1%
Nemame takoveho manazera	1	1%
Nemám na pracovišti.	1	1%
nenachází se na pracovišti	1	1%
.	1	1%
nevím	1	1%
Nevím	1	1%

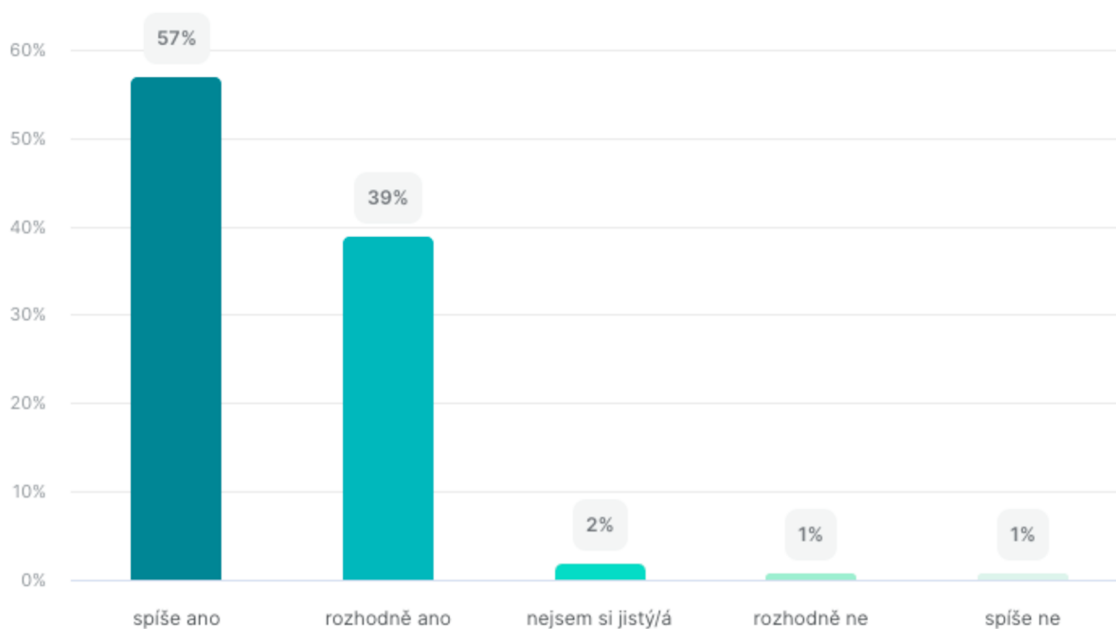
nevím jestli máme	1	1%
nevím	1	1%
nevím, zda ho máme	1	1%
Stmeluje kolektiv, přináší do práce zábavu (společné aktivity, sleduje narozeniny kolegu, připravuje challenges a soutěže apod.h	1	1%
Stará se o to, abychom měli co nejlepší podmínky pro svoji práci.	1	1%
Ok	1	1%
Nevím o něm	1	1%
-	1	1%
Ok	1	1%
Nevím o něm	1	1%
-	1	1%
Office manažerka si představuje že by byla happiness manažerka, nicméně její podniku jsou směšné a namísto úlevy přichází pochyby za co je firma schopna utracet peníze a lidi platit. Její kroky nejsou oceněny, ve firmě je spíš pro smích, přesto je stále ze strany HR podněcována k pokračování. Některé věci zůstávají mimo chápání. I (nejen mou) zodpovědnost. 😊	1	1%
Objednává akce do kanceláře, překvapení na stole, stará se o blaho všech	1	1%
Nijak.	1	1%
Neznám nikoho kdo by ho měl :-)	1	1%

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Čtrnáctá otázka zjišťovala, zda mají respondenti na pracovišti dobré vztahy. Odpovědi byly uzavřené a jednalo se o výběr ze škály. Dle následujícího grafu je zjevné, že více než polovina respondentů má v práci spíše dobré vztahy. 39 % respondentů uvedlo, že mají rozhodně dobré vztahy, 2 % uvedla, že si nejsou jistí a spíše špatné a rozhodně špatné vztahy na pracovišti uvedlo vždy po 1 % respondentů. Výsledek je tedy uspokojující a očekávatelný.

Graf 14 - Vztahy na pracovišti

## 14. Máte na pracovišti dobré vztahy?



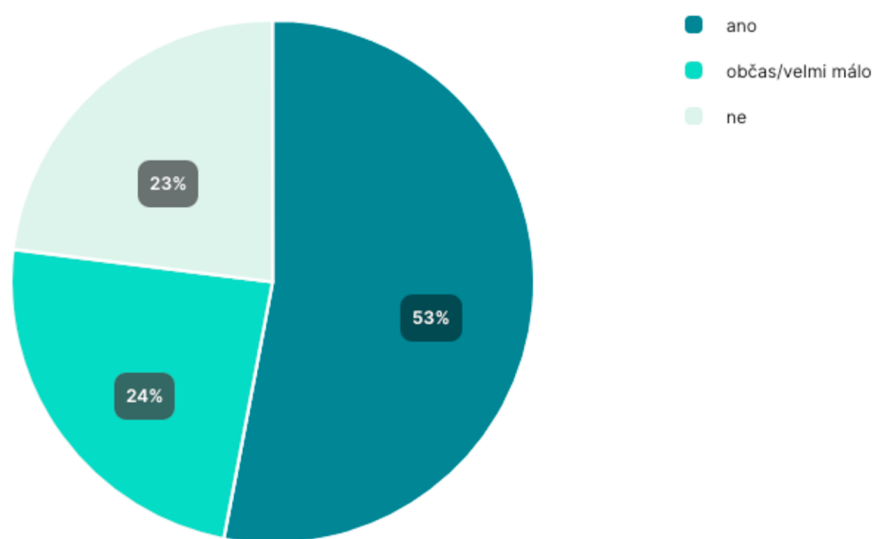
**Zdroj:** Vlastní zpracování - dotazníkové šetření



V patnácté otázce byli respondenti dotazováni, zda je jejich zaměstnavatel podporuje, pokud mají psychické či fyzické potíže spojené se stresem. Opět více než polovina respondentů (konkrétně 53 %) odpověděla, že je zaměstnavatel podporuje. 24 % respondentů uvedlo, že je zaměstnavatel v tomto směru podporuje jen občas nebo velmi málo. Zbýlých 23 % respondentů uvedlo, že je zaměstnavatel v tomto směru vůbec nepodporuje, což je známkou toho, že vedoucí manažeři si pravděpodobně neuvědomují, že by měli své zaměstnance v tomto směru podporovat. Očekávaný výsledek by tedy měl obsahovat méně těchto negativních odpovědí.

*Graf 15 - Podpora zaměstnavatele*

### **15. Podporuje vás váš zaměstnavatel, pokud máte nějaké psychické či fyzické potíže spojené se stresem?**

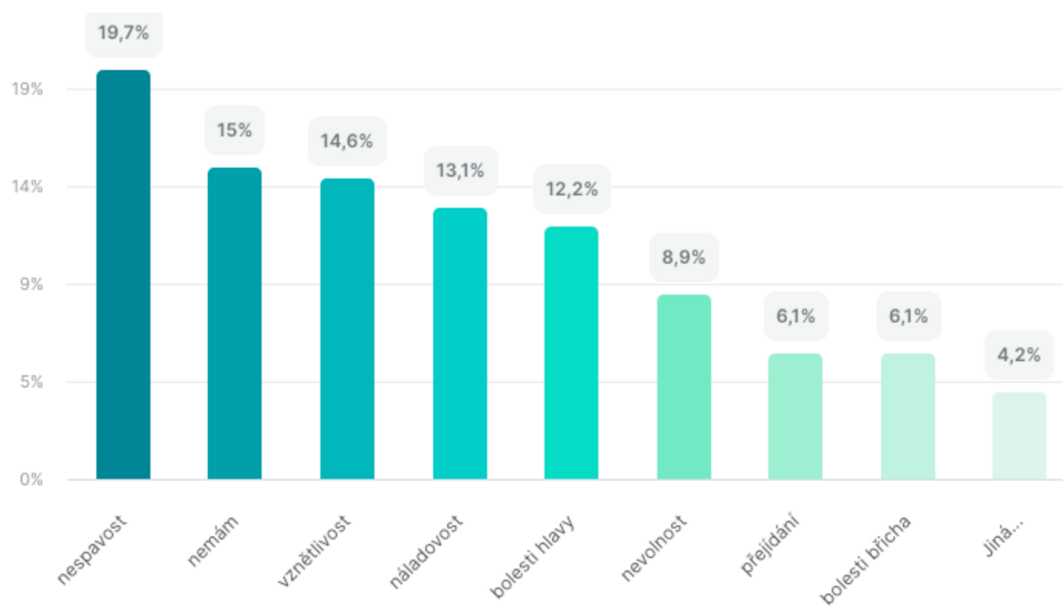


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Šestnáctá otázka se zaměřuje na výběr psychických a fyzických potíží spojený se stresem. Respondenti měli na výběr několik možností a mohli zvolit jednu a více odpovědí. Mohli taktéž dopsat i svou vlastní odpověď, což se týkalo celkem 9 respondentů. Nejčastější odpovědí se stala nespavost, druhou nejčastější odpovědí bylo, že respondenti žádné potíže nemají, na třetí příčce se objevila vznětlivost v závěsu s náladovostí a bolestí hlavy. Dále pak respondenti zvolili nevolnost, dále přejídání a bolest břicha, které mají stejný procentuální poměr, a v neposlední řadě respondenti vepisovali své vlastní příznaky, jako například bolesti zad, přecitlivělost, migrény, hladovka, atopický ekzém, psychická nepohoda či vysoký krevní tlak.

Graf 16 - Psychické a fyzické potíže

## 16. Pokud máte psychické či fyzické potíže, které to jsou?

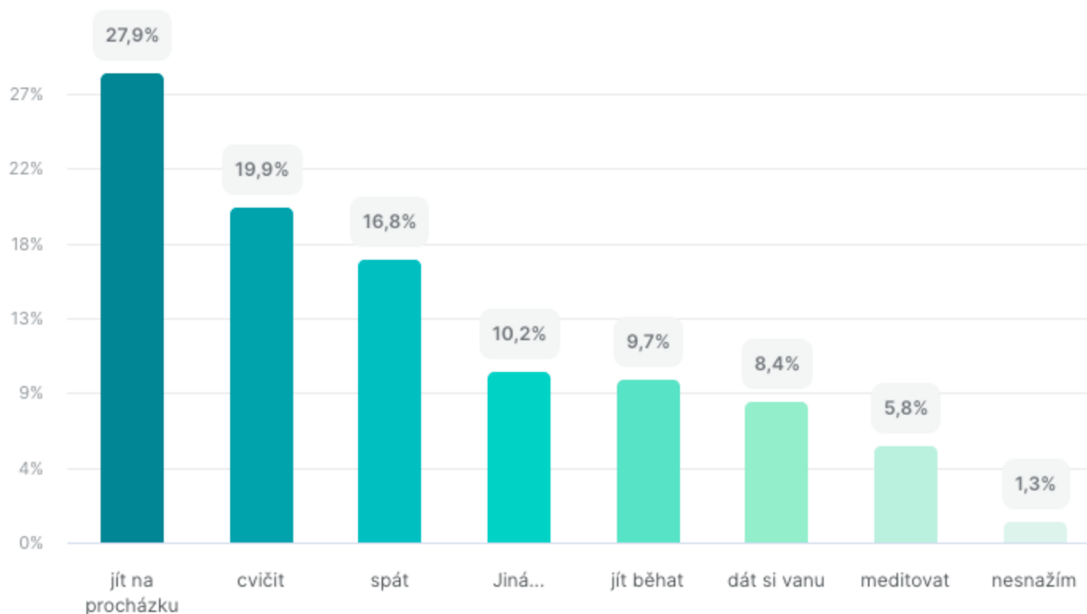


Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření

Otázka sedmnáct se týkala vypořádání se stresem. Opět se jednalo o výběr jedné či více odpovědí a opět byla možnost vepsat i svou vlastní odpověď. Této možnosti využilo celkem 23 respondentů. Nejčastější možností, jak se vypořádat se stresem byla odpověď ‚jít na procházku‘. Dalšími nejčastějšími způsoby vypořádání je cvičení a spánek. Na čtvrtém místě se objevily vlastní odpovědi, jako například psaní to do listů, konzumace alkoholu, čokolády či kávy, manuální práce, kreativní činnosti na odreagování, sauna, trávit čas s rodinou, modlení, konverzace s důvěrnou osobou, sledování filmů či poslech hudby, čtení knihy, pravidelná psychoterapeutická péče, kvalitní strava, setkání s přáteli, dodržování denní rutiny, herní konzole či čas s domácími mazlíčky. V závěsu za vlastními návrhy pomáhá respondentům jít běhat, dát si vanu či meditovat. Pouze 1,3 % respondentů se nesnaží se stresem vypořádat nijak.

