

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Staňková

Problematika stresu u manažerů a vedoucích pracovníků

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Kateřina Staňková

The issue of manager's and executive's stress

Prague 2017

The Bachelor Work Supervisor: Ing. Veronika Svatořov, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji paní Ing. Veronice Svatošové, Ph.D., za odborné vedení práce, trpělivost, péči a ochotu, kterou při mém vedení vynakládala. Dále bych chtěla poděkovat za vstřícnost všem manažerům a manažerkám, díky nimž tento výzkum mohl proběhnout.

Anotace

Tato bakalářská práce je vytvořena formou teoreticko-empirického konceptu. První část, teoretická, se zabývá problematikou managementu, stresu a s ním spojenými copingovými strategiemi, jež jsou využívány ke zvládnutí stresogenních a zátěžových situací. V této části jsou shromážděny informace pojící se k vlivům stresu na zdraví jedince a jeho psychosociální činnost, well-being. Zároveň je přiblížena problematika stresu jako procesu a různé specifické formy reakcí na něj, ať už ve formě obranných mechanismů, či rozličných copingových strategií, které jsou v teoretické části rozvedeny.

Praktická část, na základě vyhodnocení a analýzy získaných dat z dotazníku vlastní konstrukce, zjišťuje, zdali manažeři a manažerky, středního a top managementu, inklinují spíše k pozitivním, či negativním copingovým strategiím a jaká je míra efektivity zvládnutí stresu. Zároveň je pozorována, graficky znázorňována a vyhodnocována shoda, či rozdíl mezi jednotlivými skupinami a typem zvolených strategií.

Klíčová slova

Adaptace, coping, copingové strategie, distres, management, obranné mechanismy, odolnost, stres, stresory, zátěž, zvládnutí stresu.

Annotation

This bachelor's thesis is created in the form of theoretical-empirical concept. In the first part, theoretical, is dealt with the topic of management, stress and with it connected coping strategies which are used to handle stressogenic and stressful situations. In this part are gathered information associated to the impacts of stress on health of individual and his psychosocial activities, well-being. Simultaneously is described the issue of stress as a process and various specific forms of reactions on it, whether in the form of various defense mechanisms or various coping strategies are elaborated in the theoretical part.

The practical part, based on the evaluation and analysis of data obtained from a questionnaire of own design, determines whether executives and managers of middle and top management, are more inclined to positive or negative coping strategies, and therefore what is the measure of the effectiveness of stress management. At the same time is observed, graphically illustrated and evaluated consensus or difference between particular groups and types of selected strategies.

Keywords

Adaptation, coping, coping strategies, distress, management, defense mechanisms, resilience, strain, stress, stressors, stress management.

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 10 |
| 1 STRES..... | 10 |
| 1.1 Definice stresu | 10 |
| 1.2 Druhy stresu | 10 |
| 1.3 Význam stresu..... | 11 |
| 1.4 Pracovní stres | 12 |
| 1.5 Stresory | 13 |
| 1.7 Projevy stresu..... | 20 |
| 1.8 Faktory hrající roli v odolnosti proti stresu | 22 |
| 2 MANAGEMENT | 25 |
| 2.1 Definice managementu | 25 |
| 2.2 Historie managementu | 26 |
| 2.3 Stratifikace managementu..... | 27 |
| 2.4 Úkoly a funkce managementu | 29 |
| 3 COPING..... | 33 |
| 3.1 Vymezení a definování pojmů | 33 |
| 3.1.1 Adaptace versus coping..... | 33 |
| 3.1.2 Coping versus copingové strategie..... | 34 |
| 3.1.3 Obranné mechanismy..... | 35 |
| 3.2 Druhy copingových strategií..... | 35 |
| 3.2.1 Copingové strategie a teoretické přístupy | 36 |
| 3.2.2 Jednotlivé strategie zvládnání | 37 |
| 3.3 Výběr a volba strategie zvládnání..... | 41 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 42 |
| 4 CÍL, OTÁZKY A HYPOTÉZY PRÁCE | 42 |
| 5 VÝZKUMNÝ SOUBOR | 43 |
| 5.1 Charakteristika výzkumného souboru | 43 |
| 5.2 Další specifikace výzkumného souboru | 43 |
| 6 METODIKA VÝZKUMU | 44 |

| | |
|---|------------|
| 7 VÝSLEDKY VÝZKUMU | 48 |
| 8 DISKUZE | 90 |
| 8.1 Komplexní shrnutí odpovědí všech manažerů (mužů i žen)..... | 90 |
| 8.2 Copingové strategie preferované muži vs. ženami | 91 |
| 8.3 Copingové strategie preferované top managementem vs. středním managementem | 94 |
| ZÁVĚR | 97 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 100 |
| SEZNAM ZKRATEK | 105 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 106 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 109 |

ÚVOD

V současné době je pojem stresu jedním z nejčastějších a nejdiskutovanějších témat. Nacházíme se v hektické a turbulentní době, kdy je stres běžnou součástí života každého z nás. Náročné pracovní a sociální podmínky dnešní doby, doprovázené zvýšenou zodpovědností a tlakem k výkonu, nutí člověka často propadat negativní formě stresu.

Vzhledem k tomu, že zrychlenou dobu 21. století nelze zastavit, jediným řešením, je umět se jí efektivně přizpůsobit vytvářením si pozitivních adaptačních procesů či schopností negativní procesy eliminovat. Proto je důležité zabývat se tímto tématem, prošetřovat specifické oblasti a skupiny, které mohou být vystavovány potencionálně stresogenním situacím a zjišťovat u nich rizikovost, míru a formu zvládnání stresu. Díky těmto nosným poznatkům, mohou být generována další důležitá doporučení a opatření, jež by pomohla zvyšovat úroveň well-being a pracovní kvalitu života většiny populace.

V této práci bude autorka předkládat souhrn odborných poznatků týkajících se managementu, stresu a copingových strategií, které byly v minulosti až doposud shromážděny. V teoretické části budou prezentovány výsledky některých výzkumů a studia zvládnání zátěže. Zároveň bude přiblíženo spektrum fyziologických, fyzikálních, sociálních a pracovních podmínek, za nichž může ke vzniku stresu docházet. V neposlední řadě práce prezentuje druhy, faktory a indikátory stresu, včetně jejich pozitivních či negativních dopadů na kognitivně - emocionální, behaviorální a somatickou stránku člověka. Všechny tyto poznatky dovolují porozumět podmínkám, jež jsou klíčové k vytváření stresu, dedukovat optimální vztahy a prostředí a identifikovat strategie zvládnání stresu, jež nejsou pro člověka přínosné či jsou v dlouhodobém měřítku destruktivní a paralyzující.

Výzkumná část této práce se zaměřuje na specifickou skupinu manažerů, u nichž je zjišťováno, jak často každou konkrétní copingovou strategii využívají a zdali jsou převládající copingové strategie pozitivní či negativní formy. Dále je zjišťována potencionální rozdílnost ve zvládnání stresu, na základě diverzifikace skupiny, kde je komparována skupina mužů a žen a dále skupina středního a top managementu. Cílem této práce je zjistit, zdali všichni manažeři zvládají stres stejným způsobem, či v rámci zvládnání stresu u managementu hraje roli pohlaví a úroveň manažerského působení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRES

1.1 Definice stresu

Stres je reakce organismu, ke které dochází při jeho styku s tzv.: „stresorem“. Následná stresová reakce poté způsobí převod organismu do stavu pohotovosti a připravenosti – buď to na tzv.: „fight“ boj, či „flight“ útěk. Pokud některá z těchto reakcí není úspěšná jako řešení stresové situace, upadá organismus do stavu bezmoci spojené s apatií, celkovým útlumem, rezignací a ve finální fázi vede až k silné depresi (Praško a Prašková, 2001).

Stres byl do 30.let 20.století obsažen pouze v jazykovědě a jako termín v psychologické vědě do té doby neexistoval. Význam původního slova byl přízvuk, zátěž, pnutí, tíseň, či břímě. Až díky H. Seleyovi (1966), kanadskému vědci a fyziologovi, byl popsán stres jako reakce člověk v psychické a fyzické rovině, na zátěžovou situaci.

Seley též rozdělil stres na eustres, který není škodlivý, ba je prospěšný a na distres, který má vysoce negativní účinky na organismus. Goldstein (1993) rozšířil definici stresu o další příznačné vlastnosti. Uvedl, že distress je uvědomovaný stav, doprovázený vnějšími projevy, mající velmi negativní vliv na člověka a je jím aktivizován systém adrenomedulární a adrenokortikální.

1.2 Druhy stresu

Nejzákladnější rozdělení stresu, jak už bylo v předchozí části zmíněno, je na takzvaný distres a eustres. Eustres je pozitivní a slouží jako stimulant k akční připravenosti. Vyznačuje se schopností zvýšit naši výkonnost až na pětinasobek. Typické je pro něj, že může mít i příjemný projev a pojit se se silně pozitivními událostmi. Distres, oproti tomu, je velice negativní typ stresu, který naše well being spíše ohrožuje. Zátěž, pojící se s distresem, působí v akutní i kumulativní formě (Mikuláščík, 2007).

Mikuláščík (2007) dále rozděluje stres na stres situační, chronický, reziduální a anticipační. Reziduální stres nastává jako projev neschopnosti akceptace a řádného vypořádání se s minulostí, anticipační naopak vzniká jako důsledek silných obav z budoucna a negativních očekávání.

Je důležité dodat, že stres není nemocí, ovšem u jedince, který je dlouhodobě vystavován nadměrnému tlaku a stresovým situacím, může vést k psychickým, ale i fyzickým nemocím a následkům (Lipšová, 2005).

1.3 Význam stresu

Stres má velice důležitou úlohu v našem životě. Není pouhým negativem, a tak jako vše, co vznikalo v přírodě, i stres měl svůj význam. Z evolučního hlediska se pak jedná především o obranný mechanismus, který upozorňoval, pomocí změny stavu organismu, na možné nebezpečí či hrozbu. Stres zároveň v organismu vyvolává tzv. "poplachovou reakci", jež dostává celou naši mysl i tělo do pohotovosti, koncentrace a připravenosti. V takovém stavu nás udržuje až do té doby, dokud potenciaální hrozba nevytizí (Praško a Prašková, 2001).

Jistá míra stresu je potřebná k tomu, abychom mohli jít za svými cíli a zvládat rozličné problémy, proto nedostatek stresu, je podle Mikuláščíka (2007) stejně nepříznivý, jako jeho nadbytek.

Mikuláščík (2007) dále říká, že význam žití, spočívá v neustálém koloběhu prožívaného stresu, kdy jakýkoliv stimul, s kterým se jedinec běžně setkává, v něm pokaždé vyvolává určitou reakci, což je ve své podstatě projevem adaptace a mobilizace sil organismu. V životě člověka probíhá neustálá změna, které se musí adekvátně přizpůsobovat a dosahovat znovu vnitřní rovnováhy.

Dle Plamínka (2013) je stres jednou z nejpřirozenějších součástí našeho života, mobilizující nás k aktivitě a ochraňující nás před nebezpečím. Současně však stres působí i jako významný vývojový faktor.

Tlak, který v nás vyvolává každodenní stres, je poměrně běžný stav, který umožní jedinci dodat více motivace a energie k vyřešení náročné či problematické situace. Pokud ovšem nároky kladené na jedince překročí únosnou míru, daná situace má velmi negativní

dopad nejen na danou osobu, ale v širším měřítku i na organizaci, v které je jedinec zaměstnán. Negativní pracovní stres je pak spíše indicií organizačních problémů, nežli odraz osobní slabosti a selhání (OSHA Europe, online, cit. 2016-12-18).

1.4 Pracovní stres

Speciální kategorií je pracovní stres neboli pracovní zátěž, jež je spojena s pracovními podmínkami a je vyčleněna z celkové životní zátěže a stresu (Hladký a Židková, 2002).

V tomto případě se jedná o velmi negativní formu emoční a fyzické reakce, ke které dochází v okamžiku rozporu pracovních nároků kladených na jedince a mírou kontroly, jež musí onen člověk vynakládat k zvládnutí daných požadavků. Pracovní stres vzniká v okamžiku, kdy nároky rostou, avšak míra kontroly nad danou situací je nízká či klesá (CHOS, online, cit. 2016-12-18).

Canadian Mental Health Association (Osha Europe, online, cit. 2016-12-18) přichází s konkrétními zdroji pracovního stresu, kterými je nejistá ekonomická situace, firemní propouštění pro nadbytečnost a s ním spojené nároky na přesčasovou práci stávajících zaměstnanců. Neustálý nátlak na zaměstnance vede do určité míry k zvyšování jejich úsilí, ovšem v nesouměrné kombinaci s nízkým uspokojením z práce jako takové, vede k následným zaměstnaneckým nepokojům, snížené motivaci a výkonnosti, fluktuaci a v nejhorším případě i nemoci či smrti. Za takových podmínek vznikají produkty pracovního stresu, jako je vysoká absence, chybovost, roztěkanost a nesoustředěnost zaměstnanců.

Konečným efektem pracovního stresu u jedince v rámci firmy, je snížení produktivity, ziskovosti a konkurenceschopnosti. Dále má za následek ohrožení vztahů na pracovišti a kvality a bezpečnosti práce, které mohou vést k dalším zdravotním rizikům, nejčastěji maskuloskeletálním poruchám (Roesch, 1998).

Významné bylo zjištění Roberta Eliota (In: Mikuláščík, 2007), provádějícího výzkum roku 1985, že 39% manažerů v USA velmi snadno podlehne stresu (takový typ manažera označil jako horký reaktor), u 25% manažerů se vyskytuje hypertenze a více jak 80% všech manažerů se cítí nešťastnými a nespokojenými se svým pracovním životem, jeho náplní a smyslem.

1.5 Stresory

Některými zatěžujícími faktory, vyvolávající v organismu stres, mohou být podněty vnitřní či vnější, které organismu výslovně škodí či přesahují míru, která by na organismus za normálních okolností negativní vliv neměla.

Mezi nejtypičtější stresory, patří extrémní teploty (horko, zima), hluk vysoké intenzity, nedostatečné množství kyslíku či potravy, jakýkoliv radikálnější zákrok na těle, jako je například zranění či operace. Dále mohou stres vyvolávat různé druhy onemocnění, infekce a v neposlední řadě pak významné psychické změny a rozrušení homeostáze.

Dnešními stresory jsou především faktory sociální a psychické, do kterých spadá tlak k výkonu, strach z výkonu, selhání, odcizení prostředí (byrokracie, přetechnizování), konflikty v sociální oblasti, dehumanizace mezilidských vztahů, neustálý pocit ohrožení existence a potřebného životního standartu, nezdravá potřeba kariérního růstu, strach ze ztráty, nezaměstnanosti, ... (Šnýdrová, 2006).

Furnham (2005) uvádí, že soudobý stres vzniká následkem tlaku v pracovní oblasti, způsobený zvyšujícími se nároky a snižující dobou na jejich zvládnutí. V životech manažerů navíc práce a pracovní pozice hraje nesmírnou roli, u většiny z nich dokonce i tu nejvýznamnější. Spojení všech těchto faktorů, ať už vnějšího či vnitřního nátlaku k co největší výkonnosti a flexibilitě, pak vytváří u manažerů stres.

Mikuláščík (2007) rozděluje sociální stresory na:

- interakční (interpersonální nesrovnalosti spolu s odlišným hodnotovým systémem, ...)
- rodinné (nedorozumění a neporozumění partnerů a členů rodiny, ať už v oblasti životního stylu, sexuálního chování či emočních potřeb...)
- pracovní (nedostatečná saturace informacemi, nemožnost kariérního růstu, seberealizace, projevu, nedostatečná smysluplnost vykonávané práce, extrémní ctižádostivost a nátlak spolupracovníků. nespravedlnost, nízká morálka, problematické vztahy na pracovišti...)
- ekonomické (inlace, vysoké finanční nároky na život, daně, nezaměstnanost...)
- politické (problém názorové diferenciacie...)

Praško a Prašková (2007) uvádí, že možnými stresory v mezilidské komunikaci mohou být lidé, kteří:

- jsou silně moralističtí, kontrolující, obviňující, vyčítající, kritizující, nadávající
- vyznačující se neustálou sebelítostí, stěžováním si, nevděčností, kritikou
- trpí neustálou potřebou se za vše omlouvat a vysvětlovat příčiny svého jednání
- mají negativní výraz v tváři či apatickou mimiku
- neustále uhýbají pohledem, otáčejí se, jejich pohled při rozhovoru směřuje jinam
- lžou, pomlouvají, kritizují, vytvářejí konflikty a brání se jakýmkoliv kompromisům
- jsou poučujícími a bez omylnými typy
- skáčou do řeči, nenechají dokončit myšlenku, neposlouchají, ignorují
- jsou netaktní, hrubí a neomalení
- jsou nepřirozeně optimističtí, pečující, lichotiví a slibující

Praško a Prašková (2007) dále definují nejčastější stresory v rodinném prostředí:

- prostředí zatížené stres vzniklým z nadměrných ekonomických zátěží
- prostředí, v kterém dochází k neustálým rozporům, soutěživosti v tom, kdo má pravdu, kdo je lepší partner, rodič či pracovník
- prostředí, kde nedošlo k řádnému vyjasnění rolí členů rodiny
- prostředí s nulovou či minimální přítomností podpory, lásky, ocenění
- prostředí, do kterého jsou přenášeny problémy a potlačené emoce z jiných oblastí, především pracovní oblasti
- prostředí, kde dochází k neustálému střídání partnerů
- odchod dětí a s ním vyskytující se syndrom opuštěného hnízda
- prostředí s nutností péče o nemocné a nemohoucí členy rodiny

Praško a Prašková (2001) považují za nejvýznamnější pracovní a výkonové stresory následující faktory:

- práce v náročných zevních podmínkách (špatné osvětlení, hluk, zima, horko, vlhko, prach, chemické látky a nepříjemné pachy)
- hrozba ztráty či ztráta práce
- enormní dluhy k splácení
- nízký příjem, neumožňující zajistit rodině životní standart, obživu

- konflikty s nadřízenými, kolegy či podřízenými
- neadekvátní organizace práce, velká proměnlivost pracovních podmínek, chaos
- potíže v oblasti delegování
- neschopnost sdělit své potřeby a říci ne
- nesmyslnost či nuda v rámci pracovní činnosti
- workoholismus

Dalšími zdroji stresu v pracovní oblasti dle Arnolda (2007) jsou:

Práce na směny

Je prokázán negativní dopad nočních směn na zdraví. Typickými fyziologickými projevy je změna teploty krve, hladiny cukru v krvi, funkce metabolismu. V rámci psychiky, dochází k rapidním změnám motivace, výkonu a duševní pohody, vedoucí často k absolutnímu vyčerpání a pocitu odosobnění postiženého (Arnold a kol., 2007).

Pracovní doba

Veškerý čas, který daný zaměstnanec investuje do práce, a který přesahuje hranici 40 hodin týdně, vzestupně snižuje produktivitu práce a ohrožuje zdraví (Arnold a kol., 2007).

Organizační kultura a klima

Nesoulad osobních preferencí s firemní kulturou, často vytváří odpor k výkonu daných aktivit, pocitu izolace, nepochopení a nedostatečné možnosti kooperace s ostatními zaměstnanci. Dalším stresorem může být, pokud zaměstnanec věří, že organizace, v které je zaměstnán, jedná nečestně a její chování je nepředvídatelné (Arnold a kol., 2007).

Arnold (2007, s. 402) také uvádí, že „neúčast při rozhodování v práci byla významnou indicií napětí a stresu spojeného se zaměstnáním, se špatným zdravím, únikovým pitím, depresí, nízkou sebeúctou, absentérstvím a s plány, jak práci opustit. Účast v rozhodovacím procesu na straně jednotlivce může pomoci zvýšit jeho pocit investice do úspěchu organizace, vytvořit pocit sounáležitosti a zlepšit komunikační kanály v rámci organizace.

Práce jako výzva

Příliš málo práce může působit na zaměstnance stejně negativně jako její přebytek. Pokud práce nenaplnuje charakter výzvy a cesty k rozvoji, stává se rutinní, přináší nudu,

odpírá zaměstnanci řádnou stimulaci, což vede k pomalému zhoršování jeho vitality (Arnold a kol. 2007).

Kariérní rozvoj

Nedostatek pocitu jistoty, přemíra strachu, zaostávání nebo odchod do důchodu a mnohá posuzování výsledků mohou způsobit tlak a napětí. Dále frustrace při dosažení kariérního stropu nebo toho, že je někdo přeceněn při povýšení, může vyústit v extrémní stres.“ (Arnold a kol., 2007, s. 401)

Pracovní nebezpečí a riziko

Jedinci pracující v bezpečnostně ztížených podmínkách, jsou neustále připraveni reagovat na potenciálně rizikovou situaci. Proto je tělo, stejně jako je tomu u primární alarmující reakce organismu na stresovou situaci, neustále stimulováno značnou dávkou adrenalinu. Ten se důsledkem nevyužití hromadí ve svalech, mění přirozený rytmus dechu a působí jako dlouhodobá zátěž pro organismus. I přesto, že jsou někteří jedinci vycvičení k psychické odolnosti vůči těmto faktorům (hasiči, vojáci, ambulanti zdravotníci), trpí spíše pocitem nedostatečné kontroly nad neustále probíhajícími změnami a téměř nulovou možností řídit si svou vlastní bilanci mezi pracovní a osobní oblastí (Arnold a kol., 2007).

Nové pracovní technologie

Změny zastaralých stereotypů, v jejichž využívání se zaměstnanci cítí bezpečně, jsou přirozeně doprovázeno projevy strachu a úzkosti (Arnold a kol., 2007).

Odpovědnost

V organizaci se setkáváme s dvěma zásadními typy odpovědnosti. S odpovědností za věci (technologie, budovy, rozpočty) a odpovědností za lidi, která je oproti odpovědností za věci enormně stresující a je velmi často doprovázena příznaky koronárního onemocnění srdce. Výzkumy ukazují, že čím vyšší pozici manažer v organizaci zaujímá, tím větší odpovědnost a s ní spojená zátěž koronárního systému, vzniká (Arnold a kol., 2007).

Pracovní nejasnosti a konflikty

Sem bychom zařadili nedostatečný zisk informací pojící se k úloze, cílům, rozsahu a odpovědnosti dané práce, což má nesmírný vliv na motivaci a spokojenosti zaměstnance (Arnold a kol., 2007).

