

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Manzura Muratova

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Manzura Muratova

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Název anglicky

Stress and mental hygiene in managerial practice

Cíle práce

Cílem teoretické části práce je realizovat literární rešerši týkající se problematiky stresu a jeho vlivu na výkon v zaměstnání, především v případě manažerských pracovních pozic. Cílem empirické části práce je zjistit, do jaké míry podléhají manažeři v oboru gastronomie (v kavárnách) stresu, jakým způsobem se tento stres projevuje a jakými způsoby a technikami duševní hygieny se manažeři v tomto oboru se stresem vyrovnávají a jak tyto způsoby hodnotí z hlediska jejich přínosnosti. Dílčím cílem empirické části je zjistit, v jakých časových úsecích se manažeři v gastronomii nejčastěji dostávají do stresových situací a v jakých časových úsecích naopak věnují svůj čas duševní hygieně.

Metodika

Za účelem zpracování výzkumu byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Ta je založena na polostrukturovaných rozhovorech s manažery působícími v oboru gastronomie a na časovém snímku, který je sestaven z dat, která manažeři poskytnou. V prvním kroku jsou nejprve formulovány jasné výzkumné otázky a cíle, které mají být zkoumány. Následně je sestaven polostrukturovaný rozhovor, který je otestován v rámci pilotní studie. Poté, co je rozhovor poupraven dle výsledků pilotní studie, je realizován vlastní výzkum mezi respondenty z řad manažerů. Rozhovor je nahráván na diktafon, následně přepsán do písemné podoby a vyhodnocen za pomoci metody otevřeného kódování. Za účelem sestavení časového snímku jsou pak od manažerů získány informace, v jakých časových obdobích v rámci pracovního dne vykonávají konkrétní aktivity (práce, relaxace, volnočasové aktivity, cvičení apod.). V návaznosti na získaná data je pak sestaven vlastní časový snímek, který je vložen do práce a okomentován.

Doporučený rozsah práce

50-60 str.

Klíčová slova

Adaptace, odolnost, práce, stres, stresor, výkonnost.

Doporučené zdroje informací

- ARNOLD, J. *Psychologie práce : pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARTŮŇKOVÁ, S. *Stres a jeho mechanismy*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1874-6.
- FONTANA, D. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7
- GRIFFEY, H. *Chci žít bez stresu: jak vnést do svého života klid a necítit se přetíženi*. Praha: Euromedia, 2017. Esence. ISBN 978-80-7549-310-1.
- KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
- PAUKNEROVÁ, D., BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
- PELČÁK, S. *Stres a syndrom vyhoření*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9.
- PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4
- ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2019

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23.3.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za vedení práce, její cenné rady a připomínky při zpracování. Dále bych poděkovala respondentům, za spolupráci. V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a přátelům za podporu.

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Abstrakt

Tématem předkládané bakalářské práce je stres a duševní hygiena v manažerské praxi. Cílem teoretické části práce je realizovat literární rešerši týkající se problematiky stresu a jeho vlivu na výkon v zaměstnání, především v případě manažerských pracovních pozic. Cílem empirické části práce je zjistit, do jaké míry podléhají manažeři v oboru gastronomie (v kavárnách) stresu, jakým způsobem se tento stres projevuje a jakými způsoby a technikami duševní hygieny se manažeři v tomto oboru se stresem vyrovnávají a jak tyto způsoby hodnotí z hlediska jejich přínosnosti. Dílčím cílem empirické části je zjistit, v jakých časových úsecích se manažeři v gastronomii nejčastěji dostávají do stresových situací a v jakých časových úsecích naopak věnují svůj čas duševní hygieně. Bakalářská práce je rozdělena celkem do šesti kapitol. První tvoří úvod do problematiky, druhá kapitola představuje cíle práce a metodiku, třetí se zaměřuje na teoretická východiska. Čtvrtá kapitola je věnována výsledkům výzkumného šetření a pátá kapitola představuje diskusi výsledků, kde dochází k vyhodnocení šetření a jeho porovnání s jinými obdobnými výzkumy. Šestou kapitolu tvoří závěr, kde jsou shrnuty nejvýznamnější poznatky a jsou zde formulována doporučení pro manažerskou praxi.

Klíčová slova: Adaptace, odolnost, práce, stres, stresor, výkonnost.

Stress and mental hygiene in managerial practice

Abstract

The topic of this bachelor thesis is stress and mental hygiene in managerial practice. The theoretical part of the study is aimed to carry out a literature review concerning the stress and its impact on labor productivity, especially that of managerial positions. The empirical part is aimed to estimate the extent managers in the gastronomy field (cafes) are exposed to stress, how this stress is manifested, and to study the techniques of mental hygiene used by managers of this field to deal with stress and their benefit. A partial goal of the empirical part is to find out the time when gastronomy managers get into stressful situations most often and the period they devote their time to mental hygiene. The bachelor thesis is divided into six chapters. The first one is an introduction to the issue, the second one presents the aims of the work and the methodology, the third one focuses on the theoretical background. The fourth chapter is devoted to the results of the research and the fifth chapter is a discussion of the results, where the evaluation of the survey and its comparison with other similar research are conducted. The sixth chapter is the conclusion, which summarizes the most important findings and formulates recommendations for managerial practice.

Keywords: Adaptation, endurance, work, stress, stressor, productivity.

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1	CÍL.....	11
2.2	METODIKA.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
3.1	POJEM STRES.....	14
3.2	DRUHY STRESU	15
3.3	STRESORY.....	17
3.4	DUŠEVNÍ HYGIENA.....	19
3.5	VLIV STRESU NA PRACOVNÍ VÝKON	22
3.6	SPECIFIKA PROFESE MANAŽERA	23
4	VLASTNÍ PRÁCE	26
4.1	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU.....	27
4.2	VÝSLEDKY POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU.....	28
4.2.1	<i>Stres v práci</i>	28
4.2.2	<i>Dopady stresu</i>	32
4.2.3	<i>Vliv stresu na pracovní výkon</i>	33
4.2.4	<i>Syndrom vyhoření</i>	34
4.2.5	<i>Duševní hygiena</i>	35
4.2.6	<i>Duševní hygiena a její dopady</i>	39
4.3	ČASOVÝ SNÍMEK MANAŽERŮ V KAVÁRNĚ.....	42
5	VÝSLEDKY A DISKUSE	62
6	ZÁVĚR	65
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
8	PŘÍLOHY	69

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Věk a pracovní délka respondentů

Tabulka č. 2: Časový snímek respondentky č. 1

Tabulka č. 3: Časový snímek respondentky č. 2

Tabulka č. 4: Časový snímek respondentky č. 3

Tabulka č. 5: Časový snímek respondenta č. 4

Tabulka č. 6: Časový snímek respondenta č. 5

Tabulka č. 7: Časový snímek respondenta č. 6

Tabulka č. 8: Časový snímek respondentky č. 7

Tabulka č. 9: Časový snímek respondenta č. 8

Tabulka č. 10: Časový snímek respondentky č. 9

Tabulka č. 11: Časový snímek respondentky č. 10

1 Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce je stres a duševní hygiena v manažerské praxi. Téma bylo zvoleno především proto, že se stresem se v dnešní uspěchané době potýká v zaměstnání takřka každý člověk. O to náročnější je pak z pohledu zachování duševní rovnováhy práce na manažerské pozici, kde se od člověka očekává maximální výkon, zaměstnanec je často vystaven časovému presu, ale náročná je i práce s podřízenými zaměstnanci, zákazníky stejně jako nutnost dodržovat termíny a celou řadu pravidel stejně jako vysoké míra odpovědnosti, kterou manažer nese. Právě proto je práce zaměřena především na vliv stresu na pracovní výkonnost u manažerů a s ohledem na zaměstnání autorky je důraz kladen na manažery pracující v oboru gastronomie, což je obor značně specifický.

Z výše uvedených důvodů je pro manažery poměrně typické, že podléhají stresu. To je známý fakt. Je však otázkou, do jaké míry a jakým způsobem tento stres ovlivňuje jejich pracovní výkonnost. Lze se totiž setkat jak s názorem, že pracovní výkonnost je ve stresu nižší než za běžné situace, dochází k více chybám a omylům, nicméně existuje i názor, že ve stresu je člověk často výkonnější a efektivnější. Jak je tedy zřejmé, prožívání stresu stejně jako jeho vliv na výkonnost člověka může být do značné míry individuální a nelze jej zcela jednoznačně zobecnit. A právě z tohoto důvodu je možné téma označit po odborné stránce velmi zajímavé.

Bakalářská práce je rozdělena celkem do šesti kapitol. První tvoří tento úvod do problematiky, druhá kapitola představuje cíle práce a metodiku, třetí se zaměřuje na teoretická východiska. Čtvrtá kapitola je věnována výsledkům výzkumného šetření a pátá kapitola představuje diskusi výsledků, kde dochází k vyhodnocení šetření a jeho porovnání s jinými obdobnými výzkumy. Šestou kapitolu tvoří závěr, kde jsou shrnuty nejvýznamnější poznatky a jsou zde formulována doporučení pro manažerskou praxi.

2 Cíl práce a metodika

Druhá kapitola bakalářské práce představuje cíle, výzkumné otázky a metodiku bakalářské práce, na jejichž základě je pak zpracován jak text teoretické, tak i praktické části práce.

2.1 Cíl

Cílem teoretické části práce je realizovat literární rešerši týkající se problematiky stresu a jeho vlivu na výkon v zaměstnání, především v případě manažerských pracovních pozic. Cílem empirické části práce je zjistit, do jaké míry podléhají manažeři v oboru gastronomie (v kavárnách) stresu, jakým způsobem se tento stres projevuje a jakými způsoby a technikami duševní hygieny se manažeři v tomto oboru se stresem vyrovnávají a jak tyto způsoby hodnotí z hlediska jejich přínosnosti. Dílčím cílem empirické části je zjistit, v jakých časových úsecích se manažeři v gastronomii nejčastěji dostávají do stresových situací a v jakých časových úsecích¹ naopak věnují svůj čas duševní hygieně.

V návaznosti na dílčí cíle práce byly formulovány rovněž následující výzkumné otázky:

VO1: Jak hodnotí manažeři působící v kavárnách v Praze míru stresu a jeho dopady?

VO2: Jakým způsobem se manažeři působící v kavárnách v Praze se stresem vypořádávají?

VO3: Jaký je časový harmonogram manažerů v kavárnách v Praze z hlediska výskytu stresových situací a z hlediska duševní hygieny a relaxace?

¹ Pod pojmem časový úsek se rozumí časové období (od určité hodiny do určité hodiny), ve kterém manažer vykonává určitou aktivitu.

2.2 Metodika

Za účelem zpracování výzkumu byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, jejíž významnou výhodou je zejména skutečnost, že umožňuje věci zkoumat více do hloubky, dává prostor pro zkoumání příčina následků zjištěných skutečností, což kvantitativní strategie neumožňuje (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Kvalitativní strategie je v této práci založena především na polostrukturovaných rozhovorech s manažery působícími v oboru gastronomie (konkrétně v kavárně) a na časovém snímku, který je sestaven z dat, která manažeři po dohodě poskytnou. V prvním kroku budou nejprve formulovány jasné výzkumné otázky a cíle, které mají být zkoumány. Následně bude uvažováno, jakým způsobem je nejlépe naplnit, za účelem čehož bude prostudována relevantní odborná literatura vztahující se k otázkám výzkumu a následně bude sestaven polostrukturovaný rozhovor, který bude otestován v rámci pilotní studie na třech jedincích pracujících na manažerských pozicích v kavárnách v Praze. Respondenti budou zvoleni na základě profesních kontaktů autorky, podmínkou bude, že pracují alespoň rok na manažerské pozici v kavárně. Poté, co bude rozhovor poupraven (jedná se především o jazykových úpravách dílčích nejasností a nejednoznačných otázek), vznikne finální verze rozhovoru. Ten bude koncipován jako polostrukturovaný, což znamená, že bude dávat prostor pro vypuštění některých otázek, pokud se ukáže, že v případě konkrétního manažera nebudou dané otázky zcela relevantní a stejně tak budou dávat prostor pro zařazení nových otázek, pokud se ukáže, že se v rozhovoru podaří identifikovat zajímavé skutečnosti, které budou žádoucí detailněji prodiskutovat (Reichel, 2009).

Rozhovor bude vždy nahráván na diktafon, přičemž všichni respondenti o této skutečnosti budou informováni a budou požádáni o souhlas. Zároveň se jim za účelem zajištění určité úrovně etiky výzkumu dostane informací o tom, že výzkum bude realizován pro účely zpracování bakalářské práce, že údaje, které respondenti v rozhovoru uvedou nebudou použity za žádným dalším účelem, dále budou respondenti informováni o tom, že rozhovor je realizován anonymně a respondenti budou pro účely zpracování bakalářské práce označováni pouze prostřednictvím čísel. Rozhovor bude následně přepsán do písemné podoby a vyhodnocen za pomoci metody otevřeného kódování, a to prostřednictvím metody, která je v literatuře označována jako metoda „tužka-papír,“ kdy si výzkumník ve vytištěné verzi rozhovoru vyznačuje důležité kódy, které v rámci rozhovoru

identifikuje a jejich vztahy (Švaříček, Šed'ová, 2007). Otevřené kódování je metodou, kdy je přepsaný rozhovor nejprve rozložen na jednotlivé kódy, které typicky tvoří jedno slovo, věta, popř. třeba odstavec a následně jsou kódy shlukovány dohromady za účelem vytvoření jednotlivých kategorií, v rámci kterých jsou výsledky vyhodnocovány i z hlediska své hloubky a šíře, neboť kategorie mají řadu dimenzí, které se právě při realizaci otevřeného kódování mnohdy naplno projeví (Gulová, Šíp, 2013).

Za účelem formulace závěrů a příslušných doporučení byla pak použita metoda syntézy a dedukce.

3 Teoretická východiska

V rámci kapitoly zaměřené na teoretická východiska je pojednáno nejprve o vymezení pojmu stres, následně pak o typech stresu, opomenuta není problematika stresorů stejně jako související problematika duševní hygieny a pochopitelně je do kapitoly zařazeno rovněž pojednání o vlivu stresu na pracovní výkon. Zařazeno je dále pojednání o specifických profese manažera.

3.1 Pojem stres

Patrně každý z nás má určitou představu, co se rozumí pod pojmem stres. Přesto je však potřeba tento pojem přesně definovat, aby bylo jasné, jak je na tento termín nahlíženo v předkládané práci. Nelze přitom opomenout ani skutečnost, že v laickém pojetí je termín často vykládán ne zcela správně. Lze konstatovat, že pojem stres se do českého jazyka dostal původně z angličtiny. S tím je úzce spjat i fakt, že stejně jako mnohé jiné termíny anglického původu, má i pojem stres řadu různých významů. Pro účely této práce je však možné zmínit, že pod pojmem stres lze jednoduše rozumět určitou formu napětí či pnutí, jehož prostřednictvím organismus člověka reaguje na určité podněty. Pro takové podněty je typické, že člověku nebývají příjemné. Jiné pojetí pak na stres nahlíží jako na určitou formu zátěže (Plamínek, 2013). Je však nutné říci, že definice stresu není a nemůže být jednotná již proto, že u každého z nás se stres projevuje trochu jinak, což vede k tomu, že je velmi obtížné jej přesně popsat a vymezit.

Lze se také setkat s názorem, že se jedná o odpověď organismu na určité činitele, které organismus zatěžují. Z jiného úhlu pohledu je možné stres vnímat jako určitý vnitřní stav organismu. Některé zdroje pak stres chápou jako určitou reakci, která je typická jak pro člověka, tak i pro jiné živé bytosti (Selye, 2016).

Je také možné říci, že stres je psychicky prožívaný strach napětí, úzkosti, tlaku, ohrožení náročnou životní situací vznikající, když škodlivý, rušivý, ohrožující faktor stupňuje tlaky na psychiku člověka (zaměstnance) a způsobuje jeho zatížení nad únosnou míru. Někdy se jako stres označuje rovněž určité trápení, potíže, neštěstí, soužení; síla působící na tělo či uvnitř těla nebo struktury s tendencí deformovat ji. V návaznosti na snahu stres přesně vymezit a zjištění, že literatura nabízí celou řadu definic, se lze přiklonit k závěru, že stres je reakce na stresový podnět, je to soubor reakcí organismu na vnitřní podněty, narušující normální chod funkcí organismu. Od toho se odvíjí i fakt, že

pojem „*stresovaný*“ znamená extrémně zatížený, popř. prožívající určitý stres (Fontana, 2016).