Graf 17 - Vypořádání se stresem

## 17. Jak se snažíte vypořádat se stresem?

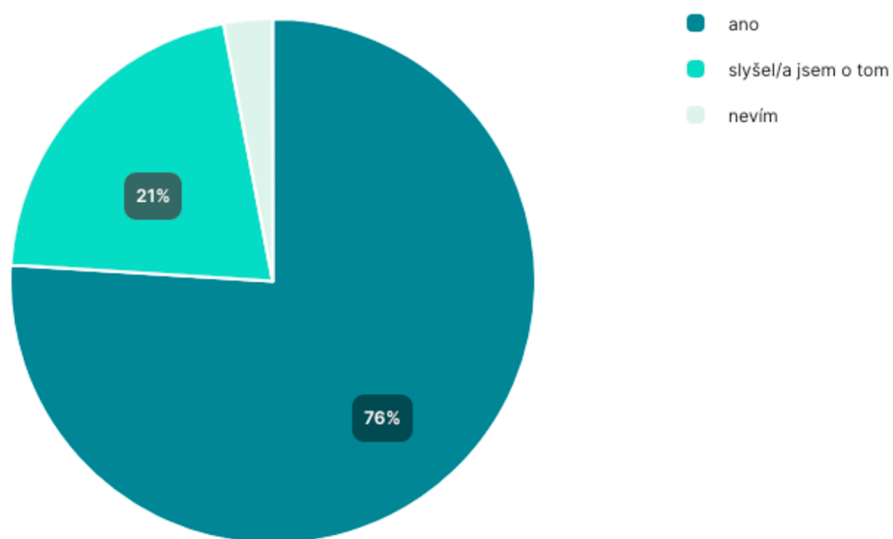


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Osmnáctá otázka je opět pouze informativní a zjišťuje, zda respondenti mají tušení co je to time management. Z následujícího grafu je zjevné, že přibližně tři čtvrtě respondentů tento pojem zná, 21 % respondentů o tomto pojmu alespoň slyšela a pouze 3 % respondentů vůbec neví, co pojem time management znamená.

Graf 18 - Pojem "time management"

## 18. Víte, co je to "time management"?



**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Devatenáctá otázka navazuje na předešlou otázku a opět se týká time managementu. Nyní otázka pomocí otevřených odpovědí zjišťuje, jak manažeři využívají svůj time management. Nejčastější odpovědí bylo, že dotazovaní time management nevyužívají. Vyskytly se také odpovědi, že respondenti otázce nerozumí – i tato odpověď je v pořádku, jelikož dává najevo, že o pojmu time management není povědomí u všech manažerů. Častou odpovědí je také organizace času a plánování, včetně využívání to do listů a kalendářů. Všechny otevřené odpovědi je možné vidět v následujícím grafu formou tabulky pro lepší přehlednost.

Graf 19 - Využití time managementu

## 19. Využíváte time management? Jak?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
nevyužívám	22	22%
Nevyužívám	4	4%
ne	4	4%
nevyuzivam	2	2%
Nevyuzivam	2	2%
zatím ne	1	1%
Otázce nerozumím	1	1%
.	1	1%
Organizace času	1	1%
Obcas	1	1%
nevyužívám	1	1%
nevyužívám, řídím se intuicí	1	1%
nevyužívám, reaguji na potřeby	1	1%
nevyužívám, reaguji na podněty/potřeby	1	1%
Nevyužívám	1	1%
Nevyuzivan	1	1%
Neuvyzivam	1	1%
Nelze se řídit poučkami, praxe je jina...někdy nelze ani naplánovat 20% dne	1	1%
moje google kalendáře a diář jsou naplánovány k prasknutí týdny i měsíce dopředu, snažím se vědět co přesně mě čeká alespoň týden dopředu	1	1%
málo	1	1%
plán	1	1%
L	1	1%
Je to hlavní naplní me profese ☹ vse se kolem planovani a variant planu toci, tudiz je velmi snadne pouzivat jej i v osobnim zivote	1	1%
jak jen to jde.	1	1%
Efektivní práce s časem, automatizovat věci, které se opakují, delegace na kolegy	1	1%

dobré plánování práce	1	1%
Dělám si detailní harmonogram práce	1	1%
dělám seznam úkolů a priorit	1	1%
CRM system, el. kalendáře	1	1%
Bez time managementu určite nikdo v manazerske pozici nemuze fungovat	1	1%
ano, téměř každý den, plánování schůzek, rozvržení pracovní doby	1	1%
Ano - především blockery, focus time v pracovním kalendáři	1	1%
Ano, plánujem si svoj čas v kalendárovej appke	1	1%
ano, píšu si to do listy	1	1%
ano	1	1%
:-)	1	1%
každý den, týden nebo měsíční aktivity plánuji	1	1%
Plán aktivit na měsíční, týdenní, denní fázi	1	1%
Organizuji se své povinnost v zam. i po	1	1%
plánování	1	1%
Používám nejvíce plánování, delegování, stanovení priorit	1	1%
Prioritizace úkolů, přidělení vah	1	1%
Prioritizace tasku, vymezeny cas na obed v kalendari	1	1%
Ráno v práci si podle schůzek a práce, co mě čeká, zhruba mentálně rozvrhnu, co budu kdy dělat. A to samé vlastně dělám už v pondělí – v tom případě nejde jen o mě ale i o můj tým.	1	1%
Rozvržení času tak, abych odcházela domů včas, nedělat přesčas, neřešit věci doma a nepřibírat úkoly, na které nemám časové možnosti, delegovat úkoly na podřízené	1	1%
řízení a efektivní využití času, čas i na sebe a rodinu	1	1%
Řízení schůzek	1	1%
Pokud se jedna o řízení času, pak pevné termíny schůzek, časové omezené	1	1%
snažím se	1	1%

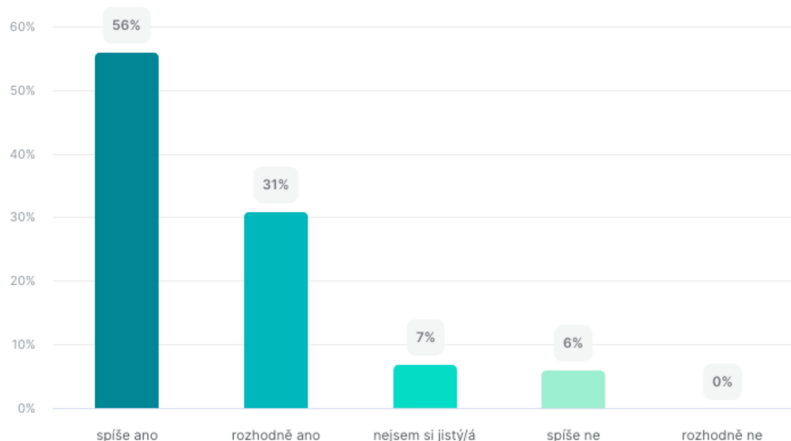
Určím si cíle, které musím týdně splnit. Vypíšu si konkrétní věci, které chci daný den stihnout a postupně si body odškrtnu.	1	1%
využívám různé aplikace, díky nimž se snažím o lepší timemanagement a přehled	1	1%
využívám	1	1%
Využívám, ale práce je tolik a tlak vedení velký, že je někdy těžké time management udržet	1	1%
Využívám, když je třeba, např. když máme velké pracovní veletrhy, kde je třeba za den vyřešit řadu schůzek a zároveň zvládat moji standardní pracovní náplň.	1	1%
Vždy jinak kvůli různorodosti práce	1	1%
snažím se o efektivní plánování času, náročnější úkoly plánuji na dopoledne	1	1%
plánovací kalendář	1	1%
Planuji, používám více nástrojů	1	1%
-	1	1%
plánuji čas	1	1%
Plánuji	1	1%
Plánování úkolu na celý den dopředu	1	1%
plánování svého měsíce/týdne/dne, to-do list	1	1%
plánování- cíle - diář, delegování, stanovení priorit, vyhodnocování	1	1%
Planuji naprosto vše	1	1%
plánování, rozvržení času	1	1%
Planování pracovního týdne, zaměření na priority	1	1%
Plánování jednotlivých úkolů na týden, vizualizace celého měsíce	1	1%
Planování dne, dělání si časových rezerv, realistická očekávání	1	1%
plánování, delegování	1	1%
plánování času	1	1%

### Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření

Dvacátá otázka se ptá na spokojenost respondenta v současném zaměstnání. Škála odpovědí obsahovala pět variant. Nikdo z respondentů není velice nespokojený ve svém současném zaměstnání, což je velice pozitivní výsledek. Pouze 6 % spíše není spokojených a pouze 7 % si není jistých o své spokojenosti v zaměstnání. 31 % respondentů je rozhodně spokojených a 56 % je spíše spokojených, což je velmi pozitivní výsledek.

Graf 20 - Spokojenost v zaměstnání

## 20. Jste ve svém současném zaměstnání spokojeni?

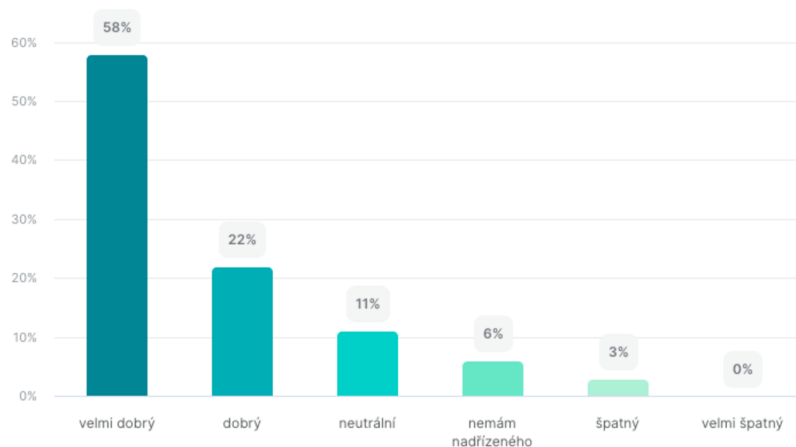


**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Dvacátá první otázka se týká vztahu respondenta se svým zaměstnavatelem. Mezi odpověďmi byla i možnost ‚nemám nadřizeného‘. Těto možnosti využilo celkem 6 respondentů. Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že mají se svým zaměstnavatelem velmi dobrý vztah, 22 % pak že mají dobrý vztah, pouze 11 % uvedlo neutrální vztah a pouze 3 % uvedla, že má se svým zaměstnavatelem špatný vztah. Nikdo z respondentů neuvedl, že by měl se svým zaměstnavatelem velmi špatný vztah.