Dnešní doba

Aspekt aktuálního stylu řízení lidí a organizace, nejistoty práce a vysoké proměnlivosti podmínek či informací, hraje značnou roli v nárůstu vysoké míry přetížení pracujících osob (Arnold a kol., 2007).

Vztah s nadřízeným

John Arnold (2007, s. 399) ve své publikaci Psychologie práce uvádí, že „inspirující styl vedení může významně snížit množství stresu, který podřízení prožívají. Tento styl vedení obsahuje upřednostňování rozvoje potřeb konkrétních osobností, nastavení osobnostního příkladu a stanovení jasných poslání pro pracovní skupinu nebo organizaci“. Naopak nátlak vznikající z nejvyšších vrstev působí na manažery různých úrovní, kteří nejsou často takové podmínky schopni ustát, proto podřízené zaměstnance využívají jako ventilační kanál nevládnutých emocí. V extrémních případech se tento fakt může stát příčinou šikany.

Vztah se spolupracovníky

John Arnold (2007, str. 400) uvádí poznatky výzkumu, díky němuž bylo prokázáno, že „silná sociální podpora ze strany spolupracovníků snižuje napětí v zaměstnání. Tato podpora také snížila účinky napětí v zaměstnání na hladinu kortizonu, tlaku krve, hladiny glukózy a počtu vykouřených cigaret.“

Mikuláščík (2007) dále předkládá možné faktory vyvolávající akutní či chronický distres u zaměstnanců:

a) faktory akutního distresu

Jedná se o krizové situace jako je neúspěch v pracovní oblasti, smrt blízké osoby, či rozvod. Jedná se o velmi silné prožitky, při kterých na fyziologické úrovni dochází k uvolňování velké dávky adrenalinu.

b) faktory chronického distresu

V tomto případě, dochází k chronickému distresu, díky kumulativním formám zátěží, jež jsou doprovázeny častým vyplavováním malého množství kortizonu. Mezi kumulativní zátěže mohou patřit dlouhodobé rodinné problémy, neschopnost dostatečného finančního zajištění sebe a svých blízkých, problematické interpersonální vztahy na pracovišti, dlouhodobá ignorace a ponižování manažerem a v extrémních případech i mobbing a bossing.

1.6 Fyziologie stresu

Aby mohlo dojít k identifikaci situace jako stresové, musí ji nejdříve zaznamenat malý mandlovitý útvar nazývaný amygdala. Informace ze všech smyslů, se dostávají z thalamu, očištěné od informačního šumu, přímo do amygdaly a mozkové kůry. Zpracování signálů v amygdale je sice méně pečlivé, ovšem mnohem rychlejší a účinnější v kritických situacích a je nezávislé na kůře mozku. Amygdala nepřetržitě sleduje a identifikuje potencionální rizika. V silně tíšňových situacích přebere vedení téměř nad celým mozkem včetně racionálního myšlení, což má mnohdy za následek ukvapené, plně neuvědomované emoční a behaviorální reakce (Praško a Prašková, 2001).

John Arnold a kolektiv (2007) ve své knize popisuje průběh tří stadií aktivní reakce na stresovou situaci, které v roce 1946 objevil fyzik Hans Selye:

1. Poplachová (alarmující) reakce

Stručný popis primární fáze

V tomto momentě dochází k aktivaci obranného mechanismu, jakožto odpovědi na primárně sníženou rezistenci (Arnold a kol., 2007).

Rozšířený popis primární reakce

V první fázi stresové reakce, poté, co organismus zaznamená podnět a identifikuje ho jako ohrožující, dochází k aktivaci sympatiku a na humorální úrovni k tvorbě a vylití adrenalinu v kombinaci s noradrenalinem. Aktivace sympatiku zajišťuje uvolnění energií z energetických zásob. V užším slova smyslu se pak jedná o uvolnění jednoduchých cukrů, tuků a škrobu do oběhového systému, kde jsou spolu s molekulami kyslíku, přenášeny do tkání. Tělo má tyto substance, v případě akutního ohrožení, využít k zvýšené fyzické aktivitě buď na flight (útěk) nebo fight (boj). K jejich primárnímu využití, dochází v mozku, srdci, kosternímu svalstvu a plicích. Naopak využívání energetických zásob je omezeno v jiných oblastech, které nejsou v daný okamžik natolik důležité, jakými je trávicí ústrojí či pohlavní a močová soustava. Vyplavením adrenalinu a noradrenalinu, dojde k aktivování sympatiku, který způsobí vasokonstrikci, zrychlený dech a tep, zvýšený svalový tonus kosterního svalstva, a naopak snížený tonus svalstva hladkého, především pak v trávicím ústrojí. Dále se projevuje nedokrvováním prstů končetin, husí kůže a mydriázou (Praško a Prašková, 2001).

2. Rezistence

Stručný popis sekundární fáze

Toto stádium je nutné pro maximální adaptaci jedince a efektivnímu návratu k homeostázi. Pokud jsou stále přítomny stresující faktory, či ani jeden původní obranný mechanismus není účinný, přechází jedinec do fáze třetí (Arnold a kol., 2007).

Rozšířený popis sekundární reakce

V druhé fázi stresové reakce, po skončení akutní alarmující reakce, je hlavním úkolem organismu, dosáhnout inhibice, zklidnění. Tato fáze může nastat, pokud v primární fázi nebylo možné problémovou situaci vyřešit a překážku odstranit. Nastupuje spíše jako automatická reakce na vyčerpání poplachové (alarmující) reakce a jako nástroj k vytvoření podmínek umožňující přečkání dlouhodobě stresogenní situace. Ve stadiu rezistence je aktivován parasymptikus a hypofýza, jež započne vyprodukovávat adrenokortikotropní hormon (ACTH). ACTH dále působí jako stimulator kůry nadledvin, jež vytváří další hormony nazývané kortizon a kortizol, které působí jako mobilizátory energie. I přesto, že tato fáze se vyznačuje jako inhibiční, musí na její realizaci organismus vynakládat obrovské množství energie (Praško a Prašková, 2001).

3. Vyčerpání

Stručný popis terciální fáze

Veškeré podmínky, v tomto případě, vedly ke zkolabování adaptivního mechanismu organismu. Jedinec je zcela vyčerpán a dochází u něj k fatálně destruktivním procesům (Arnold a kol., 2007).

Fyziologie včera a dnes

Původní obranná funkce stresu měla působit na naši fyzickou aktivaci, na útěk nebo boj. Ovšem dnešní stresory už nás bezprostředně neohrožují takovým způsobem, abychom utíkali či bojovali. I přes změnu stresorů, původní fyziologie stresu zůstala nedotčená. To má v dnešních podmínkách za následek kumulaci energie a stresových hormonů, které se nemohou metabolizovat, díky našemu nedostatečnému pohybu a aktivním reakcím. Z jedné strany to znamená, že vyšší fyzická aktivita může pomáhat k odstraňování přebytečných stresových hormonů, VMK, cholesterolu, cukru a k eliminaci jejich negativního dlouhodobého působení. Na druhou stranu přispívá nedostatečný pohyb, kouření a přejídání se jako řešení stresu k rozvoji mnoha

civilizačních onemocnění. Kouření ve spojení se stresem rozvíjí ischemickou chorobu srdeční, nadbytečné množství cukru v krvi může změnit citlivost Langerhansových ostrůvků v pankreatu a přispívá k rozvoji diabetes mellitus. Kortizol, kortizon, noradrenalin a adrenalin mimo jiné zabraňují prokrvování žaludeční sliznice a poškozují ji (Praško a Prašková, 2001).

Zpětně-vazebný systém stresové reakce

Při časté a neregulované stresové reakci, zbytněje kůra nadledvin a snižuje se citlivost hypothalamu ke kortizolu a kortizonu, jež kůra produkuje. Hypothalamus přestává reagovat na stresové hormony, což má za následek stálou aktivaci sympatiku. V těchto případech se rozvíjí depresivní a úzkostné poruchy a četná psychosomatická onemocnění (Praško a Prašková, 2001).

1.7 Projevy stresu

Prožívání a působení stresu na muže a ženu se významně liší. Mezitím co ženy podléhají v primární fázi masivním stavům vyčerpání, vedoucím velmi často k burn-out syndromu, u mužů stres vyvolává deprese a poškozují kardiovaskulární systém. Dlouhodobý stres pak u obou pohlaví vyvolává komplexní problémy, a to jak psychické, tak somatické (Huber, Bankhoffer a Hewson, 2009).

Stres se projevuje ve čtyřech hlavních dimenzích, a to v:

a) Kognitivní

Jde o tzv.: "dělání si starostí" o několikanásobné utváření si negativních a katastrofických představ, zaměřených na budoucnost. Dělání si starostí blokuje naši činnost, paralyzuje, snaží se nás za každou cenu přimět k vyhnutí se nepříjemným záležitostem a činnostem, k pocitu bezmoci, beznaděje, strachu, smutku a k rezignaci (Praško a Prašková, 2001).

b) Emoční (psychická)

Na emocionální úrovni dochází často k apatii, úzkostem, depresím, stavům netrpělivosti a podrážděnosti, silným pocitům bezmoci, beznaděje, strachu a fobií, dochází frekventovaně k nevysvětlitelným proměnám nálad, plačtivosti, netrpělivosti a někdy i k poruchám koncentrace a paměti (Pitt-Catsoupes, 2007).

Arnold a kolektiv (2007) zmiňuje další specifické symptomy stresu, kterými jsou ztráta zájmu o sociální kontakty, častý sklon k iritaci z projevu a přítomnosti jiných lidí, pocity potlačené zloby vůči sobě i svému okolí, pocit vlastního neúspěchu, bezvýznamnosti, ošklivosti, lajdáckosti, pocit selhání v rodičovské či osobní oblasti, pocit osamělosti, přítomnost neustálého strachu z onemocnění.

c) Behaviorální

Zde jsou základní behaviorální projevy dle Praška a Praškové (2001), a to zrychlení či vyhýbání se činnostem, agresivní chování, nervózní chování a zabezpečování. V širším slova smyslu pak odkládání důležitých, ale i každodenních činností, úkolů a rozhodnutí, vyhýbání se konfliktu a kontaktu s lidmi, izolace, někdy může vygradovat až k úplnému odcizení jedince. V opačném případě se objevuje větší výskyt konfliktního jednání, nesnášenlivosti, útoků na okolí. V rámci zrychleného životního tempa pak zrychlená až koktavá či nesouvislá řeč, eliminace odpočinku, spánku a příjemných aktivit, hltání, zrychlená chůze, rychlá jízda autem aj.

Dále se jedinec podléhající stresu může vyznačovat vztahovačnými a podezřavými tendencemi, podrážděností a konzumací návykových látek, především však alkoholu a tabáku (Pitt-Catsoupes, 2007).

d) Somatické

Primárními somatickými projevy je sucho v ústech, svědění po těle, závratě, pocity slabosti, chladu nebo tepla v končetinách, mravenčení, pocit, že má dotyčný žaludek na vodě, potíže s vyprazdňováním, pískání či šumění v uších, nadýmání, znecitlivění určitých částí těla, rozmazané vidění, potíže s polykáním, aj. (Praško a Prašková, 2001). Doprovodnou reakcí na stres mohou být i různé druhy alergií, senná rýma či insomnie (Arnold a kol., 2007).

Stres zapříčiňuje sexuální poruchy, bolesti kloubů, svalů, břicha, hlavy, tlak a bolest na hrudi, dušnost, hyperventilace, zvýšené pocení, bušení srdce, svalové napětí, záškuby, třes, křeče (Pitt-Catsoupes, 2007).

K nejzásadnějším dopadům permanentního stresu patří poškození normální funkce srdce, cév (předčasný vznik arteriosklerózy, mrtvice, vysokého krevního tlaku), trávicího ústrojí (gastro-intestinální záněty, syndrom dráždivého tračníku, žaludeční vředy, žlučnickové záchvaty, nevolnosti, poruchy příjmu potravy), štítné žlázy a imunitního systému. Vznikají četná zánětlivá onemocnění, osteoporóza, revmatická artritida,

diabetes a v nejhorších případech vzniká tuberkulóza, rakovina. Vlivem stresu dochází také k poškození buněčných stěn mozku a nervů, což má za následek předčasné stárnutí a poškození normální psychické a fyzické funkce (Huber, Bankhoffer a Hewson, 2009).

1.8 Faktory hrající roli v odolnosti proti stresu

Základní dělení faktorů, které ovlivňují to, zda podlehneme stresu, je na **vrozené** a **naučené**.

Vrozené faktory

V tomto případě se bavíme převážně o osobnostních charakteristikách, temperamentu, specifické fyziologii a kondici člověka. Jedná se o faktory, které jsou prolnuty s naší podstatou, nejsou získávané v průběhu života, ovšem mohou být doplňovány či ovlivňovány některými naučenými faktory (Praško a Prašková, 2001).

Naučené faktory

Jde o subjektivní pojetí světa a interpretaci dějů, kterou si dotyčný vytváří od narození až po současnost pomocí vlastních zkušeností. Pokud dítě vyrůstá v podmínkách, kdy mu nebyl poskytnut dostatečný pocit bezpečí, zázemí a podpory, často u něj dochází ke všeobecnému strachu a obavám z nových situací, které nemá pod kontrolou, pociťuje nejistotu v navazování vztahů, má problém v oblasti vypořádávání se s neúspěchem, často trpí pocitem méněcennosti a podléhá stresu.

Nesebejistý člověk je extrémně senzitivní vůči jakékoliv kritice mířené k jeho osobě. Zároveň se u něj vyskytuje silná závislost na hodnocení a názoru okolí.

Zdravé sebevědomí, které se vyvíjí již v raném dětství, modelují osobní zkušenosti, vzory, výchova a další faktory. S čím větším množstvím frustrace se člověk setká, tím více se stává nejistým a bojácným (Praško a Prašková, 2001).

Praško, Prašková (2001) přichází s dalšími konkrétními faktory:

a) Biologické faktory

Pravidelný rytmický život, hraje nesmírnou roli v schopnosti organismu odolávat stresu. Proto bychom měli přirozený cirkadiánní rytmus a jeho rozdělení na fázi výkonnou a odpočinkovou, respektovat a snažit se žít v souladu s nimi (Praško a Prašková, 2001).

b) Předurčenost k optimismu či pesimismu

Optimismus se zakládá v první řadě na sebe přijetí, podpoře a přejícnosti sobě i druhým, přiměřených očekáváních, a především na kladení mírných nároků na sebe i své okolí. Optimista pak klade pouze takové nároky, jaké jsou reálně splnitelné, a tudíž je možné je hodnotit optimisticky (Praško a Prašková, 2001).

c) Negativní osobností faktory

Některé povahové rysy mohou minimalizovat schopnosti adaptivního řešení stresových situací. Mezi takové patří například:

egocentrismus, pasivita, ustrašenost, nutkavost, nezdrženlivost, nedostatek sebekázně, nepoctivost, chamtivost, rigidita, strach z neznámého, perfekcionismus, impulzivita, bezcílnost, pýcha, nedostatek sebeúcty k sobě, závistivost, závislost na názorech druhých, nedostatek úcty k druhým lidem (Praško a Prašková, 2001).

d) Chybná logika neboli kognitivní omyly

svévolná dedukce, selektivní abstrakce, přehnané zobecňování, zveličování a katastrofizace, vztahovačnost a omnipotence, černobílé myšlení / mentální černé brýle / diskvalifikace pozitivního, argumentacemi emocemi, musturbace – bychy a musy (Praško a Prašková, 2001).

e) Komunikační dovednosti a sociální opora

Dobré komunikační dovednosti zabraňují vzniku sociální úzkosti a pomáhají komplikované situace řešit již v zárodku, aniž by došlo k jejich eskalaci, která by vedla k dalšímu stresu. Sdělování svých pocitů, vytváří pocit kontroly, eliminuje pocit bezmoci a slouží jako prostředek ke konstruktivnímu uvědomění a zhodnocení problémové situace. Sdílení svých obav a pocitů s někým jiným, navíc pomáhá člověku cítit se více bezpečně a ulevit psychické tenzi (Praško a Prašková, 2007).

f) Temperamentové dispozice člověka

Značně určují míru prožívaného stresu a reakci na něj. Jedinec cholerického založení reaguje tzv. adrenalinovou formou. Největší ohrožení u tohoto typu nastává v rámci kardiovaskulárního systému, kdy adrenalin vyvolává silnou excitaci srdečního svalu, zvyšuje tlak na kapiláry, vyvolává infarkt myokardu a podněcuje arteriosklerózu, jako následek ukládání volného cholesterolu v cévách, který byl adrenalinem mobilizován ze zásobních struktur. Flegmatický typ oproti tomu, reaguje na stres kortizonovou formou. Zde dochází vlivem kortizonu k snížené funkci imunitního systému.

Je užíváno též rozdělení osobností na typ A a B s přihlédnutím k behaviorálním tendencím a prožívání. Typ osobnosti A je charakterizován jako prototypový model workoholika, s tendencí riskovat a s potřebou vysokého výkonu, úspěchu a sociální prestiže. Jeho prioritou je zvládnutí co největšího množství stanovených cílů, v co nejkratším čase. U osobnosti A snadno dochází k nesoustředěnosti, iritaci, burn-out a zároveň k závislosti na množství adrenalinu, což může vytvářet začarovaný kruh. Tito lidé často dělají více, než je po nich požadováno. Jsou posedlí svou prací, nedokáží oddělit osobní život od pracovního a mají pocit, že jsou nenahraditelní. Osobnostní typ B je opatrný a méně riskující. Hledá nejlepší řešení, je rozvážný a efektivně zvládá nejen task a time management, ale i oddělení pracovního a osobního života. Ovšem se svou přátelskou a citlivou povahou může i on podléhat stresu, primárně vlivem sociálních stresorů (Mikuláščík, 2007).

g) Osobní a kulturní zájmy, hobby (Praško a Prašková, 2001).

2 MANAGEMENT

2.1 Definice managementu

Management pochází z francouzského slova *ménagement*, mající kořen v latinském slově *manus*, neboli ruka. Za absolutně primární význam používání tohoto slova je považováno ruční ovládání koní, z něhož kořen *manus* vychází. Dále se se základem názvu managementu můžeme setkat v anglickém jazyce, kde to *manage*, znamená řídit. Termín management představuje umění vést, ovlivňovat, formovat a celkově působit na určitou jednotku společnosti a její chování. Zároveň jako management můžeme označovat skupinu vedoucích pracovníků (Crainer, 2000).

Konečný (2006) uvádí, že management je komplexním procesem zahrnující řízení, vedení a správu společnosti. Manažer je pak ředitelem a správcem současně. Management je též řídicí činností zaměřenou na podnikatelské aktivity v tržně ekonomickém prostředí.

Hlavní definice managementu jsou rozdělené do tří skupin a to na:

a) Vedení lidí

Toto pojetí managementu můžeme definovat jako umění dosáhnout cílů organizace prostřednictvím využití potenciálu lidských zdrojů, konkrétněji jejich schopností, znalostí a dovedností. V základě se jedná o cílené řízení činnosti druhých lidí a využívání jejich výsledků k prosperitě organizace.

b) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

K této definici řadíme veškeré specifické činnosti, které manažer při své funkci vykonává. Mezi takové řadíme především plánování, rozhodování, organizování, vedení, koordinování, motivování a kontrolování lidí, jejich činnosti a rozvoje.

c) Předmět a účel studia

Zde je management pojímán jako optimalizační proces využívání zdrojů lidských i finančních k dosahování cílů organizace (Robbins a Coulter, 2004).

Veber (2009) dále definuje management:

1. Management představuje specifickou aktivitu, při níž dochází k realizaci manažerské profese.
2. Management je skupinou řídicích pracovníků, vykonávajících tyto funkce.

3. Management je uměním i vědou zároveň. Tento obor nám dle něj neposkytuje nezvratná fakta, nýbrž vzniká potřebou kreativity, intuice a tvořivosti, jako flexibilní souhrn poznatků z různých věd, aktuálních zkušeností a vědění.

2.2 Historie managementu

V průběhu času se management a jeho význam postupně vyvíjel. Celkově se jeho vývoj dělí do čtyř hlavních etap:

Etapa první

Začala koncem 19. století a trvala až do začátku 20. století. V této době vzniká management jako požadavek tehdejších expanzivně prosperujících podniků, které u sebe začaly vnímat potřebu efektivního a organizovaného řízení. Zakladateli byli Max Weber, Henri Fayol a Winslow Taylor, kteří jako první zaváděli vstupní kontroly a úkolové mzdy. V současné době je první etapa managementu označována jako *klasický management* (Němeček, 2008).

Etapa druhá

Probíhala od konce 2. světové války až po 80. léta 20. století. V této době působili odborníci na vedení firem jako Tomáš Baťa a Henry Ford. Ovšem ne každý disponoval takovým rozsahem schopností a dokázal být vlastníkem, manažer a mít ve svém podniku absolutní moc jako oni. Proto vzniká nová koncepce managementu, kdy se v první řadě rozděluje funkce manažerská od pozice vlastnické a management se souběhem začíná stratifikovat na vrcholový, střední a liniový. Tato doba se označuje jako období tzv. *manažerské revoluce* (Vodáček, 2001).

Období druhé etapy dalo též za vznik významným teoriím managementu, a to teorii:
a) procesního přístupu

V tomto přístupu vznikla snaha o klasifikování manažerských procesů a funkcí pro univerzální podmínky. Tento přístup je tedy zaměřen spíše na generalizaci nežli na konkretizaci a může opomenout některá specifika dané organizace. Dále se tato teorie snaží o definování přesných funkcí vedoucích pracovníků a možných způsobů řízení. Hlavním představitelem teorie procesního přístupu je Luther Gulick.

b) systémového přístupu

Jedná se o standardizovaný přístup, vyvinutý Chesterem Barnardem, který se opírá o realistické pojetí problematiky managementu, kdy organizace je pojmána jako dynamický systém či celek, a problémy v něm jsou pomocí managementu a manažerských funkcí řešeny komplexně. Hlavním využívaným nástrojem, jenž byl považován za nejefektivnější, byla motivace lidí například prostřednictvím zkvalitnění materiálních či pracovních podmínek (Vodáček, 2001).

Etapa třetí

Dochází k tvoření dnešní obdobné formě managementu, jsou zde shromažďovány informace a zkušenosti úspěšných manažerů, jejich přístupy, rady a návrhy na efektivní řešení problémů, pojmání managementu a jeho funkcí. Manažeři využívají více intuici a exaktnost jako taková je eliminována, díky uvědomění si její všeobecnosti a limitujícího působení. Objevuje se též iniciativa zaměstnanců, podílet se na řízení firmy.