Za zmínku stojí i fakt, že termín stres je sice mnohdy spojován s dnešní zrychlenou a globální dobou, která klade velký důraz na výkon, nicméně rozhodně se nejedná o termín, který by byl zcela nový. K jeho původu lze uvést, že pojem „stres“, jak se v současné době používá, byl vytvořen Hansem Selyem (2016, s. 21) v roce 1936. Ten jej definoval jako „*nespecifickou reakci těla na jakoukoli poptávku po změně.*“

Hans Selye byl v mnohém průkopníkem výzkumů v oblasti stresu a stresových reakcí. Ve svých četných experimentech totiž zjistil, že laboratorní zvířata vystavená akutním, ale různým způsobem škodlivým fyzickým a emočním podnětům (světlo, hluk, extrémní horko nebo chlad, neustálá frustrace), všechna vykazovala stejné patologické změny žaludečních ulcerací, smršťování lymfoidní tkáně a rozšíření nadledvinek. Později prokázal, že přetrvávající stres může u těchto zvířat vyvolat různá onemocnění podobná těm, která se vyskytují u lidí, jako jsou infarkty, mrtvice, onemocnění ledvin a revmatoidní artritida. V té době se věřilo, že většina nemocí je způsobena specifickými, ale odlišnými patogeny. Tuberkulóza byla způsobena tuberkulózním bacilem, antraxová nákaza antraxovým bacilem atd. To, co Selye zjistil v rámci výzkumu stresu, však bylo, že jedna nemoc může být způsobena celou řadou faktorů. Stejně tak stres může být způsobem mnoha různými stresovými faktory, nicméně stále se jedná o jeden a tentýž stres (Bartůňková, 2010).

3.2 Druhy stresu

Stres je pojem, který lze dále různým způsobem kategorizovat a klasifikovat. Mezi nejčastěji používané dělení stresu, se kterým se lze v odborné literatuře setkat, je členění na „*eustres*“ a „*distres*.“ Mezi těmito dvěma typy stresů existují významné rozdíly.

Eustres je takový typ stresu, který se vyznačuje pozitivními charakteristikami. Typicky jej člověk zažívá v situaci, kdy se setkává s určitou výzvou, která je sice náročná, nicméně člověka baví, člověk má u takové výzvy také dojem, že je v jeho silách danou výzvu úspěšně zvládnout. Proto také eustres na člověka v mnoha ohledech působí pozitivně, neboť ho aktivizuje a také motivuje k dosahování lepšího výkonu. Proto je pro tento typ stresu typické, že může podporovat výkonnost člověka a pozitivně ovlivnit pracovní výkon i výsledky. Podporuje navíc i pružnější formy přemýšlení, což je dáno tím,

že v důsledku eustresu se mozku utvářejí snáze zapamatovatelné vzorce a sítě, které je v budoucí podobné situaci možné opětovně aktivovat a zhodnotit. Pozitivní formu stresu, kterou představuje eustres, však člověk vždy nemusí ani jako stres vnímat. Leckdy se může projevovat nenápadně. Za nejvyšší možnou variantu eustresu lze označit stav, který se nazývá „*flow*.“ Je pro něj charakteristické, že výzva, se kterou se jedinec musí vypořádat přesně odpovídá jeho schopnostem, což navozuje určitý stav vyrovnanosti (Stenger, 2015). Realita je však taková, že o eustresu se v kontextu stresu hovoří v literatuře významně méně často než o druhé variantě stresu, kterou je distres.

Distres je negativním typem stresu, v jehož důsledku člověk prožívá nepříjemné pocity, stres mu vadí a často mu brání v efektivní činnosti. Distres je totiž typem stresu, který člověka poměrně silně vyčerpává a zatěžuje. Pro distres je rovněž typické, že se v jeho důsledku do lidského těla uvolňují toxiny a kortikoidy, které pokud se nespotřebují a nevyužijí, mohou být pro člověka nebezpečné. Pro distres je typické, že vzniká v případě, že mozkový kmen člověka určitou situaci vyhodnotí jako neznámou a spolu s tím je situace vnímána jako potenciálně nebezpečná. Stejně tak může distres vzniknout v případě, kdy je situace vyhodnocena jako známá a společně s tím i reálně nebezpečná (např. na základě vlastních empirických zkušeností, popř. na základě zkušeností lidstva s určitými jevy) (Plamínek, 2013). V běžném životě je pojem stres obvykle chápán jako distres.

Vedle členění na eustres a distres je možné stres klasifikovat rovněž podle toho, zda se jedná o stres akutní, epizodický akutní anebo chronický. Akutní stres je krátkodobý a je nejběžnějším stresem, se kterým se lze u lidí setkat. Akutní stres je často způsoben přemýšlením o tlacích událostí, které se nedávno vyskytly, nebo nadcházejícími požadavky, se kterými bude nutné se vypořádat v blízké budoucnosti. Například, pokud se člověk nedávno pohádal s jinou osobou, což mu způsobilo rozrušení nebo má blížící se termín pro dokončení určité práce, zakázky, může mít v této souvislosti pocit stresu. Po jejich vyřešení se však stres sníží anebo zcela odstraní. Pro akutní stres je typické, že nezpůsobuje stejné poškození jako dlouhodobý chronický stres. Krátkodobé projevy stresu, které člověk pociťuje, zahrnují tenzní bolesti hlavy a žaludeční nevolnost, stejně jako mírnou úzkost. Ačkoliv jednorázový akutní stres obvykle příliš škodlivý není, opakované výskyty akutního stresu po dlouhou dobu však mohou být již chronické a také poměrně výrazně škodlivé (Bartůňková, 2010).

Lidé, kteří často trpí akutním stresem, nebo v jejichž životech jsou často přítomny stresové faktory, pak v mnoha případech trpí epizodickým akutním stresem. Například osoba s příliš mnoha závazky a se špatnou organizací se může ocitnout v situaci, kdy se potýká s projevy epizodických stresových příznaků. Mezi ně patří tendence být podrážděný a napjatý. Tato podrážděnost, která se vyskytuje opakovaně a leckdy i poměrně často, může ovlivnit vztahy. Jednotlivci, kteří se příliš a také ustavičně obávají, se také mohou ocitnout v situaci, kdy se budou potýkat s tímto typem stresu. Tento typ stresu je nebezpečnější než nárazový a občasný akutní stres, neboť může vést například k vysokému krevnímu tlaku a srdečním onemocněním (Wikgren, 2010).

Třetím typem stresu je pak chronický stres. Právě ten je nejškodlivějším typem stresu a přetrvává po dlouhou dobu. Skutečnosti jako třeba trvalá chudoba, nefunkční rodina nebo nešťastné manželství mohou způsobit chronický stres. Dochází k němu, když člověk nikde nevidí únik z příčiny stresu a přestane hledat řešení. Někdy to může být způsobeno traumatickou zkušeností na počátku života. Chronický stres může pokračovat bez povšimnutí, protože si na něj lidé mohou zvyknout, na rozdíl od akutního stresu, který je nový a často má okamžité řešení. Může se stát součástí osobnosti jednotlivce, díky čemuž jsou neustále náchylní ke stresu bez ohledu na scénáře, s nimiž se potýkají. U lidí s chronickým stresem je pravděpodobné, že dojde k jejich zhroucení, které může vést k sebevraždě, násilným činům, infarktu a mozkové mrtvici. Negativní vliv má chronický stres rovněž na imunitní systém, je typické, že jedinec více podléhá nemocím, je unavený a oslabený (Bartůňková, 2010).

3.3 Stresory

Jak již bylo zmíněno, vznik stresu je spojen se stresovými faktory (stresory), kterých je celá řada. Stresovým faktorem či stresorem se rozumí faktor, který je spouštěčem stresu. „*Stresorem neboli příčinou stresu může být v podstatě cokoli, co v danou chvíli nebo v daném období neodpovídá očekávání člověka, co ho ruší a obtěžuje, co ho nepříjemně překvapí a zaskočí, co ho třeba i delší dobu trápí*“ (Hájková, 2011, s. 165). Již samotné vymezení pojmu stresor tak poukazuje na rozmanitost této kategorie.

V souvislosti se stresory je také potřeba si uvědomit, že každý člověk reaguje na stresové faktory a situace trochu jiným způsobem. To pak znamená, že co je pro jednoho člověka stresující, nemusí být stresující pro druhého. Stres může způsobit téměř cokoli. U

některých lidí může stres způsobovat jen přemýšlení o něčem nebo několika malých věcech, někdo je vůči stresu odolnější a stres mu způsobí např. jen závažné situace. Jinak řečeno, někteří lidé jsou náchylnější ke stresu a jeho účinkům než jiní. Mezi osobnostní rysy, které mohou zvyšovat riziko stresu, patří nadměrná soutěživost, vzrušivost, netrpělivost, agrese a pesimismus. Stres nastává v reakci na situace, které jsou vnímány jako obtížně zvládnutelné nebo ohrožující. Může to být výsledkem vnějších stresových faktorů (např. událostí, situací, prostředí) nebo vnitřních stresových faktorů (např. očekávání, postoje, pocity). Mezi běžné příčiny stresu (nazývané stresory) patří fyzické příčiny, jako je nemoc nebo zranění, a duševní (psychologické) příčiny, jako je úzkost nebo strach (Stock, 2010).

Existuje však rovněž celá řada dalších stresových faktorů. S ohledem na to, že je jich skutečně mnoho, je žádoucí je určitým způsobem třídit a klasifikovat. Zde je třeba možné zmínit, že stresové faktory mohou souviset s profesníma. Pracovním životem jednotlivce, dále je možné identifikovat stresové faktory, které jsou spojeny s běžným životem a jeho vývojem. Specifickou skupinou stresových faktorů jsou pak vnitřní stresory, které vznikají v rámci psychiky jednotlivce. V souvislosti s touto kategorizací stresorů nelze opomenout příklady. V rámci profesní či pracovní roviny patří mezi nejvýznamnější stresory zejména následující skutečnosti: fakt, že člověk je nespokojený (nešťastný) ve své práci, fakt, že člověk má velkou pracovní zátěž nebo příliš velkou odpovědnost, velké množství času věnovaného práci (přesčasy apod.), špatné vedení, nejasná očekávání ze strany vedení ve vztahu k práci jednotlivce, nemožnost ovlivnit rozhodovací procesy v podniku, práce v nebezpečných podmínkách. Význam má také nejistota ohledně šance na postup nebo riziko ukončení pracovního poměru, někoho stresuje i samotný fakt, že by například měl mluvit před větším množstvím kolegů, stresorem je pochopitelně rovněž diskriminace nebo obtěžování v práci.

Mezi stresové faktory, se kterými se v běžném osobním životě může setkat téměř každý člověk, pak patří zejména smrt blízkého (milovaného) člověka, rozvod, ztráta zaměstnání, zvýšení finančních závazků, ale třeba také svatba, stěhování do nového domova, chronické onemocnění nebo zranění, emoční problémy (deprese, úzkost, vztek, smutek, vina, nízká sebeúcta), péče o staršího nebo nemocného člena rodiny, ale třeba také traumatická událost, jako je přírodní katastrofa, krádež, znásilnění nebo násilí (Stock, 2010).

Mezi stresory, které mají interní původ v lidské psychice, patří zejména následující (Miller, Shelly, 2010):

- Strach a nejistota. Pokud pravidelně ve zprávách slyšíme o hrozbě teroristických útoků, globálního oteplování a toxických chemikálií, může to způsobit, že se bude jedinec cítit stresovaný, zejména proto, že má pocit, že nemá nad těmito událostmi žádnou kontrolu. A i když katastrofy jsou obvykle velmi vzácné události, prezentace v médiích může působit, že vypadají jako by k nim došlo častěji, než ve skutečnosti dochází. Není to však jen otázka tohoto typu strachů. Jedinec může mít například strach z toho, že nezvládne včas dokončit projekt v zaměstnání, že přijde z tohoto důvodu o zaměstnání, nebude mít peníze apod.
- Postoje a vnímání. Samotná skutečnost, jak člověk vnímá svět a nahlíží na mnohé situace může způsobit stres. Například, pokud bylo člověku ukradeno auto, a tento člověk zaujme postoj „*Je to v pořádku, moje pojišťovna zaplatí nové,*“ bude takový jedinec mnohem méně stresovaný, než kdyby jeho postoj byl třeba následující: „*Moje auto je pryč a já ho nikdy nezískám zpět*“. Podobně i lidé, kteří vědí, že dělají dobrou práci v zaměstnání, jsou obvykle velkým nadcházejícím projektem méně stresováni než ti, kteří se obávají, že jsou nekompetentní.
- Nereálná očekávání. Pokud člověk očekává, že bude dělat vše pořád perfektně a vše mu vyjde, je předurčen k tomu, aby se cítil ve stresu, když se věci nestanou podle očekávání.
- Změna. Jakákoli velká změna v životě může být stresující - dokonce i šťastná událost, jako je svatba či třeba narození dítěte. Nepříjemnější události, jako je rozvod, velká finanční překážka nebo smrt v rodině, mohou být o to více významnými zdroji stresu.

3.4 Duševní hygiena

Duševní hygiena je pro profese, které jsou po psychické stránce náročné, velmi důležitým pojmem. Pro výkon každé profese je totiž velmi důležité, aby byl člověk zdravý, v případě profesí, které jsou po psychické stránce náročné, je tato podmínka o to důležitější. Duševní hygiena bývá v odborné literatuře definována různým způsobem,

nicméně pro účely této práce se lze ztotožnit s tvrzením, že se jedná o vědecky propracovaný systém pravidel a rad, který slouží buď k prohloubení anebo ke znovuzískání duševního zdraví a duševní rovnováhy. Duševní hygiena je však také postupem či technikou, jejímž prostřednictvím dochází k eliminaci stresorů a jejich dopadů na člověka. Zároveň se jedná o postupy a techniky, na jejichž základě je možné se připravit na náročné životní situace, a také zvyšovat odolnost vůči takovým situacím, popř. jim dle možností rovněž předcházet.

Duševní hygiena má řadu podob, sestává z celé řady technik, zásad a pravidel. Jejich osvojení je žádoucí u každého jednotlivce, zcela klíčové je však u osob, které mají náročné povolání a setkávají se se stresovými faktory. Právě těmto osobám může duševní hygiena pomoci nejvíce. Na duševní hygienu je přitom možné nahlížet různým způsobem. Někteří autoři se zaměřují jak na filozofickou, tak na fyziologickou stránku duševní hygieny, jiní naopak kladou zvýšený důraz jen na stránku filozofickou, která je dle jejich názoru zcela dostačující, ostatní složky jsou méně významné.

V užším smyslu slova je možné duševní hygienu chápat jednoduše jako o způsob, jak si uchovat své duševní zdraví. Nesporným faktem je však především skutečnost, že duševní hygiena se v dnešní zrychlené době plné stresu stává jednou z významných součástí zdravého životního stylu. Zdravý životní styl bez duševní hygieny si lze představit jen velmi obtížně. V širším smyslu slova je pak duševní hygiena ve své podstatě snaha o nalezení optimální životní cesty, která je vzhledem k individuálním potřebám každého jedince odlišná. Duševní hygiena se vyznačuje tím, že má významnou preventivní funkci. Má tedy problémy nejen řešit, ale také jim dostatečně předcházet a snažit se člověka připravit na to, aby se jim dokázal, pokud možno vyhnout, popř. se s nimi vypořádat. Za tímto účelem sestává duševní hygiena z celé řady různých technik a aktivit (Švamberk Šauerová, 2018).

Jednotlivé techniky duševní hygieny je možné kategorizovat následujícím způsobem: dechové techniky, fyziologické techniky, sociální kontakty a určitý odstup od situace, se kterou se jedinec musí při výkonu své profese vypořádat. Zatímco fyziologické techniky (např. založené na principu flow) se společně s dechovými technikami jsou obvykle spíše způsobem, jak řešit již nastalý problém, zatímco sociální kontakty anebo odstup od situace jsou spíše cestami prevence (Švamberk Šauerová, 2018). Aktuální přístup však řadí do duševní hygieny rovněž například úpravu životního stylu a přístupu

člověka. Cílem tohoto kroku je nastavení takových životních podmínek a takové životosprávy, aby stav, kterého bude dosaženo, nastolil u člověka pocit štěstí a fyzické stejně jako psychické zdatnosti a také výkonnosti (Vobořilová, 2015).

Jak již bylo zmíněno, do duševní hygieny u pracovníků, kteří se potýkají s náročnými situacemi, patří i úprava životosprávy. Ta zahrnuje jednak pohyb a pravidelné cvičení. V manažerské praxi je takový postup důležitý rovněž proto, že manažeři často tráví většinu pracovního dne sezením, čímž je pro ně pohyb a zcela jiná aktivita vítanou změnou, při které mají možnost se věnovat jiným než intelektuálně náročným a stresujícím činnostem.

Důležitá je však také zdravá strava, která je bohatá na vitamíny a minerály a člověka nadměrně nezatěžuje. Vitamíny pomáhají zvýšit odolnost proti nejrůznějším onemocněním, se kterými člověk, který se potýká se stresovým a náročným zaměstnáním jinak bojuje hůře. Stejně tak je žádoucí vyhýbat se například nezdravým potravinám, které obsahují velké množství tuku, smaženým potravinám apod., které podporují zvýšený cholesterol a onemocnění srdce a cév. V případě lidí, kteří mají stresující zaměstnání, je totiž vyšší riziko zdravotních komplikací spojených s těmito obtížemi (např. infarkt apod.), zdravým životním stylem se však dá mnohým obtížím velmi úspěšně předcházet.