Graf 21 - Vztah s nadřizujícím

## 21. Jaký máte vztah se svým nadřizujícím?



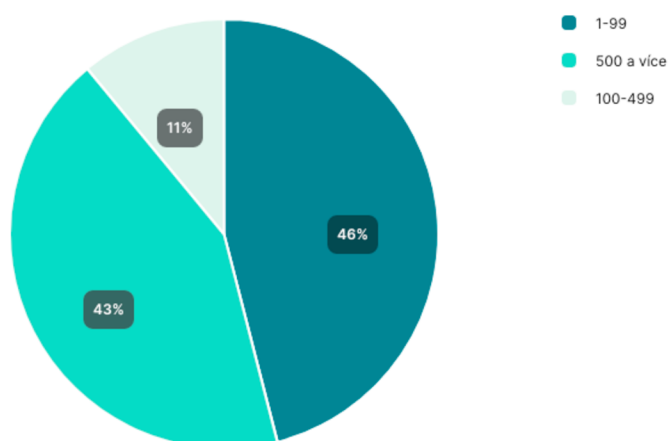
**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**



Poslední otázka se týká velikosti firmy, konkrétně počtu zaměstnanců ve firmě, kde respondenti pracují. Na výběr byly celkem 3 odpovědi – 1-99 zaměstnanců, 100-499 zaměstnanců a 500 a více zaměstnanců. Největší zastoupení mají respondenti pracující v menších firmách s 1-99 zaměstnanci, druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti z firem s 500 a více zaměstnanci a nejmenší zastoupení mají respondenti pracující ve firmách se 100-499 zaměstnanci.

Graf 22 - Počet zaměstnanců

## 22. Jaký je cca počet zaměstnanců ve vaší firmě?



Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření

## 4.2 Osobní rozhovory

Osobní rozhovory byly vedeny se dvěma zaměstnanci určeného podniku. Konkrétně se jedná o dvě ženy na pracovní pozici produktový manažer, tedy pozice středního managementu. Podnik je soukromý subjekt s méně než 50 zaměstnanci, jedná se tedy o podnik skromného charakteru.

Manažerky byly vybrány díky jejich ochotě otevřeně odpovídat na dané otázky k aktuálnímu tématu této diplomové práce. Dále splňují důležitou podmínku pro zpracování odpovědí, a to zastoupení manažerské pozice na jakékoliv úrovni.

Osobní rozhovor obsahoval celkem deset otázek pro každou manažerku. Otázky se opět týkaly tématu stresu a time managementu. Všechny otázky byly otevřené, aby se mohly manažerky otevřeně vyjádřit dle svého uvážení. To umožnilo sesbírat cenná data.

V závěru by mělo dojít k porovnání odpovědí obou manažerek ze stejného podniku. Také by v návaznosti na dotazníkové šetření měla být navržena doporučení na zlepšení aktuální situace v podniku na téma stres a duševní hygiena v manažerské praxi.

#### **4.2.1 Rozhovory s manažerkami**

*Rozhovor s manažerkou číslo 1*

##### **1. Jaká je vaše pracovní pozice?**

Pracuji jako produktový manažer ve vzdělávací společnosti zaměřené na další vzdělávání dospělých.

##### **2. Cítíte se v práci pod tlakem?**

Ano, v práci mám jednoznačné deadliny, přes které nejede vlak a vlastně na nich závisí realizace celého byznysu naší firmy. Tj. tlak je jednoznačný, otázka je, jak se s ním člověk naučí pracovat.

##### **3. Jaký máte vztah se svým nadřízeným?**

Musím konstatovat, že teď již máme vztah velmi dobrý, řekla bych téměř přátelský. Věci řešíme společně otevřeně a i když se neshodneme úplně vždy, můj šéf je vždy k dispozici věc probrat, nabídnout nějaké řešení.

##### **4. Máte pocit, že vám nadřízený je schopný pomoci se stresovými situacemi?**

Nyní už ano, je to hodně o vzájemné důvěře. Na začátku mého pracovního působení jsem měla pocit, že chce spíš zvýšit tlak a zdůraznit, že vše musí být naprosto do puntíku. Byl to ale spíš trik pro co nejlepší zaškolení (smích). Teď, kdy jsem získala důvěru, že se snažím vše řešit co možná nejlépe, již takový tlak nevyvíjí a pokud se do stresové situace dostanu, je to ten, za kterým mohu přijít se poradit a hledat řešení. To je ale na úrovni racionální, emocionálně je často více ve stresu z nejistých situací on než já (smích).

##### **5. Víte, co obnáší pracovní pozice happiness manažer?**

Moc ne, spíš se domnívám, že to bude někdo, kdo má ve firmě na starosti well-being?

## **6. Trpíte stresem často?**

No, nevím, jestli trpím, ale stresu je v poslední době hodně a vnímám, že jsou různé úrovně. Běžný stres z pracovních úkolů vlastně ani jako stres nevnímám, spíš jako výzvu a vždycky mě to spíš nakopne k nějaké aktivitě, která mě vlastně ve finále baví. Horší je stres ze situací, se kterými nemohu nic dělat – Covid, válka v Ukrajině, ale i třeba dospívající děti, jejich starosti, kterými se musí prokousat.

## **7. Prošla jste si někdy syndromem vyhoření?**

Ne, to mě naštěstí minulo. Asi se mám na to moc ráda, takže ze situací, které by pro mě byly natolik nekomfortní, prostě odcházím nebo je měním.

## **8. Jak řešíte stresové situace?**

Jak jsem již zmiňovala, běžný stres v podobě mnoha úkolů, náročných úkolů apod. mě spíš vybudí k větší aktivitě, efektivitě, jen pro své okolí jsem pak někdy trochu nesnesitelná. A stresové situace, se kterými nemohu nic dělat – tam se snažím o nějakou psychohygienu, na první dobrou vše sdílím s ostatními, věci probírám a ve druhé fázi, když je jasné, že se s tím nedá moc dělat, snažím se tím třeba tolik nezabývat, zabývat se nějakými jinými smysluplnými činnostmi, hýbat se, běhat, to všechno mi pomáhá.

## **9. Jak řeší stresové situace váš nadřízený?**

Můj nadřízený se snaží zejména poměrně úzkostlivě stresovým situacím předcházet (úsměv), má rád různá preventivní opatření a ladění procesů. Pokud ke stresové situaci dojde, většinou se snaží řešit, nehroutit se, vyhodnotit co možná nejlepší řešení, v poslední době se většinou snaží s námi jako podřízenými i situaci sdílet a už bývá i ochoten si vyslechnout naše názory a nápady. Každopádně aktivní řešení je pro něj takřka jediná volba, nerad se smiřuje s pasivním přihlížením.

## **10. Jak jste na tom s time managementem?**

Myslím, že poměrně dobře, jsem hodně zaměřená na organizaci času od rodiny počínaje (úsměv) přes mé pracovní záležitosti. S oblibou využívám různé nástroje a pomůcky, včetně online Google kalendáře, který je pro mě takřka nepostradatelný. Obecně jsem člověk, který má rád věci pod kontrolou, takže toto jsem trénovala asi už od raného mládí.

## *Rozhovor s manažerkou číslo 2*

### **1. Jaká je vaše pracovní pozice?**

Jsem produktovou manažerkou ve vzdělávací společnosti.

### **2. Cítíte se v práci pod tlakem?**

Někdy je časový stres a někdy časový stres vytváří šéf (smích).

### **3. Jaký máte vztah se svým nadřízeným?**

Kromě toho občasného časového a organizačního tlaku dobrý, dá se říci kamarádský.

### **4. Máte pocit, že vám nadřízený je schopný pomoci se stresovými situacemi?**

Ne příliš, je to i jeho slabá stránka, sám stresové situace špatně zvládá.

### **5. Víte, co obnáší pracovní pozice happiness manažer?**

Tuším, nevím úplně přesně, předpokládám, že jde o člověka, který má zodpovědnost za „pozitivní klima“ ve firmě, teambuilding apod.

### **6. Trpíte stresem často?**

Ne často, snažím se tomu předcházet, ale bohužel to občas život přináší. Někdy za to můžu sama, zejména v případech, kdy si špatně zorganizuju čas.

### **7. Prošla jste si někdy syndromem vyhoření?**

Myslím, že ano, i když jsem to neměla přímo diagnostikováno. V minulém zaměstnání jsem se dlouhodobě trápila pocitem zbytečnosti své činnosti a pozice. Je pravda, že se zdravotní potíže objevily, zpětně je právě přikládám i stresu, resp. pocitu vyhoření. Řešila jsem situaci nakonec odchodem z této práce.

### **8. Jak řešíte stresové situace?**

Snažím se jim hlavně předcházet, když už přijdou, tak se snažím zhluboka dýchat, soustředit se na přítomnost a nezahlcovat se myšlenkami na „co by kdyby“. Někdy mě to hází do rezignace a deprese, někdy naopak do agresivního naladění. Bohužel někdy řeším

stresové situace i se skleničkou dobrého vína, což krátkodobě pomáhá, dlouhodobě je to samozřejmě nebezpečné.

### **9. Jak řeší stresové situace váš nadřízený?**

Většinou metodou popření (smích), tj. snaží se nenechat na sobě nic znát nebo situaci zlehčovat, i když je zřejmé, že je ve stresu. Určitě se ale také snaží preventivně o zdravý životní styl a dobrý time management.

### **10. Jak jste na tom s time managementem?**

Jak jsem již zmiňovala – střídavě oblačno. Snažím se s ním pracovat, ale není to moje přirozenost, jsem spíš chaotik než systematický člověk a plánovač.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Testování hypotéz

V souvislosti s dotazníkovým šetřením, které bylo shrnuto v předešlé části práce, bylo stanoveno celkem 6 hypotéz, které budou v této části práce pomocí statistických metod potvrzeny či vyvráceny. K deskriptivní statistice i k přijetí či zamítnutí hypotéz bude využit Microsoft Excel, jelikož dokáže poskytnout srozumitelné výsledky. Pro testování hypotéz byly využity funkce korelace (CORREL) a  $\chi^2$  testu nezávislosti (CHITEST).

Postup pro deskriptivní statistiku byl téměř ve všech případech stejný, kromě poslední hypotézy, u které se jednalo o zpracování otevřených odpovědí ohledně věku – pro tuto hypotézu tedy nebyla vytvořena kontingenční tabulka. Pro ostatní hypotézy byla vytvořena kontingenční tabulka s absolutními hodnotami odpovědí na dvě otázky z dotazníkového šetření, následně byly tyto absolutní hodnoty převedeny na relativní hodnoty a z těchto relativních hodnot byl vytvořen grafický náhled pro lepší přehlednost. Poté následovalo příslušné testování hypotéz pomocí korelace či  $\chi^2$  testu nezávislosti. Postup výpočtu  $\chi^2$  testu nezávislosti byl následující:

- 1) Stanovení  $H_0$  (nulová hypotéza) a  $H_A$  (alternativní hypotéza)
- 2) Stanovení hladiny významnosti  $\rightarrow$  vždy  $\alpha = 5 \%$
- 3) Určení použitého statistického testu
- 4) Výpočet testového kritéria a p-hodnoty
- 5) Porovnání p-hodnoty a hladiny významnosti
- 6) Slovní interpretace

**Hypotéza č.1:** Míra stresu doma nezávisí na míře stresu v práci.

**Hypotéza č.2:** Míra stresu v práci nezávisí na podpoře zaměstnavatele v souvislosti s psychickými či fyzickými potížemi způsobenými stresem.

**Hypotéza č.3:** Stupeň managementu souvisí s četností stresu.

**Hypotéza č.4:** Spokojenost zaměstnanců v podniku nezávisí na existenci happiness manažera.

**Hypotéza č.5:** Míra stresu doma nezávisí na pohlaví.

**Hypotéza č.6:** Věk ovlivňuje četnost prožívaného stresu.

### 5.1.1 Hypotéza č.1

*Hypotéza č.1: Míra stresu doma nezávisí na míře stresu v práci.*

Pro první hypotézu byla vytvořena kontingenční tabulka s absolutními hodnotami odpovědí od respondentů pro lepší přehlednost. Ve sloupcích jsou uvedeny hodnoty stresu v práci, v řádcích hodnota stresu doma.