Etapa čtvrtá

Vzniká jako pokračování etapy třetí a jejích trendů. Zaměstnanci mají možnost získávat zaměstnanecké akcie, podílet se tak na řízení firmy a zároveň ovlivňovat jeho zisk. Hlavními osobnostmi působícími v této etapě je Bill Gates, Akio Merita a William Hewlett (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

2.3 Stratifikace managementu

Management dělíme na:

- **nejnižší stupeň**-neboli liniový management také nazývaný managementem prvního stupně

Tato skupina manažerů, která bývá nejpočetnější, se vyznačuje operativním řízením, kontrolou dílčích finálních činností a jejich výsledků, potřebných k realizaci požadovaných cílů organizace. Liniový management, který představují tzv.“ mistři“, usměrňuje vztahy mezi zaměstnanci a musí disponovat řadou odborných znalostí, pomocí kterých pak řadové zaměstnance vede. Manažeři nejnižšího stupně se každý den potýkají s dílčími problémy, které jsou, díky svým detailním znalostem, schopni řešit.

- **střední stupeň**-neboli střední management či management druhého stupně

Jedná se o druhou nejpočetnější skupinu manažerů představující vedoucí pracovníky jednotlivých firemních útvarů (často velmi odlišných odvětví). Ti mají za úkol řídit a plánovat strategické úkoly a zároveň operativně řídit svěřené útvary, všeobecně mají za úkol taktické plány. Jedná se o složku podřízenou top managementu a nadřízenou liniovému managementu.

- **nejvyšší stupeň**, neboli top management

Tuto skupinu představuje pouze malé množství vedoucích pracovníků, kteří tvoří nejvyšší stupeň managementu, a tedy jsou všem ostatním složkám nadřízené. Na jejich funkci a efektivitě stojí celková prosperita firmy. Top management úzce spolupracuje a přebírá z velké části zodpovědnost za vlastníky, plní, plánuje a diskutuje realizaci jejich vizí a vytváří strategické plány firmy (Margetta, 2004).

Význam vytváření obsahu manažerské práce spočívá v tvorbě a organizaci vnitropodnikových procesů, ať už se jedná o plánování, realizaci a řízení pracovních činností, výběr neadekvátnějších pracovníků či regulaci a tvorby infrastruktury a firemní kultury k trvalému růstu a rozvoji (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2006).

V roce 2008 byl, společností TARGET International Executive Search Group ve spolupráci s Henley Business School, prováděn výzkum zaměřený na komparaci managementu v šesti Evropských zemích. Česká republika se celkově umístila na třetím místě v rámci pozitivních dispozic manažerů, kteří se oproti konkurenci vyznačují velkou pracovitostí, spolehlivostí a organizovaností, dále dobrou schopností time a task managementu a poslušností vůči nadřízeným a vnitropodnikovým ustanovením. Naopak jako velmi slabé byly hodnoceny mezilidské vztahy na pracovišti a přílišná formalita spolu s nízkou flexibilitou. Čeští manažeři byli též prokázáni jako pracovníci s nejnižší dávkou a smyslem pro humor a prožitky štěstí (SPCR, online, cit. 2016-12-13).

2.4 Úkoly a funkce managementu

Manažer nese zodpovědnost za dosahování cílů jemu svěřené organizační jednotky, a to jak korigováním činnosti jednotlivých spolupracovníků a podřízených, tak i samotnou tvorbou těchto cílů, plánů, činností a jejich zajištění. Součástí manažerské činnosti je převážně rozhodování, kdy dochází k průběžnému procesu výběru jednotlivých a následně nejvhodnějších variant řešení problému či úkolu. Manažer současně plánuje a zorganizuje vhodné podmínky k realizaci vytyčených cílů a k vytvoření co nejvíce motivačního prostředí pro členy svého týmu. V neposlední řadě průběžně kontroluje výsledky celé skupiny pracovníků a efektivitu odváděné práce, spojené s volbou určitých postupů, nástrojů (Tureckiová, 2004).

Základní funkce manažera můžeme rozdělit na:

- *výkonné* - zahrnuje veškeré činnosti spojené s odpovědným řízením skupiny, jakými jsou: *tvorba plánu, rozhodování, organizování, motivace, kontrola*
- *hodnotící* - tato funkce se stará o posuzování výsledků jednotlivců včetně celé pracovní skupiny
- *výchovné* - manažer, jeho osobnost a způsob chování, by měl za každých okolností být reprezentativním a poučným vzorem pro ostatní zaměstnance a členy týmu. Ti by jeho chování měli následovat. Správný vedoucí má disponovat neustálou chutí se sebevzdělávat, rozvíjet, pracovat na sobě, efektivně řešit konflikty, vytvářet dobré mezilidské vztahy a přátelské motivující prostředí pro výkon práce.
- *odborné* - pomáhá členům týmu realizovat úkoly, a to jak po praktické, tak teoretické stránce.
- *reprezentativní* - zajišťuje reprezentaci firmy, a to jak uvnitř, tak vně. Reprezentuje skupinu, tým a celkově firmu jako takovou.
 - *společenské* - realizace této funkce je odvislá od stavu skupiny, společenských úkolů a úrovně vedoucího pracovníka. Jedná se především o zvyšování kultury jednání či kvalifikace (Robbins a Coulter, 2004).

Mezi nejdůležitější a nejvyužívanější funkce manažera patří tzv. *výkonné funkce*, kde se uplatňuje *činnost plánovací, organizační, personální, řídicí a kontrolující*.

Plánovací činnost

V tomto procesu dochází k vytváření spojníků, mezi aktuálním a požadovaným stavem podniku, konkrétně pak cílů. Tato funkce je ve své podstatě výchozím bodem pro všechny další funkce, a proto je považována za nejdůležitější. Plánovací proces většinou vychází ze SWOT analýzy, která vypovídá o slabých a silných stránkách podniku a současných hrozbách a příležitostech v rámci vnějšího prostředí pojícího se s daným oborem (trhu). Na základě této analýzy se stanovují potřebné cíle, definuje se prostředí, v němž mají být plány realizovány a možné alternativy (nástroje) k dosahování cílů. Dále se porovnává efektivita jednotlivých alternativy a cílů a dochází k finálnímu výběru jedné z nich. Na základě tohoto rozhodnutí se postupuje k dílčím plánům, jako jsou podpůrné plány (investiční, náborové atd.) a rozpočtové plány (Robbins a Coulter, 2004).

Organizační činnost

Aby mohlo dojít k realizaci vytyčených cílů, je za potřebí efektivně zorganizovat, uspořádat a rozmístit všechny zdroje, kterými organizace disponuje. Celý proces organizování spočívá v sestavování organizační struktury a prostředí k efektivní spolupráci zaměstnanců, která povede k realizaci stanovených cílů. V první řadě je potřeba rozmístit správné lidi, na správná místa, ve správný čas. Dále je nutné zajistit lidským zdrojům informace týkající se postupů a obsahu náplně jejich práce, kterou je potřeba realizovat a zároveň vytyčit, kdo je za jaké úkony a výsledky zodpovědný. Též je potřeba vytvořit vhodné komunikační a rozhodovací síť (Foot a Hook, 2002).

Personální činnost

Hlavní náplní personální činnosti je nábor a výběr zaměstnanců, hodnocení jejich výkonu i pracovního chování, motivace zaměstnanců, jejich rozvoj a zajišťování kariérního růstu ve prospěch zaměstnance i firmy a též jejich stabilizace v daném podniku (Frodsham a Gargiulo, 2005).

Řídící činnost

Řídící činnost, nebo také vedení lidí, je vlastnost, nástroj i proces, při němž ovlivňujeme pracovníky tak, že pomocí jejich činnosti dosáhneme úspěšně stanovených podnikových cílů. Manažer, který chce efektivně vést lidi, musí umět u zaměstnanců generovat energii, což představuje umění zaujmout, motivovat a budit elán k vykonávané práci. Zároveň je potřebné energii regulovat správným směrem, což znamená využívání adekvátních zdrojů, ve správný čas, v odpovídajícím tempu.

Vedení dělíme na tři základní typy, a to na:

- *Autokratický* – jedná se o striktní, nekompromisní způsob řízení bez možné diskuze a vytváření společných východisek. Autokratický manažer rozhoduje sám a pouze uděluje příkazy, není otevřený nápadům pracovníků a ochuzuje se o jejich (inovační) potenciál.
- *Demokratický* – zde jsou podřízení pojímáni jako rovnocenní partneři, probíhá diskuze, společné podílení se na řešení úkolů, manažera zajímají nápady a názory jeho podřízených, přijímá zpětnou vazbu. Ve své podstatě se jedná o protipól autokratického řízení.
- *Liberální* - tento způsob vedení pokládá velkou důvěru v potenciál a autoregulaci zaměstnancova výkonu. Manažer přidělí zaměstnanci úkoly, avšak následnou iniciativu přenechá jemu (Šuleř, 2008).

Kontrolující činnost

Cílem je korekce veškerých pracovních procesů k co nejvíce efektivnímu dosahování cílů, a tedy dalšímu firemnímu rozvoji. Spočívá v objektivním hodnocení a porovnávání konkrétního výkonu práce se stanovenými požadavky. Kontrolní činností je možné dospět k harmonickému stavu, kdy práce, která je zaměstnancem vynakládána, jde podle plánu a náklady k tvorbě, zavedení a funkci kontrolního systému jsou úměrné efektivitě tohoto výkonu (Šuleř, 2008).

Dobry manažer by měl dosahovat těchto kvalit:

- vysoká odborná úroveň řízení, zdravá a silná sebedůvěra v pracovní oblasti
- aktivní a otevřený přístup k novým podnětům, myšlenkám, nápadům
- čestné, nediskriminující, spravedlivé a otevřené jednání
- schopnost odpovědné delegace
- schopnost vytvářet a udržovat dobré mezilidské vztahy a přátelské podporující pracovní prostředí (Veber a kol., 2000)

Charakteristika práce manažera

Manažerská práce je velice náročná z hlediska nutnosti umět reagovat na vzniklé problémy v různých oblastech a současně je korigovat, čímž se liší například od práce specialisty, který se zaměřuje po většinou pouze na jeden problém pouze z jedné oblasti (Armstrong, 2002).

Manažerská práce se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- *Osobní vlastnosti* - zahrnují takové vlastnosti jako rozhodnost, umění přesvědčovat, výborné komunikační dovednosti, přesnost, cílevědomost, soustředěnost, schopnost (sebe)motivace, empatie se současnou emoční stabilitou a osobní nezdolností, tolerantnost (Urban, 2003).
- *Zodpovědnost za výsledky* - manažerská práce s sebou nese zodpovědnost za pozitivní i negativní výsledky nejen své práce, ale i práce svých podřízených. Je odpovědný za případné vzniklé chyby a špatný výkon. Jeho povinností je průběžně procesy kontrolovat, nalézat případné nedostatky, chyby, průběžně je odstraňovat a předcházet tak větším komplikacím (Tureckiová, 2004).
- *Konfliktnost cílů* - největší výzvou pro manažera je sjednocení požadavků zaměstnance a zaměstnavatele (např.: požadavky obou stran dosáhnout co největšího zisku), proto musí vyhledávat a vytvářet neustálá kompromisní východiska pro všechny strany a jejich cíle (Tureckiová, 2004).
- *Práce s rizikem* - činnost manažera se realizuje v neustále se měnících a nejistých podmínkách. To, co bylo platné před krátkou, tak v současnosti již nemusí být. Manažer proto musí umět predikovat příchod nečekaných změn, flexibilně na ně reagovat a musí se co nejrychleji na ně adaptovat (Urban, 2003).
- *Zjišťování zaměstnaneckých potřeb* - zahrnuje znalost pracovních cílů a ambicí jednotlivých zaměstnanců, včetně umění pracovat s různými typy osobností za současného zajišťování potřeb zaměstnanců i firmy (Vodáček, 2001).
- *Práce prostřednictvím ostatních lidí* - manažerská práce zahrnuje širokospektrální spolupráci s podřízenými, spolupracovníky, dodavateli, klienty, atd. Proto je úspěch manažera odvislý od jeho schopnosti kooperovat a komunikovat s lidmi. Konkurenční výhodu navíc představuje výskyt schopností týmové spolupráce (Urban, 2003).

3 COPING

3.1 Vymezení a definování pojmů

3.1.1 Adaptace versus coping

Adaptace je proces přizpůsobování se člověka vnějšímu prostředí, a to jak na kognitivní, tak behaviorální úrovni. V ohledu na to, jaká je skutečnost adaptace, ji dále dělíme na objektivní a subjektivní. Subjektivní forma adaptace představuje, jak osobně hodnotí daná osoba míru svého přizpůsobení a jak se v daných podmínkách či vztazích cítí. Objektivní formu, oproti tomu, je možné posoudit na základě viditelných výstupů. Okolí může samo pozorovat, jak efektivně je daný jedinec adaptován ve společnosti, atd. (Smékal, 2002). V oblasti přizpůsobování se a zvládání je také nezbytné rozlišovat mezi pojmy adaptace a coping, kdy adaptace vzniká jako specifická reakce vyrovnávání se s běžnou, dobře zvladatelnou mírou zátěže (Křivohlavý, 2001).

Coping, dle Pelcáka (2005), oproti tomu, představuje radikální boj s vysokou až extrémní mírou zátěže, která je nejen význačná svou intenzitou, ale i dlouhodobostí. Samotný rozdíl těchto termínů je dobře rozeznatelný již při překladu jejich originálního významu. Slovo adaptace vychází z latinského spojení „ad-aptare“, což znamená být připraven či vyzbrojen k boji. Termín „coping“ pochází z anglického slova „to cope“ a v přímém překladu znamená „vědět si s něčím rady, umět si pomoci, umět se s něčím vypořádat“ (Baumgartner, 2001).

Ficková na to navazuje svým pojetím copingu jako nástroje, který je využíván k zvládání obtížné situace v případě, kdy dojde k přesáhnutí normálních adaptačních schopností, kterými jedinec disponuje (Ficková, 1993).

Blatný a Osecká (1998) zase definují coping jako specifický projev obecného předpokladu daného jedince k určitému typu behaviorálních (chování) a emočních reakcí (prožívání), který je aktualizován v podmínkách vysoce náročných na adaptaci.

Baumgartner (2001) dále specifikuje coping jako dynamický proces, který slouží člověku k nacházení východisek z těžké situace a při kterém probíhá neustálá interakce člověka se zátěžovou situací.

Křivohlavý (1994) dodává, že coping je ve své podstatě vyšší úrovní adaptace, využívané v mimořádně obtížných a náročných situacích, jež jsou člověka vysoce krizové díky tomu, že mu k jejich zvládnutí a vyřešení aktuálně chybí dostatečné znalosti, schopnosti či dovednosti, a proto musíme nové způsoby řešení sami hledat a následně ověřovat.

K jednomu z nejznámějších a nejužívanějších pojetí copingu, neboli zvládnutí, ovšem patří Lazarusova definice z roku 1966 (In: Křivohlavý, 2002, s. 98), která zní: „Zvládnutím se rozumí proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou člověkem v distresu hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje“.

Lazarus a Folkmanová (In: Baumgartner, 2001) dále popisují zvládnutí jako odpověď na kognitivní, behaviorální či sociální úrovni, která má za účel dokázat eliminovat, překonávat či akceptovat vnitřní a vnější napětí, které vzniká při interakce jedince s prostředím jej obklopujícím.

3.1.2 Coping versus copingové strategie

Dalším důležitým oddělením pojmů je coping a copingové strategie. Jak už bylo uvedeno v předchozí části, slovo cope znamená „*vědět si s něčím rady, umět si pomoci, umět se s něčím vypořádat*“. (Baumgartner, 2001) Přesný význam strategie navíc znamená „*umění získat pro sebe výhody a pro nepřítele vytvořit naopak co nejnevýhodnější podmínky boje*.“ (Křivohlavý, 1994, s. 43)

Samotný coping tedy představuje jakoukoliv formu zvládnutí zátěže, a to jak pozitivní, definovanou jako copingové strategie, tak tzv. maladaptivní, neboli ohrožující, kdy častým maladaptivním copingem, odborně nazývaným „malcoping“ se stávají drogy a alkohol. Do termínu coping pak spadá nejen malcoping, ale i copingové strategie a obranné mechanismy (Vašina, Strnadová, 2002).

3.1.3 Obranné mechanismy

Obranné mechanismy jsou zvláštní formou copingu, který je dle Kebzy (2005) považován spíše za jeden z neplnohodnotných způsobů zvládnání, jelikož při něm nedochází k přímému řešení problému, nýbrž k pouhému vyrovnávání se s frustrací, potlačenými potřebami a komplexy na nevědomé úrovni. Oproti tomu copingové strategie představují vědomé nástroje k vědomému a skutečnému řešení a vyřešení problému. Toto tvrzení podporuje Křivohlavý (1989), který uvádí, že v případě obranných mechanismů se jedná spíše o určitou iluzi řešení.

V dnešní době je známo přes 40 oficiálních druhů obranných mechanismů, které lidé využívají a o jejich klasifikaci do komplexního systému se pokusil *DMI (Defence Mechanism Inventory) system*, jež Kotásková (1988, In: Křivohlavý, 1989) popisuje a který je rozdělen do pěti skupin:

1. skupina: neadekvátní až absurdní reakce, zahrnující projevy agrese a hostility, dávající dotyčnému klamný pocit moci nad jiným člověkem či situací.

2. skupina: sebeobviňující a sebedehonestující reakce.

3. skupina: vytváření projekce, procesu externalizace, kdy dotyčný přisuzuje vinu, negativní myšlenky a špatné záměry jiným lidem, z důvodu ochrany vlastního ega a sebepojetí.

4. skupina: vytěsnění či popření konfliktních situací a problémů z vědomí.

5. skupina: intelektualizace a racionalizace neboli proces falešné interpretace skutečnosti.

3.2 Druhy copingových strategií

Jak již bylo v předchozí části zmíněno, jedná se určité formy nástrojů, které využíváme k překonávání obtíží. Ovšem definovat obtížnou či náročnou situaci lze velmi těžko, jelikož na míře náchylnosti k stresu se značně podílejí individuální charakteristiky člověka. Mezi takové patří například pohlaví, věk, výchova, zdravotní stav, vzdělání, a především pak genetický faktor, který předurčuje naše vnímání, temperament a citlivost (Balaščíková a Blatný, 2003).

3.2.1. Copingové strategie a teoretické přístupy

Je hned několik typů copingových strategií, které je možné si vyjmenovat, ovšem jako primární krok je důležité nastínit hlavní teoretické přístupy copingových strategií, jakožto vstupní rámce, z nichž další copingové teorie a koncepty vychází.

a) Dispoziční přístup

Tento přístup byl velice populární především v 20. století a pojí se s tehdejšími psychologickým směrem, zvaným psychoanalýza. Jak už z názvu vyplývá, tato teorie uvádí, že jádrem, z něhož vychází tvorba a preference copingových strategií, jsou osobnostní dispozice jedince (Balaščíková a Blatný, 2003).

Vzhledem k tomu, že osobnost jedince je relativně neměnná, tak i způsoby reakcí na stres a způsoby zvládání zátěže jsou ve většině případů opakující se (Balaščíková a Blatný, 2003).

Carver, Scheier a Weintrauba (In: Baumgartner, 2001) navíc dodávají, že kromě toho, že se každý rodí s pro něj již specifickou výbavou a předurčeností k zvládání zátěže, tak je zároveň tento zdroj nezávislý, na jakkoliv se měnících podmínkách, v člověku přetrvává a zůstává po většinu života neměnný.

Tento přístup se ve vědecké a psychologické sféře stal velice oblíbeným, a proto začaly v následujících letech vznikat mnohé výzkumy, díky nimž byly zjištěny některé souvislosti mezi konkrétními osobnostními rysy a copingovými strategiemi. Zajímavé je například zjištění Amirkama, Risingera a Swickerta (1995), že extrovertní jedinec bude více preferovat k zvládání zátěže sociální oporu. S dalším poznáním zároveň přichází McCrae a Costa (1986, In: Blatný, Kohoutek a Janušová, 2002), kteří nachází vzájemnou souvislost mezi neurotismem a volbou strategie typu sebeobviňování a vyhýbání se konfrontaci s problémem.

b) Transakční přístup

Jedná se o zcela odlišný přístup nežli dispoziční, jelikož jako hlavní faktor, je zde považováno prostředí a situační proměnné, které determinují, k volbě jaké copingové strategie bude jedinec inklinovat. Stejně faktory vnějšího prostředí tedy zapříčiní stejnou volbu copingových strategií, u různých lidí.

Zvláštní jednotkou jsou situační proměnné, které hrají významnou roli v hodnocení situace. Řadíme mezi ně například míru kontrolovatelnosti či tzv. stresogenost.

V situacích, kdy je úroveň vnímání vlastní kontroly nad věcí vysoká, cítí jedinec menší ohrožení a volí převážně strategie zaměřené na problém. Naopak pokud je situace zhodnocena jako vysoce stresová a neovlivnitelná vlastním úsilím, dochází k volbě strategií zaměřených na emoce (Baumgartner, 2001).

Lazarus (In: Janke a Erdmannová, 2003) rozvádí hodnocení situace, které podle něj prochází dvěma fázemi. V primární fázi je situace identifikována, buď to jako **příznivě pozitivní, neutrální** či **stresující**. Pokud byla zhodnocena situace jako stresující, dochází k jejímu dalšímu specifikování, a to buď na **výzvu, ztrátu** nebo **ohrožení**. V sekundární fázi je navíc posuzována vlastní možnost zvládnutí problému, na základě hodnocení vlastních kompetencí, morální založení jedince a komparace případných nároků versus zisků.

V této souvislosti, uvádí McCrae (In: Baumgartner, 2001) tři základní typy situací a reakcí na ně:

1. **Situace typu výzva:** V tomto případě volí lidé převážně strategie zaměřené na problém.
2. **Situace typu ohrožení:** V situacích vnímaných jako ohrožení, dochází k preferenci na emoce zaměřených strategií.
3. **Situace typu ztráta:** Též převládají strategie zaměřené na emoce.

c) Interakční přístup

V interakčním přístupu, který aktuálně v současné době dominuje, dochází ke kombinaci obou předchozích přístupů. Důraz je tak kladen jak na faktor prostředí, situační proměnné a subjektivního náhledu na situaci, tak na osobnostní faktory jedince a jejich emoční, kognitivní a motivační složku. Na základě interakce těchto dvou faktorů je následně volena copingová strategie. (Baumgartner, 2001) Tento fakt potvrzuje i nový výzkum osobnosti (*NEO-FFI*), který s pomocí *Big5* modelu osobnosti zjistil, že osobnostní charakteristiky jedince ovlivňují jeho chování v zátěži téměř ve stejné míře, jako situační proměnné (Balaščíková, Blatný a Kohoutek, 2004).