V rámci duševní hygieny je třeba si také hlídat příjem alkoholu, konzumovat ho jen ve velmi omezeném množství (zde je vycházeno ze skutečnosti, že ve společenském styku se tomu manažer někdy nevyhne, nicméně měl by jeho konzumaci omezit) a vyvarovat se kouření, neboť je důležité, že tyto zlovyky nejen zhoršují zdravotní stav, což může mít dohromady se stresem, náročnou prací negativní dopady na lidské zdraví, ale mnohdy konzumace alkoholu či kouření nejsou prospěšné ani z hlediska společenského, vztahů na pracovišti i mimo něj, což je jeden z dalších pilířů duševní hygieny.

Důležité je, aby manažer zařadil do svého programu rovněž odpočinek, optimálně takový, který si s radostí užije. Práce manažera je podobně jako řada dalších profesí náročná již tím, že manažer často fyzicky z práce odejde, nicméně nadále nad svojí prací přemýšlí, čímž si po psychické stránce neodpočine, i když v práci reálně není. Opomenout pak nelze ani nutnost dostatečně a kvalitně spát. Kvalitní spánek v dostatečném množství totiž podporuje nejen zdraví, ale také pracovní výkon, jedinec je méně unavený, práce mu jde lépe, dělá méně chyb, což má vše velký vliv na možnost optimálním způsobem vykonávat manažerskou profesi (Vobořilová, 2015).

Duševní hygiena je však založena na dalších technikách a postupech, samotný zdravý životní styl není jediným způsobem, jak ji realizovat. Naopak je žádoucí kombinovat více přístupů k zajištění duševní hygieny. V této souvislosti lze zmínit autoregulační techniky, jejichž cílem je napomoci člověku, který je vystaven psychicky náročným situacím k dosažení vyrovnanosti a duševní harmonie. Jedná se o metody, jejichž prostřednictvím se člověk dokáže zbavit negace, úzkosti, ale také únavy, která je pro manažery velmi typickým důsledkem jejich náročné práce.

K dalším metodám, které napomáhají k dosahování rovnováhy a zajištění zvládnutí náročných situací patří třeba jóga, jejíž výhodou je skutečnost, že kombinuje již výše zmiňované cvičení s určitou filozofií, která posiluje psychiku člověka. Opomenout pak nelze meditaci, což jsou nejrůznější prakticky, jejichž prostřednictvím dochází k prohlubování soustředění a rovněž k uklidnění mysli (například tím, že se jedinec soustředí na monotónní objekty ve svém okolí). Pravidelná meditace má pozitivní vliv nejen na psychiku či soustředění, ale také na fyzické zdraví člověka a jeho výkonnost.

K dalším možnostem, které je možné k duševní hygieně využít, patří některé rychlé relaxační techniky. Ty mají výhodu, že je může člověk využít ve velmi krátkém čase, třeba i v kanceláři v době, kdy je v práci (je-li potřeba). K rychlým relaxačním technikám patří například hluboký nádech, který se obvykle několikrát opakuje. Tato technika je velmi vhodná právě v zaměstnání, popř. ve společnosti, kde si člověk nemůže dovolit například jiné více patrné způsoby relaxace. Psychika je přitom velmi úzce spojena právě s reakcemi organismu, přičemž hluboké dýchání je organismem vyhodnocováno jako klidový stav, což napomáhá v boji proti stresu. Další relaxační technika spočívá v pozorování vteřinové ručičky vlastních hodinek, kdy se jedinec snaží vnímat jen vteřinovou ručičku a nic jiného. Lze také využít některá protahovací cvičení (dle aktuálních možností), která mají rovněž pozitivní vliv i na psychiku. Samozřejmě lze najít i další techniky, nicméně cílem této práce není poskytnout jejich úplný výčet, ale spíše poukázat na variabilitu technik, které lze využít za účelem eliminace stresu (Bedrnová, 2010).

3.5 Vliv stresu na pracovní výkon

V souvislosti s pracovním výkonem člověka je třeba zmínit, že ten je vždy závislý na několika různých faktorech. Patří k nim jednak motivace člověka k pracovnímu výkonu, dále pak schopnosti a dovednosti konkrétního člověka, které mají návaznost k typu práce,

kteřou má člověk vykonávat, ale opomenout nelze ani zátěž, která na člověka při práci dopadá. Právě s touto zátěží je úzce spojen i stres. Nelze tedy pochybovat o tom, že vztah mezi stresem na pracovišti a výkonem zaměstnance existuje. Je však otázkou, jaké dopady stres na pracovní výkon reálně má. Obecně platí, že za účelem zajištění co nejlepšího pracovního výkonu, je potřeba koncipovat obtížnost úkolů tak, aby na jednu stranu zaměstnance dostatečně motivovaly, což vede k navyšování pracovního výkonu, nicméně na druhou stranu je nutné zamezit tomu, aby byl úkol natolik náročný, že se již stane stresovým faktorem, neboť v takovém případě se již předpokládá spíše snížení pracovního výkonu na straně zaměstnance, který má úkol plnit. V této souvislosti je však nutné zmínit, že i motivující náročnost je do určité míry stresovým faktorem. Je však důležité, aby míra stresové zátěže nebyla natolik vysoká, aby vedla ke snižování pracovního výkonu. Na druhou stranu nulová stresová zátěž může rovněž pracovní výkon snižovat, neboť schází již zmíněná motivace k dosahování určitých cílů. Z tohoto hlediska je nutné hledat míru zátěže, která ještě pracovní výkon zvyšuje a moment, kdy již pracovní výkonnost začíná v důsledku velké míry stresové zátěže klesat (Pauknerová, 2012).

Pracovní výkon zaměstnanců ovšem neovlivňuje jen náročnost úkolu a zátěž, ale vliv mají i další stresové faktory. Mezi ty patří například pracovní prostředí, kolektiv zaměstnanců, počet osob na pracovišti, nedostatek klidu a soukromí na pracovišti, hluk, vibrace, umělé osvětlení, nedostatek světla, ale třeba i změna pracovních podmínek. I tyto stresové faktory mají na pracovní výkon vliv a tento vliv bývá obvykle spíše negativní, dochází tedy ke snižování pracovního výkonu zaměstnance (Wagnerová, 2011).

3.6 Specifika profese manažera

V práci je pozornost věnována stresu a duševní hygieně v manažerské profesi. Je proto také žádoucí přesně vymezit, co je charakteristické pro manažery a jejich práci. Manažerem je obecně vedoucí pracovník, který vede tým lidí a nese odpovědnost za výsledky daného týmu. Manažer je také tím, kdo realizuje vyjednávání a rozděluje úkoly v rámci týmu, řeší případné problémy, které v chodu podniku či pobočky nastanou (Khelerová, 2010).

Je také možné říct, že práce manažera *„založena na organizování a zabezpečení správného provedení všech činností vedoucích ke splnění cílů organizace. Cíle, které jsou navázané na potřeby vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, státu i společnosti. S*

těmito všemi skupinami přicházejí manažeři do kontaktu a jejich zájmy musí brát při své práci a komunikaci s nimi v potaz“ (Martínková, 2017).

Tyto skutečnosti do značné míry definují, jaká jsou konkrétní specifika práce manažera, kterým je věnován následující text. Vždy však záleží také na zaměření manažera, funkcích, které má plnit, ale třeba i na tom, jaké je jeho postavení na pracovišti, za jaké otázky nese odpovědnost apod. Ačkoliv i mezi manažery je řada odlišností, je třeba říci, že určité specifické rysy je možné identifikovat.

Určitým specifikem manažera je, že plní jednak roli vedoucího pracovníka (vůdce či leadera), ale plní zároveň také roli představitele organizace a opomenout nelze ani roli úlohu spojovacího článku. Je to právě manažer, který je často tím, kdo šíří informace, které jsou relevantní pro cíle, jichž má být dosahováno. Manažer je pak zároveň tím, kdo monitoruje plnění cílů a realizuje určité vyhodnocování. Dle potřeby pak plní rovněž roli mluvčího organizace (např. ve vztahu k problematickým zákazníkům je obvyklé, že je přivolán manažer, který řeší nastalý problém). Manažer je také vyjednávačem, řešitelem problémů a věnuje se mnohdy také vhodné alokaci zdrojů. S tím se pak pojí skutečnost, že manažer obecně plní velmi rozmanité úkoly a jeho práce je velmi různorodá (Martínková, 2017).

Od uvedeného se pak odvíjí skutečnost, že manažer by měl disponovat celou řadou různých a různorodých dovedností, musí zvládat střídání aktivit a jejich rozmanitost. Je však poměrně obvyklé, že právě s těmito skutečnostmi se pojí vyšší míra napětí a stresu v manažerské práci. Důvodem je i skutečnost, že vedle samotného počtu činností a jejich různorodosti, je úkolem manažera řešit situace, které jsou leckdy jedinečné, do určité míry neobvyklé a jednorázové, popř. málo se opakující. Manažer proto pracuje s řadou informací a situací, ve kterých se ne zcela dobře orientuje, řeší je mnohdy poprvé, popř. je řeší skutečně málo často, což má za následek, že s řešením určité situace nemusí mít dostatečné zkušenosti. Vzhledem k tomu, že mnohé situace jsou skutečně unikátní, je leckdy obtížné takové zkušenosti reálně vůbec získat (Armstrong, 2006).

Pro manažera je navíc typické, že musí jednat s lidmi. Lidé jsou přitom různí, každý reaguje trochu jinak, každý trochu jiným způsobem přemýšlí, což má samozřejmě dopad na to, jak musí manažer postupovat při výkonu profese. Manažer musí totiž zvládat jednání s lidmi tak, aby pokud možno deeskaloval konfliktní situaci, popř. konfliktu zamezil, musí reprezentovat podnik takovým způsobem, aby ho přitom nepoškodil image

podniku, což je poměrně náročným úkolem. Manažer musí velmi ovládat své emoce, zvládat vyjadřování a další úkoly. Úkolem manažera je také se adekvátně rozhodovat a vyrovnávat se situacemi, které nastanou, a které mnohdy narušují původní plány, což musí manažer organizačně zvládat bez toho, aby docházelo ke zbytečným nedopatřením. Takové situace jsou po psychické stránce mnohdy pro manažery velmi zatěžující.

Významným specifikem práce manažera je rovněž skutečnost, že leckdy nemá reálnou možnost kontrolovat vlivy, které ovlivňují nejen jejich práci, ale i její výsledky, neboť nemohou například dostatečně kontrolovat veškeré podřízené, nemají také možnost ovlivnit postoj či chování zákazníka, s čímž se pak pojí další úkoly, které se vztahují k běžné práci manažera. Manažer totiž musí na tyto jevy reagovat a řešit je, nemůže jim ovšem zcela předejít. Vždy se také může stát něco zcela nového a nečekaného, co manažera překvapí. Opomenout pak nelze ani specifikum spočívající ve skutečnosti, že každý manažer se zodpovídá svým nadřízeným. V této souvislosti se může setkat s kritikou či negativním výsledkem své práce, byť mnohdy za výsledky mohou spíše podřízení než samotný manažer. Manažer se však s takovou situací musí umět nejen vyrovnat, ale také realizovat kroky, které povedou k tomu, aby příště nebyly důsledky tak fatální.

Dalším specifickým rysem, který může být zdrojem stresu a psychické nepohody manažera, je pak skutečnost, že manažerská práce je typicky spojena s bouřlivými podmínkami a s určitou nejednoznačností a nutností reagovat na aktuální dění. Opomenout pak nelze skutečnost, že manažer je při své práci obvykle často vyrušován, neboť nenadálé situace si často vyžadují řešení takřka ihned. Pro manažera je tak velmi typické, že má často velmi málo času na to, aby se and konkrétními problémy, které řeší mohl v klidu zamyslet. Stejně tak je omezená možnost přemýšlet v klidu o dalších plánech a prioritách. Manažer se tak musí naučit pracovat i s tím, že je vyrušován a nemá dostatek klidu a času na řešení strategických problémů.

Velký důraz je tak nutné klást na rozvoj kompetencí manažera a sním související otázku jeho neustálého vzdělávání. Důraz je třeba klást zejména na faktory, které ovlivňují otázku efektivního zvládnání a vyrovnávání se s výše nastíněnými problémy, s nimiž se manažer při své práci potýká. Důležité je, aby manažer dostatečně dobře znal svoji roli v organizaci stejně jako funkce, které má plnit. Pokud to manažer nezná, dochází k nepochopení, nedorozumění a k dalším problémům, které manažera rovněž mohou dále stresovat (Armstrong, 2006).

4 Vlastní práce

V rámci vlastní práce jsou představeny výsledky polostrukturovaného rozhovoru, který byl realizován s manažery v kavárnách. Na počátku je představen výzkumný soubor, následně je pojednáno o jednotlivých oblastech, které se vztahují ke stresu v manažerské práci a vlivech na něj. Poté je zařazeno rovněž představení časového snímku, který byl zpracován na základě údajů od respondentů. Následně bude přistoupeno k vlastnímu šetření, kdy byli nejprve vyhledáni vhodní respondenti. Opět byli oslovoováni na základě profesních kontaktů autorky, přičemž se vždy jednalo o manažery pracující v kavárnách v Praze.

Postup byl takový, že jednotliví respondenti byli nejprve osloveni a požádáni o rozhovor. Poté s nimi byl domluven termín rozhovoru, který byl obvykle prováděn v kavárně, ve které manažeři pracovali, a to buď před začátkem směny anebo naopak po jejím skončení, případně také v době, kdy měl konkrétní manažer přestávku v práci.

Kategorie byly sestavovány v návaznosti na výzkumné otázky, které měly být zodpovězeny a na cíle, které byly formulovány výše. Proto tímto způsobem postupně vzniklo celkem šest kategorií, které zkoumaly otázky, k nimž patří jednak stres v práci manažera, dále pak dopady stresu, vliv stresu na pracovní výkon manažera stejně jako otázku syndromu vyhoření a zkušenosti manažerů s ním a konečně pak také otázku duševní hygieny a jejích dopadů. Vzhledem k tomu, že i samotný rozhovor byl koncipován tak, aby bylo postupováno dle těchto kategorií, byly pak postupně odpovědi na jednotlivé otázky vyhodnocovány postupem od obecného ke konkrétnímu.

V rámci bakalářské práce byly pak výsledky interpretovány, a to za pomoci analýzy a syntézy. Jednotlivé informace od manažerů byly dávány do vzájemné souvislosti a prostřednictvím metody synchronní komparace byly rovněž dávány do vzájemné souvislosti, bylo zjišťováno, v čem se odpovědi manažerů obvykle shodují, a čím se naopak navzájem odlišují.

Za účelem sestavení časového snímku byly pak od manažerů získány informace, v jakých časových obdobích v rámci pracovního dne vykonávají konkrétní aktivity (práce, relaxace, volnočasové aktivity, cvičení apod.). Zde respondenti vyplňovali formulář, ve kterém byl prostor pro vyplnění jednotlivých aktivit v rámci dnů v týdnu. V návaznosti na získaná data je pak sestaven vlastní časový snímek, který byl vložen do práce a

okomentován za pomoci metod analýzy a syntézy. Jak polostrukturovaného rozhovoru, tak časového snímku se účastnili celkem deset respondentů.

4.1 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumu se zúčastnilo deset respondentů, působících v gastronomii, resp. v kavárnách zkoumaného řetězce, které mají nejvyšší provoz. Výzkumný soubor byl tvořen šesti ženami a čtyřmi muži. Všem respondentům v rámci výzkumu byla poskytnutá anonymita, proto jsou dále označovány pouze jako „respondent“ či „respondentka“, a to v pořadí od 1 do 10 stejně jak byli dotazováni.

Tabulka č.1 věk a pracovní délka respondentů

Respondent	Pohlaví	Věk	Doba na manažerské pozice (roky)
č.1	Žena	25	4,5
č.2	Žena	31	8
č.3	Žena	29	6
č.4	Muž	24	1
č.5	Muž	22	2
č.6	Muž	26	4
č.7	Žena	24	3
č.8	Muž	28	2,5
č.9	Žena	32	5
č.10	Žena	29	4

Zdroj: vlastní zpracování

V šesti případech se jednalo o respondentky, resp. o mladé ženy ve věku 24 až 32 let, ve čtyřech případech se jednalo o muže ve věkovém rozmezí 22 až 28 let. Všichni respondenti měli praxi v gastronomii během dvou až osmi let, přičemž všichni pracovali v kavárnách na pozici manažera. Rozdíl spočíval především v tom, že někteří pracovali již několik let (např. 4 roky, z toho 2,5 roky na pozici manažera), druzí zde pracovali kratší dobu (např. jen jeden rok).