*Tabulka 1 - Hypotéza č.1 - číselné hodnoty*

Stres doma/ Stres v práci	Ano, často	Občas	Vůbec	<b>Celkem</b>
Ano, často	8	0	0	8
Občas	14	41	4	59
Vůbec	1	26	6	33
<b>Celkem</b>	23	67	10	100

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Absolutní hodnoty z předešlé tabulky byly převedeny do procentuálních hodnot, které zobrazuje následující tabulka. Hodnoty byly vyděleny celkovou hodnotou ve sloupci.

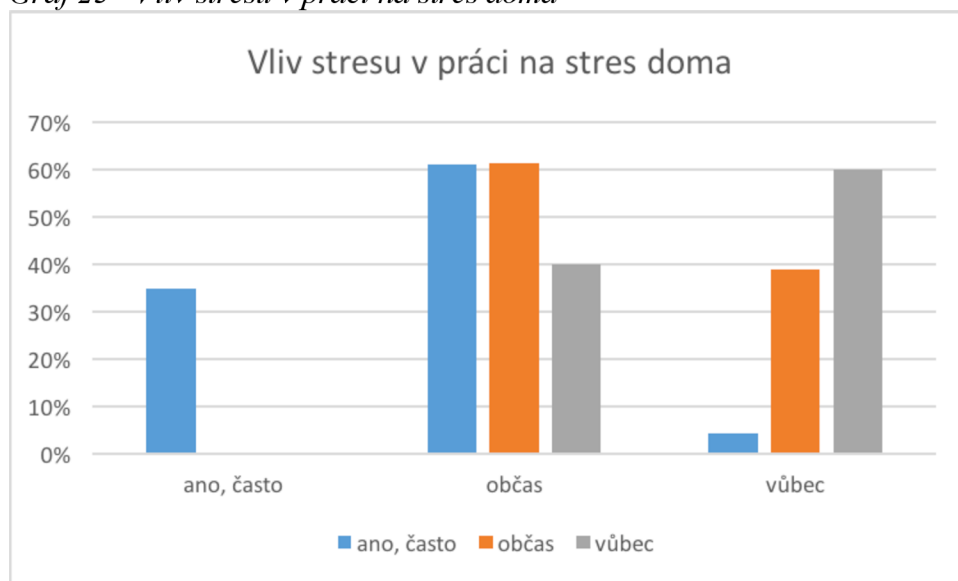
*Tabulka 2 - Hypotéza č.1 - procentuální hodnoty*

Stres doma/ Stres v práci	Ano, často	Občas	Vůbec
Ano, často	35 %	0 %	0 %
Občas	61 %	61 %	40 %
Vůbec	4 %	39 %	60 %

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Z hodnot uvedených v tabulce byl vytvořen souhrnný graf. Sloupcové hodnoty vyjadřují četnost odpovědí vzhledem ke stresu doma, hodnoty na vodorovné ose pak četnost odpovědí vzhledem ke stresu v práci.

Graf 23 - Vliv stresu v práci na stres doma



Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření

Testování hypotézy č.1:

- 1)  $H_0$ : Míra stresu doma nezávisí na míře stresu v práci.  
 $H_A$ : Míra stresu doma závisí na míře stresu v práci.
- 2)  $\alpha = 5 \%$
- 3)  $\chi^2$  test nezávislosti
- 4)  $\chi^2 = 0,000000278872$ ;  $p = 0,999999861$
- 5)  $p = 0,999999861 > \alpha = 0,05 \Rightarrow H_0$  se přijímá
- 6) Platí tedy, že míra stresu doma nezávisí na míře stresu v práci.

Mezi mírou stresu doma a mírou stresu v práci je sice náznak existence vztahu, ale tento vztah se neprokázal statisticky významným. Tedy nelze konstatovat, že by si manažeři přenášeli pocit stresu z práce domů či naopak.

### 5.1.2 Hypotéza č.2

Hypotéza č.2: Míra stresu v práci nezávisí na podpoře zaměstnavatele v souvislosti s psychickými či fyzickými potížemi způsobenými stresem.



I pro druhou hypotézu byla vytvořena kontingenční tabulka. Tabulka propojuje hodnoty odpovědí na otázku podpory ze strany zaměstnavatele (řádky) a četností stresu v práci (sloupce).

*Tabulka 3 - Hypotéza č.2 - číselné hodnoty*

Podpora od zaměstnavatele/ Stres v práci	Ano, často	Občas	Vůbec	<b>Celkem</b>
Ano	7	39	7	53
Ne	7	13	3	23
Občas/velmi málo	9	15	0	24
<b>Celkem</b>	23	67	10	100

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Absolutní hodnoty z první tabulky byly převedeny do relativních hodnot, které jsou vyobrazeny v následující tabulce. Hodnoty byly vyděleny celkovou hodnotou v řádku.

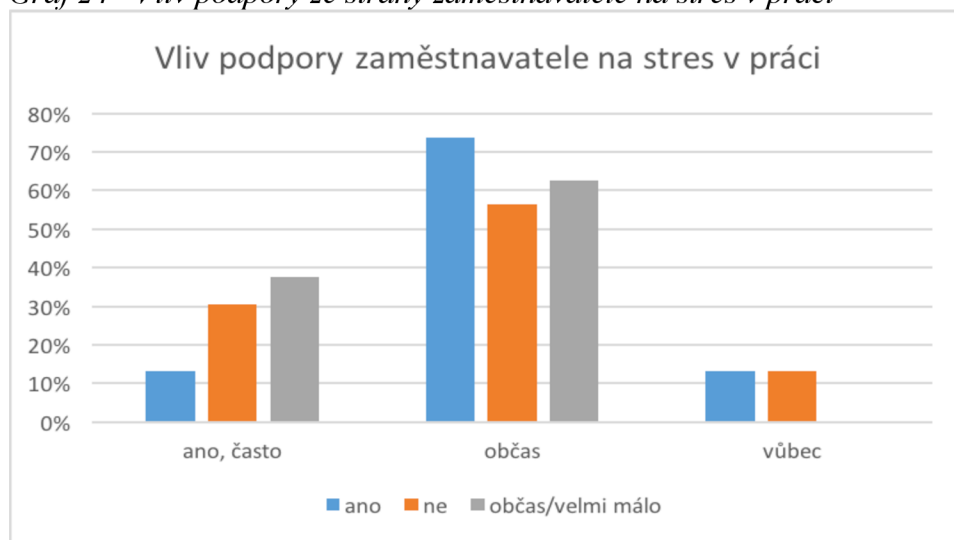
*Tabulka 4 - Hypotéza č.2 - procentuální hodnoty*

Podpora od zaměstnavatele/ Stres v práci	Ano, často	Občas	Vůbec
Ano	13 %	74 %	13 %
Ne	30 %	57 %	13 %
Občas/velmi málo	38 %	63 %	0 %

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Z dat shrnutých v tabulce s relativními hodnotami byl následně vytvořen následující graf, z něhož je možné vyčíst, že podpora zaměstnavatele na četnost stresu v práci vliv nemá.

Graf 24 - Vliv podpory ze strany zaměstnavatele na stres v práci



**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

*Testování hypotézy č.2:*

1)  $H_0$ : Míra stresu v práci nezávisí na podpoře zaměstnavatele v souvislosti s psychickými či fyzickými potížemi způsobenými stresem.

$H_A$ : Míra stresu v práci závisí na podpoře zaměstnavatele v souvislosti s psychickými či fyzickými potížemi způsobenými stresem.

2)  $\alpha = 5 \%$

3)  $\chi^2$  test nezávislosti

4)  $\chi^2 = 0,063463059$ ;  $p = 0,968766632$

5)  $p = 0,968766632 > \alpha = 0,05 \Rightarrow H_0$  se přijímá

6) Platí tedy, že míra stresu v práci nezávisí na podpoře zaměstnavatele v souvislosti s psychickými či fyzickými potížemi způsobenými stresem.

Mezi mírou stresu v práci a podporou zaměstnavatele v souvislosti s psychickými či fyzickými potížemi způsobenými stresem sice existuje náznak vzájemného vztahu, ale tento vztah není statisticky významný. Není tedy možné tvrdit, že manažeři, kteří mají od svých zaměstnavatelů výše zmíněnou podporu, by byli v práci méně ve stresu.

### 5.1.3 Hypotéza č.3

*Hypotéza č.3: Stupeň managementu souvisí s četností stresu.*

Třetí hypotéza zkoumá vliv manažerského stupně na četnost stresu. Následující tabulka shrnuje absolutní hodnoty odpovědí respondentů.

*Tabulka 5 - Hypotéza č.3 - číselné hodnoty*

Četnost stresu/ Stupeň managementu	Nižší management	Střední management	Vyšší management	<b>Celkem</b>
Vůbec	1	4	3	8
Párkrát měsíčně	12	17	9	38
Každý týden	13	18	6	37
Každý den	4	4	0	8
Jiná...	3	6	0	9
<b>Celkem</b>	33	49	18	100

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

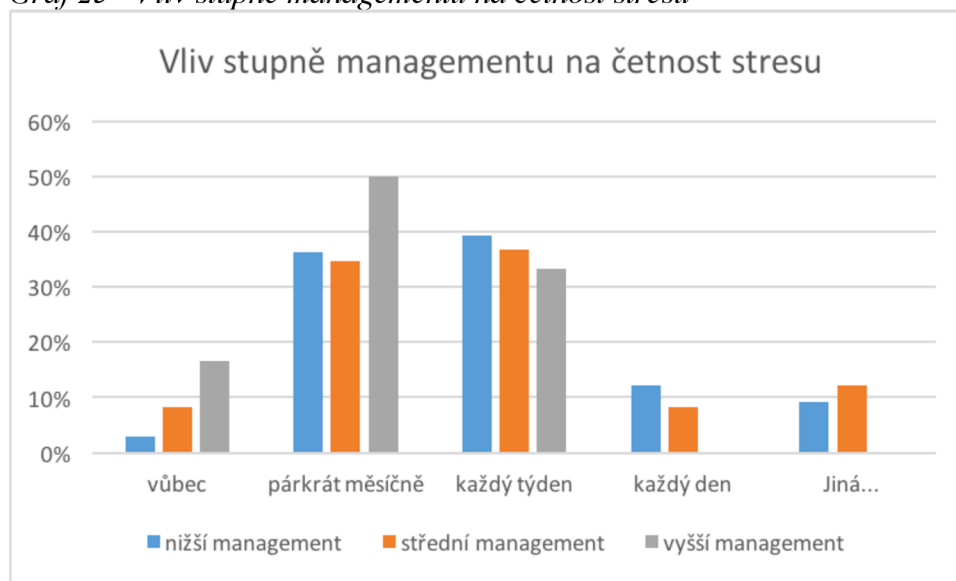
Tabulka absolutních hodnot byla převedena na relativní hodnoty, viz následující procentuální tabulka.

*Tabulka 6 - Hypotéza č.3 - procentuální hodnoty*

Četnost stresu/ Stupeň managementu	Nižší management	Střední management	Vyšší management
Vůbec	13 %	50 %	38 %
Párkrát měsíčně	32 %	45 %	24 %
Každý týden	35 %	49 %	16 %
Každý den	50 %	50 %	0 %
Jiná...	33 %	67 %	0 %

Z tabulky s relativními hodnotami byl vytvořen graf, který popisuje vliv úrovně managementu na četnost stresu.

Graf 25 - Vliv stupně managementu na četnost stresu



**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Odpovědi na otázku stupně managementu i na otázku četnosti stresu byly převedeny do číselných hodnot dle následujících tabulek.