3.2.2. Jednotlivé strategie zvládnání

Jako jedním z prvních, se identifikováním strategií zabývá Lazarus (In: Křivohlavý, 1994), ten přichází s prvními třemi základními rozděleními zvládnání člověka:

1. *Strategie netečnosti (apatie)*. Tato strategie se u člověka, podléhajícího stresu, projevuje silným nezájmem o své okolí. Zároveň dochází k intenzivním pocitům bezmoci, beznaděje a deprese.

2. *Strategie vyhnutí se působení škodliviny neboli noxy*. Jedinec využívá tuto strategii, jako způsob vyhnutí se nepříjemným a poškozujícím zdrojům. Typickými projevy v emocionální sféře jsou obavy, strach a bázeň.

3. *Strategie napadení útočnicka neboli noxy*. Jedná se o akci a reakci, která má za úkol potencionálně ohrožující zdroj odstranit a předejít tak předem dalšímu poškození.

Dalším autorem, zabývajícím se touto problematikou, byl J. H. Amirkhan (1990), který využíval faktorovou analýzu a pomocí ní určil tři zásadní faktory, pojící se s třemi základními postupy, využívanými lidmi při jejich konfrontaci se stresem.

Dle Amirkhana (1990) Jsou jimi:

1. *Strategie řešení problému neboli aktivního zvládnání*
2. *Strategie vyhýbání se – formou úniku na psychické i fyzické úrovni*
3. *Strategie vyhledávání a užívání sociální opory*

Křivohlavý (2001) uvádí, že sociální opora je pomoc, která k nám přichází z vnějšku a zároveň představuje jeden z ústředních faktorů pozitivního charakteru, který eliminuje negativní dopad tíživých životních situací. Důležité je také zmínit, že nejvýznamnější sociální opora, pro člověka v distresu, pochází ze strany rodiny a partnera či partnerky. Proto lépe zvládají zátěž lidé ve svazku nežli nezadaní.

Křivohlavý (1999) dále poznamenává, že u lidí, jejichž rozsah vnímané sociální opory je vysoký a vychází případně přímo z jejich osobnostní charakteristiky, může tento faktor hrát tak významnou roli, že je schopen již v prvopočátku značně snížit pravděpodobnost vzniku stresové situace. Taková osoba též dříve vyhledá a přijme pomoc od svého okolí, což opět vede k efektivnějšímu zvládnání těžkostí.

S dalším zajímavým zjištěním přichází Van der Pompe a de Heus (In: Šolcová, 1996), kteří prováděli genderového porovnávání copingových strategií. Zjistili, že ženy užívají sociální opory častěji než muži a zároveň, na rozdíl od mužů, z ní dokáže mnohem efektivněji těžit pro své zdraví a psychickou pohodu.

K přiblížení podoby sociální opory, uvedeme pár jejich příkladů dle Křivohlavého (1999):

- *naslouchání člověku, vyhledávající sociální oporu*

- *podpora v emoční oblasti*
- *podpora typu výzva, motivace a povzbuzování*
- *technická pomoc (materiální či věcná)*

Paulhanová (In: Baumgartner, 2001) přichází s třemi dalšími strategiemi, které by měly vznikát, jako odpověď na stres:

1. *Modifikace pozornosti*

Obsahuje strategii **vyhnutí** či **odmítnutí** se **soustředění** na **zdroj stresu**. Konkrétními aktivitami jsou například sport, zábava, relaxace, spánek, hry.

2. *Transformace subjektivního pojetí významu události*

Dochází k přeměně emocí a vnímání okolností do pozitivnější formy, která zvyšuje subjektivní přijatelnost situace a snižuje komplexní tenzi.

3. *Modifikace aktuálně probíhajícího vztahu člověka a prostředí.*

V tomto případě, pokud je po konfrontaci vypracován plán, dochází nepřímo k přeměně emočního rozpoložení.

Rozsáhlý klasifikační systém patnácti strategií vytvořili autoři Carver, Scheier a Weintraub (1989):

1. *Aktivní coping* – jedinec se snaží přímo působit na zdroj stresu a eliminovat či zcela odstranit jeho negativní účinky na něj

2. *Popření* - člověk využívající tuto strategii, popírá existenci či míru závažnosti stresoru

3. *Akceptace* – jedná se o opačný případ než popření, kdy jedince přijímá a konstruktivně řeší skutečnost vzniklého problému

4. *Seberegulace* – jedná se o zdržování se ukvapeného jednání, kdy člověk vyčkává na vhodnou dobu k překonání zátěže

5. *Plánování* – zahrnuje hodnocení a vytváření jednotlivých kroků k vypořádávání se se stresorem a řešení problému

6. *Překonávání konkurujících* aktivit – daná osoba se koncentruje pouze na relevantní soubor aktivit a pozornost na jiné nerelevantní události či činnosti minimalizuje

7. *Pozitivní reinterpetace a růst* – jde o další aktivní copingovou strategii

8. *Zaměření na emoce a jejich projevy* – snaha soustředit svou pozornost na probíhající emoce, pracovat s nimi, regulovat je a ventilovat

9. *Vyhledávání instrumentální sociální opory* – sociální oporu v tomto ohledu představují pomocné informace, rady, aktivní spoluúčast pomáhajícího na překonání

10. *Vyhledávání emoční sociální opory* – emoční forma sociální opory zahrnuje podpoření, soucítění a utišení toho, kdo vyhledává pomoc a sdílí své utrpení

11. *Náboženství* – víra v Boha, či jiný náboženský symbol, poskytuje určitý zdroj emoční podpory, saturuje potřebu ochrany a slouží jako prostředek k identifikaci klíčového problému, ujasnění si potřeb a vytvoření cílů k překonání zátěží. Zároveň umožňuje náboženství interpretovat okolní dění jako mající „vyšší smysl“, což přináší jedinci značnou úlevu a schopnost ustát zátěž, případně pojímat ji jako „cestu či lekci“.

12. *Behaviorální vypnutí* – člověk si vytváří postoj vzdání se, negeneruje žádnou snahu k překonání těžkosti na behaviorální úrovni, v některých případech stává se až letargický

13. *Mentální vypnutí* - pomáhá člověku nemyslet na zátěžovou situaci, takřka ji vytlačí ze své myslí/ paměti a nahradí ji například denním sněním

14. *Užívání alkoholu či drog*

15. *Humor*

Jako poslední bych si dovolila uvést Tobinse, Holroyda a Reynoldse (1984), autory, kteří vykonstruovali hierarchický model copingových strategií, jež rozdělili na tři úrovně.

Strategie v terciální úrovni klasifikovali na „*příklonové*“ a „*odklonové*“. *Příklonové* v tomto smyslu znamená aktivní strategie, kdy se člověk daří efektivně zvládat problémy jejich přímým řešením. *Odklonové* strategie jsou jejich opakem.

V sekundární úrovni autoři dále dělí strategie, které byly rozdělené v terciální úrovni, na strategie orientované na problém versus strategie orientované na emoce.

Primární úroveň zas obsahuje osm faktorů, které popisují Balaščíková, Blatný a Kohoutek (2004):

- řešení problému= strategie angažovaná (*příklonová*) - zaměření na problém
- kognitivní restrukturalizace= strategie angažovaná (*příklonová*) - zaměření na problém
- vyhýbání se problému = strategie neangažovaná (*odklonová*) - zaměření na problém
- fantazijní únik = neangažovaná strategie (*odklonová*) - zaměření na problém
- sociální opora = angažovaná strategie (*příklonová*) - zaměření na emoce

- vyjádření emocí = angažovaná strategie (*přiklonová*) - zaměření na emoce
- sociální izolace = neangažovaná strategie (*odklonová*) - zaměření na emoce
- sebeobviňování = neangažovaná strategie (*odklonová*) - zaměření na emoce

3.3 Výběr a volba strategie zvládnání

Výběr a volba strategií k zvládnání zátěže je dnešní psychologií definována jako vysoce složitý komplex myšlenkových procesů. (Křivohlavý, 1994) Významnou roli při tomto výběru hraje pohled a individuální postoj člověka ke světu, jeho osobní charakteristiky a též osobní hodnocení účinnosti různých postupů (Ficková, 1993a).

Sýkora a Dvořák (2005) vytvořili přehled několika hlavních faktorů, hrající klíčovou roli ve vnímání stresogenosti situace a v případné volbě strategií k zvládnání.

Mezi dané faktory řadí:

- aktuální fyzický a fyzický stav jedince*
- vegetativní a biochemické dispozice organismu jedince*
- historie daného organismu*
- dispoziční struktura osobnosti jedince*
- historie osobnosti*
- individuální interpretace různých sociálních souvislostí*

Podle Hoška (1999) začínají prvotní reakce na stres spontánně, nepromyšleně. Člověk si ve své podstatě zkouší různé strategie a jejich efektivnost v odlišných situacích. Na základě těchto poznatků a zkušeností, může predikovat vývoj situací a stabilně využívat konkrétní strategie.

V případech, kdy dochází k dlouhodobějšímu boji se stresem, dochází k postupné proměně stresogenní situace. V takovémto případě je nezbytné inovovat či zcela měnit dřívější strategie a aplikovat aktuálně nejvhodnější. Některé typy strategií jsou vhodné jak při krátkodobém stresu, tak při dlouhodobém. V jiných případech je ovšem potřeba je obměnit, jelikož u dlouhodobého stresu mohou krátkodobé strategie pozbývat účinnosti (Ficková, 1993b).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL, OTÁZKY A HYPOTÉZY PRÁCE

Pro svoji bakalářskou práci jsem si stanovila hlavní výzkumný cíl:

C1: Zjištění preference využívání copingových strategií u manažerů, mužů a žen, středního a top managementu.

Pro hlavní výzkumný cíl jsem si vytyčila následující výzkumné otázky:

O1: Jaké copingové strategie převládají komplexně u všech manažerů?

O2: Jaké copingové strategie jsou preferovány muži manažery?

O3: Jaké copingové strategie jsou preferovány ženami manažerkami?

O4: Inklinují manažeři vrcholového managementu častěji k pozitivním copingovým strategiím?

O5: Inklinují manažeři středního managementu častěji k negativním copingovým strategiím?

Pro tyto výzkumné otázky jsem si stanovila následující hypotézy:

H1: U všech manažerů – mužů i žen - převládá využívání pozitivních copingových strategií a kontrolních mechanismů.

H2: Ve skupině manažerů mužů většina volí k zvládnání zátěže pozitivní copingové strategie.

H3: Ve skupině žen manažerek většina volí k zvládnání zátěže negativní copingové strategie.

H4: Většina manažerů a manažerek vrcholového managementu využívá pozitivní copingové strategie k zvládnání stresu a zátěže.

H5: Většina manažerů a manažerek středního managementu využívá negativní copingové strategie k zvládnání stresu a zátěže.

5 VÝZKUMNÝ SOUBOR

5.1 Charakteristika výzkumného souboru

Pro svou bakalářskou práci jsem si stanovila získávat manažery různých věkových kategorií, z různých firem a z různých funkčních oblastí, aby bylo výsledky možné generalizovat.

Výzkumný soubor tvoří celkem 62 manažerů, kteří vykonávají manažerskou činnost na území České republiky. Výzkumný soubor je heterogenní, s poměrem 22,6 % žen a 77,4 % mužů. Celkové věkové rozpětí respondentů je 32 – 56 let. Průměrný věk všech respondentů činí 43,3 let.

5.2 Další specifikace výzkumného souboru

Každý respondent působí v jiné firmě/organizaci. Respondenti působí na různých manažerských pozicích v různých úrovních managementu, a to v tomto poměru:

- Generální ředitel = 8 respondentů z 62 = 12,9 %
- Ředitel (nákupu, marketingu, financí, obchodu) = 18 respondentů z 62 = 29,0%
- Vedoucí (útvary, projektového týmu, ...) = 34 respondentů z 62 = 54,8%
- Jiné = 2 respondenti z 62 = 3,2%

Kompletní skupina všech manažerů je zastoupena ženy i muži různých věkových kategorií.

6 METODIKA VÝZKUMU

Techniky sběru dat

Ke své výzkumné činnosti jsem zvolila metodu dotazování. Konkrétně pak techniku dotazníků za použití uzavřené otázky a jejích sub-otázek, doprovázených škálovým výběrem zhodnocení jednotlivých strategií.

Tvorba dotazníku

Dotazník pro tuto výzkumnou práci vznikl na základě vlastní konstrukce, při které bylo primárně využito problematiky dotazníku SVF 78, vícedimenzionálního sebereflexního inventáře, který vychází z tzv.: „transakčního modelu“ stresu, navrhnutého Lazarusem a Folkmanovou. Jejich model analyzuje a rozděluje copingové strategie na pozitivní neboli strategie vedoucí k redukci prožívaného stresu a na negativní, které naopak zapříčiňují zesílení prožívaného stresu (Janke, Erdmannová, 2003). Pozitivní strategie jsou dále specifikovány na dílčí strategie, a to na:

1) podhodnocení - jedná se o tendenci přisuzovat si větší míru schopnosti lépe a příznivěji zvládat stresovou situaci, nežli okolí daného jedince.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce, inspirovaným touto strategií:
„Cítím, že náročnou situaci dokáži mnohem lépe zvládat, než ostatní lidé“

2) odmítání viny - člověk se na mentální úrovni zbavuje jakékoliv zodpovědnosti za vzniklou situaci.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Říkám si, že to není má vina a že si nemám co vyčítat“

3) odklon - tendence dané osoby odklonit pozornost od zátěžových situací/aktivit, případně navodit sobě takové psychické stavy, jež vedou k eliminaci stresu.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Snažím se na to nemyslet a soustředit se na něco jiného“

4) náhradní uspokojení – tendence inklinovat k příjemným aktivitám/situacím.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Udělám pro sebe něco hezkého (splním si přání, něco si koupím, ...)“

5) kontrola situace – jedná se o potřebu analyzovat, plánovat, řešit a aktivně napravovat vzniklou situaci tak, aby došlo k eliminaci její stresogenosti.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Snažím se najít příčiny problému, aktivně nepříjemnou situaci řešit a měnit k lepšímu“

6) kontrola reakcí – tendence za každou cenu kontrolovat své reakce, aby nedošlo ke vzrušení. Jedinec se snaží zachovat klid, nenechat se vyvést z míry, nepropadnout panice

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Nenechám se vyvést z míry (kontroluji své emoce a reakce)“

7) pozitivní sebeinstrukce - jedná se o přisuzování si kompetence a schopnosti kontroly. Projevem této strategie je pozitivní sebeinstrukce ve formě motivujících myšlenek a postojů, které mají daného jedince vést k tomu, aby se nevzdal, vydržel a cítil se dobře v průběhu konfrontace se stresogenní situací.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Říkám si, že to zvládnou a že se nesmím vzdát“

Do negativních strategií řadíme:

8) úniková tendence – je rezignační tendencí, jak vyváznout ze zátěžové situace.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Mám obrovskou chuť a tendenci od toho utéct“

9) perseverace - je stav nemožnosti odpoutat se myšlenkově od zátěžové situace. Jedincovo myšlení je neustále napadáno nutkavými myšlenkami zaměřenými na vzniklou situaci, její další vývoj, dopad, ...

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Neustále si danou situaci přehrávám dokola a dlouho nemohu myslet na nic jiného“

10) rezignace - jedná se o subjektivní pocit neschopnosti a nedostatku moci nad zátěžovou situací. Jedinec propadá stavům naprosté beznaděje a bezmoci. Tento fakt vede k nemožnosti aktivně a úspěšně zátěž zdolávat.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Situace se mi zdá beznadějná, cítím se bezmocný/á a nevím, co si počít“

11) sebeobviňování - představuje stavy smutku, sklíčenosti a přisuzování chyb vlastní osobě za vzniklou situaci.

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Říkám si, že je to moje vina, trpím výčitkami a přemýšlím, co jsem udělal/a špatně“

Do nespecifických strategií pak patří také tzv.: „singulární strategie“, k jejichž interpretaci je nutné získat podrobný kontext. Jsou jimi:

12) potřeba sociální opory - snaha zajistit si instrumentální či emoční oporu a pomoc od svého okolí (například: rada, pomoc, možnost diskuze, vyzpovídání se, materiální forma podpory, aj.)

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce, inspirovaným touto strategií:

„Potřebuji si o tom všem s někým promluvit (utišit, slyšet názor či radu, jak situaci řešit)“

13) vyhýbání se - zahrnuje tendenci vyhnout se současné a budoucí konfrontaci se zátěží. Jako pozitivní forma postoje by tato strategie mohla být identifikována pouze v tom případě, kdyby jedinec neměl absolutně žádnou pravděpodobnost, a především možnost dané zátěži zamezit, aktivně a externě ji přetransformovat. Jako negativní bychom tuto primárně singulární strategie mohli interpretovat, pokud by se řešení zátěže jedinec snažil dlouhodobě a opakovaně vyhýbat, bez ohledu na to, zdali je v jeho kompetencích zátěž zvládnout, či ne. Tato strategie je natolik specifická a její hodnocení velice problematické a náleželo by k širšímu zkoumání, proto jsem se rozhodla danou strategii v rámci svého dotazníku nevyužít.

Dále byl dotazník vlastní konstrukce inspirován dalšími strategiemi **Carvera, Scheiera a Weintrauba** (1989), které byly vhodné k pozorování:

14) strategie humor

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:

„Používám humor a snažím se věci brát s nadsázkou“

15) strategie alkohol

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:

„Sáhnou po cigaretě, alkoholu či jiných návykových látkách, které mne uklidní“

Zároveň byly vytvořeny otázky pojící se k identifikaci základních reakcí na vzniklou zátěž inspirovanými **McCraeovými** (In: Baumgartner, 2001) rozdělením:

16) situace typu výzva:

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:

„Situaci vnímám spíše jako výzvu, které se hodlám postavit a cítím se motivován/a“

17) situace typu ohrožení:

- Znění subotázky v dotazníku vlastní konstrukce inspirovaným touto strategií:
„Vzniklá situace je pro mne hrozbou, cítím strach, nejistotu, ohrožení či úzkost“

Realizace výzkumu

Sběr dat probíhal od prosince 2016 do poloviny ledna 2017. Osloveno bylo přesně 99 manažerů s celkovou návratností 63 %. Každý respondent byl osloven zvlášť a byla mu zaslána online verze dotazníku k vyplnění. Všechny otázky byly zodpovězeny a žádný dotazník nebyl znehodnocen či z nějakého důvodu nucen být vyřazen.

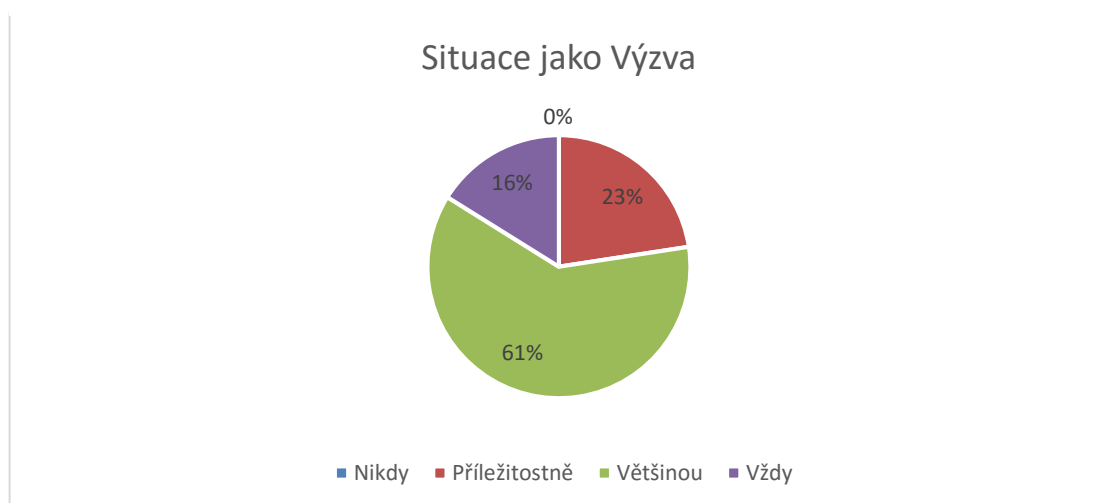
7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

O1: Jaké copingové strategie převládají komplexně u všech manažerů?

Primární zkoumanou skupinou byli manažeři, u nichž bylo sledováno využívání copingových strategií, bez ohledu na jejich věk, pohlaví či manažerskou pozici (úroveň řízení a funkční oblast manažerského působení).

Byly zjištěny následující údaje. 10 manažerů z 62 uvedlo, že pokaždé, když jsou konfrontováni se stresující situací, vnímají tuto situaci VŽDY jako výzvu, které se hodljí postavit. Jsou tedy pokaždé při zátěžové situaci mentálně a psychicky připraveni a motivováni ji čelit. Žádný manažer neuvedl, že by NIKDY situaci nevnímal jako výzvu, 12 manažerů z 62 zvolilo, že reagují na stresogenní situaci jako na výzvu pouze příležitostně a 38 z 62 manažerů, mužů i žen, uvedlo, že situaci po VĚTŠINOU vnímají spíše jako výzvu, které se hodljí postavit. Z následujícího plyne, že manažeři, muži i ženy, nejčastěji uvedli, že stresogenní situaci vnímají po VĚTŠINOU jako výzvu.