Různá doba manažerské praxe mohla mít vliv na odpovědi respondentů, tj. ti, kteří pracovali na manažerské pozici rok mohli situaci hodnotit jinak než ti, kteří pracují na manažerské pozici již více let. Jde však o to, že se dá předpokládat, že ti, kdo pracují na manažerské pozici delší dobu mají tedy delší praxi, jsou schopní si již práci více

zorganizovat, naučili se lépe zvládat stresové situace anebo naopak mohou spíše být ohroženi syndromem vyhoření. Naopak manažerům, kteří jsou na manažerské pozici teprve rok, syndrom vyhoření zatím nehrozí. Avšak v prvním roce na této pozici jsou více vystaveni stresu, musí se naučit spoustu manažerských dovedností a mohou mít tedy větší stresovou zátěž. Toto je však pouze úvaha. Záleží na každém jedinci, jaké jsou jeho manažerské dovednosti a jak umí zvládat stres a emoce, popřípadě dbá-li na duševní hygienu, je-li schopen se přepínat mezi prací a domovem.

4.2 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Polostrukturovaný rozhovor byl koncipován tak, že sestával celkem ze 17 otázek, přičemž dle situace bylo možné nějakou otázku vypustit (např. proto, že na ni respondent již dopředu odpověděl sám od sebe) anebo naopak zařadit další otázku za účelem rozšíření informací v případech, kdy z rozhovoru plynulo, že by konkrétní respondent mohl poskytnout zajímavé podrobnosti, se kterými se dopředu při přípravě rozhovoru nepočítalo. Tyto možnosti byly také v některých případech skutečně využity. Vzhledem k zaměření polostrukturovaného rozhovoru a k cílům výzkumu je další text rozdělen na kategorie, podle kterých byly rozhovory vyhodnocovány. Jedná se o kategorii stres v zaměstnání, dopady stresu, vliv stresu na pracovní výkon manažera, syndrom vyhoření a duševní hygiena a její dopady.

4.2.1 Stres v práci

Pokud se týká výskytu stresu, shodli se téměř všichni respondenti na tom, že práce manažera v kavárně je do určité míry stresující, některé respondentky (respondentka č. 1) uváděly, že práce je středně stresující, některé respondentky označily práci za velmi či hodně stresující. Respondentka č. 3 hodnotila míru stresu na škále, kdy respondentka č. 2 hodnotila na škále 1-10 hodnotou 7, tedy jako hodně stresující, respondentka č. 3 pak volila hodnotu 8, zároveň uvedla, že je práce hodně stresující. Za hodně stresující považovala práci rovněž respondentka č. 10. Respondentka č. 9 pak uváděla, že hodnotí stres známkou 4, nicméně záleží na situaci. Respondent č. 4 stres pociťoval méně neboť poukazoval na skutečnost, že sice nese určitou odpovědnost, nicméně lidé, kteří jsou nad

manažerem jednotlivé kavárny jsou ve větším stresu než ten, kdo je manažerem jen v jedné kavárně, stejně tak poukazoval na skutečnost, že na mnohé věci se dá do určité míry zvyknout, osvojit si dovednosti, čímž se práce postupem času stává méně stresující. Na počátku je práce jako stresující vnímána více. Podobně také respondent č. 5, který uvedl, že obvykle je práce „pohodička,“ nicméně stresující je práce například v období svátků. Další názor pak prezentoval respondent č. 6, který uvedl, že nyní již práci za stresující nepovažuje, nicméně zpočátku pro něj stresující byla, čímž určitou míru stresu v určité fázi svého působení na pozici manažera v kavárně připouštěl rovněž. Poukázal však na schopnost se stresem postupem času určitým způsobem vyrovnat. Podobný názor uvedla i respondentka č. 7, která uvedla, že si na stres postupem času do značné míry zvykla. Podobně se vyjádřil i respondent č. 8, který práci nevnímal jako stresující, ovšem v důsledku faktu, že danou práci dělá již 2,5 roku.

Pro respondentku č. 1 byla práce stresující především s ohledem na fakt, že musí pracovat s lidmi, a to i s komplikovanými lidmi, kteří do kavárny vstoupí. Lidi a práci s nimi považovala do určité míry za stresový faktor. Rovněž respondentka č. 3, která uvedla, že lidi, někdy „*přijdou a chtějí řešit problémy, které ani nejsou problémy.*“ Respondentka č. 2 pak uváděla, že ji v práci nejvíce stresuje problém s nedostatkem pracovníků a nutnost pracovat za jiné, protože schází zaměstnanci. Zároveň uváděla jako příčinu stresu fakt, že lidé často nedělají svoji práci, neplní to, co je náplní jejich práce. Podobný problém uváděla i respondentka č. 3, která se zmiňovala o tom, že ji nejvíce stresuje tlak na výsledky od vedení. Dále ji stresuje, že musí zajistit dohled nad každým v týmu, s čímž se pojí i fakt, že ne každý člověk plní své povinnosti, což vede k tomu, že manažer, resp. jeho tým nedosahuje požadovaných výsledků.

Respondent č. 4 uvedl, že jeho práce jako taková byla o řešení problémů, přičemž každý den se objevuje něco, co je nutné řešit a co nebylo v žádném případě v plánu. Sám poukazoval na fakt, že stres při této práci je neustálý, nicméně nenašel konkrétní věc, která by ho zásadním způsobem rozhodilo. Jediný významnější důvod stresu spatřoval v tom, že byly věci, které se mu nepodařilo naučit v rámci školení, což pak vedlo k tomu, že se je musel učit „za pochodu,“ což je pochopitelně náročnější a více stresující. Za stresující pak označil i situaci, kdy měla kavárna informaci, že přijde auditor, nevědělo se, kdy a byla s tím spojena práce navíc. Respondent č. 4 prezentoval trochu jiný názor na stres v manažerské praxi, neboť jej vnímal jako součást tohoto typu práce a byl s určitou mírou

stresu srozuměn, zároveň se situace jevila tak, že stres výrazně méně prožíval. Respondent č. 5 uvedl, že ho nejvíce stresují svátky a návaly lidí, stresují ho rovněž lidé, kteří neumí anglicky a za stresující označil i bezdomovce a narkomany, kteří po ránu do kaváren chodí a s nimiž neví, jak má jednat. Respondent č. 6 pak uváděl problémy spojené s tím, že některý zaměstnanec nepřijde na směnu, popř. přijde opilý apod., popř. by za stresující považoval např. loupež v prodejně, což jsou ovšem situace, s nimiž se zatím nesetkal. Respondentka č. 7 uváděla, že se setkává s lidmi, kteří jsou nespokojení, nicméně jejich nespokojenost pramení z jiných důvodů než, že byla služba špatně poskytnuta a snaží se si problém kompenzovat na pracovnících kavárny. Respondent č. 8 uváděl, že pro něj byly stresující situace, kdy bylo nutné z důvodu zdravotních problémů zákazníků či personálu volat záchrannou službu a dodržet přitom všechny standardy. Respondentka č. 9 vnímala za stresující například situace, kdy do kavárny není dodán nějaký produkt či surovina, ale i absenci přesných informací o produktech. Respondentka č. 10 uváděla, že má velkou odpovědnost za hodně lidí a citlivé dokumenty (smlouvy, mzdové výměry).

Respondenti se vyjadřovali rovněž k tomu, jak se u nich stres projevuje. Za zmínku stojí fakt, že respondentka č. 1 uváděla, že se stres projevuje tím, že je naštvaná, křičí, tváří se na ostatní nepříjemně. Respondentka č. 2 a respondentka č. 3 pak uváděly, že stres zrychluje jejich pracovní nasazení. Respondentka č. 2 uváděla, že chce mít náročnou situaci co nejdříve za sebou a pak doma mít klid a odpočinek. Respondentka č. 3 uváděla, že se velmi zrychlí (i třeba v mluvení, vykonávání úkolů, kterých je řešeno mnoho najednou). Zároveň však uváděla, že je v důsledku stresu zmatená a rozdává třeba úkoly, „*které nedávají pro lidi smysl.*“ Zde je důležité zmínit, že u některých respondentek je zřejmé, že stres má vliv na rychlost práce, nicméně otázka kvality a smysluplnosti takto vykonané práce je dle odpovědí již diskutabilní. Respondent č. 4 uváděl, že je zbrklý, a proto se u něj stres projevuje tím, že se zastaví a promýšlí, jak situaci řešit. Tím respondent dle svého mínění na jednu stranu ztrácel čas, na druhou stranu však nedošlo k tomu, že by udělal vyloženě nesprávné rozhodnutí, a to ani ve stresu. Respondent č. 5 uváděl, že ve stresu například zapomíná mluvit anglicky, neumí se vyjádřit, zhorší se jeho angličtina, nicméně je rychlejší a efektivnější v práci. Respondent č. 6 uváděl trhání nehtů na ruce, fakt, že neví, co říct v určitých situacích apod. Respondentka č. 7 uváděla roztěkanost, respondent č. 8 starost o to, jak dodržet všechny standardy, což je pro něj jako zodpovědnou osobu náročné. Respondentka č. 9 uváděla, že se obvykle soustředí, a proto

nemluví se svým okolím. Respondentka č. 10 uvedla, že jí nejvíce stresuje, pokud jí nepřijde do práce zaměstnanec a musí shánět náhradu.

Zároveň se téměř všichni respondenti shodli na tom, že je pro ně stres frustrující a cítí se frustrovaní. Výjimkou byli respondenti č. 8, č. 9 a č. 10, kteří uvedli, že se frustrované necítí. Důvody však byly různé. V případě respondentky č. 1 se frustrace projevovala zejména tehdy, když byla unavená anebo neměla dostatek spánku a následně přišly třeba zákazníci, se kterými je složitá práce. Respondentka č. 2 uvedla, že je frustrovaná vždy, když je ve stresu. Pro respondentku č. 3 bylo frustrující to, že nedosahovala výsledků, kterých dosahovat měla, resp., které po ní vedení vyžadovalo a dostala za to například vynadáno od nadřízeného, popř. nebyla ohodnocena tak, aby to dle jejího názoru odpovídalo práci, kterou vykonala. Respondent č. 4 poukazoval na skutečnost, že jej frustrovala skutečnost, že odpovídá za celou kavárnu, za baristy, za úvazek, za peníze, za trezor, čímž musí mít jako manažer věci pod kontrolou, pokud se něco stane, jsou to povinnosti navíc pro manažera, nikoliv pro ostatní pracovníky v kavárně. Důležité zjištění byl rovněž fakt, že respondenta č. 4 častokrát frustrovali i další manažeři, od kterých přebíral práci a provozovnu, musel po nich dokonce někdy opravovat práci, neboť ne každý manažer si podle něj plnil své povinnosti tak, jak měl. Tento zdroj frustrace byl podle něj sice méně intenzivní, ale o to častější. Jak je tedy patrné, důvody, proč se respondenti v důsledku stresu cítili frustrovaní, byly různé. Jen v jednom případě to byl samotný stres, v ostatních případech se jednalo spíše o důvody, které jsou se zátěží a náročnou prací spojené. Respondent č. 5 se příliš frustrovaný necítí, nicméně špatně snáší kritiku ze strany nadřízených či zákazníků, která jej frustruje. Respondent č. 6 uváděl, že se cítil frustrovaný, pokud byl na cizí kavárně poprvé a nevěděl, jak to tam funguje. Respondentka č. 7 hovořila o tom, že se s frustrací potýká zejména v případech, kdy se hodně věnuje jen práci a má málo volna, popř. nemá jinou aktivitu na prostrídání (např. studium).

Jak vyplývá z odpovědí respondentů na dané otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru, příčiny pracovního stresu mohou být u jednotlivých manažerů různé, což je dáno mnoha odlišnými faktory, které stres a jeho prožívání či vnímání každým jedincem ovlivňuje (zpracování stresu, zvládnání emocí). V současném hektickém světě je důležité na sobě neustále pracovat, dále se vzdělávat, rozvíjet své dovednosti a schopnosti, což může být také považováno za prevenci stresu a stresových situací na manažerské pozici.

4.2.2 Dopady stresu

Stres se pochopitelně u každého respondenta určitým způsobem projevuje. Jak již bylo zmíněno, stres se u všech respondentů do určité míry projevils frustrací, nicméně stres na ně měl i řadu dalších dopadů, o kterých je potřeba se zmínit. U každého respondenta byli však projevy trochu jiné. Respondentka č. 1 uváděla, že dlouhodobé dopady spojené se stresem nepozoruje, ale krátkodobé ano, ty ovšem po chvíli přejdou. Jiný pohled zastávala respondentka č. 2, která uváděla, že dlouhodobým negativním dopadem u ní je syndrom vyhoření. Respondentka č. 3 uváděla, že se považuje za osobu odolnou vůči stresu, nicméně poukazovala na to, že pokud s něčím není spokojená, snaží se to změnit. Negativní dopady stresu tak nepozoruje, ale stres má vliv na její chování a projevy, zmínila, že také ve stresu působí zmateněji, což však zmiňovala spíše až v souvislosti s vlivem stresu na pracovní výkon. Respondent č. 4 uváděl, že často v důsledku stresu křičel, nadával, dával ostatním zpětnou vazbu, což někteří pracovníci oceňovali, někteří ne. Postupně se však s mnohými dopady naučil pracovat a zvládat je, k čemuž mu pomohlo i školení. Dokonce později tyto záležitosti učil ostatní manažery, kteří na manažerských pozicích začínali. Zároveň zmínil i jeden zajímavý dopad, kterým je menší tendence k děláním kompromisů. Jak je tedy zřejmé, rovněž dopady stresu byly u respondenta č. 4 do určité míry odlišné. Respondent č. 5 pak uváděl další negativní dopad stresu, jímž je špatný spánek, časté probouzení se, ale i zhoršující se pleť. Respondent č. 6 uváděl, že nemůže jíst a je unavený. Respondentka č. 7 pak uváděla zásadní negativní dopad, jímž jsou panické ataky, u kterých však hovořila o tom, že se jedná o zvláštnost její, nikoliv jen o důsledek práce. Respondent č. 8 uváděl problémy se spánkem, příliš velkou únavu a rovněž zbytečnou nervozitu či napětí jako důsledek stresu. Respondentka č. 9 uváděla, že bývá hodně unavená. Respondentka č. 10 rovněž uváděla úzkosti, třes rukou jako dopady a projevy stresu.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že vlivem stresu dochází u každého z nich k určitým reakcím z hlediska zvládnání stresu, resp. stres ovlivňuje psychický i fyzický stav jedince, vlivem stresu se mohou dostavit psychosomatické potíže (větší únava, zažívací problémy, zhoršení nálady, bolest hlavy, noční buzení a další). Z toho vyplývá, že dostatek odpočinku, a to ať už pasivního či aktivního, a dostatek spánku může výrazným způsobem přispívat ke zmírnění projevů stresu, k efektivnějšímu řešení problémů, k lepší komunikaci

se zaměstnanci i zákazníky, ke zkvalitnění práce manažera, k jeho vlastní spokojenosti a pohodě při vykonávání manažerské práce, která je velmi náročná.

4.2.3 Vliv stresu na pracovní výkon

Stěžejní otázkou, která je předmětem celé této práce byla ve výzkumu řešena, byla otázka vlivu stresu na pracovní výkon manažerů. Jak se ukázalo, všichni manažeři určitý vliv připouštěli (a to i respondentka č. 3, která hovořila o tom, že je vůči stresu do značné míry imunní a respondent č. 4 nevnímal stres v kavárně jako zásadní, spíše jej chápal jako součást práce a byl si vědom, že za řadu věcí ve skutečnosti jako manažer jedné směny v jedné kavárně neodpovídá). Respondentka č. 1 uváděla, že stres má velký vliv na její pracovní výkon, což odůvodnila tím, že pokud ji například někdo „vytočí“, je naštvaná, práci již po dobu celé směny nedělá ráda a chce jít spíše z práce domů. V případě respondentky č. 1 je tedy pracovní výkon v důsledku stresu horší, je zde snižena motivace a ochota pracovat. Respondentka č. 2 uvedla, že pracovní výkon je v důsledku stresu lepší, protože pracuje rychleji, nicméně poukazuje i na související problém, kterým je skutečnost, že člověk, který toho má hodně „pak odpadne.“ Je tedy zřejmé, že v případě respondentky č. 2 krátkodobě dochází k navýšení pracovního výkonu v důsledku zrychlení tempa práce, nicméně dlouhodobě se pak pracovní výkon u přetíženého člověka zhoršuje. Rovněž respondent č. 5 uváděl, že jeho pracovní výkon stres spíše pohání, zrychluje jej, spatřoval tedy pozitivní vliv stresu na pracovní výkon, nezmiňoval však jeho krátkodobost. Respondentka č. 3 pak zmínila, že z pohledu lidí vypadá pod stresem roztěkaně a zmateně, protože se snaží vše udělat co nejrychleji a nejlépe. Ačkoliv snaha udělat vše rychle a co nejlépe je pozitivním faktorem, pokud působí respondentka zmateně, může také udílet ne zcela přesné a jasné pokyny, což může vést k chybám. V případě respondentky č. 3 lze tak identifikovat jak pozitivní, tak i mnohé negativní dopady, které má stres na pracovní výkon. Respondent č. 4 uváděl, že na pracovní výkon má pracovní stres vliv jen minimální, pokud se u něj projevil vliv stresu v pracovním výkonu, jednalo se dle jeho informací spíše o osobní stres, kdy například při práci musel řešit nějaký osobní problém. Je tedy zřejmé, že tento respondent stres patrně zvládal lépe a měl k němu velmi racionální přístup, což potvrzuje i skutečnost, že dokázal velmi dobře dělit stres na pracovní a osobní a situaci analyzovat. Respondent č. 6 uváděl, že se ve stresu méně soustředí, čímž klesá jeho pracovní výkon. Respondentka č. 7 pak uváděla zejména schopnost pracovat rychleji. Trochu jiný přístup představil respondent č. 8, který uvedl, že na jeho pracovní výkon má

stres stejný vliv jako na pracovní výkon jakéhokoliv jiného člověka, tj. snížení koncentrace, pokles nálady a s tím i snížení výkonu a kvality práce. Respondentka č. 9 uvedla, že nedokáže zvládnout tolik práce, kolik by chtěla, projevuje se to rovněž v náladě respondentky. Respondentka č. 10 uváděla spíše negativní dopady na zdravotní stránku, nicméně i pracovní výkon dle ní ovlivňuje, neboť ji stres zdržuje.