Tabulka 7 - Hypotéza č.3 – převedení odpovědi stupně managementu na číselné hodnoty

Stupeň managementu	Hodnota
Nižší management	1
Střední management	2
Vyšší management	3

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

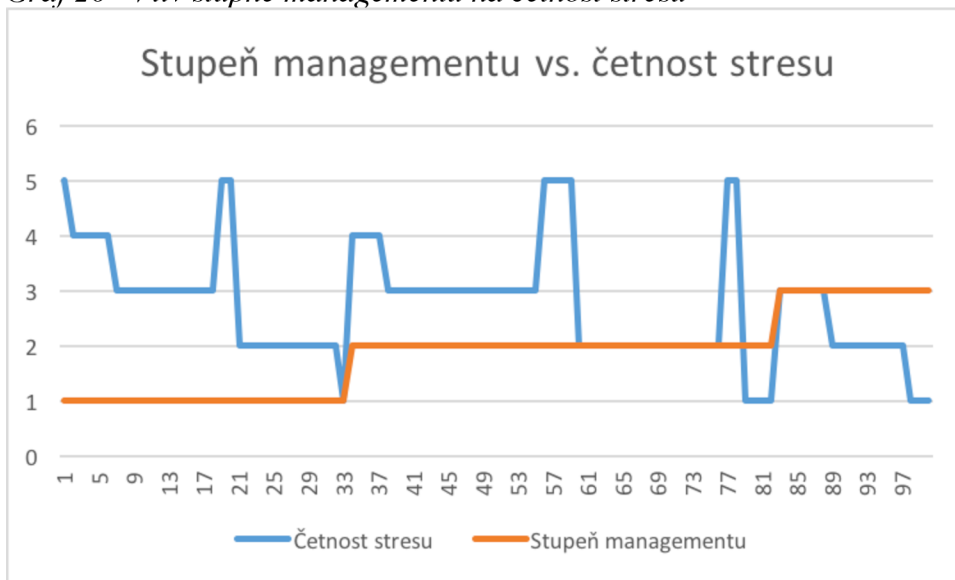
Tabulka 8 - Hypotéza č.3 – převedení odpovědi četnosti stresu na číselné hodnoty

Četnost stresu	Hodnota
Vůbec	1
Párkrát měsíčně	2
Každý týden	3
Každý den	4
Jiná	5

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Dle hodnot uvedených v předešlých dvou tabulkách byla zjišťována existence závislosti mezi stupněm managementu a četností stresu. Již následující graf naznačuje, že závislost mezi stupněm managementu a četností stresu není, ale pro testování byl zjišťován korelační koeficient.

Graf 26 - Vliv stupně managementu na četnost stresu



**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

*Testování hypotézy č.3:*

Korelační koeficient: -0,221492851

Manažerský stupeň a míra stresu spolu dle provedeného testu korelace nesouvisí. Existuje zde sice vztah mezi stupněm managementu a četností stresu, ale jelikož korelační koeficient dosáhl záporné hodnoty, je tento vztah záporný. Hodnota korelace se nachází v rozmezí -0,3 a 0, tedy existuje pouze velmi slabá závislost a proměnné se neovlivňují.

#### 5.1.4 Hypotéza č.4

*Hypotéza č.4: Spokojenost zaměstnanců v podniku nezávisí na existenci happiness manažera.*

Čtvrtá hypotéza se zabývá vztahem existence happiness manažera ve firmě a spokojeností manažerů v zaměstnání. V následující tabulce jsou uvedeny absolutní hodnoty.

*Tabulka 9 - Hypotéza č.4 - číselné hodnoty*

Spokojenost/Happiness manažer	Ano	Ne	Nevím	<b>Celkem</b>
Rozhodně ano	2	23	6	31
Spíše ano	0	44	12	56
Nejsem si jistý/á	2	4	1	7
Spíše ne	0	5	1	6
Rozhodně ne	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	4	76	20	100

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Následující tabulka uvádí relativní hodnoty, které byly získány z předešlé tabulky pomocí dělení hodnot celkovou hodnotou sloupce.

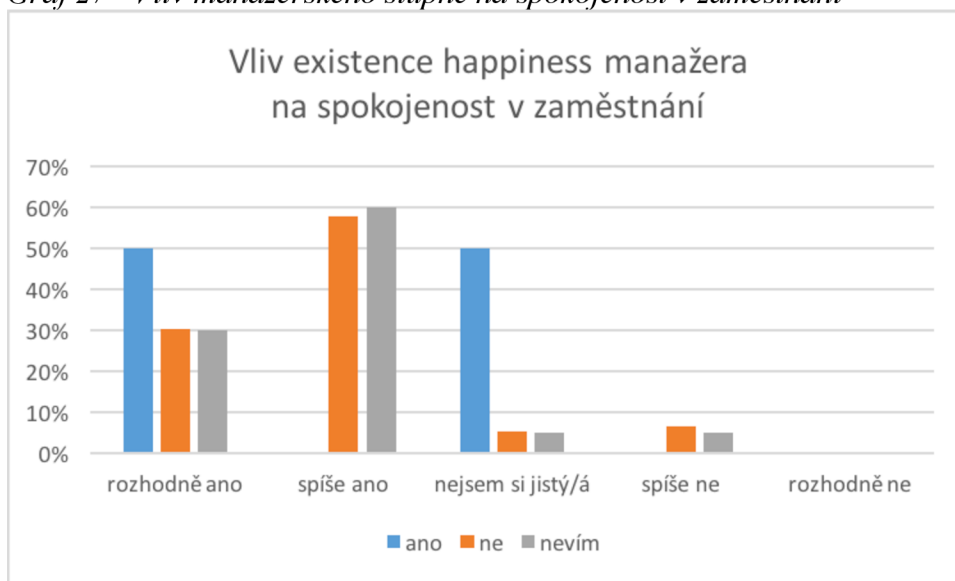
*Tabulka 10 - Hypotéza č.4 - procentuální hodnoty*

Spokojenost/Happiness manažer	Ano	Ne	Nevím
Rozhodně ano	50 %	30 %	30 %
Spíše ano	0 %	58 %	60 %
Nejsem si jistý/á	50 %	5 %	5 %
Spíše ne	0 %	7 %	5 %
Rozhodně ne	0 %	0 %	0 %

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Z výše uvedené tabulky s relativními hodnotami vyšel najevo graf popisující výše uvedený vztah.

Graf 27 - Vliv manažerského stupně na spokojenost v zaměstnání



**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

*Testování hypotézy č.4:*

- 1)  $H_0$ : Spokojenost zaměstnanců v podniku nezávisí na existenci happiness manažera.  
 $H_A$ : Spokojenost zaměstnanců v podniku závisí na existenci happiness manažera.
- 2)  $\alpha = 5 \%$
- 3)  $\chi^2$  test nezávislosti
- 4)  $\chi^2 = 0,027954577$ ;  $p = 0,98611994$
- 5)  $p = 0,98611994 > \alpha = 0,05 \Rightarrow H_0$  se přijímá
- 6) Spokojenost zaměstnanců v podniku nezávisí na existenci happiness manažera.

Spokojenost zaměstnanců v podniku a existence happiness manažera vykazuje pouze zanedbatelně slabý vztah, který není statisticky významný. Neznamená tedy, že existence happiness manažera zajišťuje vyšší spokojenost zaměstnanců.

### 5.1.5 Hypotéza č.5

*Hypotéza č.5: Míra stresu doma nezávisí na pohlaví.*

Pátá hypotéza zkoumá, zda má pohlaví vliv na četnost stresu doma. Domněnka je taková, že ženy manažerky trpí doma stresem více než muži.

*Tabulka 11 - Hypotéza č.5 - číselné hodnoty*

Stres doma/ Pohlaví	Muž	Žena	Nechci uvádět	<b>Celkem</b>
Ano, často	2	6	0	8
Občas	17	41	1	59
Vůbec	13	20	0	33
<b>Celkem</b>	32	67	1	100

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Z důvodu nestejného poměru zastoupení obou pohlaví byla tabulka s absolutními hodnotami převedena do tabulky relativních hodnot. Jeden respondent, který si nepřál uvádět své pohlaví, byl z finálních výsledků vyloučen.

*Tabulka 12 - Hypotéza č.5 - procentuální hodnoty*

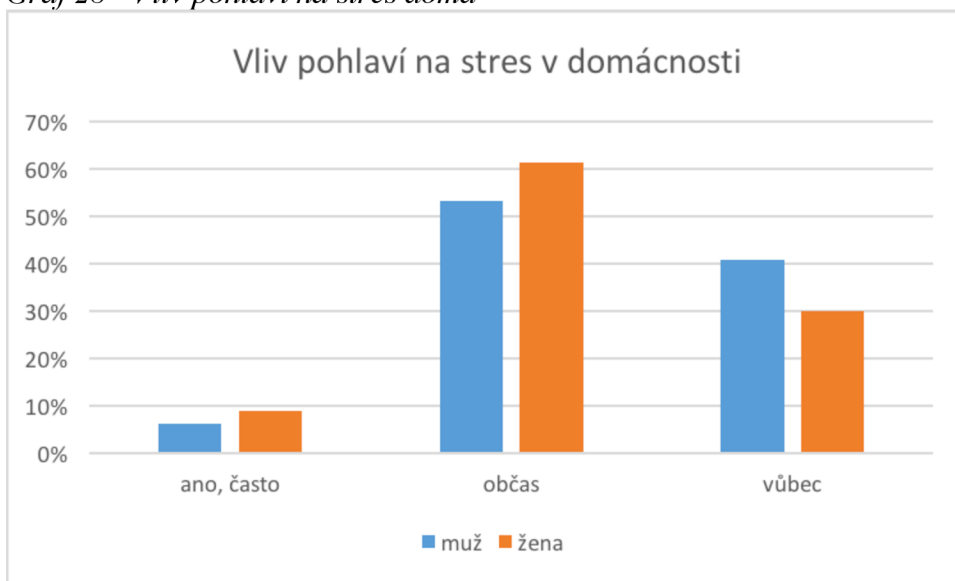
Stres doma/ Pohlaví	Muž	Žena
Ano, často	6 %	9 %
Občas	53 %	61 %
Vůbec	41 %	30 %

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Procentuální hodnoty z tabulky byly převedeny do následujícího přehledného grafu.



Graf 28 - Vliv pohlaví na stres doma



**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

*Testování hypotézy č.5:*

- 1)  $H_0$ : Míra stresu doma nezávisí na pohlaví.  
 $H_A$ : Míra stresu doma závisí na pohlaví.
- 2)  $\alpha = 5 \%$
- 3)  $\chi^2$  test nezávislosti
- 4)  $\chi^2 = 0,551285151$ ;  $p = 0,457793057$
- 5)  $p = 0,457793057 > \alpha = 0,05 \Rightarrow H_0$  se přijímá
- 6) Platí tedy, že míra stresu doma nezávisí na pohlaví.

Také vztah mezi mírou stresu doma a pohlavím existuje pouze statisticky nevýznamný. Nelze tedy tvrdit, že ženy by byly doma ve stresu častěji než muži.

### 5.1.6 Hypotéza č.6

*Hypotéza č.6: Věk ovlivňuje četnost prožívaného stresu.*

Otázka ohledně věku byla pro respondenty otevřená, aby mohli vepsat přesné číslo svého věku. Odpovědi na otázku četnosti stresu byly převedeny do číselných hodnot dle následující tabulky.

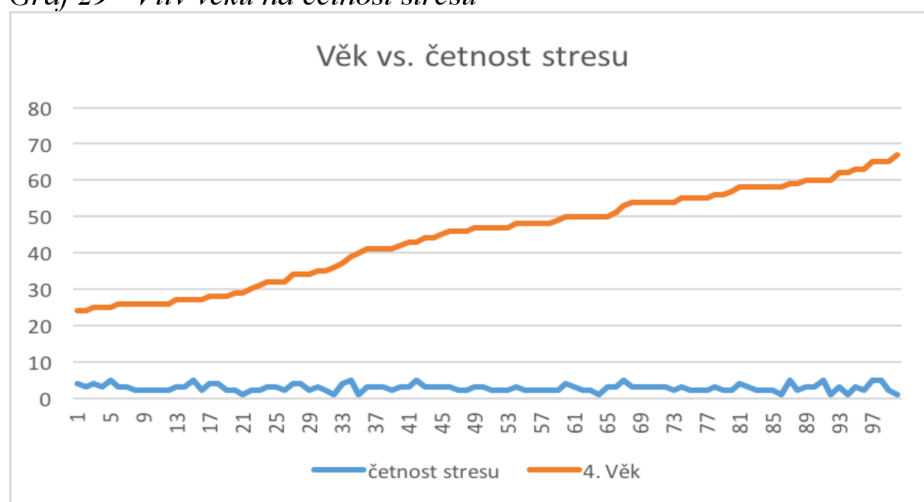
Tabulka 13 - Hypotéza č.6 – převedení odpovědi četnosti stresu na číselné hodnoty

Četnost stresu	Hodnota
Vůbec	1
Párkrát měsíčně	2
Každý týden	3
Každý den	4
Jiná	5

**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Pomocí výše uvedených číselných hodnot bylo zjišťováno, zda existuje mezi věkem a četností stresu závislost. Graf napovídá, že závislost mezi věkem a četností stresu neexistuje. Pro testování byl zjištěn korelační koeficient.