Graf 1: Procentuální zastoupení manažerů ve vnímání zátěže jako Výzvy

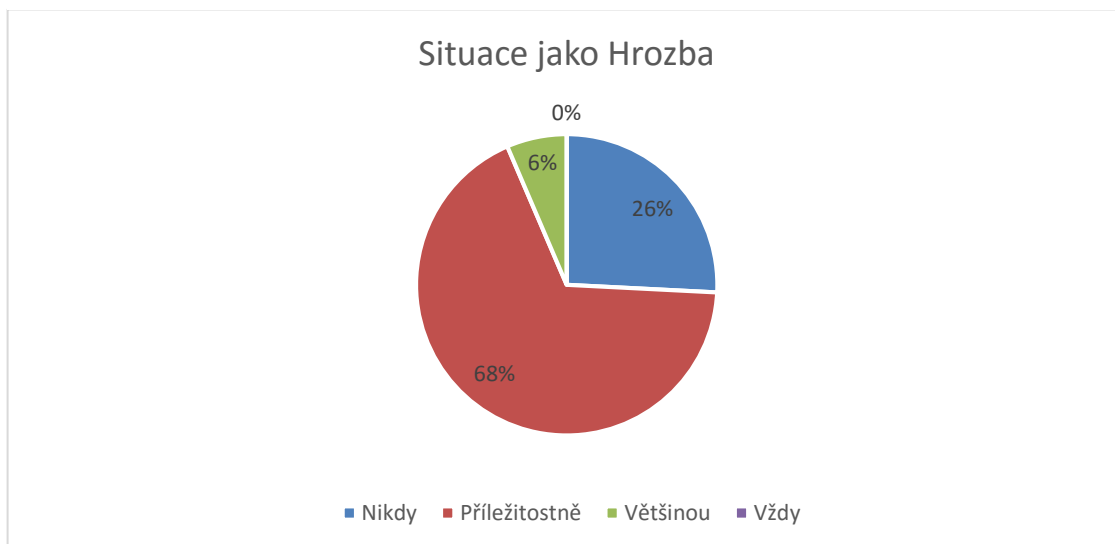


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V dalším bodě dotazníkového šetření byl detekován opačný postoj k zátěžové situaci, a to, kolik manažerů, mužů i žen a jak často, nahlíží na stresující situaci jako na hrozbu, při které zažívají pocity úzkosti, strachu, ohrožení a nejistoty.

Z celkového počtu 62 uvedlo nejvíce manažerů, a to 42, že situaci vnímají PŘÍLEŽITOSTNĚ jako hrozbu a pociťují negativní pocity spojené s tímto typem vnímání. Žádný z manažerů pak neuvedl, že by situaci vnímal vždy jako hrozbu, 16 manažerů z 62 uvedlo, že zátěžovou situaci nevnímají NIKDY jako hrozbu a 4 manažeři z 62 uvedli, že situace je jejich psychikou interpretována jako hrozba ve většině případech. Ze předešlých získaných údajů můžeme říci, že většina manažerů, mužů i žen, uvedla, že situaci vnímají jako hrozbu pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ.

Graf 2: Procentuální zastoupení manažerů ve vnímání zátěže jako Hrozby



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

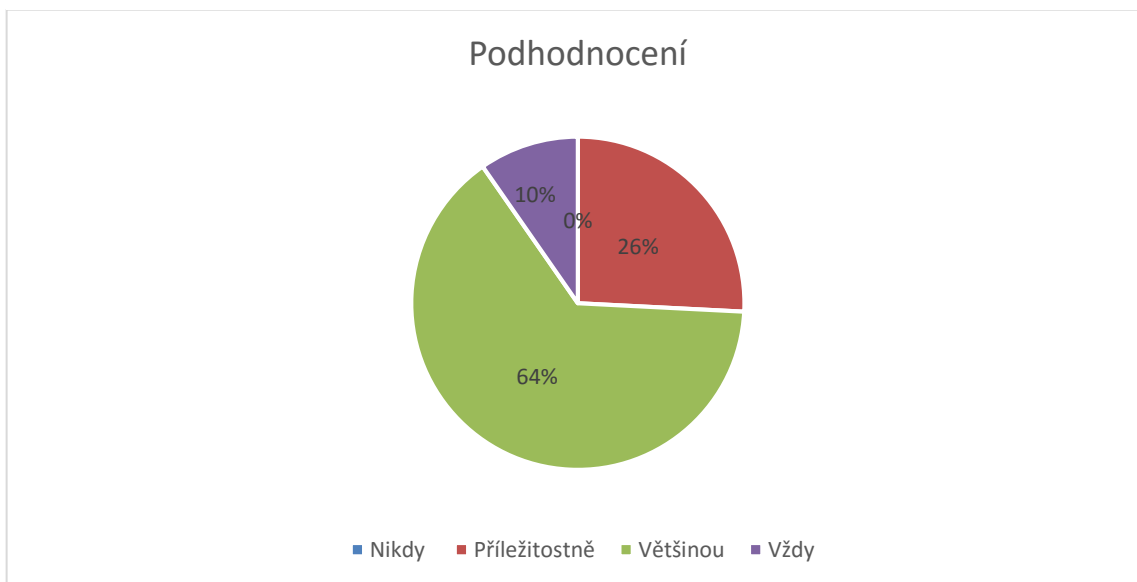
Dalším úkolem bylo zjistit, jak často a v jakém zastoupení, manažeři užívají všech třináct copingových strategií, inspirovaných teoretickou klasifikací standardizovaného dotazníku pro testování copingových strategií v ČR, SVF 78.

Manažeři měli za úkol nevybrat pouze omezený počet copingových strategií, ale ohodnotit, jak často každou z těchto jednotlivých copingových strategií používají, zdali nikdy, příležitostně, většinou, či vždy.

První strategie, která byla sledována, je strategie tzv. „Podhodnocení“. Největší počet manažerů, mužů i žen, v počtu 40 z 62, u této strategie uvedlo, že při problémové situaci ve VĚTŠINĚ případů mají pocit, že situaci dokáží zvládat lépe nežli ostatní. Dále

16 manažerů z 62 uvedlo, že se takto cítí PŘÍLEŽITOSTNĚ a pouze 6 manažerů uvedlo, že mají naprosto VŽDY pocit větší schopnosti zvládat náročnou situaci než ostatní.

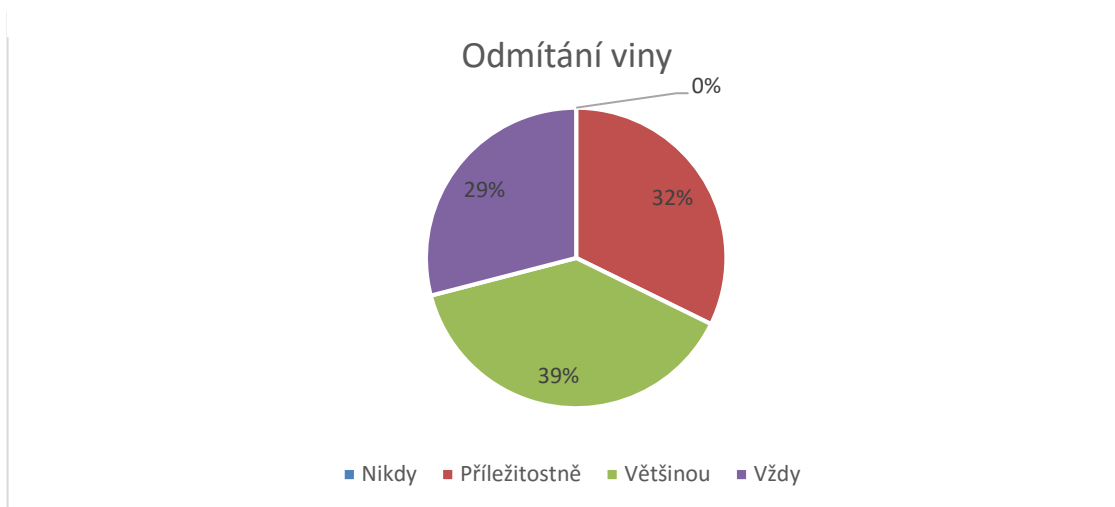
Graf 3: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Podhodnocení



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Druhá sledovaná strategie a její četnost využívání u pracovníků managementu, byla zaměřena na copingovou strategii „Odmítání viny“.

Graf 4: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Odmítání viny

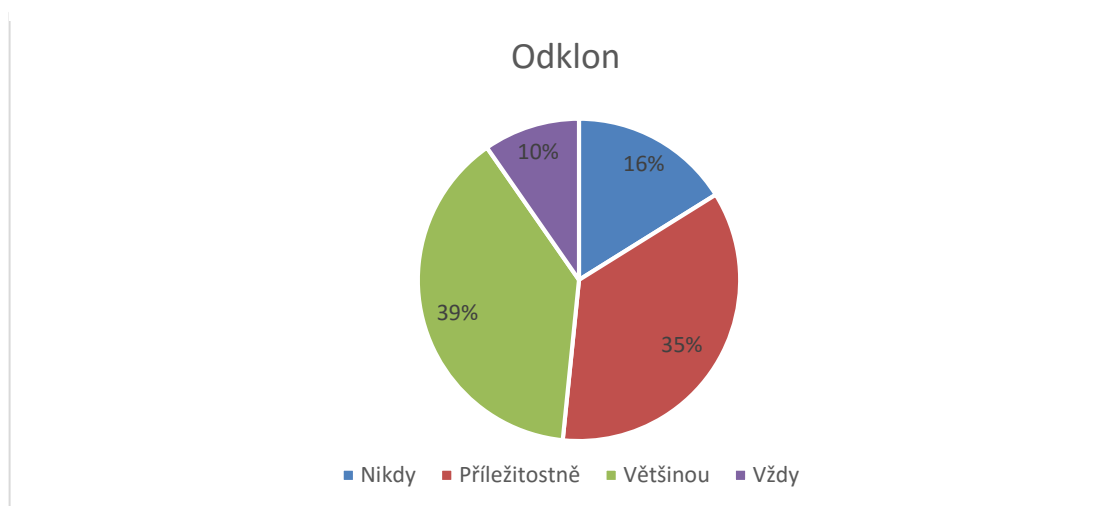


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Třetí sledovaná copingová strategie se vztahuje k tzv. strategii „Odklon“. 24 manažerů z 62 uvedlo, že se snaží na vzniklou nepříjemnou a stresogenní situaci nemyslet a zároveň se snaží myslet na něco jiného, pro ně příjemnějšího. Jedná se tedy o odklony pozornosti od tzv. „noxy“ a tato strategie je pozitivní copingovou strategií. Dále 22 manažerů z 62 uvedlo, že tuto copingovou strategii využívají pouze **PŘÍLEŽITOSTNĚ**, 10 manažerů z 62 pak uvedlo, že tuto copingovou strategii nevyužívají **NIKDY** a 6 manažerů z celkového počtu uvedlo, že copingovou strategii

užívají vždy ve všech případech a za každé situace se tedy snaží na danou situaci nemyslet a svou pozornost naprosto odklánět od negativní situace.

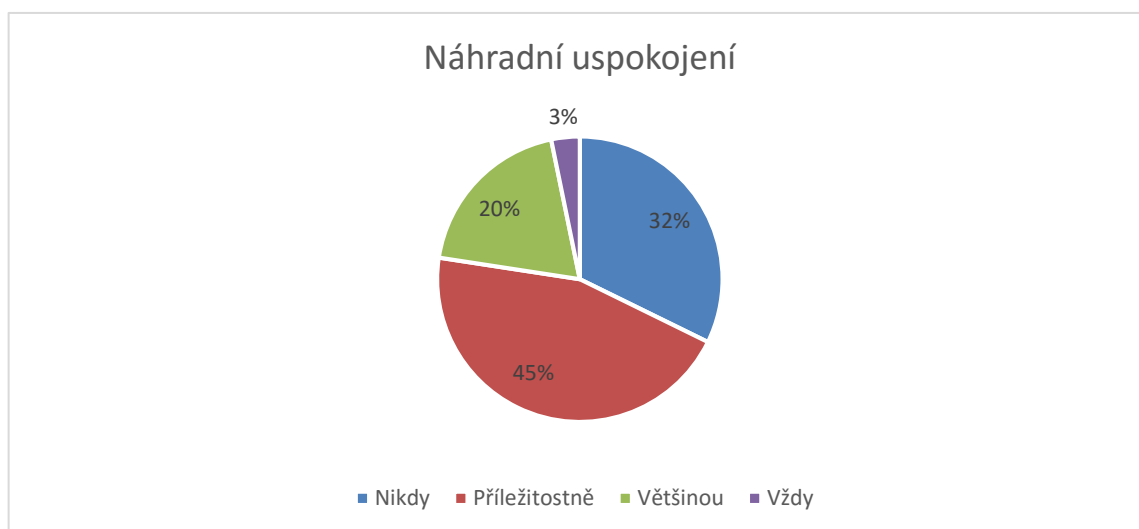
Graf 5: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Odklon



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

U čtvrté strategie uvedené v dotazníku, bylo sledováno tzv. "Náhradní uspokojení". Největší počet manažerů, a to 28 z 62, u této strategie uvedlo, že pouze **PŘÍLEŽITOSTNĚ** využívají strategii Náhradního uspokojení, která se projevuje tím, že pro sebe něco hezkého udělají, či vykonají pro ně nějakou příjemnou činnost, něco si koupí, dopřejí, splní. Dalších 20 manažerů z celkového počtu 62 uvedlo, že **NIKDY** této strategie nevyužívají, 12 manažerů z 62 jí používá příležitostně a pouze 2 manažerů z 62 ji využívají vždy.

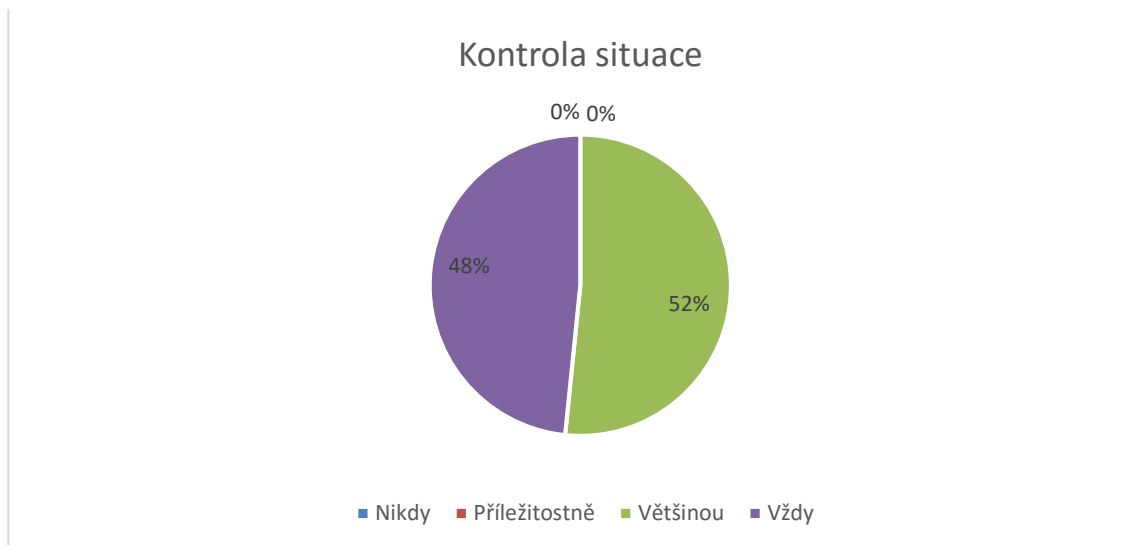
Graf 6: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Náhradní uspokojení



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

U **páté strategie** uvedené v dotazníku, byly zjištěny zajímavé výsledky. Uvedená strategie se pojí k strategii tzv. „Kontrola situace“. Žádný z uvedených manažerů, nevedl variantu NIKDY či PŘÍLEŽITOSTNĚ. Naopak 32 manažerů z 62 zvolilo, že VĚTŠINOU a 30 manažerů z 62 uvedlo, že VŽDY využívají v problémové situaci, tuto pozitivní copingovou strategii „Kontrola situace“, snaží se najít příčiny problému, aktivně nepříjemnou situaci řešit a měnit k lepšímu.

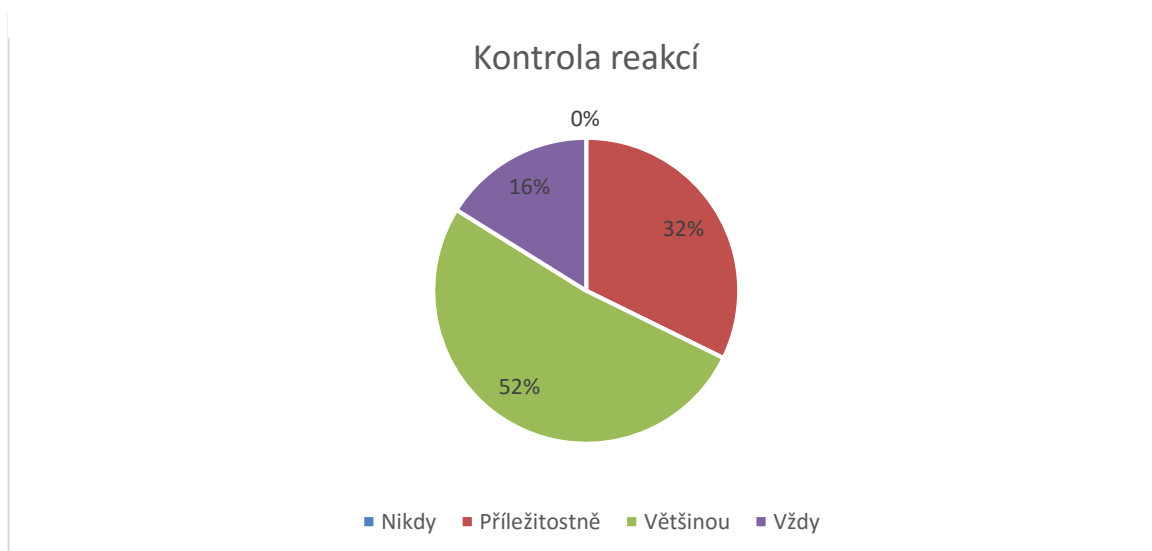
Graf 7: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Kontrola situace



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

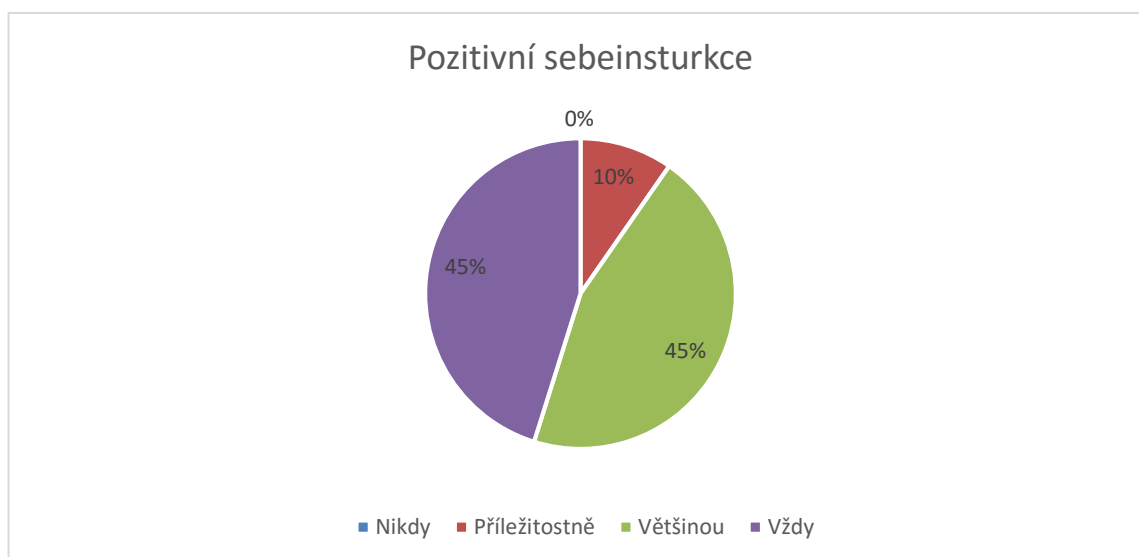
Šestá sledovaná strategie se zaměřovala na strategii zvanou jako „Kontrola reakcí“, kdy 32 respondentů z 62 uvedlo, že **VĚTŠINOU** využívají tuto strategii. Dále 20 manažerů z 62 uvedlo, že **PŘÍLEŽITOSTNĚ** užívají této strategie a pouze 10 manažerů z 62 uvedlo, že tuto strategii využívá **VŽDY**. Žádný manažer nevedl, že by ji nevyužil **NIKDY**.

Graf 8: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Kontrola reakcí



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 9: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Pozitivní sebeinstrukce

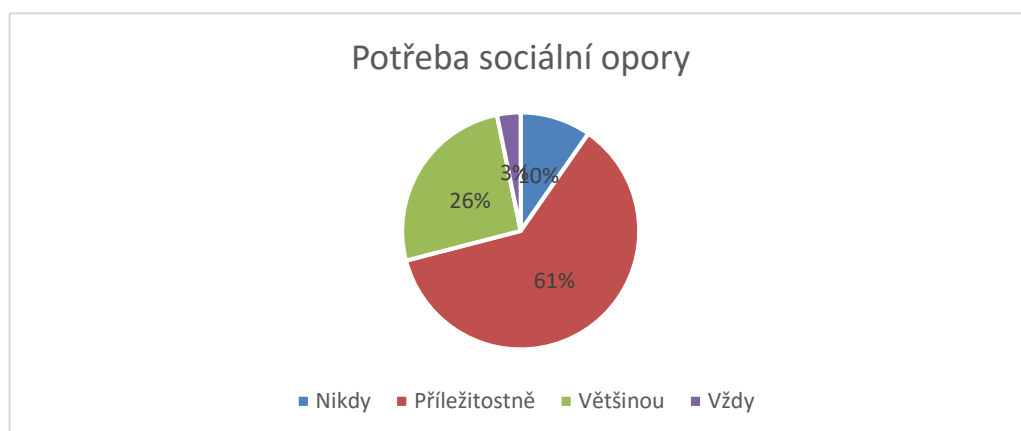


Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Sedmá strategie, pozitivní, se zaměřuje na schopnost a tendenci jedince v zátěžové situaci, používat tzv.: „Pozitivní sebeinstrukce“, která se projevuje jako vnitřní motivace a vůle překonávat těžké podmínky. Z 62 uvedlo 28 respondentů, že tuto copingovou strategii užívají VĚTŠINOU a dalších 28 uvedlo, že ji užívají VŽDY. Zbylých 6 manažerů označilo, že používají pozitivní sebeinstrukci jen PŘÍLEŽITOSTNĚ v některých situacích a nikdo z dotazovaných neoznačil variantu NIKDY.