V každém případě je zřejmé, že každý z respondentů vnímal vliv stresu na pracovní výkon jiným způsobem. Je také zřejmé to, co již bylo uvedeno v teoretické části, že do určité míry je stres motivační, nicméně jeho nadměrná míra pak vede k tomu, že se pracovní výkon snižuje. Obecně je však zřejmé, že v případě, kdy je pro někoho stres motivující, je možné pozorovat i jeho negativní důsledky na pracovní výkon, což je jedním z podstatných zjištění této práce.

Potvrdilo se, že pokud je stres motivační, pak se nejedná většinou o dlouhodobou záležitost a po nějaké době se stres stává demotivační a jedinec ztrácí chuť do práce a je zde riziko syndromu vyhoření. Znovu je však i zde třeba připomenout, že každý jedinec je jiný a jiný je tedy dopad stresu na každého jedince, na jeho pracovní výkon. Většina respondentů uváděla určité negativní faktory, které se odrážejí na kvalitě jejich manažerské práce. Jak uváděl jeden z respondentů, je nutné naučit se oddělovat osobní život od života pracovního, nenosit problémy z domova do zaměstnání, a naopak problémy ze zaměstnání domů, ne každý jedinec to však zvládá.

4.2.4 Syndrom vyhoření

U syndromu vyhoření se ukázalo, že je velmi dobře, že byl do výzkumu zařazen. Některé respondentky se totiž ještě dříve, než byly na syndrom vyhoření výslovně tázány, samy o tom, že vnímaly určitou formu vyhoření zmínily. Proto byla poskytnuta otázka, která následně syndrom vyhoření konkrétně zjišťovala a analyzovala poměrně zajímavá a užitečná data vztahující se k vyhoření na manažerských pozicích v kavárnách. Zkušenosti a informace vztahující se k syndromu vyhoření byli u respondentů skutečně velmi rozličné. Podařilo se najít jak respondentky, které žádnou takovou zkušenost neměly, tak i respondenty, kteří syndrom vyhoření zažili, nicméně spíše se jednalo o vyčerpání a rovněž zkušenosti, kde lze mít za to, že se skutečně jednalo o typický syndrom vyhoření.

Respondentka č. 1 uváděla, že se syndromem vyhoření zkušenosti nemá, a to ani u sebe ani u jiných lidí. Rovněž respondent č. 4 uvedl, že zkušenost se syndromem vyhoření

nemá. Stejnou odpověď uváděl i respondent č. 6. Zkušenost se syndromem vyhoření neměla ani respondentka č. 9. Respondent č. 5 se rovněž přiklonil k tomu, že zkušenost se syndromem vyhoření nemá, nicméně nebyl si jistý, neboť zmínil, že v některých momentech se domníval, že syndromem vyhoření trpí. Jeho odpověď tak na rozdíl od ostatních v této kategorii není jednoznačná. Respondentka č. 2 uváděla, že zkušenost se syndromem vyhoření má, uváděla, že měla ji asi pětkrát. Je však otázkou, zda tento případ není spíše příkladem fyzického vyčerpání než klasického syndromu vyhoření tak, jak je syndrom vyhoření definován v odborné literatuře. Spíše se lze přiklonit k závěru, že se o standardní syndrom vyhoření nejednalo. Respondentka č. 3 k syndromu vyhoření sdělila, že zkušenost se syndromem vyhoření má, což bylo důvodem pro změnu zaměstnání. Důvodem byla skutečnost, že už na stávající pozici neměla dojem, že se rozvíjí, neviděla smysl práce. Uváděla, že se v práci už jen těšila na to až půjde domů, nebyla ráda, že je v práci s lidmi, na práci jí nezáleželo, vše jí bylo jedno, čímž zjistila, že něco není v pořádku a začala hledat jiné zaměstnání. Zde lze říct, že popisovaná situace skutečně působí jako syndrom vyhoření. Podobnou zkušenost má i respondentka č. 7, kterou syndrom vyhoření postihoval zejména v letních měsících, kdy jen pracovala, nestudovala a bylo hodně zákazníků. Zkušenost měla rovněž respondentka č. 10, která ji měla spojenou se situací, kdy zhruba před rokem začínala působit na manažerské pozici, čímž si nedokázala uspořádat pracovní čas, což vedlo až k syndromu vyhoření a souvisejícím zdravotním problémům.

Z těchto závěrů lze konstatovat, že syndrom vyhoření je často skloňovaným pojmem, ne každý jedinec si jej však uvědomuje a většina jedinců si uvědomí, že není něco v pořádku, až je již pozdě. Neustálý stres a pracovní přetěžování vede k syndromu vyhoření a jeho prevencí je právě duševní hygiena a dostatek odpočinku a spánku, což může být v určitých situacích (např. sezóna, vyšší nemocnost zaměstnanců při chřipkové epidemii apod.) velmi obtížné.

4.2.5 Duševní hygiena

Stěžejní důraz byl v celém výzkumu kladen na duševní hygienu a její dopady. Proto se této problematice věnovala více než polovina polostrukturovaného rozhovoru. Jako první bylo zjišťováno, co vlastně respondenti pod pojmem duševní hygiena rozumí. Jak se ukázalo, odpovědi byly velmi různorodé. Respondentka č. 1 uváděla, že tak vnímá

jakoukoliv aktivitu či věc, u které dokáže vypnout, nemyslí na práci a věnuje se sama sobě. Respondentka č. 2 uváděla, že duševní hygienou rozumí „*že se člověk oprostí od práce a nemyslí na ni.*“ Zároveň sama od sebe poukazovala na skutečnost, že se jí realizovat duševní hygienu nedaří, stále myslí na práci. Respondentka č. 3 uváděla, že pod tímto termínem rozumí určitou očistu stresu a toho, co má člověk v sobě nahromaděné. Zároveň na duševní hygienu nahlížela jako na určitou formu záchrany člověka. Respondent č. 4 uváděl, že člověk by měl znát svoje limity, umět vybalancovat svoje povinnosti, vědět, jak dlouho může pracovat. Uváděl, že součástí duševní hygieny podle něj je rovněž nepřepínání se. Jak je tedy zřejmé, respondenti určitou představu o duševní hygieně měli, nicméně u každého se mírně odlišovala. Respondent č. 5 vnímal duševní hygienu jako „*očistu mysli.*“ Respondent č. 6 uvedl, „*že člověk nepřemýšlí nad prací a nad negativními věcmi, přemýšlí pozitivně.*“ Respondentka č. 7 vnímala duševní hygienu jako „*bilancování mysli, uvolnění se.*“ Respondent č. 8 uvedl, že se jedná o „*změnu práce, změnu prostředí a tím i vyčištění hlavy od stresu a myšlenek na práci.*“ Respondentka č. 9 pod tímto termínem chápala určité oddělení se od práce a odreagování. Respondentka č. 10 uvedla, že pod duševní hygienou rozumí „*svoje vlastní rituály, které dělám na pravidelné bázi, aby měla čistou mysl a nepodléhala stresům.*“

Jak se také ukázalo, všichni respondenti měli určitou formu duševní hygieny, které se věnovali za účelem eliminace stresu. Respondentka č. 3 například uváděla, že tak nečiní cíleně se zaměřením na práci. Respondentka č. 1 se duševní hygieně věnuje od malička, neboť ji rodiče vedli ke sportu, který vnímá jako formu duševní hygieny. Respondentka č. 2 uváděla, že se již několik let snaží se duševní hygieně věnovat, nicméně se jí moc nedaří oprostít od práce. Respondentka č. 3 uváděla, že velmi dlouho (několik let) se věnuje různým sportům, které jí v tomto velmi pomáhají. Respondent č. 4 uváděl, že s duševní hygienou začal v květnu minulého roku, odkdy si přibral druhou práci, navíc ještě studuje, tudíž chodil do školy. S ohledem na tuto náročnost musel začít s duševní hygienou. Podpořila to i situace, kdy v prosinci minulého roku onemocněl chřipkou a uvědomil si, že se musí věnovat i sám sobě. V případě respondenta č. 4 je tedy období, kdy se věnuje duševní hygieně zatím poměrně krátké. Respondent č. 5 se duševní hygieně věnuje „*svým vlastním způsobem a začal s ní v době, kdy začal pracovat v kavárně.*“ Respondent č. 6 uvedl, že se jí věnuje za účelem eliminace stresu z práce, začal se jí věnovat v době, kdy začal pracovat. Respondentka č. 7 dělá duševní hygienu od dětství. Respondent č. 8 uvedl,

že se jí věnuje za účelem limitace stresu, zmínil mimo jiné, že závodně dělá vrchový sport, který začal dělat ještě dříve a do určité míry tak vnímal i práci jako duševní hygienu. Respondentka č. 10 uváděla, že si sestavuje určitý harmonogram, kdy se bude duševní hygieně věnovat.

Duševní hygiena u respondentů měla různé formy. Respondentka č. 1 uváděla především sportovní aktivity, sport či běh, popř. kolektivní sporty, při nichž není sama, ale zmiňovala například i setkání s kamarádkami, na kterých se dozvídá i o problémech jiných, čímž se nezabývá těmi svými. Respondentka č. 2 uváděla, že čte knížky a snaží se na nic nemyslet, medituje. Respondentka č. 3 uváděla sport, ale dále pak také kreslení a malování, čímž má možnost myslet na něco jiného. Respondent č. 4 pak zmiňoval cvičení, hraní na počítači a playstationu stejně jako vaření, které respondenta velmi baví. Dále poukazuje na skutečnost, že omezuje alkohol, pije minimálně.

Ačkoliv se ukázalo, že každý respondent využívá trochu jiné formy duševní hygieny, podařilo se mezi čtyřmi respondenty najít některé podobnosti. Jednak je velmi důležité, aby byla v rámci duševní hygieny provozována aktivita, která respondenta baví. Většina respondentů uváděli jako formu duševní hygieny sport. Nicméně jeho výhodou je, že se jedná o fyzickou aktivitu, zatímco na manažerské pozici člověk zatěžuje spíše mentální kapacity, čímž dochází k určitému vyvážení. Respondent č. 5 hovořil o tom, že třeba zajde s kamarády na vodnici, na drink, je celý den doma a dívá se na seriály, nemluví o práci. Respondent č. 6 uváděl relaxaci, meditaci, odpočinek, ale i sportovní aktivity, které jemu se zvládnutím stresu pomáhají. Respondentka č. 7 uváděla meditaci, jógu, sporty různého druhu a obecně zdravou životosprávu a zdravou stravu. Respondent č. 8 uváděl dostatek spánku, zdravou stravu a sport. Respondentka č. 9 uvedla, že tancuje, cvičí doma, jde si zaplavat nebo na procházku. S duševní hygienou začala před šesti lety. Respondentka č. 10 uváděla, že s duševní hygienou začala v době, kdy začala pracovat na manažerské pozici a plánuje se duševní hygieně věnovat více. Formou duševní hygieny je hudba, seriál, plavání, výlety.

Respondenti č. 1, 3 a 4, 5 a 6, 7, 8, 9 a 10 se shodli na tom, že jim duševní hygiena pomáhá v boji se stresem, jiný postoj však prezentovala respondentka č. 2, která uváděla, že se sice snaží tohoto stavu dosáhnout, nicméně se jí to nedaří, práci se nadále intenzivně zabývá. Zde je samozřejmě možné, že každý respondent stres jinak prožívá a každý respondent je duševní hygieně jinak otevřený. Může zde být i možnost, že si respondentka

č. 2, která jako jediná nepocituje pozitivní výsledky duševní hygieny ne zvolila pro sebe tu nejvhodnější možnost, jak duševní hygienu praktikovat. Možností je celá řada, je však zřejmé, že duševní hygiena je velmi důležitá, ale jsou lidé, u kterých nemusí být řešením, resp. nemusí být dostačujícím řešením. Je důležité, aby si každý jedinec dokázal najít vlastní formu duševní hygieny, která mu bude pomáhat od stresu, povede ho k odpoutání se od pracovních povinností, ke zlepšení psychické kondice.

Podářilo se také identifikovat pozitivní výsledky duševní hygieny na stres. Respondent č. 4 zmínil rovněž únavu a motivaci, na kterou duševní hygiena rovněž dle jeho názoru pomáhá, a to možná více než přímo na stres, na který je dle svého tvrzení zvyklý. Ty byly opět u každého respondenta trochu jiné, jsou tedy nejprve shrnuty odpovědi respondentů. Respondentka č. 1 uváděla, že má v důsledku duševní hygieny dobrou náladu, je veselejší, těší se do práce a má „*lepší náladu na lidi*.“ Respondentka č. 2 uváděla, že *je šťastnější*, nic ji tolik netrápí. Zmiňovala tzv. „*čistou hlavu*.“ Zde je u této respondentky určitý rozpor s tím, že uváděla, že se jí nedaří od práce oprostít a duševní hygieně věnovat. Respondentka č. 3 uvedla, že myslí na něco jiného než na práci a na stresové situace, se kterými se setkává. Dále uvedla, že „*unikne někam jinam, nemyslí na to, co ji trápí v práci*.“ Rovněž zmínila tzv. „*vyčištění hlavy*.“ Respondent č. 4 uvedl, že pozoruje víc motivace věnovat se věcem jak v práci, tak i mimo práci. Dále uváděl, že je odpočívající a dělá věci v práci raději. Respondent č. 5 hovořil o odbourání stresu, větší trpělivost, racionální přístup, snaha vidět ve všech to nejlepší. Uvedl rovněž dospělejší chování. Rovněž respondent č. 6 uváděl, že je klidnější, lépe stres zvládá a cítí se spokojenější. Respondentka č. 7 uvedla, že přicházejí pozitivní myšlenky a nové nápady, jak řešit problém, ale i větší klid, větší efektivita v komunikaci s lidmi a lepší zvládnání stresových situací, větší sebeovládání. Respondent č. 8 uváděl, že jemu to pomáhá přijít na jiné myšlenky a vnímat problémy jako méně závažné. S tím se pak pojí i lepší nálada a vyšší vyrovnanost. Respondentka č. 9 uváděla, že se cítí lépe, má více energie, cítí se šťastná. Respondentka č. 10 uvedla, že ji méně bolí hlava, má méně úzkostí.

Je zřejmé, že duševní hygiena je klíčem k psychické pohodě, je však důležité najít její správnou formu a vytvářet si tak lepší náladu a pozitivní pohled na svět, kdy i pracovní povinnosti se pak daří lépe zvládat.

Negativním důsledkem u respondentky č.1 byla v souvislosti s tím, že hlavní formou duševní hygieny je pro ni sport, uváděla, že někdy pocituje spíše fyzické dopady

(bolest), což jí ztěžuje například možnost pracovat v práci, kde tráví většinu času vestoje. Respondentka č. 2 nepocítovala žádné negativní důsledky duševní hygieny. Tentýž názor zastával respondent č. 6 stejně jako respondentka č. 9 a rovněž respondentka č. 10. Respondentka č. 3 pak zmínila, že příliš mnoho negativ nespaturuje, nicméně uváděla, že určitým negativem může být fakt, že se někdy do duševní hygieny příliš zabere a věnuje jí větší prostor, než by bylo žádoucí (na úkor práce a jiných povinností). Respondent č. 4 uvedl, že negativním důsledkem je pro něj méně peněz, neboť aby měl čas na duševní hygienu, musí méně pracovat a z tohoto důvodu také nedávno zanechal jedné ze svých dvou prací, čímž mu schází peníze. Respondent č. 5 uvedl rovněž skutečnost, že duševní hygieně mu bere čas. Respondentka č. 7 uvedla, že negativem může být, pokud je člověk zvyklý na určité aktivity a nemá možnost ji realizovat, nastává problém, že organismus si techniku vyžaduje a má to na něj negativní dopady, člověk se hůře cítí. Respondent č. 8 uváděl, že každý den dělá více než tři aktivity, což jeho vede k pocitu únavy a nedostatku odpočinku, které vnímal jako důsledek duševní hygieny.