Graf 29 - Vliv věku na četnost stresu



**Zdroj: Vlastní zpracování - dotazníkové šetření**

Testování hypotézy č.6:

Korelační koeficient: -0,072160883

Věk a míra stresu spolu dle provedeného testu korelace nesouvisí. Věk neovlivňuje míru četnosti stresu. Korelační koeficient dosáhl záporné hodnoty, tedy i v tomto případě zde vztah mezi těmito proměnnými existuje, ale je opět záporný. Mezi věkem a mírou stresu existuje pouze velmi slabá závislost, jelikož se hodnota korelace nachází v rozmezí -0,3 a 0. nebo 0 a 0,3.

## 5.2 Rozbor osobních rozhovorů

Tato část práce se zaměří na porovnání odpovědí 2 manažerek ze stejného podniku. Bude se také jednat o doplnění dotazníkového šetření o důležité poznatky, které byly získané během osobních rozhovorů.

Obě dotazované manažerky pracují na stejné pracovní pozici, a to konkrétně jako produktové manažerky ve vzdělávací společnosti. Jedná se o menší podnik s cca 10 zaměstnanci. Obě manažerky mají také stejného nadřízeného, konkrétně přímo jednatele firmy. Jejich náplní práce je organizovat vzdělávací semináře – tedy být v kontaktu s přednášejícími, tvořit pozvánky a rozesílat nabídky potenciálním klientům. Práce pod tlakem není těmto manažerkám neznámá, jelikož musí být schopné operativně řešit náhlé situace, které původně nebyly v plánu (například náhlá nemoc přednášejícího, nefunkčnost vybavení přednášecí místnosti a podobně).

Z odpovědí těchto rozhovorů lze mezi manažerkami vidět značnou rozdílnost, která je připisována rozdílné povaze manažerek. Manažerka č.1 bývá ve stresu častěji a je více organizovaná, oproti tomu manažerka č.2 bývá méně ve stresu, ale je více chaotická.

Dle odpovědí manažerek se ve firmě nenachází happiness manažer – zřejmě proto, že je firma zatím velmi malá. Obě manažerky ale mají představu, co pozice happiness manažera obnáší. I bez happiness manažera mají ale ve firmě dobré vztahy, přestože k nic vedla zpočátku celkem trnitá cesta. Obě manažerky uvedly, že na začátku jejich působení ve firmě byl jejich nadřízený spíše chladný a velmi autoritativní. Postupem času se z nich ale stali i přátelé a nyní jsou vzájemné vztahy ve firmě přátelské.

Ohledně pomoci nadřízeného se stresovými situacemi se odpovědi manažerek trochu liší. Manažerka č.1 má pocit, že nyní po vybudování přátelského vztahu se svým nadřízeným se na něj může spolehnout s jakoukoliv pomocí. Manažerka č.2 má naopak pocit, že sám nadřízený má často sklony stresové situace vytvářet. Také ohledně řešení stresových situací nadřízeného se názory trochu liší. Dle první manažerky se nadřízený snaží zachovat chladnou hlavu a občas se i poradí s podřízenými. Dle druhé manažerky však je viditelné, když je nadřízený ve stresu, i přestože to sám popírá.

Co se týče otázky četnosti stresu, první manažerka trpí stresem častěji a vnímá dvě úrovně – běžný stres a stres ze situací, se kterými není možné nic dělat. Druhá manažerka stresem moc netrpí a snaží se stresovým situacím vyhýbat.

Velký rozdíl mezi manažerkami je možné vidět v otázce ohledně syndromu vyhoření. První manažerka s úlevou prohlašuje, že se jí tento syndrom naštěstí vyhnul, kdežto druhá manažerka si tímto syndromem zřejmě prošla. Sama popisuje situaci, kdy se jí syndrom vyhoření projevil v bývalém zaměstnání. Projevily se jí též zdravotní komplikace a tak pro ní nejlepším řešením byl odchod z tohoto zaměstnání. V tomto případě je velmi zajímavý fakt, že právě manažerka číslo 2, která trpí stresem méně, si prošla syndromem vyhoření. Očekávání tohoto syndromu by spíše naznačovalo sklony u manažerky číslo 1.

Řešení stresových situací je také u obou manažerek odlišné. První manažerka zmiňuje, že stresové situace jí povzbudí k větší aktivitě. To se týká situací, které jsou ovlivnitelné. U neovlivnitelných situací se manažerka zaměřuje na psychohygienu, což je pro ni veliké plus. Druhá manažerka se spíše snaží stresových situacím předejít a pokud již taková situace nastane, řeší ji s chladnou hlavou. Pokud se ale stresová situace vystupňuje, má sklony k rezignaci a depresím, což krátkodobě řeší i skleničkou vína.

Ohledně time managementu má první manažerka jasno – ve všem má pořádek, a to nejen v pracovním prostředí, ale i doma. Aktivně využívá Google kalendář a libuje si v organizovanosti. Naopak druhá manažerka žije spíše v chaosu, který ale perfektně ovládá. Sama se neoznačuje za systematického člověka, ale spíše za chaotického.

Přestože jsou obě manažerky v mnoha směrech rozdílné, dosahují perfektních pracovních výsledků a jsou efektivní. Je tedy možné vidět, že ačkoliv se každý se stresem vyrovnává jinak a každý také jinak často stresem trpí, mohou být manažeři podobně efektivní.

### 5.3 Predikce

Z provedeného dotazníkového šetření a osobních rozhovorů je možné predikovat určitý posun v oblasti povědomí o pozici happiness manažera. Je možné předpokládat, že se zvýšenou pozorností na psychohygienu v zaměstnání začnou firmy nabírat pracovníky na pozice happiness manažerů a podpoří tak kvalitní psychický stav svých pracovníků.

S postupným začleňováním ženského pohlaví na manažerské pozice je ale možné, že ženy manažerky si budou domů nosit více stresu, jelikož více prožívají emoce a doma je také čekají určité rodinné povinnosti. V testovaném vzorku se sice tato hypotéza nepotvrdila jelikož bylo zjištěno, že pohlaví a četnost stresu doma se navzájem neovlivňují, ale je možné, že se časem tento vzájemný vztah změní.

Díky možnosti vedení online kalendářů či to do listů si může stále více lidí zkvalitňovat svůj time management, a to nejen ve vrstvách mezi manažery. Tyto pomůcky pro time management jsou většinou dostupné všem, pokud se nejedná o placené verze, případně je možné vést si to do listy či kalendáře v papírové formě.

V dnešní době také díky existenci různých psychologických koučů a mentorů je velká šance, že se lidé naučí se stresem pracovat, naučí se být více odolní a také se více zaměří na svou duševní hygienu.

### 5.4 Doporučení

Co se týče doporučení do budoucna, měly by firmy uvažovat o postupném zavádění happiness manažerů, aby zmírnily proudění odchodů a příchodů nových zaměstnanců a aby zabezpečily spokojenost v podniku. Čím méně ve stresu zaměstnanci budou, tím produktivněji mohou pracovat. Stres se velmi často odráží na pracovních výkonech. Výsledky dotazníkového šetření sice nepotvrdily, že by přítomnost happiness manažera měla velký vliv na spokojenost v zaměstnání, avšak vzorek podniků, které mají happiness manažera, je zatím stále malý.

Lidé by také měli pochopit, že psychologická pomoc není ostuda, ale naopak důkaz toho, že si je člověk vědom svých nedostatků a hodlá s nimi pracovat. Pokud člověk dokáže pracovat sám se sebou a zvládat svoje pocity, bude se cítit lépe nejen po psychické stránce, ale i po té fyzické.

Dalším doporučením je trochu zpomalit z dnešního uspěchaného rytmu života. Lidé navykli ve všem spěchat, vše mít hned a nedopřát si chvilku klidu. Klid je potřeba jak pro tělo, tak pro mysl. Kvalitní odpočinek je klíčem ke zdravému psychickému a fyzickému stavu. Lidé by si měli uvědomit, že odpočinek není ztráta času, ale pomoc vlastnímu tělu.

V podniku, ve kterém pracují manažerky, se kterými byl proveden osobní rozhovor, by se měl jednatel zaměřit na to, aby nevystavoval své podřízené přílišnému tlaku a neuváděl je tak zbytečně do stresových situací. Plusem je, že nyní už v podniku vládne přátelská atmosféra – je tedy vidět určitý posun samotného jednatele firmy, na kterém tento podnik stojí. Z rozhovorů je možné vyčíst, že jednatel má velmi rád pořádek, který si umí sjednat, jelikož působí autoritativně. Spolupráce v kolektivu ho ale učí měnit své postoje a být více otevřený ke svým zaměstnancům.

## 6 Závěr

V teoretické části se práce zabývala popisem pojmů spojených s touto prací pro lepší pochopení zkoumaného tématu. Stres a duševní hygiena je důležitým tématem nejen pro manažery, ale pro všechny lidské bytosti. Každý člověk by měl pečovat jak o své fyzické, tak i o své psychické zdraví, které bývá často opomíjeno. V této práci byla řešena souvislost stresu a duševní hygieny pouze v manažerské praxi – jelikož v tomto prostředí je vyšší šance výskytu stresových situací. Práce se tedy zaměřuje nejen na oblast stresu a duševní hygieny, ale také na oblast manažerskou – popis vlastností manažera, popis time managementu, self-managementu či motivace.

Praktická část práce se věnovala v první řadě dotazníkovému šetření, které bylo prováděno mezi manažery na jakékoliv úrovni. Dále byly výsledky tohoto dotazníkového šetření detailně popsány včetně grafického znázornění. V návaznosti na dotazníkové šetření bylo stanoveno celkem šest hypotéz, které byly pomocí statistických postupů zpracovány pomocí testování existence korelace či pomocí  $\chi^2$  testu nezávislosti. Výsledky vyhodnocení těchto hypotéz byly zobrazeny pomocí tabulek, souhrnných grafů a také slovním komentářem.

V druhé řadě byly provedeny osobní rozhovory se dvěma manažerkami z jedné firmy o cca 10 zaměstnancích. Manažerky odpovídaly na předem připravené otázky a jejich odpovědi byly poté detailně rozebrány a vzájemně porovnávány. Některé odpovědi manažerek se velmi lišily – důvody byly také popsány v této praktické části práce. Rozhovory sloužily jako doplňující informace k datům získaným prostřednictvím dotazníkového šetření. Osobní rozhovory poskytly této práci cenné informace, díky kterým bylo možné zpracovat tuto diplomovou práci.

Většina stanovených hypotéz se potvrdila – díky statistickým testům byly celkem čtyři nulové hypotézy potvrzeny pomocí provedeného  $\chi^2$  testu nezávislosti a u zbývajících dvou hypotéz nebyla prokázána korelace.

Pomocí testování hypotéz bylo zjištěno, že míra stresu doma nezávisí na míře stresu v práci. Není tedy možné prokázat, že by si manažeři přenášeli pocit stresu mezi prací a domovem. Dále nebyla prokázána závislost mezi mírou stresu v práci a podporou zaměstnavatele v souvislosti s psychickými či fyzickými potížemi způsobenými stresem. Neznamená tedy, že pokud manažeři mají tuto podporu od zaměstnavatele, že by v práci trpěli stresem méně. Ani závislost mezi spokojeností zaměstnanců v podniku a existencí

happiness manažera nebyla zjištěna. Tedy fakt, že v podniku existuje happiness manažer neznamena, že by zaměstnanci byli na pracovišti více spokojeni. V neposlední řadě bylo zjištěno, že míra stresu doma nezávisí na pohlaví. Tedy původní domněnka, že ženy manažerky jsou doma častěji ve stresu, nebyla potvrzena.