Osmá pozitivní strategie zvládání zjišťovala, jak často vyhledávají všichni manažeři, ženy i muži, sociální oporu, a to jak po emocionální, tak instrumentální stránce, kdy měl dotazovaný zvolit, jak často si potřebuje o svém problému s někým promluvit, utišit, slyšet radu či názor, jak problematickou situaci vyřešit a jak na ní nahlížet. Tato copingová strategie je neutrální neboli také singulární strategií a nejvíce respondentů, celkem 38 respondentů z 62, zvolilo, že ji používá pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ. Dalších 16 uvedlo, že ji používá VĚTŠINOU, 6 respondentů zaznačilo, že sociální oporu nepotřebují nikdy a pouze 2 respondenti uvedli, že sociální oporu potřebují vždy k zvládnutí zátěže.

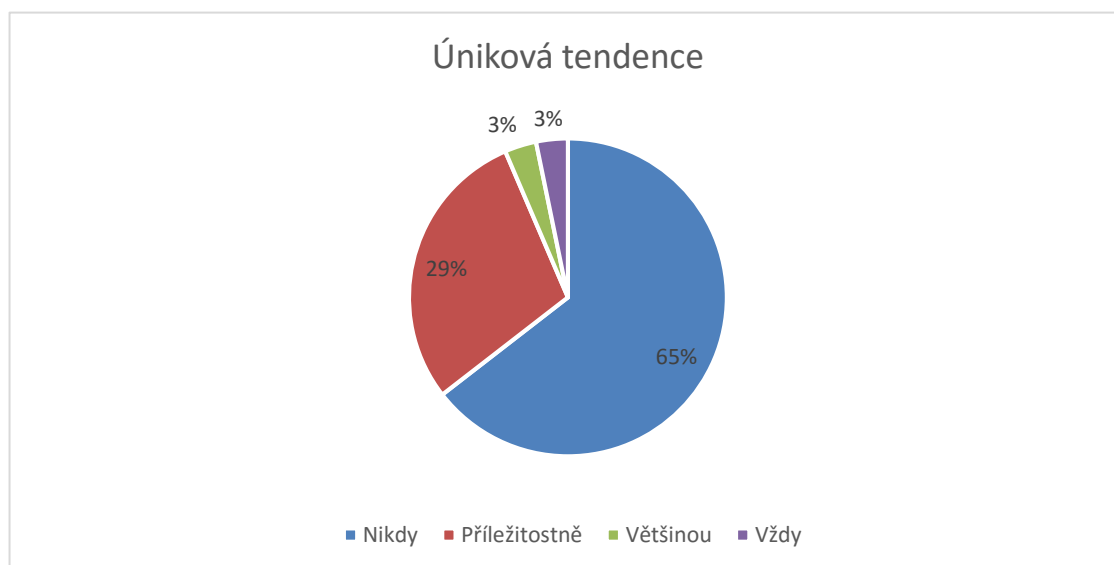
Graf 10: Procentuální zastoupení manažerů v rámci využívání Sociální opory



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Devátou strategií, uvedenou v dotazníku, jsme pozorovali tzv. "Únikovou tendenci". 40 manažerů z 62 na otázku, zdali mají chuť či tendenci od problémové situace utéct, odpovědělo, že NIKDY. 18 manažerů z 62 odpovědělo, že PŘÍLEŽITOSTNĚ, 2 manažeři uvedli, že VĚTŠINOU a další 2 z 62 poznamenalo, že mají VŽDY za každé situace chuť a tendenci od toho všeho utéct.

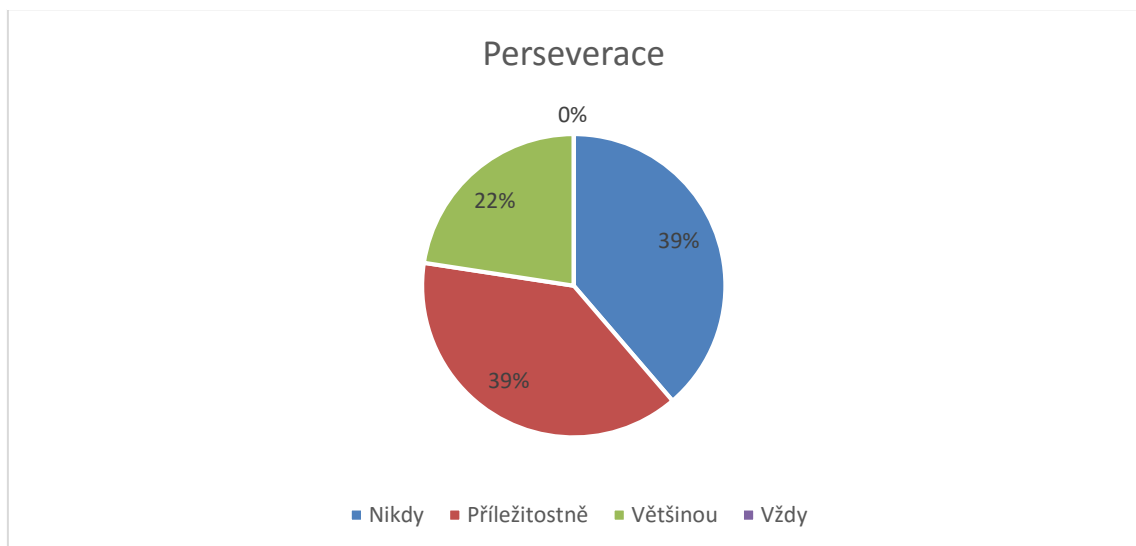
Graf 11: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Úniková tendence



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Desátá strategie, negativní formy, pozoruje tendenci respondentů „Perseverovat“, neboli neustále přemítat, nad vzniklou situací, čili také nemožnost myšlenkově se od problému odpoutat. Celkově odpovědělo 24 manažerů z 62, že tuto tendenci nemají NIKDY a stejný počet dalších respondentů uvedl, že ji má pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ. Zbylých 14 respondentů uvedlo, že se u nich tato negativní copingová strategie vyskytuje VĚTŠINOU. Nikdo z respondentů neuvedl, že se u něj strategie „Perseverace“ vyskytuje VŽDY za každé situace.

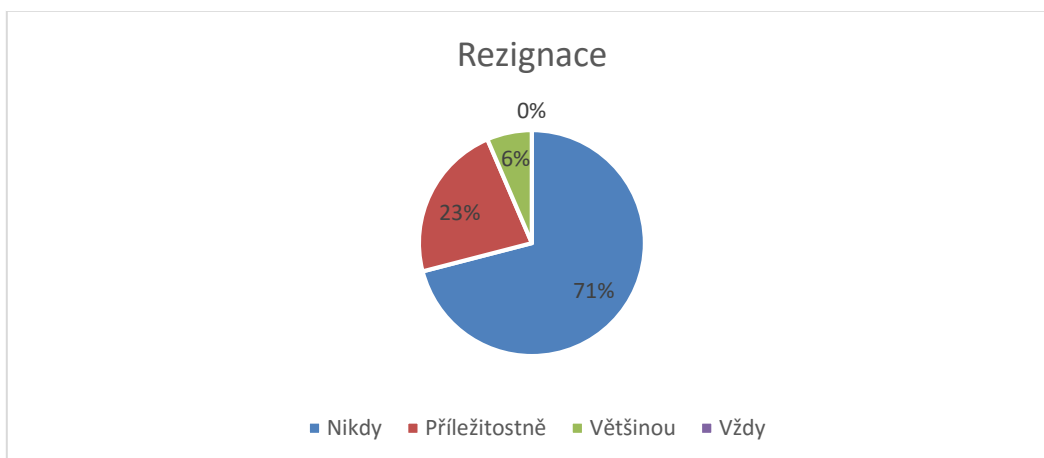
Graf 12: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Perseverace



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Jedenáctá strategie zkoumá četnost výskytu negativních stavů beznaděje a bezmoci u svých respondentů. Tuto strategii, uvedenou v dotazníku, je možné přiřadit k tzv.: „Rezignaci“. Většina respondentů, celkem 44 z 62 uvedla, že se u nich NIKDY nevyskytuje tato negativní copingová strategie a těmto stavům bezmoci nepropadají za žádných okolností. Dále 14 z 62 uvedlo, že se jim situace zdá pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ beznadějná, cítí bezmoc a neví, co si počít. Nejméně respondentů, v celkovém zastoupení 4 manažerů, mužů i žen, označilo, že se u nich rezignace objevuje ve VĚTŠINĚ případů.

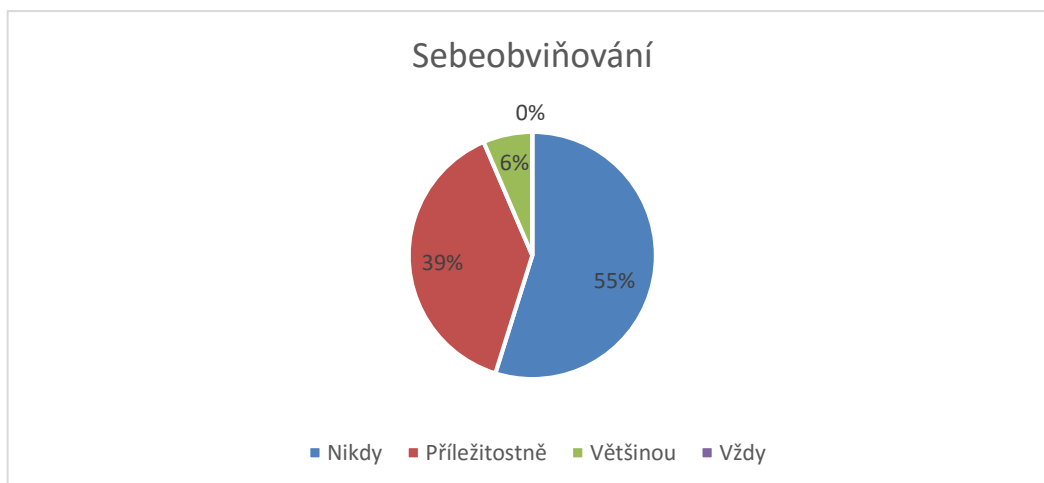
Graf 13: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Rezignace



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Dvanáctá strategie pozoruje tendenci k „Sebeobviňování“. 34 z 62 dotazovaných uvedlo, že se u nich Sebeobviňování nevyskytuje NIKDY, 24 z 62 označilo, že je u nich přítomno PŘÍLEŽITOSTNĚ, 4 z 62, že VĚTŠINOU a nikdo nevedl, že by se při stresogenních situacích u nich Sebeobviňování vyskytovalo VŽDY.

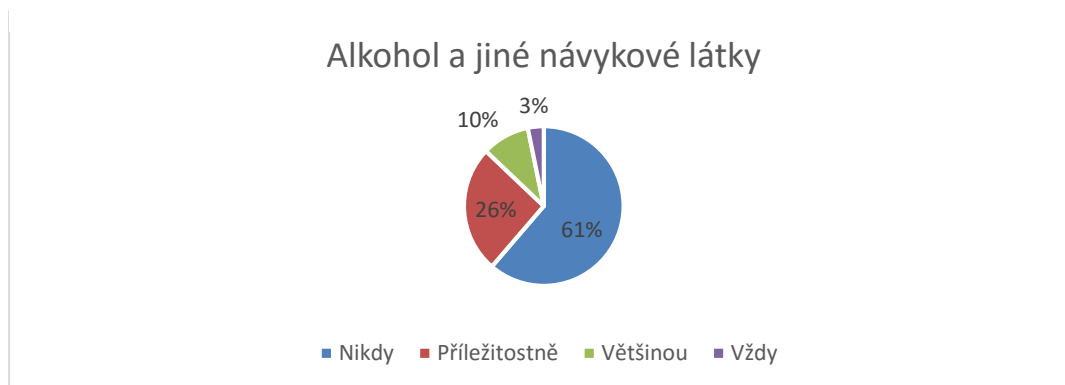
Graf 14: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Sebeobviňování



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Dalšími pozorovanými strategiemi byla strategie „**Humor**“ a „**Alkohol**“ (a další návykové látky). Nejvíce manažerů, a to 38 z 62, u strategie „Alkohol“, odpovědělo, že NIKDY „sáhnou po cigaretě, alkoholu či jiných návykových látkách, které mne uklidní“. 16 manažerů zvolilo, že pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ, dalších 6 uvedlo, že VĚTŠINOU a 2 po návykových látkách, sáhnou VŽDY při konfrontaci se stresem.

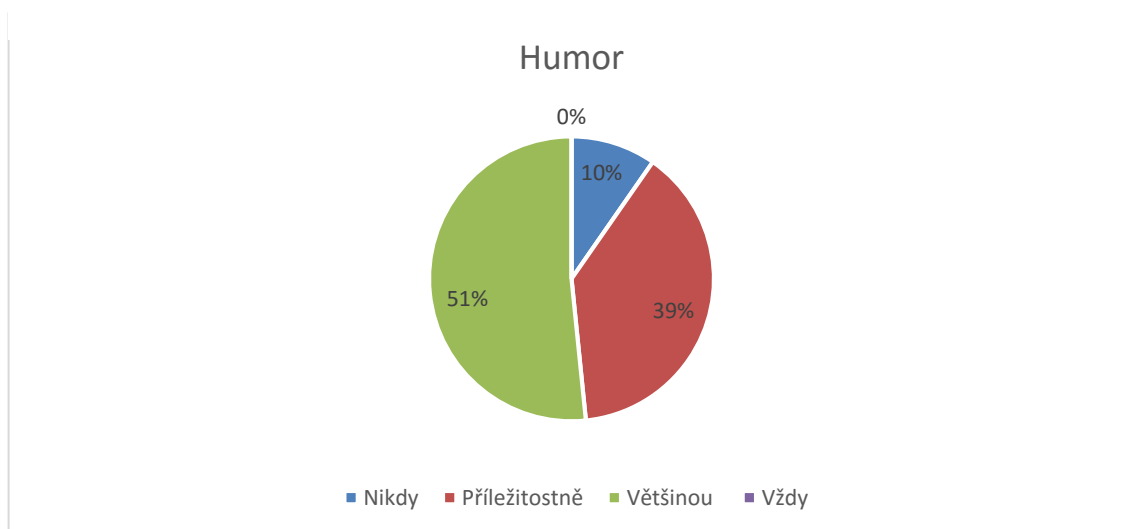
Graf 15: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Alkohol



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V rámci využívá „Humoru“ jako copingové strategie k zvládnání stresu, uvedla většina manažerů, celkem 32 z 62, že VĚTŠINOU používají při náročných, zátěžových a stresových situacích humor a snaží se věci brát s nadsázkou. Další respondenti, celkem 24 z 62, uvádělo, že humor k zvládnání stresu využívají pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ. 6 respondentů pak uvedlo, že se NIKDY nesnaží brát věci s nadsázkou a že nikdy nepoužívá HUMOR. Žádný z manažerů nevedl, že by VŽDY používal v každé situaci humor a pokaždé problémovou situaci bral s nadsázkou.

Graf 16: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Humor



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

O2: Jaké copingové strategie jsou preferovány muži manažery?

O3: Jaké copingové strategie jsou preferovány ženami manažerkami?

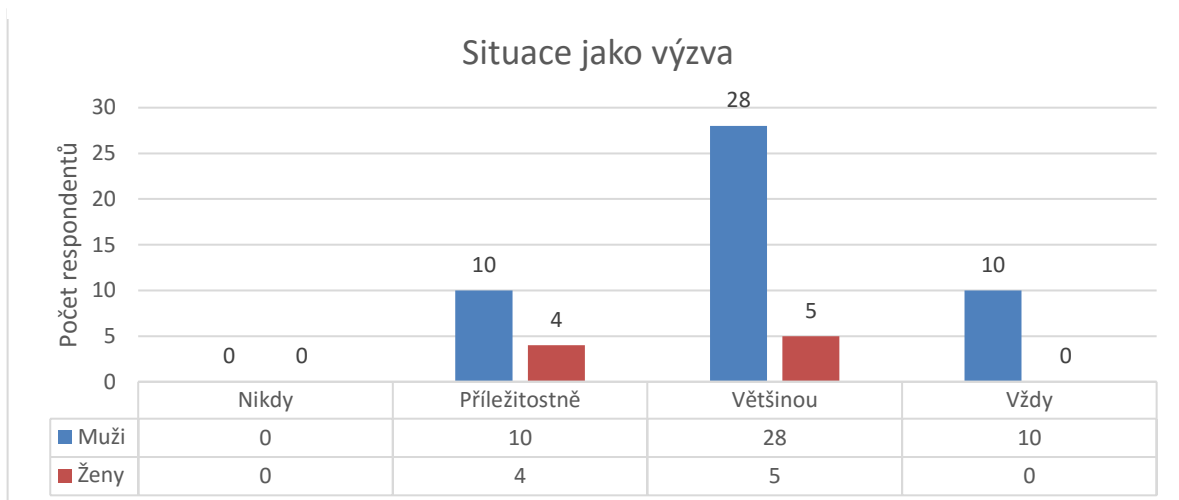
V dalším bodě výzkumu byla rozdělena data na data získaná od mužů a data získaná od žen. Tyto dva samostatně výzkumné soubory jsme následně testovali. Cílem této části je vyjádřit, jaké strategie primárně využívají muži a jakého charakteru jsou (pozitivní či negativní) a jaké ženy. Dále budeme zjišťovat, zdali se volba strategií a časnost jejich užívání shodují či liší.

Situace jako výzva

a) Muži: nejčastěji volili, že ve VĚTŠINĚ případů, problémovou situaci vnímají spíše jako výzvu, které se hodlají postavit. Celkem takto odpovědělo 28 mužů z celkového počtu 48. Dále 10 mužů z 48 zvolilo variantu VŽDY, dalších 10 mužů uvedlo že PŘÍLEŽITOSTNĚ a žádný muž nezvolil variantu NIKDY.

b) Ženy: nejčastěji volili, že ve VĚTŠINĚ případů vnímají situaci spíše jako výzvu. Tuto variantu označilo celkem 10 žen z celkového počtu 14. Zbylé ženy v počtu 4 z 14 uvedly, že nepříznivou situaci vnímají jako výzvu pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ.

Graf 17: Vnímání situace jako Výzvy muži vs. ženami



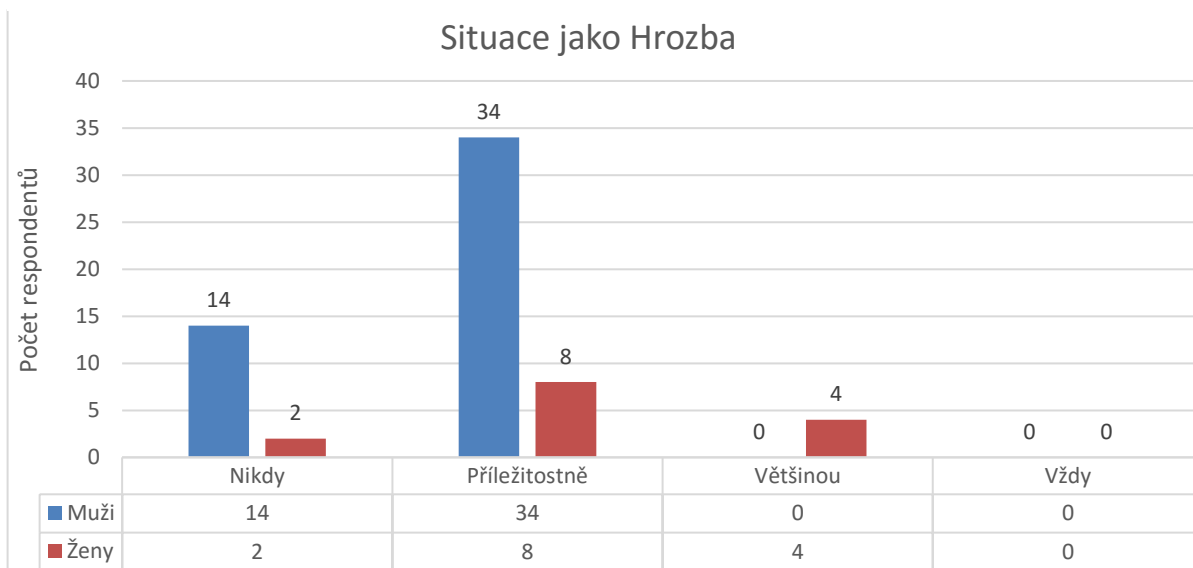
Zdroj: autor práce, 2017, vlastní šetření

Situace jako hrozba

a) **Muži:** největší počet respondentů – mužů uvedl, že vzniklou situaci vnímají pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ jako hrozbu. Celkově takto odpovědělo 34 mužů z 48. 7 mužů pak odpovědělo, že situaci jako hrozbu nepojímají NIKDY. Žádný z mužů neuvedl, že by pro něj zátěžová situace VĚTŠINOU či VŽDY představovala hrozbu, zažívali by pocity úzkosti, strachu, ohrožení a nejistoty.

b) **Ženy:** nejvíce respondentek žen zvolilo, že pro ně pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ zátěžová situace představuje hrozbu, zažívají pocity úzkosti, strachu, ohrožení a nejistoty. Celkově takto odpovědělo 8 z 14 žen. Dále 4 ženy z 14 uvedly, že situaci jako hrozbu vnímají VĚTŠINOU a 2 ženy z 14 uvedly, že zátěžová situace je pro ně NIKDY nepředstavuje hrozbou a nezažívají nepříjemné pocity strachu, úzkosti a ohrožení.

Graf 18: Vnímání situace jako Hrozby muži vs. ženy



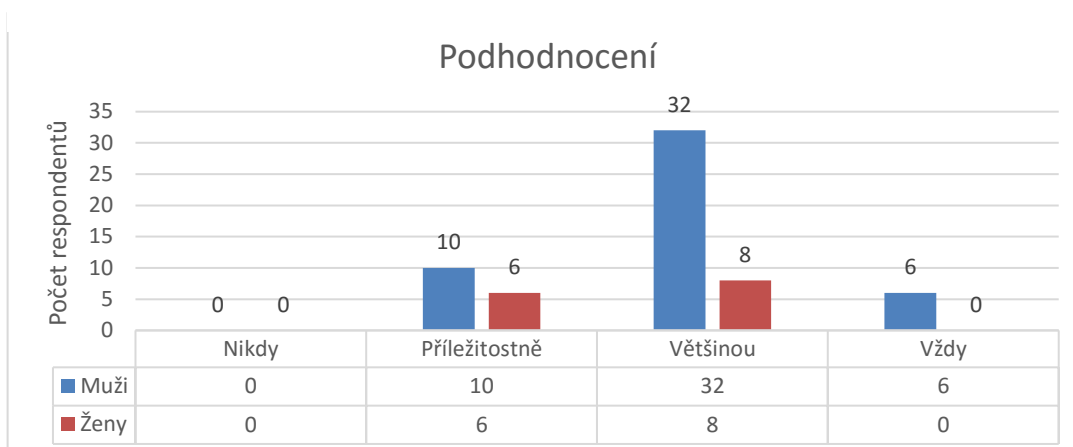
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Podhodnocení

a) Muži: nejfrekventovanější odpovědí, zvolenou 32 muži z 48 bylo, že strategii „Podhodnocení“ využívají VĚTŠINOU. Dále 10 mužů z 48 zvolilo, že tuto strategii používají pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ a 6 mužů z 48 odpovědělo, že Podhodnocení využívají vždy. Nikdo neuvedl variantu NIKDY.

b) Ženy: ženy, stejně jako muži, nejčastěji uváděly, že strategii „Podhodnocení“ využívají VĚTŠINOU. Takto odpovědělo 8 žen z 14. Dále 6 ženy z 14 zvolily, že ji používají příležitostně. Nikdo neuvedl variantu NIKDY.