Duševní hygiena by měla být klíčem k psychické pohodě nikoli k únavě, měla by být vnímána jako pozitivní faktor, pokud tedy jedinec má mnoho zálib či koníčků anebo sportovních aktivit, kterým se chce věnovat, pak je nutno vybrat si jednu, která jej bude naplňovat a bude splňovat účel duševní hygieny, tedy pohodu, spokojenost a pozitivní myšlení.

4.2.6 Duševní hygiena a její dopady

Zjišťován byl rovněž vliv duševní hygieny na pracovní výkon respondentů. Opět tento vliv každý z respondentů vnímal a hodnotil trochu jinak, nicméně shodli se na pozitivním vlivu duševní hygieny na pracovní výkon. Respondentka č. 1 uvedla, že duševní hygiena podporuje pracovní výkon, vede k tomu, že je respondentka uvolněnější a komunikativnější. Respondentka č. 2 uvedla, že je v důsledku duševní hygieny produktivnější, zvládne více práce než normálně, tedy se rovněž jednalo o velmi pozitivní vliv. Respondentka č. 3 uváděla, duševní hygiena má velký vliv na pracovní výkon, přičemž dle dalšího vyjádření, že chodí do práce šťastnější a spokojenější, lze dovodit, že byl rovněž pozitivní. Respondent č. 4 zmínil, že pracuje méně, ale stabilněji, tedy více vydrží a je motivovanější. Respondent č. 5 hovořil rovněž o kladném vlivu duševní hygieny na pracovní výkon. Zlepšení pracovního výkonu uváděl také respondent č. 6.

Respondentka č. 7 hovořila o pozitivním vlivu v souvislosti s větší odolností v důsledku duševní hygieny. Respondent č. 8 uváděl zlepšení výkonu a pomáhání v udržování výkonu na nejvyšší možné úrovni. Zmínil rovněž těšení se do práce. Respondentka č. 9 uváděla, že udělá více práce, má více energie. Respondentka č. 10 uvedla, že je schopná se lépe soustředit, pracovat rychleji a organizovaněji a má více pozitivní energie.

Lze konstatovat, že pokud je člověk odpočínutý a je v dobrém psychickém rozpoložení, pak i pracovní úkoly se mu daří plnit kvalitněji a pracovní problémy efektivněji a s nadhledem, než když je unavený, nevyspaný a negativně naladěný.

V rámci výzkumu byl dále zkoumán vliv duševní hygieny na schopnost soustředit se u jednotlivých respondentů. Zde se podařilo identifikovat dvě různá stanoviska. Respondentky č. 1,2, a 3 se shodly na tom, že duševní hygiena má na schopnost soustředit se pozitivní vliv. Respondent č. 4 však vnímal spíše negativní vliv, který byl založen na tom, že jej duševní hygiena spíše rozptyluje od práce. Z respondentek, které hovořily o pozitivním vlivu, přitom každá nahlížela na tento vliv trochu jinak a v jiné souvislosti. Lze mít za to, že každá má možná trochu jinou schopnost se soustředit a jinak se u ní soustředění projevuje. Respondentka č. 1 totiž uvedla, že duševní hygieně jí pomáhá se víc soustředit, mít čistou hlavu, čímž její vliv hodnotí pozitivně. Respondentka č. 2 pro změnu uvedla, že duševní hygiena má velmi pozitivní vliv na její schopnost soustředění, kterou podporuje v dlouhodobém časovém horizontu, neboť respondentka se dokáže soustředit několik dní, popř. i týdnů, zatímco, když je ve stresu, soustředí se sice rovněž intenzivně, ale jen pár hodin. Respondentka č. 3 pak zmínila, že skutečnost, že má pozitivnější pocity a není ve stresu, má možnost se soustředit na jednu věc, které se v práci snaží dosáhnout. Lze mít za to, že je tak schopnost soustředění do lepší a efektivnější, byť respondentka to takto výslovně nevyjádřila. Respondent č. 6 také uváděl, že se v důsledku duševní hygieny lépe soustředí. Respondent č. 4 zastával opačný názor, že duševní hygiena schopnost soustředit se spíše ohrožuje, neboť jak respondent uvedl, že „*přeskakuju z módu soustředění v práci do módu pohody*.“ Na druhou stranu se vyjádřil, že se v době, kdy je v práci soustředí patrně mírně více než v době, kdy se duševní hygieně nevěnoval, nicméně rozptyluje jej nutnost přecházet z různých režimů a řešit různorodé věci v soukromí a v práci. Je tedy zřejmé, že vliv duševní hygieny na schopnost soustředit se vnímal každý z respondentů mírně jinak. Jiný postoj zaujal respondent č. 5, který uvedl, že si není jist, zda tyto dva faktory vzájemně souvisí, že u něj soustředění není ovlivněno. Respondentka

č. 7 uváděla, že duševní hygiena na soustředění sama o sobě vliv nemá, je třeba se naučit technikám, které vliv mají. Respondent č. 8 uvedl, že má problém se soustředěním, čímž není schopný říct, zda má duševní hygiena nějaký vliv. Respondentka č. 9 uváděla velmi pozitivní vliv na schopnost soustředit se. Respondentka č. 10 rovněž uvedla, že se lépe soustředí, protože je více odpočatá.

Názory na vliv duševní hygieny na míru soustředění se na práci se sice v odpovědích respondentů různily, je však zřejmé, že duševní hygiena a psychická pohoda má na soustředění výrazný vliv a tím má vliv také na pracovní výkon manažera.

Na závěr polostrukturovaného rozhovoru bylo rovněž zjišťováno, jak ovlivňuje konkrétní technika duševní hygieny pracovní výkon, zda jsou techniky, které mají lepší vliv a výsledky než jiné, či nikoliv. Jak se ukázalo, podařilo se identifikovat tři přístupy. První z nich představovaly případy, kdy se vliv na pracovní výkon podle typu činnosti, kterou respondent vykonával, lišil. Tento případ představovala respondentka č. 1 a respondentka č. 2 stejně jako respondent č. 5 a respondent č. 6. Respondentka č. 1 uvedla, že se výsledky skutečně liší podle toho, zda vykonává jako duševní hygienu ve formě sportovní činnosti, což je pro ni po fyzické stránce náročnější, což vede k tomu, že cítí v práci mnohdy unavená, zatímco v případě, kdy jde třeba s kamarádkami na kávu či na nákupy, povídat si, tak se cítí odpočinitější a veselejší a v práci pocituje jen pozitivní dopady, neboť tělo není unavené ze sportu, nic ji nebolí. Obě techniky však mají dle respondentky svá pozitiva i negativa. Respondentka č. 2 zmínila, že odlišnosti rovněž pocituje, neboť pokud nevykonává žádnou aktivitu (např. leží), odpočine si spíše fyzicky, zatímco při nějaké činnosti (např. vaření, pečení) si odpočine psychicky tím, že zapomene na problémy, se kterými se v práci potýká. Respondent č. 5 uvedl, že je pro něj vhodnější uvolnění např. ve formě drinku či vodnice s přáteli než třeba kino, kde je stále někde dle svého vyjádření zavřený. Respondent č. 6 uváděl větší a pozitivnější vliv sportovních aktivit než jiných činností. Respondentka č. 7 uváděla, že třeba sport ji nabíjí, zatímco meditace zklidňuje, čímž vliv typu aktivity rovněž pozorovala. Respondentka č. 9 rovněž vnímala, že je pro ni výhodnější sportovat než realizovat jiné aktivity, sport a tanec jí pomáhají nejvíce. Rovněž respondentka č. 10 považovala sport za větší soustředění a více pozitivní energie, zatímco třeba po spánku byla více odpočatá a klidnější, čímž rozdílly byly patrné a každá forma duševní hygieny měla svá pozitiva.

Respondentka č. 3 uváděla, že vliv na pracovní výkon se neliší, nicméně zmínila jiné oblasti, kde se dopad aktivity odlišuje. Respondentka č. 3 totiž uvedla, že se u ní vliv duševní hygieny podle aktivity, které se věnuje příliš neliší, nicméně do určité míry připouští, že sportovní činnost ji více nabíjí energií než třeba kreslení, u kterého je spíše zamyšlená. Nicméně vliv na pracovní výkon v této souvislosti příliš nepozoruje. Respondent č. 8 pak uvedl, že duševní hygienu vnímá komplexně, čímž na tuto otázku není schopný odpovědět, což vytvořilo další (třetí) kategorii odpovědí v této práci.

Čtvrtým přístupem bylo rozdělení aktivit do dvou skupin, kdy jedna (v tomto případě fyzická) má odlišný vliv než jiné. Tento případ představoval respondent č. 4, který formuloval přesvědčení, že jediný rozdíl je založen na tom, zda chodí cvičit anebo ne, uvedl, že po cvičení se cítí dobře, má dojem, že je zdravější, lépe se vyspí, zmiňoval i vliv na vzhled a hmotnost, které jsou pro něj důležité. S tím se pojila i odlišnost, neboť respondent v době, kdy chodí cvičit, je spokojenější, a tudíž dosahuje i lepších pracovních výkonů. Na druhou stranu u jiných aktivit (např. hraní na playstationu nebo vaří), podle něj vliv nemá. Je tedy zřejmé, že u respondenta má výraznější pozitivní vliv fyzická aktivita než jiné aktivity, mezi kterými rozdíly nepozoruje.

Každý preferuje jinou formu duševní hygieny, aby se odpoutal od pracovních povinností a nabral síly, jak uváděli respondenti, sport může být v mnoha případech spíše příčinou únavy oproti např. četbě či poslechu hudby nebo jiných méně fyzicky náročných aktivit.

4.3 Časový snímek manažerů v kavárně

S ohledem na skutečnost, že je možné předpokládat, že i doba, ve které jsou jednotlivé aktivity vykonávány, ovlivňuje dopady duševní hygieny na člověka, byl dále sestaven časový snímek celkem deseti respondentů, kteří se účastnili výzkumu. Časové snímky jsou zpracovány a okomentovány pro každého respondenta zvlášť. Časové snímky jsou vždy prezentovány v tabulce, následně jsou také adekvátně okomentovány. Každá aktivita je znázorněna jinou barvou, spánek je znázorněn zeleně, aktivity v oblasti duševní hygieny a sportu jsou oranžové, práce je žlutě, relaxace je modře, vedle toho je světle krémovou barvou znázorněna také příprava do práce, šedivě jsou domácí práce, úkoly,

vysoká škola, domácí úkoly apod. Stravování je jasně modrou barvou, aby se v časovém snímku snadno orientovalo.

Časový snímek respondentky č. 1:

Časový snímek respondentky č.1 je znázorněn v tabulce č. 2. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 2: Časový snímek respondentky č. 1

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
2	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
4	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
5	příprava do práce	příprava do práce	příprava do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
7	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
8	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
9	práce	práce	práce	příprava do práce	spánek	Snídaně	Snídaně
10	práce	práce	práce	Cvičení jógy, pilates	spánek	plavání	Výlet do přírody
11	práce	práce	práce	Cvičení jógy, pilates	spánek	plavání	Výlet do přírody
12	práce	práce	práce	příprava do práce	příprava do práce	Relaxace - wellness	Výlet do přírody
13	práce	práce	práce	Oběd	příprava do práce	Relaxace - wellness	Výlet do přírody

14	Cesta z práce	Cesta z práce	Cesta z práce	příprava do práce	příprava do práce	Relaxace - wellness	Výlet do přírody
15	Běh	Domácí práce	Běh	práce	práce	Relaxace - wellness	Výlet do přírody
16	Běh	Domácí práce	Běh	práce	práce	Relaxace - wellness	Výlet do přírody
17	Odpočinek doma	Domácí práce	Relaxace doma – knihy, filmy	práce	práce	Relaxace - wellness	Výlet do přírody
18	Odpočinek doma	Domácí práce	Relaxace doma – knihy, filmy	práce	práce	Relaxace - wellness	Výlet do přírody
19	Domácí práce	Domácí práce	Relaxace doma – knihy, filmy	práce	práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma
20	Domácí práce	Domácí práce	Relaxace doma – knihy, filmy	práce	práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma
21	Domácí práce	Domácí práce	Relaxace doma – knihy, filmy	práce	práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma
22	spánek	spánek	spánek	práce	práce	spánek	spánek
23	spánek	spánek	spánek	Cesta z práce	Cesta z práce	spánek	spánek

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z časového snímku zřejmé, respondentka č. 1 tráví poměrně dost času odpočinkem, relaxací doma, ale i spánkem. Sportem tráví méně času, ale věnuje se mu

pravidelně, navíc sportem není možné trávit tolik času jako pasivním odpočinkem, čímž je zřejmé, že čas, který jimi tráví je poměrně vyrovnaný. Respondentka č. 1 tráví spíše hodně času na přípravu do práce, navíc je otázkou, zda je taková příprava prospěšná, neboť zasahuje do volného času, nicméně ekonomicky nic nepřináší a mnohdy je přemýšlení o práci, která je s prací spojeno, spíše nežádoucí.

Časový snímek respondentky č. 2:

Časový snímek respondentky č. 2 představuje tabulka č. 3. Časový snímek je opět zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 3: Časový snímek respondentky č. 2

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
2	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
4	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
5	příprava do práce	příprava do práce	příprava do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	Spánek
7	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	Spánek
8	práce	práce	práce	Odpočinek doma	spánek	spánek	spánek
9	práce	práce	práce	Vaření	spánek	Snídaně	Snídaně
10	práce	práce	práce	Vaření	spánek	Nákup	Masáž
11	práce	práce	práce	Odpočinek doma	spánek	Nákup	Bazén
12	práce	práce	práce	Odpočinek doma	příprava do práce	Nákup	Bazén
13	práce	práce	práce	Odpočinek	příprava	Oběd	Oběd

				doma	do práce		
14	Cesta z práce	Cesta z práce	Cesta z práce	Oběd	příprava do práce	Kurzy kulinářství	Procházka
15	spánek	Péče o domácnost	Péče o domácnost	práce	práce	Kurzy kulinářství	Procházka
16	spánek	Péče o domácnost	Péče o domácnost	práce	práce	Kurzy kulinářství	Procházka
17	spánek	Vaření	Péče o domácnost	práce	práce	Kurzy kulinářství	Procházka
18	Knihy o duševní hygieně	Vaření	Odpočinek doma	práce	práce	Kurzy kulinářství	Odpočinek doma
19	Knihy o duševní hygieně	Úklid	Odpočinek doma	práce	práce	Kurzy kulinářství	Odpočinek doma
20	Dokumentární pořady	Úklid	Odpočinek doma	práce	práce	Kurzy kulinářství	Odpočinek doma
21	Dokumentární pořady	spánek	Odpočinek doma	práce	práce	Cesta domů	Odpočinek doma
22	spánek	spánek	spánek	práce	práce	spánek	Spánek
23	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek

Zdroj: vlastní zpracování

Z časového snímku respondentky č. 2 je zřejmé, že věnuje čas především pasivnímu odpočinku, aktivního odpočinku zde bylo minimum (zejména bazén a procházka o víkendu). V tomto případě je zde patný prostor pro větší využití aktivních metod odpočinku, které mohou být pro manažery velmi důležité.

Časový snímek respondentky č. 3:

Časový snímek respondentky č. 3 je znázorněn v tabulce č. 4. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 4: Časový snímek respondentky č. 3

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
2	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
4	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
5	Cesta do práce	Cesta do práce	Cesta do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	Práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
7	práce	Práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
8	práce	Práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
9	práce	Práce	práce	vaření	spánek	spánek	spánek
10	práce	práce	práce	vaření	příprava do práce	Domácí práce	Odpočinek
11	práce	práce	práce	vaření	příprava do práce	Domácí práce	Odpočinek
12	práce	práce	práce	oběd	příprava do práce	Domácí práce	Posilovna
13	práce	práce	práce	Odpočinek doma	příprava do práce	Domácí práce	Zumba
14	Cesta z práce	Cesta z práce	Cesta z práce	Cesta do práce	příprava do	Domácí práce	Cestování

					práce		
15	Kino	Vaření	Odpočinek doma	práce	práce	Domácí práce	Cestování
16	Kino	Vaření	Odpočinek doma	práce	práce	Domácí práce	Cestování
17	Kino	Úklid	Odpočinek doma	práce	práce	Domácí práce	Cestování
18	Procházka	Úklid	Kurz fotografie	práce	práce	Restaurace s přáteli	Cestování
19	Procházka	Nákup	Kurz fotografie	práce	práce	Restaurace s přáteli	Cestování
20	Procházka	Posilovna	Odpočinek doma	práce	práce	Restaurace s přáteli	Cestování
21	Odpočinek doma	Posilovna	Odpočinek doma	práce	práce	Návštěva baru	Cestování
22	spánek	spánek	spánek	práce	práce	Návštěva baru	Cestování
23	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Návštěva baru	spánek

Zdroj: vlastní zpracování

U respondentky č. 3 je patrné, že se ve volném čase věnuje jak přátelům, tak cestování, ale i pohybovým aktivitám anebo odpočinku doma, neopomíjí ani péči o domácnost či vaření. Ve srovnání se svými dvěma kolegyněmi má aktivity nejrůznorodější.