Na základě výsledné hodnoty korelačního koeficientu lze konstatovat, že mezi stupněm managementu a četností stresu ke korelaci nedochází. Znamená to tedy, že neexistuje přímá úměrnost ve vztahu stupně managementu a četností stresu, tedy že by manažeři na vyšším stupni byli častěji ve stresu, než manažeři na nižším stupni, nebo naopak. Taktéž bylo stejným postupem zjištěno, že ke korelaci nedochází ani mezi věkem a mírou stresu. Neznamena tedy, že čím je manažer starší, tím méně trpí stresem, či naopak.

Tato práce ale potvrdila, že manažeři sice mají sklony trpět stresem, ale také se snaží s touto problematikou pracovat, i když někdy možná i nevědomky. Mají také povědomí o time managementu, přestože ne každý ho aktivně využívá. Najde se ale mnoho manažerů, kteří by bez time managementu nemohli pracovat, jelikož time management je součástí jejich pracovní náplně.

Zjištěné výsledky jsou tedy na jednu stranu uspokojivé, jelikož manažeři jsou vcelku informovaní o problematice ohledně stresu a duševní hygieny, ale na druhou stranu by bylo vhodné posílit aktivní využívání prostředků ke snížení četnosti stresu a stresových situací.

Práce se zabývala stresem a duševní hygienou v manažerské praxi a zpracovala důležitá data k tomuto tématu. Přínosem této práce může být samotné zamyšlení manažerů nad svým time managementem a duševní hygienou. I kdyby se pouze jeden manažer začal zabývat tématem této diplomové práce, je možné to považovat za úspěch.

Základem pro kvalitnější a méně stresový život je zvýšené povědomí lidí obecně o duševní hygieně a možnosti psychologického poradenství, za jehož využití se není třeba stydět. Čím více se budou lidé věnovat své psychické pohodě a čím více se budou v této oblasti vzdělávat, tím spokojenější život s menší dávkou stresu mohou mít.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

**Bedrnová, Eva a Pauknerová, Daniela. 2015.** *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl.* Praha : Management Press, 2015. 978-80-7261-381-6.

**Bedrnová, Eva. 1999.** *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery.* Praha : Fortuna, 1999. 970-80-7168-681-1.

**Bischof, Anita a Bischof, Klaus. 2003.** *Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací.* Praha : Grada, 2003. 80-247-0647-4.

**Caunt, John. 2007.** *Time management. Jak hospodařit s časem. 2. vyd.* Brno : Computer Press, 2007. 978-80-251-1538-1.

**Čákr, Michal. 2009.** *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2. vyd.* Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-201-7.

**Fontana, David. 2016.** *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat.* Praha : Portál, 2016. 978-80-262-1033-7.

**Geisselhart, Roland R. a Hofmann-Burkart, Christiane. 2006.** *Zvítězit nad stresem.* Praha : Grada, 2006. 80-247-1518-X.

**Harrison, Geoffrey Ainsworth a Morphy, Howard. 2020.** *Human Adaptation.* Londýn : Routledge, 2020.

**Hendl, Jan. 2005.** *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha : Portál, 2005. 80-7367-040-2.

**Kába, Bohumil a Svatošová, Libuše. 2012.** *Statistické nástroje ekonomického výzkumu.* Praha : Aleš Čeněk, 2012. 9788073803599.

**Kallwass, Angelika. 2007.** *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě. 1. vyd.* Praha : Portál, 2007. 978-80-7367-299-7.

**Kebza, Vladimír a Šolcová, Iva. 2003.** *Syndrom vyhoření: informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu. 2. vyd.* Praha : Státní zdravotní ústav, 2003. 80-7071-231-7.

**Kemeny, Margaret E. 2003.** *The Psychobiology of Stress.* California : Sage Publications, Inc., 2003.

**Koontz, Harold a Weihrich, Heinz. 1993.** *Management.* Praha : Victoria Publishing, 1993. 80-85605-45-7.

**Kozel, Roman, Mynářová, Lenka a Svobodová, Hana. 2011.** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3527-6.

**Křivohlavý, Jaro. 1994.** *Jak zvládat stres.* Praha : Grada, 1994. 80-7169-121-6.

**Lojda, Jan. 2011.** *Manažerské dovednosti.* Praha : Grada Publishing a.s., 2011.

**Ludwig, Petr. 2013.** *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno.* Brno : Jan Melvil, 2013. 978-80-87270-51-6.

**Mikuláščík, Milan. 2015.** *Manažerská psychologie.* Praha : Grada, 2015. 978-80-247-4221-2.

**Nakonečný, Milan. 1993.** *Základy psychologie osobnosti, 1. vyd.* Praha : Management Press, 1993. 80-85603-34-9.

**Nickerson, Pat a Mackenzie, Alec. 2009.** *The time trap: The classic book on time management.* New York : AMACOM, 2009. 0-8144-1338-2.

**O'Brienová, Paddy. 2003.** *Pozitivní řízení.* Praha : Management Press, 2003. 80-7261-077-5.

**Pauknerová, Daniela. 2012.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada, 2012. 978-80-247-3809-3.

**Plamínek, Jiří. 2013.** *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání.* Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4751-4.

**Provazník, Vladimír. 2002.** *Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd.* Praha : Grada, 2002. 80-247-0470-6.

**Ripoll, Rafael Ravina, Pesantez, Luis Bayardo Tobar a Dominguez, José Marchena. 2019.** *Happiness Management: A Lighthouse for Social Wellbeing, Creativity and Sustainability.* Bern : Peter Lang Publishing, 2019. 3034336284.

**Schaufeli, Wilmar B., Maslach, Christina a Marek, Tadeuzs. 1993.** *Professional burnout: Recent developments in theory and research.* Taylor & Francis. Londýn : Routledge, 1993. 9781315227979.

**Tahal, Radek, a kolektiv. 2017.** *Marketingový výzkum.* Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0206-8.

**Ždímal, Milan. 1992.** *Příručka moderního manažera aneb Jak vést sám sebe. 1. vyd.* Praha : Management Press, 1992. 80-85603-23-3.

## 7.2 Internetové zdroje

**APROFES. 2020.** Happiness manager. *Aprofes*. [Online] 2020. [Citace: 26. 6 2020.] <https://www.aprofes.cz/happiness-manager/>.

**Fontana, Josef a Maďa, Patrik. 2014.** Stres. *Funkce buněk a lidského těla*. [Online] 21. 1 2014. [Citace: 19. 6 2020.] <http://fb.lt.cz/skripta/xi-regulacni-mechanismy-1-endokrinni-regulace/9-stres/>.

**Kapounková, Kateřina a Pospíšil, Zdeněk. 2013.** Stres. *Obecná patofyziologie*. [Online] 2013. [Citace: 20. 6 2020.] <https://www.fsps.muni.cz/inovace-RVS/kurzy/patofyziologie/stres.html>.

**Slovník cizích slov. 2005.** Pojem chronický stres. *Slovník cizích slov*. [Online] 2005. [Citace: 20. 6 2020.] <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/chronicky-stres>.

**Slovník cizích slov. 2005.** Pojem akutní stres. *Slovník cizích slov*. [Online] 2005. [Citace: 20. 6 2020.] <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/akutni-stres>.

**Trello. 2015.** Trello. *Trello*. [Online] 5 2015. [Citace: 24. 6 2020.] <https://trello.com>.

**Vojtíšková, Alena. 2018.** Syndrom vyhoření. *Zdravotnické zařízení ministerstva vnitra*. [Online] 2018. [Citace: 29. 6 2020.] <https://www.zzmv.cz/syndrom-vyhoreni>.

## 8 Přílohy

### 8.1 Dotazník

Dobrý den,

moc Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako materiál k mé diplomové práci na téma "Stres a duševní hygiena v manažerské praxi". Dotazník je ANONYMNÍ a je určen pro MANAŽERY na jakékoliv úrovni.

Mockrát všem děkuji!

Bc. Lucie Novotná

#### 1. Jaká je vaše pracovní pozice? \*

- Napište jedno nebo více slov...

#### 2. Na jakém stupni managementu se nacházíte? \*

*Vyberte jednu odpověď*

- nižší management
- střední management
- vyšší management

#### 3. Jaké je vaše pohlaví? \*

*Vyberte jednu odpověď*

- muž
- žena

#### 4. Jaký je váš věk? \*

*Napište číslo*

- Napište jedno nebo více slov...

**5. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské
- vysokoškolské doktorské

**6. Cítíte se v práci vystresovaní? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- ano, často
- občas
- vůbec

**7. Cítíte se vystresovaní doma? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- ano, často
- občas
- vůbec

**8. Jak často trpíte stresem? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- vůbec
- párkrát měsíčně
- každý týden
- každý den
- Jiná...

**9. Máte na pracovišti možnost psychologického poradenství? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

**10. Pokud máte na pracovišti možnost psychologického poradenství, využíváte této možnosti? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- tuto možnost na pracovišti nemáme
- nevyžívám
- občas využívám
- využívám často

**11. Víte, co je to „happiness manažer“? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nejsem si jistý/á

**12. Máte na pracovišti happiness manažera? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- nevím

**13. Pokud máte na pracovišti happiness manažera, pomáhá vám nějak? Jak? \***

*Pokud na pracovišti happiness manažera nemáte, napište prosím „nemáme“.*

- Napište jedno nebo více slov...

**14. Máte na pracovišti dobré vztahy? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- spíše ano
- nejsem si jistý/á
- spíše ne
- rozhodně ne

**15. Podporuje vás váš zaměstnavatel, pokud máte nějaké psychické či fyzické potíže spojené se stresem? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne
- občas/velmi málo

**16. Pokud máte psychické či fyzické potíže, které to jsou? \***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

nemám

nespavost

náladovost

bolesti hlavy

bolesti břicha

nevolnost

vznětlivost

přejídání

Jiná...



**17. Jak se snažíte vypořádat se stresem? \***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

nesnažím

jít na procházku

jít běhat

cvičit

dát si vanu

meditovat

spát

Jiná...

**18. Víte, co je to „time management“? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- ano
- slyšel/a jsem o tom
- nevím

**19. Využíváte time management? Jak? \***

*Pokud time management nevyužíváte, napište prosím „nevyužívám“.*

➤ Napište jedno nebo více slov...

**20. Jste ve svém současném zaměstnání spokojeni? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- spíše ano
- nejsem si jistý/á
- spíše ne
- rozhodně ne

**21. Jaký máte vztah se svým nadřízeným? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- nemám nadřízeného
- velmi dobrý
- dobrý
- neutrální
- špatný
- velmi špatný

**22. Jaký je cca počet zaměstnanců ve vaší firmě? \***

*Vyberte jednu odpověď*

- 1-99
- 100-499
- 500 a více

## **8.2 Rozhovor**

Otázky pro osobní rozhovor:

11. Jaká je vaše pracovní pozice?
12. Cítíte se v práci pod tlakem?
13. Jaký máte vztah se svým nadřízeným?
14. Máte pocit, že vám nadřízený je schopný pomoci se stresovými situacemi?
15. Víte, co obnáší pracovní pozice happiness manažer?
16. Trpíte stresem často?
17. Prošla jste si někdy syndromem vyhoření?
18. Jak řešíte stresové situace?
19. Jak řeší stresové situace váš nadřízený?
20. Jak jste na tom s time managementem?