Graf 19: Využívání strategie Podhodnocení muži vs. ženami



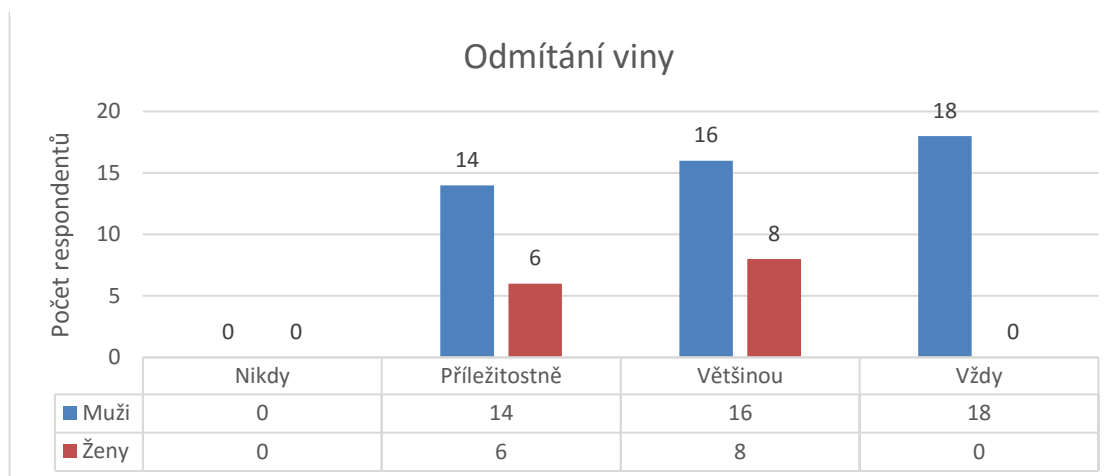
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Odmítání viny

a) Muži: nejčastější odpověď byla, že **VŽDY** odmítají vinu a netrpí výčitkami svědomí. Celkově takto odpovědělo 18 mužů z 48. Dále 16 mužů z 48 uvedlo, že **VĚTŠINOU** odmítají vinu a 14 mužů z 48 uvedlo, že pouze **PŘÍLEŽITOSTNĚ**. Žádný muž neuvedl variantu **NIKDY**.

b) Ženy: nejčastěji volily, že **VĚTŠINOU** necítí vinu a netrpí výčitkami, takto odpovědělo 8 z 14 žen. Dále 6 žen z 14 uvedlo, že tuto strategii využívá pouze **PŘÍLEŽITOSTNĚ**. Žádná z respondentek neuvedla, že se u nich copingová strategie „Odmítání viny“ vyskytuje **VŽDY** či **NIKDY**.

Graf 20: Využívání strategie Odmítání viny muži vs. Ženami



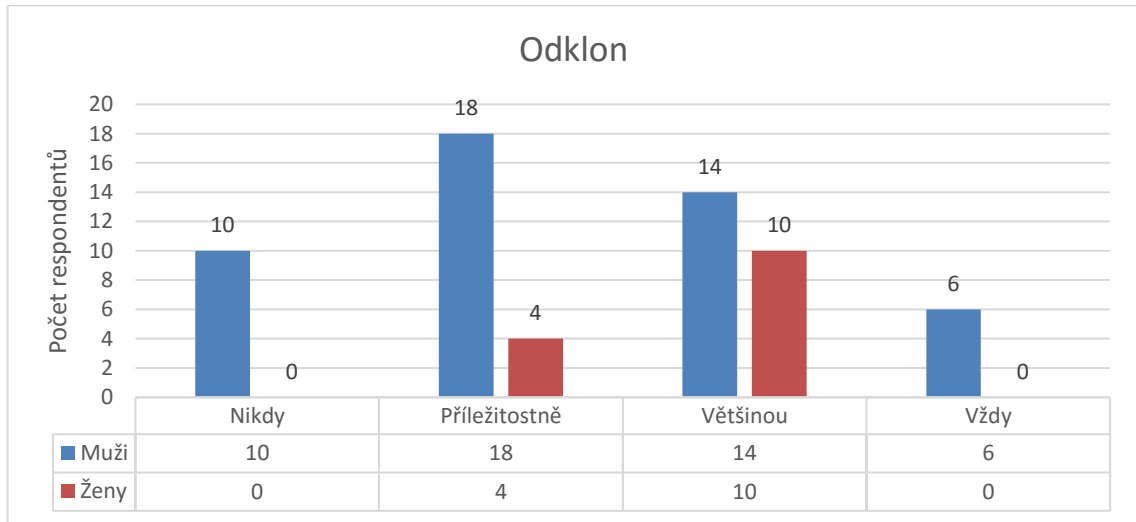
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Odklon

a) Muži: nejvíce mužů, celkem 18 z 48, uvedlo, že „Odklonu“ využívá pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ, tedy že se snaží na náročnou situaci nemyslet a soustředit se na něco jiného pouze příležitostně. Dále 14 z 48 uvedlo, že odklon využívá po VĚTŠINOU, 10 z 48 zvolilo, že odklon nevyužívá nikdy tedy, že se nevyhýbají myšlenkové konfrontaci s vzniklým problémem a 6 z 48 mužů naopak zvolilo, že VŽDY využívají při zátěžové situaci odklon a snaží se na problém nemyslet a soustředit se na něco jiného.

b) Ženy: největší počet respondentů žen, přesně 10 z 14, uvedl, že „Odklonu“ užívají po VĚTŠINOU. 4 zbylé respondentky uvedly, že „Odklonová“ strategie se u nich vyskytuje pouze příležitostně. Žádná žena neuvedla, že by reagovala při zátěži odklonem VŽDY či naopak NIKDY.

Graf 21: Využívání strategie Odklon muži vs. ženami



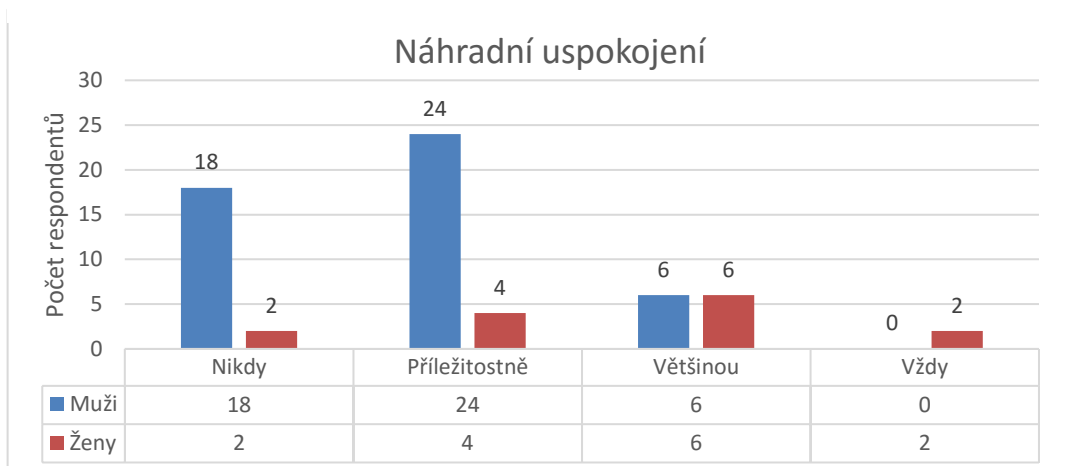
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Náhradní uspokojení

a) Muži: u této strategie většina mužů, a to 24 z 48 uvedla, že se u nich vyskytuje pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ, a tedy že pro sebe pouze příležitostně udělají něco hezkého, příjemného, k zmírnění potencionálního stresu. Dále 18 mužů z 48 zvolilo, že „Náhradní uspokojení“ k překonávání stresu nevyužívají NIKDY, 9 z 48 mužů.

b) Ženy: Nejvíce žen, celkem 6 z 14, odpovědělo, že „Náhradní uspokojení“ užívají VĚTŠINOU. 4 ženy z 14 uvedly, že se u nich vyskytuje pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ, 2 ženy 14 užívají „Náhradní uspokojení“ VŽDY a další 2 z 14 NIKDY.

Graf 22: Využívání strategie Náhradní uspokojení muži vs. ženami



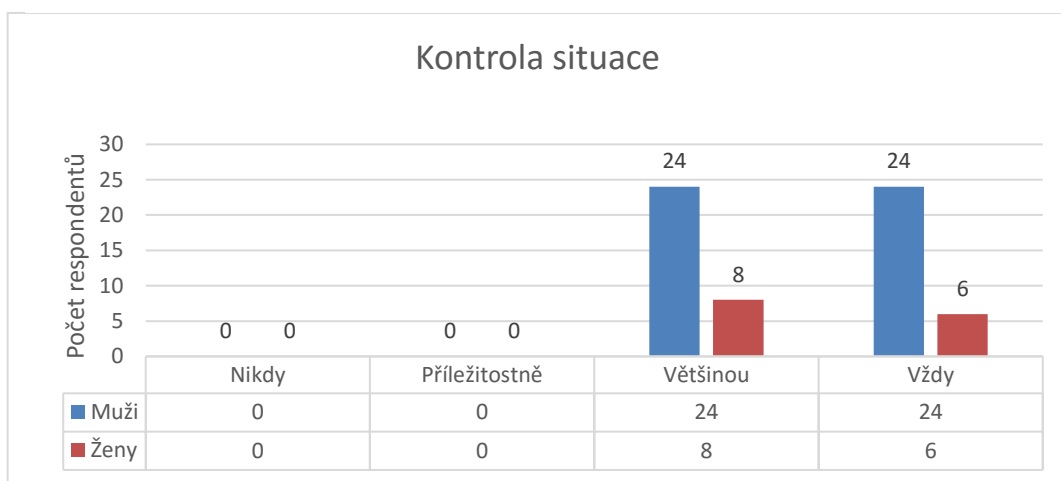
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Kontrola situace

a) **Muži:** většina mužů VĚTŠINOU užívá „Kontrolu situace“. Celkem takto odpovědělo 32 z 48 mužů. Dalších 30 z 48 mužů uvedlo, že tuto strategii využívají VŽDY a nikdo nevedl, že by strategii užíval PŘÍLEŽITOSTNĚ či NIKDY.

b) **Ženy:** 8 z 14 žen uvedlo, že tuto strategii používá po VĚTŠINOU a 6 z 14, že Vždy. Žádná z žen nevedla, že by strategii užívala PŘÍLEŽITOSTNĚ či NIKDY.

Graf 23: Využívání strategie Kontrola situace muži vs. ženami



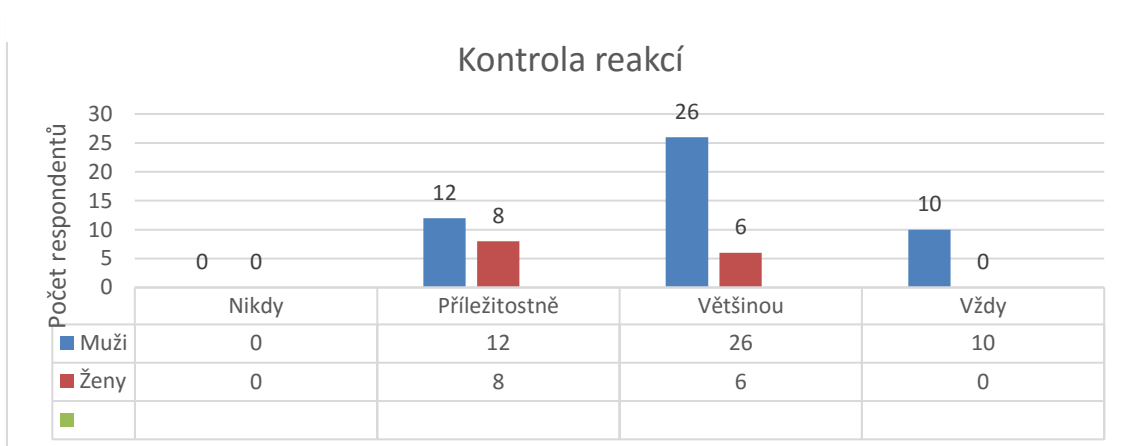
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Kontrola reakcí

a) **Muži:** 26 z 48 mužů uvedlo, že VĚTŠINOU „Kontrolují své reakce“ a nenechají se vyvést z míry. Dále 12 z 48 odpovědělo, že se u nich vyskytuje „Kontrola reakcí“ pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ a 10 z 48 uvedlo, že „Kontrolu reakcí“ užívají VŽDY. Nikdo z mužů nezvolil, že by „Kontrolu reakcí“ nepoužil NIKDY.

b) **Ženy:** nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 8 z 14 žen, bylo, že „Kontrolu reakcí“ užívají pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ. Dalších 6 žen z 14 uvedlo, že „Kontrolují své reakce“ VĚTŠINOU. Žádná žena neuvedla, že by „Kontrolu reakcí“ neužívala VŽDY či NIKDY.

Graf 24: Využívání strategie Kontrola reakcí muži vs. ženami



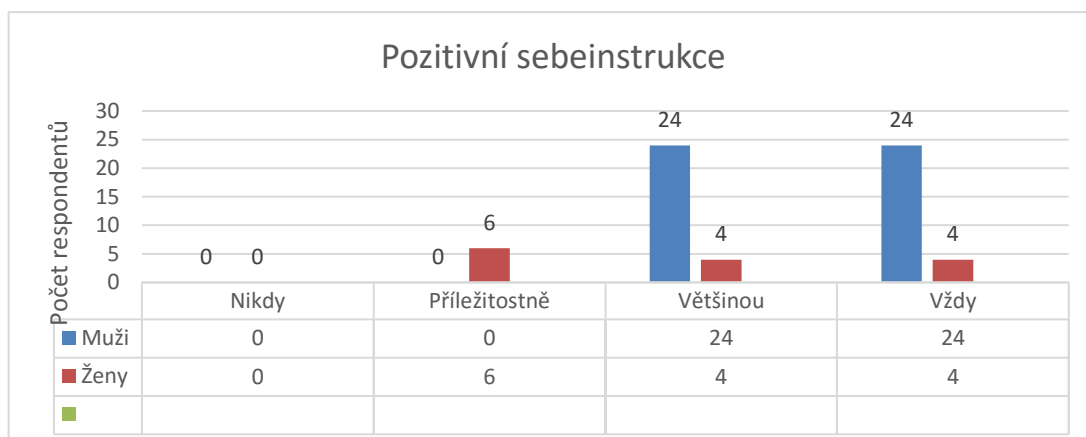
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Pozitivní sebeinstrukce

a) **Muži:** nejčastější odpovědí mužů bylo, že „Pozitivní sebeinstrukci“, jako copingovou strategii užívají buď VĚTŠINOU nebo VŽDY. 24 mužů z 48 zvolilo, že VĚTŠINOU a další 24 z 48, že VŽDY. Nikdo z mužů neuvedl, že by pozitivní strategie užíval jen PŘÍLEŽITOSTNĚ či NIKDY

b) **Ženy:** nejvíce žen, a to 6 z 14, uvedlo, že se u nich „Pozitivní sebeinstrukce“ vyskytuje pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ. Další 4 ženy uvedly, že ji užívají VĚTŠINOU a další 4, že VŽDY. Žádná žena neuvedla, že by copingovou strategii neužívala NIKDY.

Graf 25: Využívání strategie Pozitivní sebeinstrukce muži vs. ženami



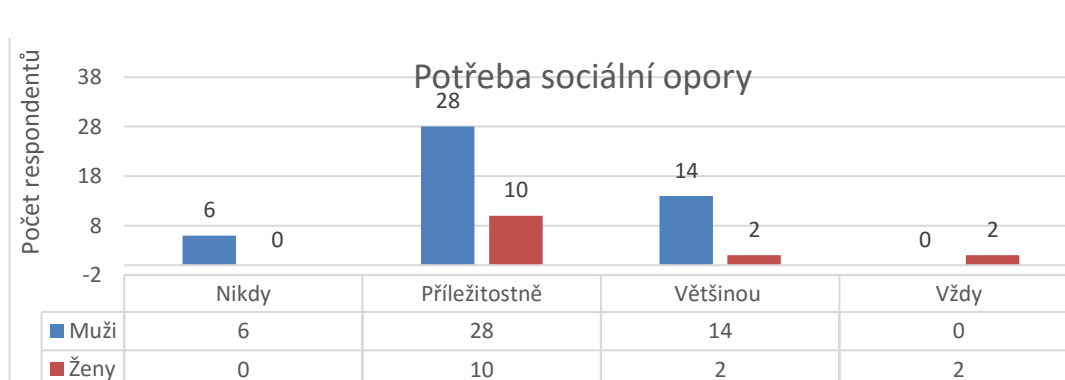
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Potřeba sociální opory

a) Muži: 28 mužů z 48 nejfrekventovaněji odpovídalo, že copingovou strategií „Sociální oporu“, k překonání potencionálně stresující situace, využívají pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ. Dalších 14 z 48 odpovědělo, že „Sociální oporu“ k překonání stresu, problému potřebují VĚTŠINOU. 9 z 48 mužů uvedlo, že „Sociální oporu“ nepotřebují NIKDY. Nikdo z mužů neodpověděl, že by „Sociální oporu“ využíval VŽDY za každých okolností.

b) Ženy: Většina žen, 10 z 14, odpověděla, stejně jako většina mužů, že „Sociální oporu“ potřebují spíše PŘÍLEŽITOSTNĚ. 2 ženy z 14 odpověděly, že ji potřebují VĚTŠINOU a další 2 ženy z 14 uvedly, že ji potřebují VŽDY za každých okolností.

Graf 26: Potřeba sociální opory u mužů vs. žen



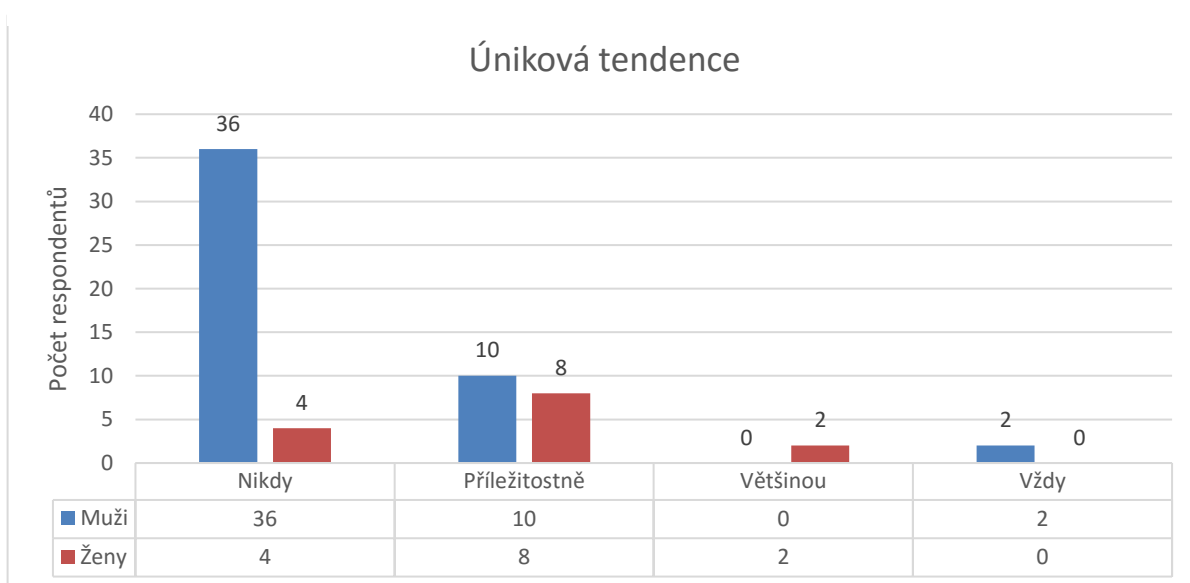
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Úniková tendence

a) Muži: jako první nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 36 z 48 mužů, bylo, že se u nich NIKDY nevyskytuje copingová strategie „Úniková tendence“, tedy že nikdy nemají obrovskou chuť a tendenci od toho utéct. Na druhém místě v počtu odpovědí, kterou zvolilo celkem 10 mužů z 48 bylo, že tuto strategii užívají pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ. Nikdo neodpověděl že VĚTŠINOU a pouze 2 muži z 48 uvedli, že se u nich tendence úniku při konfrontaci s náročnou situací objevuje VŽDY.

b) Ženy: nejvíce žen, celkem 8 z 14, uvedlo, že se u nich „Úniková tendence“ vyskytuje pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ. Dále 4 ženy z 14 uvedly, že tendence k úniku se u nich nenachází NIKDY a 2 ženy z 14, že se u nich vyskytuje VĚTŠINOU. Žádná z žen neuvedla, že by se u nich „Úniková tendence“ vyskytovala VŽDY.