Časový snímek respondenta č. 4:

Časový snímek respondenta č. 4 představuje tabulka č. 5. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 5: Časový snímek respondenta č. 4

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
2	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
4	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
5	Cesta do práce	Cesta do práce	Cesta do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	práce	Práce	spánek	spánek	spánek	spánek
7	práce	práce	Práce	spánek	spánek	spánek	spánek
8	práce	práce	Práce	Cesta do posilovny	spánek	spánek	spánek
9	práce	práce	Práce	Posilovna	Péče o domácnost	Odpočinek doma	Výlet do přírody
10	práce	práce	Práce	Posilovna	Péče o domácnost	Odpočinek doma	Výlet do přírody
11	práce	práce	Práce	Volleyball	Péče o domácnost	Odpočinek doma	Výlet do přírody
12	práce	práce	Práce	Oběd	Příprava do práce	Odpočinek doma	Výlet do přírody
13	práce	práce	Práce	Odpočinek	Příprava do práce	Odpočinek doma	Výlet do přírody
14	Kurz marketingu	Sport - posilovna	Kurz manažerských dovedností	Cesta do práce	Příprava do práce	Odpočinek doma	Výlet do přírody
15	Kurz marketingu	Bazén	Kurz manažerských dovedností	práce	práce	Týmové sporty	Odpočinek doma
16	Odpočinek	Volný čas s kamarády	Relaxace doma - knihy	práce	práce	Týmové sporty	Odpočinek doma

17	Relaxace doma	Volný čas s kamarády	Relaxace doma - knihy	práce	práce	Týmové sporty	Odpočinek doma
18	Relaxace doma	Volný čas s kamarády	Relaxace doma - filmy	práce	práce	Odpočinek doma	Procházka
19	Domácí práce	Volný čas s kamarády	Relaxace doma - filmy	práce	práce	Odpočinek doma	Procházka
20	Domácí práce	Volný čas s kamarády	Relaxace doma - filmy	práce	práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma
21	Domácí práce	Volný čas s kamarády	Relaxace doma – filmy	práce	práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma
22	spánek	spánek	spánek	práce	práce	spánek	spánek
23	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek

Zdroj: vlastní zpracování

Z časového snímku respondent č. 4 vyplývá, že má aktivity ve srovnání s ostatními respondenty výrazně rozmanitější. To je velmi důležitým zjištěním zejména proto, že právě respondent č. 4 se se stresem potýkal méně než ostatní respondenti, stálo by tedy do budoucna za zvážení prozkoumat rozmanitost aktivit ve vztahu ke stresu a pracovnímu výkonu. Opomenout nelze ani fakt, že právě respondent č. 4 ve srovnání s ostatními zařazoval více sportovních a fyzických aktivit, což je vliv, který by bylo rovněž žádoucí blíže prozkoumat.

Časový snímek respondenta č. 5:

Časový snímek respondenta č. 5 je znázorněn v tabulce č. 6. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 6: Časový snímek respondenta č. 5

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
2	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
4	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
5	příprava do práce	příprava do práce	příprava do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	práce	Práce	spánek	spánek	spánek	spánek
7	práce	práce	Práce	spánek	spánek	spánek	spánek
8	práce	práce	Práce	Odpočinek doma	spánek	spánek	spánek
9	práce	práce	Práce	Vaření	Snídaně	Snídaně	spánek
10	práce	práce	Práce	Baristické kurzy	Knihovna - samostudium	Odpočinek doma	spánek
11	práce	práce	Práce	Baristické kurzy	Knihovna - samostudium	Odpočinek doma	spánek
12	práce	práce	Práce	Baristické kurzy	Knihovna - samostudium	Odpočinek doma	Snídaně
13	práce	práce	Práce	Baristické kurzy	příprava do práce	Oběd	Knihovna - samostudium
14	Cesta z práce	Cesta z práce	Cesta z práce	Oběd	příprava do práce	Relaxace doma - filmy	Knihovna - samostudium
15	Výuka na VŠ	Výuka na VŠ	Péče o domácnost	práce	práce	Relaxace doma - filmy	Knihovna - samostudium
16	Výuka na VŠ	Výuka na VŠ	Péče o domácnost	práce	práce	Relaxace doma - filmy	Knihovna - samostudium
17	Výuka na	Výuka na	Péče o	práce	práce	Relaxace	Knihovna -

	VŠ	VŠ	domácnost			doma - filmy	samostudium
18	Výuka na VŠ	Výuka na VŠ	Odpočinek doma	práce	práce	Relaxace doma - filmy	Knihovna – samostudium
19	Cesta domu	Cesta domu	Návštěva baru	práce	práce	Večeře	Procházka
20	Odpočinek doma	Odpočinek doma	Návštěva baru	práce	práce	Volný čas s kamarády	Procházka
21	Odpočinek doma	spánek	Návštěva baru	práce	práce	Volný čas s kamarády	Odpočinek doma
22	spánek	spánek	Spánek	práce	práce	Volný čas s kamarády	spánek
23	spánek	spánek	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé z časového snímku respondenta č. 5, kromě pracovní činnosti studuje na VŠ, což jí kromě pracovního vytížení zabírá včetně přípravy na výuku hodně volného času. Zbývající volný čas věnuje respondent péči o domácnost a odpočinku, má sotva čas na procházku, sportovním aktivitám se nevěnuje, a to zřejmě z důvodu nedostatku času na další volnočasové aktivity. Studium VŠ při zaměstnání je jistě náročné a lze tedy předpokládat, že může být také určitým faktorem vyšší míry stresu, jež se může s pracovním stresem kumulovat.

Časový snímek respondenta č. 6:

Časový snímek respondenta č. 6 je znázorněn v tabulce č. 7. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 7: Časový snímek respondenta č. 6

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek
2	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek
3	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek
4	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek
5	příprava do práce	příprava do práce	příprava do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	práce	Práce	spánek	spánek	spánek	Spánek
7	práce	práce	Práce	spánek	spánek	spánek	Spánek
8	práce	práce	Práce	Běh	spánek	spánek	spánek
9	práce	práce	Práce	Běh	spánek	Snídaně	spánek
10	práce	práce	Práce	Vaření	Masáž	Odpočinek doma	spánek
11	práce	práce	Práce	Odpočinek doma	Masáž	Odpočinek doma	Snídaně
12	práce	práce	Práce	Odpočinek doma	Vaření	Odpočinek doma	Relaxace - hudba
13	práce	práce	Práce	Odpočinek doma	Oběd	Oběd	Relaxace - hudba
14	Cesta z práce	Cesta z práce	Cesta z práce	Oběd	příprava do práce	Nákup	Relaxace - hudba
15	Školení	Baristické kurzy	Péče o domácnost	práce	práce	Nákup	Oběd
16	Školení	Baristické kurzy	Péče o domácnost	práce	práce	Nákup	Běh
17	Školení	Baristické kurzy	Péče o domácnost	práce	Práce	Vaření	Běh
18	Školení	Baristické kurzy	Kurz malování	práce	Práce	Běh	Odpočinek doma

19	Odpočinek doma	Vaření	Kurz malování	práce	Práce	Běh	Odpočinek doma
20	Odpočinek doma	Relaxace - hudba	Kurz malování	práce	Práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma
21	Odpočinek doma	Relaxace - hudba	Odpočinek doma	práce	Práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma
22	spánek	spánek	Odpočinek doma	práce	Práce	spánek	Spánek
23	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek	spánek	Spánek

Zdroj: vlastní zpracování

Z časového snímku respondenta č. 6 vyplývá, že kromě seberozvoje (kurzy) a starosti o domácnost věnuje dostatek času sportu, a to min. dvě hodiny ve dnech, kdy jemu to umožňují pracovní směny, resp. kdy není v zaměstnání, a to poměrně pravidelně. Čas vychází i na odpočinek, poslech hudby nebo kurz malování a nákupy, případně také na masáže. Oproti ostatním respondentům je z časového snímku zřejmé, že tyto aktivity mohou být na úkor spánku, což je však u každého jedince individuální, někdo potřebuje spánku více a jiný méně.

Časový snímek respondentky č. 7:

Časový snímek respondentky č. 7 je znázorněn v tabulce č. 8. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 8: Časový snímek respondentky č. 7

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek
2	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek
3	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek

4	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek
5	příprava do práce	příprava do práce	příprava do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	Práce	Práce	spánek	spánek	spánek	Spánek
7	práce	Práce	Práce	spánek	spánek	spánek	Spánek
8	práce	Práce	Práce	Odpočinek doma	spánek	spánek	spánek
9	práce	práce	Práce	Vaření	spánek	Snídaně	Snídaně
10	práce	práce	Práce	Vaření	spánek	Kurz kreslení	Knihovna - samostudium
11	práce	práce	Práce	Snídaně	Snídaně	Kurz kreslení	Knihovna - samostudium
12	práce	Práce	Práce	Meditace	Sport - pilates	Kurz kreslení	Knihovna - samostudium
13	práce	práce	Práce	Meditace	Sport - pilates	Oběd	Oběd
14	Cesta z práce	Cesta z práce	Cesta z práce	příprava do práce	příprava do práce	Péče o domácnost	Odpočinek doma
15	Výuka na VŠ	Nákup	Výuka na VŠ	práce	práce	Péče o domácnost	Odpočinek doma
16	Výuka na VŠ	Nákup	Výuka na VŠ	práce	práce	Péče o domácnost	Procházka
17	Výuka na VŠ	Vaření	Výuka na VŠ	práce	práce	Meditace	Procházka
18	Výuka na VŠ	Úklid	Relaxace - knihy	práce	práce	Meditace	Volný čas s kamarády
19	Procházka	Úklid	Relaxace - knihy	práce	práce	Návštěva baru	Volný čas s kamarády
20	Procházka	Úklid	Relaxace - kreslení	práce	práce	Návštěva baru	Volný čas s kamarády
21	Meditace	Odpočinek	Relaxace	práce	práce	Návštěva	Odpočinek

		doma	- kreslení			baru	doma
22	Spánek	spánek	spánek	práce	práce	spánek	spánek
23	Spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek

Zdroj: vlastní zpracování

Respondentka č. 7 má spánku dle časového snímku poměrně dostatek, kromě výuky na VŠ a přípravy na výuku si zajde na procházku, sportu se věnuje také dle svých časových možností. Kromě péče o domácnost, úklidu a vaření si najde prostor na volný čas trávený s kamarády a na odpočinek či svůj koníček (kreslení). Jak vyplynulo z teoretické části práce, u každého člověka je jinak odbouráván stres, resp. je mu jinak předcházeno, u někoho to může být dostatek odpočinku, spánku, u někoho hudba, u jiného sport či posezení s přáteli apod.

Časový snímek respondenta č. 8:

Časový snímek respondenta č. 8 je znázorněn v tabulce č. 9. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 9: Časový snímek respondenta č. 8

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
2	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
4	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
5	příprava do práce	příprava do práce	příprava do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
7	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
8	práce	práce	práce	Vaření	Vaření	spánek	spánek
9	práce	práce	práce	Sport - posilovna	Masáž	Snídaně	Snídaně

10	práce	práce	práce	Sport - posilovna	Masáž	Výlet na turnaj	Úklid
11	práce	práce	práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma	Výlet na turnaj	Úklid
12	práce	práce	práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma	Výlet na turnaj	Vaření
13	práce	práce	práce	Odpočinek doma	Odpočinek doma	Oběd	Oběd
14	Cesta z práce	Cesta z práce	Cesta z práce	Oběd	příprava do práce	Curlingový turnaj	Nákup
15	Oběd	Oběd	Oběd	práce	práce	Curlingový turnaj	Nákup
16	Sport - curling	Sport - curling	Sport - curling	práce	práce	Curlingový turnaj	Nákup
17	Sport - curling	Sport - curling	Sport - curling	práce	Práce	Curlingový turnaj	Nákup
18	Sport - curling	Sport - curling	Sport - curling	práce	Práce	Curlingový turnaj	Odpočinek doma
19	Sport - curling	Sport - curling	Sport - curling	práce	Práce	Cesta domů	Odpočinek doma
20	Sport - curling	Sport - curling	Sport - curling	práce	Práce	Cesta domů	Odpočinek doma
21	Odpočinek doma	Odpočinek doma	Odpočinek doma	práce	Práce	Cesta domů	Odpočinek doma
22	spánek	spánek	spánek	práce	Práce	spánek	Spánek
23	spánek	spánek	spánek	spánek	Spánek	spánek	Spánek

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé z časového snímku respondenta č. 8, tento respondent věnuje téměř celý svůj volný čas sportu (curling, posilovna, turnaje), kterému se věnuje aktivně, má však i dostatek spánku a odpočinku. Zde lze konstatovat, že respondent se odreagovává od pracovního vytížení převážně sportovní činností a odpočinkem.

Časový snímek respondentky č.9:

Časový snímek respondentky č. 9 je znázorněn v tabulce č. 10. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 10: Časový snímek respondentky č. 9

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
2	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
4	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
5	příprava do práce	příprava do práce	příprava do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
7	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
8	práce	práce	práce	Vaření	spánek	spánek	spánek
9	práce	práce	práce	Úklid	spánek	Vaření	Snídaně
10	práce	práce	práce	Taneční kurz	Snídaně	Úklid	Cestování
11	práce	práce	práce	Taneční kurz	Relaxace - hudba	Nákup	Cestování
12	práce	práce	práce	Odpočinek doma	Relaxace - hudba	Nákup	Cestování
13	práce	práce	práce	Odpočinek doma	Relaxace - hudba	Oběd	Oběd
14	Oběd	Cesta z práce	Oběd	Oběd	příprava do práce	Relaxace - knihy	Cestování
15	Kontrola zboží	Péče o domácnost	Inventura	práce	práce	Relaxace - knihy	Cestování
16	Kontrola zboží	Péče o domácnost	Inventura	práce	práce	Relaxace - knihy	Cestování

17	Kontrola zboží	Vaření	Inventura	práce	práce	Relaxace - knihy	Cestování
18	Cesta z práce	Volný čas s kamarády	Cesta z práce	práce	práce	Volný čas s kamarády	Cestování
19	Večeře	Volný čas s kamarády	Odpočinek doma	práce	práce	Volný čas s kamarády	Cesta domů
20	Odpočinek doma	Taneční kurz	Odpočinek doma	práce	práce	Volný čas s kamarády	Cesta domů
21	Odpočinek doma	Taneční kurz	Odpočinek doma	práce	práce	Cesta domů	Cesta domů
22	spánek	spánek	spánek	práce	práce	spánek	spánek
23	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek

Zdroj: vlastní zpracování

Respondentka č. 9 věnuje mnoho volného času zejména cestování, ale také odpočinku, relaxaci a má i dostatek spánku, jednou týdně se věnuje dvě hodiny tanečnímu kurzu. Zbývající čas věnuje respondentka domácnosti, co se týče relaxace doma, pak je zřejmě odreagováním od stresu poslech hudby, ráda čte, najde si čas i na kamarády a také na své koníčky, např. taneční kurz. Lze konstatovat, že u této respondentky jsou aktivity různorodé, což je opět dáno individuálností každého jedince. Někdo rád spí, jiný je aktivní a k odreagování potřebuje být neustále v pohybu, v akci.

Časový snímek respondentky č. 10:

Časový snímek respondentky č. 10 je znázorněn v tabulce č. 11. Časový snímek je zpracován na sedm dní v rámci jednoho týdne a na 24 hodin denně po jednotlivých hodinách.

Tabulka č. 11: Časový snímek respondentky č. 10

	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
0	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
1	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
2	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
3	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
4	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek
5	příprava do práce	příprava do práce	příprava do práce	spánek	spánek	spánek	spánek
6	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
7	práce	práce	práce	spánek	spánek	spánek	spánek
8	práce	práce	práce	Běh	spánek	spánek	spánek
9	práce	práce	práce	Běh	spánek	Vaření	Snídaně
10	práce	práce	práce	Vaření	spánek	Úklid	Odpočinek doma
11	práce	práce	práce	Odpočinek doma	spánek	Nákup	Odpočinek doma
12	práce	práce	práce	Odpočinek doma	spánek	Nákup	Odpočinek doma
13	práce	práce	práce	Odpočinek doma	Snídaně	Oběd	Oběd
14	Oběd	Oběd	Cesta domu	Oběd	příprava do práce	Bowling	Odpočinek doma
15	Planování směn	Inventura	Vaření	práce	práce	Bowling	Odpočinek doma
16	Planování směn	Inventura	Úklid	práce	práce	Volný čas s kamarády	Odpočinek doma
17	Planování směn	Inventura	Procházka	práce	práce	Volný čas s kamarády	Odpočinek doma
18	Cesta z práce	Cesta z práce	Procházka	práce	práce	Volný čas s kamarády	Odpočinek doma

19	Večeře	Večeře	Volný čas s kamarády	práce	práce	Volný čas s kamarády	Kino
20	Odpočinek doma	Odpočinek doma	Volný čas s kamarády	práce	práce	Volný čas s kamarády	Kino
21	Odpočinek doma	Odpočinek doma	Volný čas s kamarády	práce	práce	Cesta domů	Kino
22	spánek	spánek	spánek	práce	práce	spánek	spánek
23	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek	spánek

Zdroj: vlastní zpracování

U respondentky č. 10 je možno konstatovat z údajů časového snímku, že kromě pracovního vyčerpání a péče o domácnost věnuje většinu času spánku a odpočinku či setkání s přáteli, o víkendu věnuje dvě hodiny bowlingu, téměř žádné sportovní aktivity nevykonává, kromě toho, že si jde jednou týdně na dvě hodiny zaběhat. Mezi jejími aktivitami je také kino nebo posezení s přáteli.