### 8.3 Statistické testování

#### 1. hypotéza

##### Teoretické četnosti

1,84	5,36	0,8
13,57	39,53	5,9
7,59	22,11	3,3

##### Testovací kritérium

20,6226087	5,36	0,8
0,013625645	0,054664812	0,611864407
5,721752306	0,684400724	2,209090909

#### 2. hypotéza

##### Teoretické četnosti

12,19	35,51	5,3
5,29	15,41	2,3
5,52	16,08	2,4

##### Testovací kritérium

2,209688269	0,343004787	0,545283019
0,552759924	0,376904607	0,213043478
2,193913043	0,072537313	2,4

#### 3. hypotéza

##### Převod hodnot odpovědí

Stupeň managementu	Četnost stresu
1	5
1	4
1	4
1	4
1	4
1	4
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3
1	3

1	3
1	3
1	5
1	5
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	2
1	1
2	4
2	4
2	4
2	4
2	4
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	3
2	5
2	5
2	5
2	5
2	2
2	2
2	2
2	2

2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	2
2	5
2	5
2	1
2	1
2	1
2	1
3	3
3	3
3	3
3	3
3	3
3	3
3	3
3	2
3	2
3	2
3	2
3	2
3	2
3	2
3	2
3	2
3	2
3	1
3	1
3	1

4. hypotéza

**Teoretické četnosti**

1,24	23,56	6,2
2,24	42,56	11,2
0,28	5,32	1,4
0,24	4,56	1,2
0	0	0

**Testovací kritérium**

0,465806452	0,013310696	0,006451613
2,24	0,048721805	0,057142857
10,56571429	0,327518797	0,114285714
0,24	0,04245614	0,033333333
0	0	0

*5. hypotéza***Teoretické četnosti**

2,585858586	5,414141414
18,74747475	39,25252525
10,66666667	22,33333333

**Testovací kritérium**

0,132733586	0,063395145
0,16288423	0,077795453
0,510416667	0,243781095

*6. hypotéza***Převod hodnot odpovědí**

<b>Věk</b>	<b>Četnost stresu</b>
24	4
24	3
25	4
25	3
25	5
26	3
26	3
26	2
26	2
26	2
26	2
26	2
27	3
27	3
27	5
27	2
28	4
28	4
28	2
29	2
29	1
30	2

31	2
32	3
32	3
32	2
34	4
34	4
34	2
35	3
35	2
36	1
37	4
39	5
40	1
41	3
41	3
41	3
41	2
42	3
43	3
43	5
44	3
44	3
45	3
46	3
46	2
46	2
47	3
47	3
47	2
47	2
47	2
48	3
48	2
48	2
48	2
48	2
49	2
50	4
50	3
50	2
50	2
50	1
50	3
51	3
53	5
54	3
54	3

54	3
54	3
54	3
54	2
55	3
55	2
55	2
55	2
56	3
56	2
57	2
58	4
58	3
58	2
58	2
58	2
58	1
59	5
59	2
60	3
60	3
60	5
60	1
62	3
62	1
63	3
63	2
65	5
65	5
65	2
67	1



## 8.4 Data pro statistické zpracování

1	2. Stupeň managementu	3. Pohlaví	4. Věk	6. Práce stres	7. Doma stres	8. Četnost stresu	12. Existence HP	15. Podpora nadřízeného	20. Spokojenost
2	střední	muž		58 občas	vůbec	párkrát měsíčně	ne	ano	rozhodně ano
3	nižší	žena		26 občas	občas	každý týden	ne	ano	rozhodně ano
4	střední	muž		58 občas	vůbec	párkrát měsíčně	ne	ano	rozhodně ano
5	vyšší	muž		47 občas	občas	každý týden	ne	občas/velmi málo	spíše ano
6	nižší	žena		42 občas	občas	každý týden	ne	ne	spíše ano
7	střední	nechci uvádět		45 občas	občas	každý týden	ne	ano	rozhodně ano
8	nižší	žena		46 občas	občas	párkrát měsíčně	nevím	ano	rozhodně ano
9	nižší	žena		47 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	občas/velmi málo	spíše ano
10	střední	muž		62 občas	vůbec	vůbec	nevím	ne	spíše ano
11	nižší	žena		59 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
12	střední	žena		49 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	občas/velmi málo	rozhodně ano
13	střední	žena		47 občas	občas	každý týden	ne	ano	spíše ano
14	střední	žena		54 občas	vůbec	každý týden	ne	ne	nejsem si jistý/á
15	nižší	žena		55 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
16	střední	žena		50 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	občas/velmi málo	spíše ano
17	střední	žena		41 občas	občas	každý týden	ne	občas/velmi málo	spíše ano
18	střední	žena		47 občas	vůbec	párkrát měsíčně	nevím	ano	spíše ano
19	střední	žena		48 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	občas/velmi málo	spíše ano
20	střední	žena		60 občas	vůbec	občas při práci v tlaku	ne	ano	spíše ano
21	střední	muž	více než 60	občas	vůbec	vůbec	ne	občas/velmi málo	spíše ano
22	střední	žena		50 občas	vůbec	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
23	vyšší	žena		56 občas	občas	každý týden	ne	ano	spíše ano
24	střední	žena		48 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
25	střední	žena		50 vůbec	vůbec	vůbec	ne	ano	rozhodně ano
26	střední	žena		55 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ne	rozhodně ano
27	nižší	žena		48 občas	občas	každý týden	nevím	ano	rozhodně ano
28	nižší	žena		60 občas	občas	každý týden	ne	ne	nejsem si jistý/á
29	střední	žena		44 občas	občas	každý týden	nevím	ano	rozhodně ano
30	střední	žena		53 občas	vůbec	občas	ne	ano	rozhodně ano
31	nižší	žena		40 občas	vůbec	vůbec	ne	občas/velmi málo	rozhodně ano
32	nižší	žena		54 ano, často	občas	každý týden	ne	občas/velmi málo	spíše ano
33	střední	žena		55 občas	občas	každý týden	ne	občas/velmi málo	rozhodně ano
34	nižší	žena		54 občas	občas	každý týden	ne	občas/velmi málo	spíše ano
35	nižší	žena		37 ano, často	občas	každý den	ne	občas/velmi málo	spíše ano
36	vyšší	žena	více než 50	občas	občas	každý týden	ne	ano	spíše ano
37	nižší	muž		65 vůbec	vůbec	párkrát do roka	ne	ano	rozhodně ano
38	vyšší	muž		48 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
39	nižší	žena		65 ano, často	občas	párkrát měsíčně	nevím	ano	spíše ano
40	vyšší	muž		46 občas	občas	každý týden	ne	ano	rozhodně ano
41	střední	žena		50 ano, často	občas	každý týden	ne	ano	spíše ano
42	střední	žena		58 ano, často	ano, často	každý den	ne	občas/velmi málo	spíše ne
43	nižší	žena		35 občas	občas	každý týden	ne	ano	spíše ano
44	nižší	žena		51 občas	občas	každý týden	ne	ne	spíše ano
45	střední	muž		54 občas	občas	každý týden	nevím	ano	rozhodně ano
46	vyšší	muž		67 vůbec	vůbec	vůbec	ne	ne	spíše ano
47	střední	muž		62 občas	občas	každý týden	ne	ne	spíše ano
48	střední	žena		54 ano, často	občas	každý týden	ne	ne	spíše ano
49	střední	žena		43 občas	vůbec	podle okolností	ne	ano	spíše ano
50	střední	žena		60 občas	občas	každý týden	nevím	ano	spíše ano
51	střední	žena		43 občas	občas	každý týden	ne	ano	rozhodně ano
52	střední	muž		63 občas	občas	každý týden	ne	ne	spíše ano
53	střední	žena		63 občas	vůbec	párkrát měsíčně	nevím	občas/velmi málo	spíše ano
54	nižší	žena		59 občas	vůbec	párkrát do roka	ne	ano	spíše ano
55	střední	žena		58 vůbec	občas	párkrát měsíčně	ne	ne	spíše ano
56	střední	muž		34 ano, často	ano, často	každý den	ano	ano	nejsem si jistý/á
57	střední	žena		27 občas	vůbec	každý týden	nevím	ano	spíše ano
58	střední	žena		25 ano, často	občas	každý den	ne	ne	spíše ano
59	vyšší	muž		29 vůbec	vůbec	vůbec	ne	ano	rozhodně ano
60	střední	muž		41 ano, často	ano, často	každý týden	ne	občas/velmi málo	spíše ne
61	vyšší	žena		34 ano, často	občas	párkrát měsíčně	nevím	ano	spíše ano
62	střední	žena		24 ano, často	občas	každý týden	ano	občas/velmi málo	nejsem si jistý/á
63	střední	žena		26 občas	vůbec	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
64	nižší	žena		26 občas	vůbec	párkrát měsíčně	nevím	občas/velmi málo	spíše ano
65	střední	muž		25 občas	vůbec	párkrát za půl roku	ne	ano	spíše ano
66	střední	muž		47 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
67	vyšší	muž		31 občas	vůbec	párkrát měsíčně	ano	ne	rozhodně ano
68	vyšší	žena		56 občas	občas	párkrát měsíčně	nevím	občas/velmi málo	spíše ano
69	vyšší	muž		54 občas	vůbec	párkrát měsíčně	nevím	ano	rozhodně ano
70	vyšší	muž		48 vůbec	občas	párkrát měsíčně	ne	ne	spíše ano
71	střední	muž		36 občas	vůbec	vůbec	ne	občas/velmi málo	rozhodně ano
72	vyšší	muž		26 ano, často	občas	každý týden	ne	ne	rozhodně ano
73	střední	žena		44 občas	občas	každý týden	ne	ano	rozhodně ano
74	nižší	žena		30 občas	vůbec	párkrát měsíčně	ano	ano	rozhodně ano
75	nižší	muž		27 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
76	nižší	muž		26 občas	vůbec	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
77	nižší	žena		58 občas	vůbec	každý týden	ne	ano	rozhodně ano
78	nižší	žena		25 ano, často	ano, často	každý týden	ne	občas/velmi málo	spíše ne
79	nižší	muž		65 vůbec	občas	1x za 2 roky	nevím	ano	rozhodně ano
80	vyšší	muž		57 občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ne	spíše ano

81	střední	muž	46	občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ne	spíše ano
82	nižší	žena	50	ano, často	vůbec	každý den	ne	občas/velmi málo	nejsem si jistý/á
83	vyšší	muž	58	vůbec	vůbec	vůbec	ne	ano	rozhodně ano
84	střední	žena	26	občas	vůbec	párkrát měsíčně	ne	ano	rozhodně ano
85	nižší	muž	28	občas	občas	párkrát měsíčně	ne	ne	rozhodně ano
86	střední	žena	27	občas	občas	párkrát do roka	ne	ano	spíše ano
87	nižší	muž	27	ano, často	občas	každý týden	ne	ano	spíše ano
88	střední	žena	55	ano, často	občas	párkrát měsíčně	ne	ano	nejsem si jistý/á
89	střední	žena	39	občas	vůbec	občas	ne	ne	spíše ano
90	střední	muž	41	ano, často	občas	každý týden	nevím	ne	nejsem si jistý/á
91	nižší	žena	28	ano, často	ano, často	každý den	ne	ne	spíše ne
92	nižší	žena	32	občas	občas	každý týden	ne	ano	rozhodně ano
93	střední	muž	34	ano, často	občas	každý den	nevím	občas/velmi málo	spíše ne
94	nižší	žena	24	ano, často	ano, často	každý den	ne	občas/velmi málo	spíše ano
95	nižší	žena	28	ano, často	ano, často	každý den	ne	ne	spíše ne
96	vyšší	žena	35	vůbec	občas	párkrát měsíčně	ne	ano	rozhodně ano
97	nižší	žena	26	ano, často	ano, často	párkrát měsíčně	nevím	ano	spíše ano
98	nižší	žena	41	občas	občas	párkrát měsíčně	nevím	občas/velmi málo	spíše ano
99	vyšší	žena	29	občas	vůbec	párkrát měsíčně	ne	ano	spíše ano
100	střední	žena	32	vůbec	vůbec	párkrát měsíčně	nevím	ano	spíše ano
101	vyšší	žena	32	ano, často	občas	každý týden	ne	ne	spíše ano