5 Výsledky a diskuse

V praktické části práce bylo realizováno výzkumné šetření, které sestávalo z deseti polostrukturovaných rozhovorů s manažery v kavárnách. Rozhovory se týkaly stresu a vlivu duševní hygieny na něj. Další část šetření prezentovala časové snímky vztahující se k dennímu režimu respondentů. Je důležité zmínit, že i když měli respondenti stejný rozvrh během týdne, jejich časové harmonogramy, zkušenosti se stresem či jeho prožíváním se velmi lišily.

Cílem empirické části práce bylo zjistit, do jaké míry podléhají manažeři v gastronomii (v kavárnách) stresu. Jak se stres projevuje, jakými způsoby a technikami duševní hygieny se manažeři se stresem vyrovnávají a jak je hodnotí z hlediska přínosnosti. Jak se ukázalo, první tři respondentky stresu více či méně podléhaly. Respondentka č. 3 uváděla, že úroveň prožívaného stresu byla přiměřena. Respondent č. 4 si připouštěl určitou míru stresu, nicméně vnímal ji jako součást manažerské práce, která hlavně zahrnuje řešení nenadálých situací a problémů. Stres tedy vnímal jako zvyklou součást práce.

Jak se ukázalo, každý respondent se stresem také vyrovnával jinak, nicméně všichni potvrdovali, že duševní hygiena má pozitivní vliv. Respondent č. 4 však poukázal na fakt, že duševní hygiena může člověka naopak odtahovat od práce a vést ke snížení jeho příjmů, neboť člověk nemá tolik času na práci. Projevy stresu byly u každého jiné. Někdo byl schopen se lépe koncentrovat. Druzí naopak byli zrychlení či zmatení.

Dílčím cílem empirické části je zjistit, v jakých časových úsecích se manažeři v gastronomii nejčastěji dostávají do stresových situací a v jakých časových úsecích naopak věnují svůj čas duševní hygieně. Jak se ukázalo dle časových snímků všichni manažeři pracovali v pondělí, v úterý a ve středu od 6 do 14 hod a ve čtvrtek a v pátek od 15 do 23 hodin. Bylo to časové rozmezí, kdy se dostávali do stresu. Vzhledem k tomu, že v brzkých ranních hodinách mnohé provozovny ještě nemají otevřeno, lze největší stresový tlak očekávat mezi 9 a 14, popř. mezi 15-21 hod, následně pak kavárny opět zavírají a řeší se spíše provozní záležitosti. Naopak v odpoledních hodinách v pondělí, úterý a středu a o víkendu se manažeři nejvíce věnovali duševní hygieně. Dopolední hodiny ve čtvrtek a pátek byly vnímány různě. Nicméně mnozí manažeři se připravovali do práce, na úkor duševní hygieny a odpočinku. Konkrétní časy se však nepodařilo zjistit a z vyjádření manažerů plynulo, že leckdy je stres spojen např. s nenadálou situací, problematickým

zákazníkem apod. Jsou to aspekty, které nelze vždy zcela přesně ovlivnit ani vypořádat ve vztahu k času.

Např. sport se objevil v časovém snímku každého respondentů ale v odlišných frekvencích, a to v poměrně krátkých intervalech. Spánek a práce zabírá u respondentů největší časový úsek. V rámci volného času byl nejvíce uváděn spíše pasivní odpočinek, resp. volný čas trávený s kamarády. Jeden z respondentů se věnuje cestování. Mnozí respondenti věnují čas svým zálibám či koníčkům (tanec, hudba). Někteří respondenti u zaměstnání studují vysokou školu, což omezuje možnosti trávení volného času a času na duševní hygienu. Může to tedy být zdrojem vyšší míry stresu, a také i určitým negativním faktorem z hlediska pracovního výkonu a kvality odváděné práce.

V návaznosti na dílčí cíle práce byly formulovány rovněž následující výzkumné otázky:

VO1: Jak hodnotí manažeři působící v kavárnách v Praze míru stresu a jeho dopady?

Manažeři uvádějí, že se stresem se více či méně potýkají. Někteří jej však zvládají lépe, druzí hůře. I když jeden z respondentů jej vnímal zcela jako součást manažerské práce, ostatní jej vnímali spíše jako negativum spojené s danou prací. Stres má na manažery samozřejmě řadu dopadů, neboť v rámci akutního stresu jsou např. zrychlení, zmatení, hůře se rozhodují. Dlouhodobý stres má rovněž vliv na jejich psychiku, např. protože neustálé promyšlení o práci zatěžuje a ovlivňuje soukromý život. Manažerská pozice sama o sobě je velmi náročná. Manažer musí zvládat v běžném pracovním provozu mnoho činností, ať už se jedná o řízení pracovníků, o zajištění zboží a jeho dodání, nebo o komunikaci se zaměstnanci, zákazníky, obchodními partnery, a institucemi.

VO2: Jakým způsobem se manažeři působící v kavárnách v Praze se stresem vypořádávají?

Manažeři se v případě akutního stresu snaží věc co nejrychleji vyřešit, někdy se snaží naopak spíše nejprve uklidnit a věci si promyslet. S chronickým stresem pak bojují prostřednictvím řady aktivit a technik duševní hygieny. Někteří volí spíše pasivitu (např. odpočinek doma, relaxaci, meditaci, sledování filmů, čtení knih, poslech hudby), druzí naopak preferují např. sportovní aktivity či nákupy. Jak se ukázalo, u respondentů, kteří sportovní aktivity zařazovali do svého harmonogramu častěji, bylo zřejmě lepší vyrovnání stresu.

VO3: Jaký je časový harmonogram manažerů v kavárních v Praze z hlediska výskytu stresových situací a z hlediska duševní hygieny a relaxace?

Jak vyplynulo z časových harmonogramů, všichni dotazovaní manažeři pracovali v pondělí až ve středu od 6 do 14 hodin a ve čtvrtek do 15 do 23 hodin. S tím se pak pojil i výskyt stresových situací, který nebylo možné přesně specifikovat, neboť se obvykle pojí s nějakou nenadálou událostí, kterou musel manažer řešit, například problematický zákazník. Naopak duševní hygieně se manažeři věnovali zejména po práci ve dnech kdy pracovali odpoledne a o víkendech, obvykle zejména v odpoledních hodinách. Vyskytovaly se však i případy večerních aktivit v oblasti duševní hygieny (např. posilovny, setkání s přáteli apod.).

Výzkum jednoznačně poukázal na fakt, že stres patří k práci manažera v kavárně v Praze, byť každý člověk je individuální, se stresem se jinak vyrovnává a také jej jinak prožívá. Formy vyrovnávání se se stresem byly velmi různorodé, nicméně situace se jevila tak, že fyzická aktivita by mohla být klíčovým způsobem eliminace stresu, neboť ti respondenti, kteří se jí věnovali cítili méně postižení se stresem.

Je však nutno také uvést, že každý člověk je jiný, je individualita a každý potřebuje ke spokojenému životu něco jiného, a to i co se týče zaměstnání a v souvislosti s ním i duševní hygieny. Co někomu vyhovuje, to nemusí vyhovovat či uspokojovat druhého. Manažerská práce je náročná, jedná se o práci s lidmi, je nutno řešit řadu problémů, k čemuž je nutná pohoda, nadhled, pozitivní myšlení. Duševní hygiena má v práci manažera významné místo a měla by jí být věnována náležitá pozornost. Je zřejmé, že každý člověk se čas od času dostane do určitých stresových situací. Na manažerské pozici může k těmto stresujícím situacím docházet častěji, a to zejména v období vyšší kumulace zákazníků, kdy jsou nároky na personál vyšší a tím narůstá také stres, který je možné duševní hygienou snížit na co nejnižší možnou úroveň a vyhnout se tak riziku syndromu vyhoření.

6 Závěr

Tématem předkládané bakalářské práce byl stres a jeho vliv na výkonnost v zaměstnání. Cílem teoretické části práce bylo realizovat literární rešerši týkající se problematiky stresu a jeho vlivu na výkon v zaměstnání, především v případě manažerských pracovních pozic. Literární rešerše byla realizována ve třetí kapitole této práce, kde byla představena jak problematika stresu, tak i problematika duševní hygieny a vlivu stresu na pracovní výkon, který je dle odborné literatury obvykle spíše negativní.

Cílem empirické části práce pak bylo zjistit, do jaké míry podléhají manažeři v gastronomii (v kavárnách) stresu, jakým způsobem se tento stres projevuje a jakými způsoby a technikami duševní hygieny se manažeři v tomto oboru se stresem vyrovnávají a jak tyto způsoby hodnotí z hlediska jejich přínosnosti. Jak se ukázalo, manažeři v tomto oboru se stresem setkávají každodenně, někdo mu podléhá více, někdo méně, nicméně stres je spíše součástí manažerské pozice. Nejedná se rozhodně o neobvyklý jev. Manažeři typicky podléhají stresu v souvislosti s nečekanou či mimořádnou situací, kterou musí řešit, ale také třeba v souvislosti s tím, že někteří podřízení neplní své povinnosti tak, jak mají. Dále také v souvislosti s tím, že přijde třeba nějaký problematický zákazník. Stres se někdy projevuje větším soustředěním ovšem v kratší době, jindy zmateností, roztěkaností, větší rychlostí výkonu práce a dalšími aspekty.

Dílčím cílem empirické části bylo zjistit, v jakých časových úsecích se manažeři v gastronomii nejčastěji dostávají do stresových situací a v jakých časových úsecích naopak věnují svůj čas duševní hygieně. Vzhledem k tomu, že na samotném počátku směn stejně jako na konci již obvykle pobočka kavárny nemá otevřeno, lze většinu stresových situací zařadit do momentů, kdy manažeři pracují a pobočka má otevřeno, čímž se na ně hrne větší množství úkolů. Duševní hygieně se naopak manažeři typicky věnují o víkendu či odpoledne po ranní směně, což je vzhledem ke směnnosti provozu logické. Jak se ukázalo, manažerské pozice jsou zkrátka spojeny se stresem, který má řadu projevů a dopadů. Je však zřejmé, že například jedinci, kteří sportují a věnují se fyzickým aktivitám, se se stresem vypořádávají lépe než jedinci, kteří odpočívají pouze pasivně. Cíle práce lze však považovat za naplněné, další šetření je možné realizovat například v diplomové práci.

Jak je zřejmé, duševní hygiena má na prožívání stresu i na pracovní výkon manažerů poměrně velký vliv. Lze tedy manažerům jednoznačně doporučit, aby si na duševní hygienu, popř. na své volnočasové aktivity našli alespoň chvíli (postačí například 15

minut) každý den. Ve dnech volna, popř. když má manažer více času, je žádoucí věnovat duševní hygieně více času, důležitý je nejen aktivní odpočinek, ale také spánek. Vzhledem k tomu, že se sice ukázalo, že mnoha manažerům vyhovují například sportovní aktivity, které mají pozitivnější vliv než jiné činnosti, je vhodné doporučit tento typ aktivit. Nicméně pokud někomu naopak nevyhovují, je vhodné zvolit jinou činnost, která má na manažera pozitivní vliv. Je třeba zmínit, že každý člověk je individuální, každý preferuje jiné formy duševní hygieny, což znamená, že je manažerům doporučováno vyzkoušet si různé formy a vybrat si ty, které jim nejvíce vyhovují a přinášejí nejlepší výsledky, při kterých se cítí příjemně a pozitivně naladěni a pocítují po nich uspokojení a odbourávání stresu.

Není tajemství, že nejnáročnější je práce s lidmi, a to zejména po psychické stránce. V případě, že se problémy v zaměstnání hromadí anebo jsou dlouhodobé, je duševní hygiena nutná. Odpočinek, dostatek spánku, ale také např. posezení s přáteli, věnování se rodině či blízkým, koníčkům či zálibám, sportu nebo jiným volnočasovým aktivitám může výrazně přispět k odbourávání stresu v rámci duševní hygieny a k pocitu spokojenosti.

Nikomu se v osobním životě ani v zaměstnání nevyhnou alespoň čas od času problémy, které musí řešit. Na každého z nás jsou zejména v současné uspěchané a přetechnizované době kladeny stále větší nároky, důraz je kladen na individualitu, flexibilitu, další seberozvoj a vzdělávání. Jsme pod neustálým tlakem, honí nás různé termíny, mnoho lidí je pracovními úkoly přetěžováno. Ne každý umí nenosit si práci domů a někdy to je opravdu obtížné. Duševní hygiena je důležitým faktorem v našem životě, přispívá k obnově optimismu a elánu, k pohodě a spokojenosti, k odbourávání nahromaděného stresu.

Každý jedinec řeší krizové či problémové situace odlišným způsobem, každý jinak zvládá emoce, jinak čelí stresu, každý má různé komunikační dovednosti, různé charakterové rysy či temperament, což se odráží v profesní činnosti a manažerská profese není výjimkou. Na manažery jsou v dnešní době kladeny vysoké nároky. Každý člověk na sobě musí neustále pracovat, pokud chce být úspěšný a pokud chce „držet krok“ s dobou, musí pružně reagovat na veškeré změny, které život přináší. Duševní hygiena je jednak prostředkem k odbourávání stresu a je především prevencí stresu, je proto nutné věnovat jí čas.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.
- BARTŮŇKOVÁ, Staša. Stres a jeho mechanismy. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1874-6.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 2010. ISBN 978-80-7168-681-1.
- FONTANA, David. Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.
- GULOVÁ, Lenka a Radim ŠÍP, ed. Výzkumné metody v pedagogické praxi. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4368-4.
- HÁJKOVÁ, Eva. *Rétorika pro pedagogy*. Praha: Grada, 2011. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1990-0.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- MARTÍNKOVÁ, Lenka. Manažerské role: Co všechno obnáší práce vedoucího pracovníka - Psychologie pro každého. Psychologie pro každého - Zajímáte se o psychologii? [online]. 2017 [cit. 16.03.2020]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/prace-vedouciho-pracovnika/>
- MILLER, Allen R. a Susan SHELLY. *Living with stress*. New York, N.Y.: Facts on File, c2010. ISBN 0816078882.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4751-4.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- SELYE, Hans. Stres života. Hodkovičky: Pragma, 2016. ISBN 978-80-7349-392-9.
- STENGER, Christiane. *Nenechte svůj mozek zahálet: začněte jej využívat na maximum!*. Přeložil Renata BALKO. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5480-2.

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

ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada, 2018. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0470-3.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

VOBOŘILOVÁ, Jarmila. *Duševní hygiena a stres*. V Praze: České vysoké učení technické, 2015. ISBN 978-80-01-05724-7.

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

WIKGREN, Scott et. Al. *Health and wellness for life*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2010. ISBN 0736068503.

8 Přílohy

Příloha č. 1: Polostrukturovaný rozhovor

- 1) Do jaké míry je Vaše práce stresující?
- 2) Co vás v práci nejvíce stresuje, jaké situace, problémy?
- 3) Jak se u vás stres projevuje?
- 4) Cítíte se někdy frustrovaný/á v souvislosti s Vaší prací? V jakých případech, za jakých okolností?
- 5) Jaké negativní dopady dlouhodobého rázu u sebe pozorujete v souvislosti se stresem?
- 6) Jaký vliv má stres na Váš pracovní výkon?
- 7) Máte zkušenost se syndromem vyhoření? Pokud ano, prosím popište okolnosti, souvislosti apod.
- 8) Co rozumíte pod pojmem duševní hygiena?
- 9) Věnujete se duševní hygieně za účelem eliminace stresu, napětí z práce?
- 10) Kdy jste s duševní hygienou začal/a? Pokud se jí nevěnujete, uvažujete o tom, že s ní začnete?
- 11) Jaké formy duševní hygieny využíváte (např. meditace, relaxace jóga, zdravá životospráva, autogenní trénink apod.)?
- 12) Pomáhá vám osobně duševní hygiena v boji se stresem?
- 13) Jaké pozitivní výsledky v důsledku duševní hygieny pocítujete?
- 14) Jaké negativní důsledky duševní hygieny pocítujete?
- 15) Jaký vliv má duševní hygiena na Váš pracovní výkon?
- 16) Jaký vliv má duševní hygiena na Vaši schopnost se soustředit?
- 17) Liší se vliv duševní hygieny na pracovní výkon podle konkrétní techniky, kterou využíváte? Jakým způsobem?