Graf 27: Využívání strategie Úniková tendence muži vs. ženami



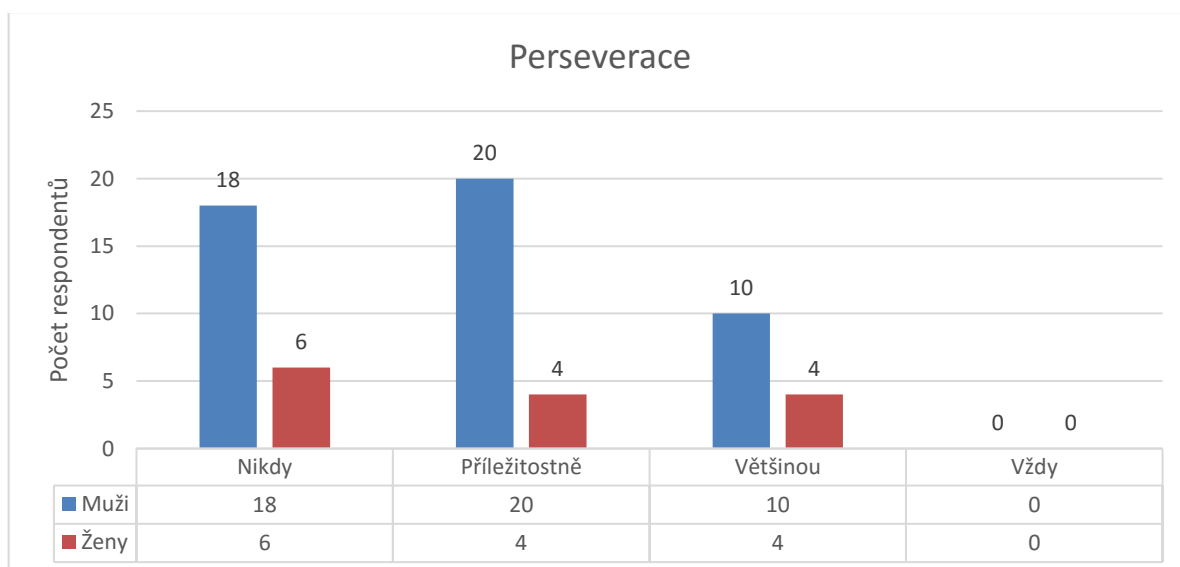
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Perseverace

a) Muži: Největší množství mužů, celkem 20 z 48 uvedlo, že pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ využívají „Perseverace“. Druhý největší počet odpovědí, kterou zvolilo 18 mužů z 48 bylo, že „Perseverace“ se u nich nevyskytuje NIKDY. 10 mužů z 48 pak uvedlo, že „Perseveraci“ jako copingovou strategii užívají VĚTŠINOU a nikdo z uvedených nezvolil, že by „Perseveraci“ užíval VŽDY.

b) **Ženy:** nejvíce žen, a to 6 z 14 odpovědělo, že NIKDY si „neustále si danou situaci přehrávají dokola a dlouho nemohou myslet na nic jiného“, tedy že nejvíce žen NIKDY neužívá „Perseverace“. 4 ženy z 14 uvedly, že „Perseverace“ se u nich vyskytuje PŘÍLEŽITOSTNĚ a další 4 z 14, že VĚTŠINOU. Žádná žena Neuvedla, že by se u ní „Perseverace“ objevovala VŽDY, za každé problémové situace.

Graf 28: Využívání strategie Perseverace muži vs. ženami



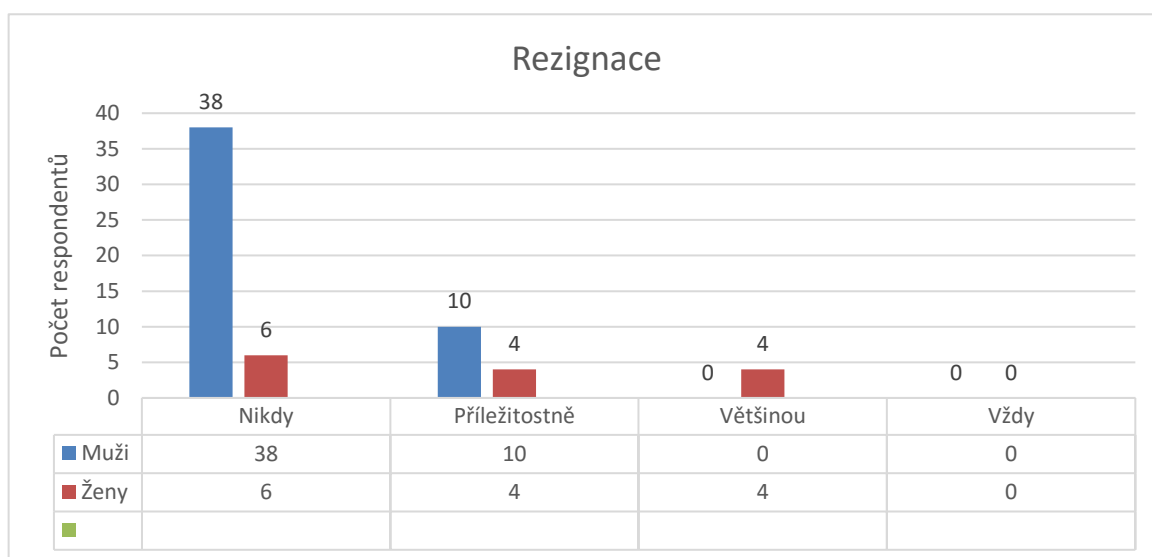
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Rezignace

a) **Muži:** největší množství respondentů mužů, celkem 38 z 48, uvedlo, že se jim NIKDY nezdá situace beznadějná, necítí se bezmocní, a tedy že se u nich NIKDY nevyskytuje copingová strategie „Rezignace“. Zbylých 10 mužů z 48 zvolilo, že se jim situace zdá pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ beznadějná, cítí se bezmocní a neví, co si počít. Žádný z mužů neuvedl, že by cítil beznaděj a bezmoc VĚTŠINOU či VŽDY.

b) **Ženy:** největší počet žen, a to 6 z 14, odpovědělo, že se jim NIKDY nezdá situace beznadějná, necítí se bezmocné, a tedy že se u nich NIKDY nevyskytuje copingová strategie „Rezignace“. Další 4 ženy z 14 uvedly, že se jim zdá situace beznadějná pouze PŘÍLEŽITOSTNĚ a taktéž 4 další respondentky z 14 uvedly, že situace se jim zdá VĚTŠINOU beznadějná a cítí se bezmocné.

Graf 29: Využívání strategie Rezignace muži vs. ženami



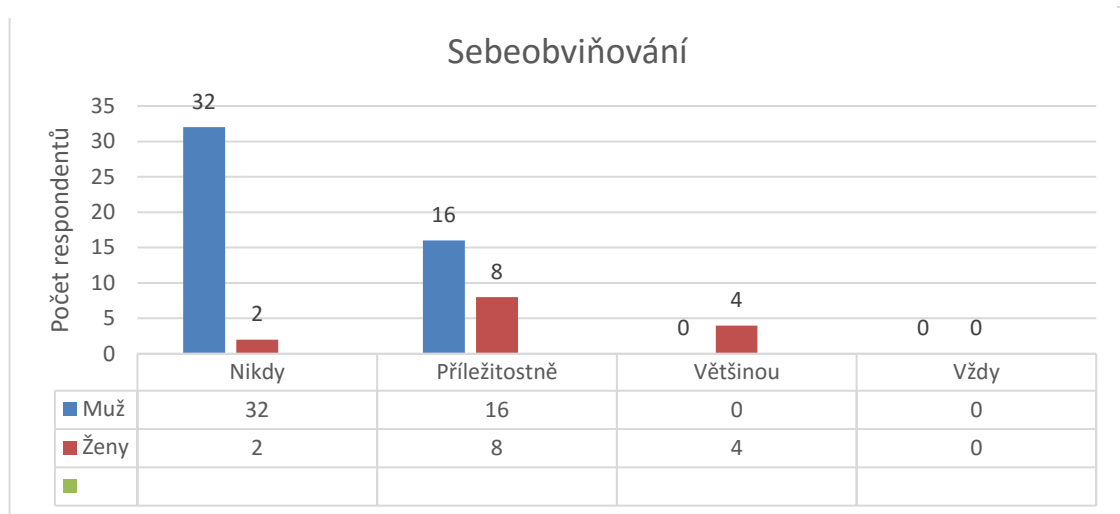
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Sebeobviňování

a) Muži: většina manažerů, a to 32 z 48 zvolilo, že Nikdy netrpí výčitkami svědomí, zbylých 16 pak uvedlo, že jimi trpí pouze Příležitostně. Nikdo z dotazovaných mužů nezvolil variantu Většinou či Nikdy. Všeobecně se tedy mezi muži velmi málo až vůbec nevyskytuje negativní copingová strategie Sebeobviňování.

b) Ženy: nejvíce žen, 8 z 14, uvedlo, že Příležitostně trpí výčitkami svědomí. Další největší počet žen, 4 z 14, označilo, že jimi trpí Většinou a 2 ženy z 14 uvedly, že jimi netrpí Nikdy. Žádná žena neuvedla, že by se u ní tato negativní copingová strategie vyskytovala Vždy.

Graf 30: Využívání strategie Sebeobviňování muži vs. ženami



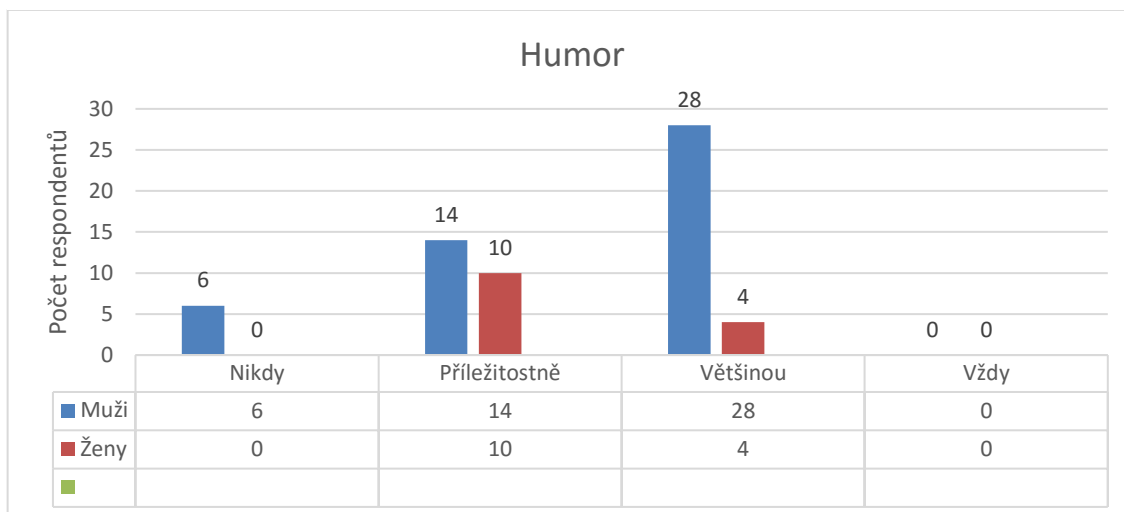
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Humor

a) Muži: 28 mužů z 48 používá Humor Většinou jako copingovou strategii k zvládnání zátěžové situace. 14 mužů z 48 používá Humor pouze Příležitostně a 6 mužů z 48 jej nepoužívá Nikdy. Žádný z dotazovaných mužů manažerů, nepoužívá Humor jako copingovou strategii Vždy.

b) Ženy: 10 žen z 14 používá Humor Příležitostně jako copingovou strategii a 4 z 14 jej používají Většinou. Žádná z dotazovaných žen manažerek, nepoužívá Humor jako copingovou strategii Vždy.

Graf 31: Využívání strategie Humor muži vs. ženami



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Alkohol

a) Muži: první odpovědí, kterou zvolilo nejvíce mužů, a to celkem 28 z 48, bylo, že Nikdy za žádných okolností neinklinují k užívání alkoholu či jiných návykových látek při zvládnání náročné situace. Dalších 14 mužů z 48 odpovědělo, že tuto strategii využívají pouze Příležitostně. Třetí největší počet mužů, v počtu 4 z 48, uvedl, že tuto strategii využívá Většinou a pouze 2 muži z 48 uvedli, že sáhnou po cigaretě, alkoholu, či jiných návykových látkách Vždy za každých okolností.

b) Ženy: 10 žen z 14 uvedlo, že taktéž Nikdy za žádných okolností neinklinují k užívání alkoholu či jiných návykových látek při zvládnání náročné situace. 2 ženy z 14 dále zvolily, že tuto strategii užívají Příležitostně, další 2 ženy uvedly, že jí používají Většinou a žádná z žen nevedla, že by ji užívala vždy za každých okolností.

Graf 32: Využívání strategie Alkohol muži vs. ženami



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

TOP MANAGEMENT VS. STŘEDNÍ MANAGEMENT

O4: Inklinují manažeři vrcholového managementu častěji k pozitivním copingovým strategiím?

O5: Inklinují manažeři středního managementu častěji k negativním copingovým

V rámci tohoto pozorování, byli vyřazeni 2 manažeři, jelikož náplň jejich manažerské pozice se nedala dále specifikovat a zařadit pod střední či top management, pracovat se tedy v této části bude pouze s 60 manažery, ženami i muži.

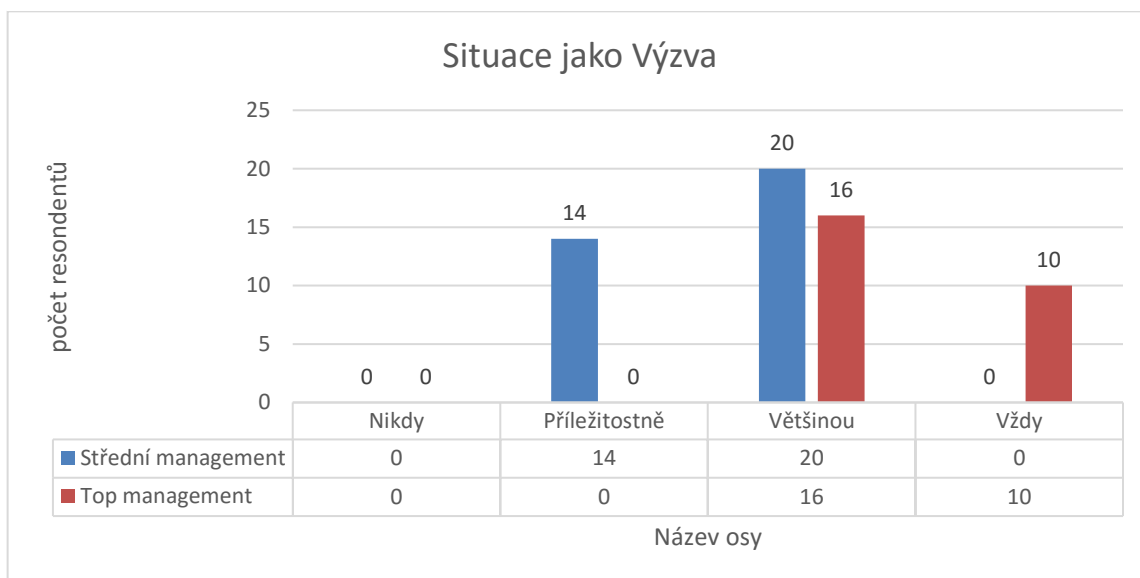
Situace jako výzva

a) Střední management (SM): největší počet respondentů ze SM, uvedl, že po Většinou vnímají situaci jako výzvu, takto odpovědělo celkem 20 respondentů z 34. Dalších 14 z 34 odpovědělo, že situaci jako Výzvu pojmají pouze Příležitostně. Nikdo neuvedl, že by situaci vnímal jako Výzvu Vždy či Nikdy.

b) Top management (TM): nejčastější odpovědí, kterou uvedlo nejvíce respondentů z TM bylo, stejně jako u SM, že situaci vnímají Většinou jako Výzvu, takto odpovědělo

16 z 26 manažerů. Dalších 10 uvedlo, že situaci Vždy za každých okolností vnímají jako Výzvu. Nikdo nevedl, že by situaci jako Výzvu vnímal pouze Příležitostně či Nikdy.

Graf 33: Vnímání situace jako Výzvy TM vs. SM



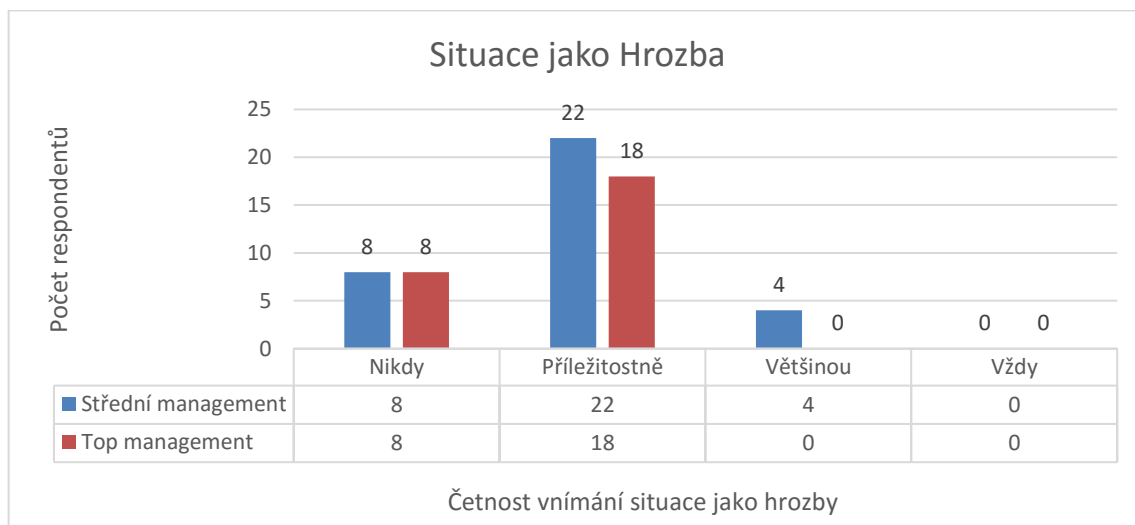
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Situace jako hrozba

a) Střední management (SM): nejvíce respondentů z SM, a to 22 z 34 vnímá situaci jako Hrozbu pouze **Příležitostně**. Dalších 8 respondentů nevnímá situaci jako Hrozbu Nikdy. Ovšem 4 manažeři takto vnímají situaci Většinou.

b) Top management (TM): nejvíce respondentů z TM, a to 18 z 26 vnímá situaci jako Hrozbu pouze **Příležitostně**. Zbylých 8 respondentů situaci jako Hrozbu nevnímá Nikdy. Nikdo z TM nevedl, že by situaci jako Hrozbu vnímal po většinou či Vždy. Všeobecně tedy mají dotazovaní manažeři TM menší tendenci vnímat situaci jako Hrozbu.

Graf 34: Vnímání situace jako Hrozby TM vs. SM



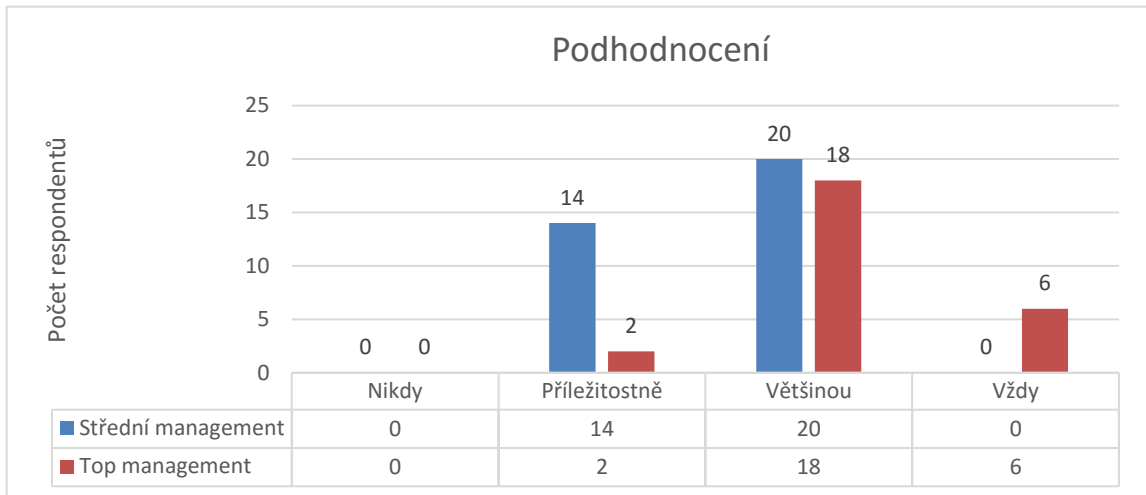
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Podhodnocení

a) Střední management (SM): největší množství managerů z SM, v počtu 20 z 34, zvolilo, že se u nich **Většinou** vyskytuje Podhodnocení Zbylých 14 z 34 uvedlo, že Podhodnocení se u nich vyskytuje jen Příležitostně. Nikdo z SM neuvedl, že by se u něj Podhodnocení nevyskytovalo Nikdy či Vždy za každé situace.

b) Top management (TM): největší množství manažerů, celkově pak 18 z 26 uvedlo, stejně jako u TM, že se u nich **Většinou** vyskytuje tato strategie. Druhý největší počet respondentů, celkem 6 z 26 řeklo, že Vždy užívají Podhodnocení a pouze 2 z 26, že Příležitostně. Nikdo z TM neuvedl, že by se u něj Nikdy nevyskytovalo Podhodnocení.

Graf 35: Využívání strategie Podhodnocení TM vs. SM



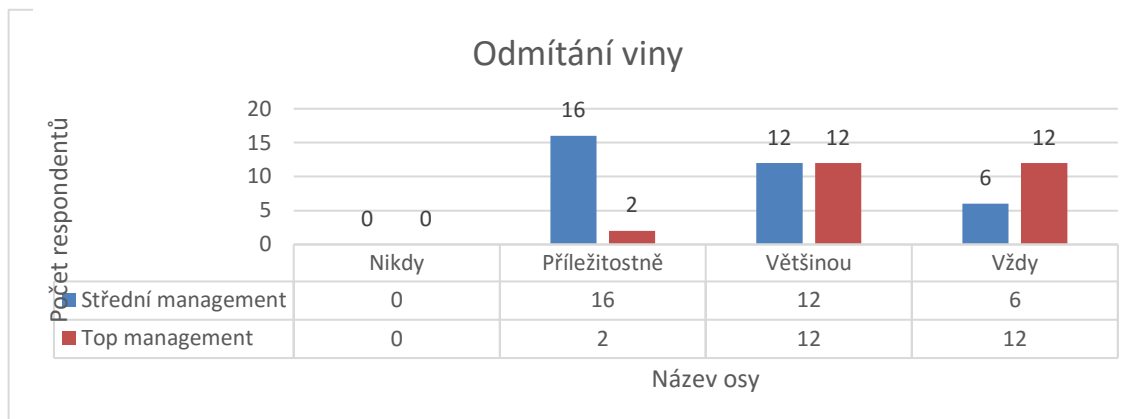
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Odmítání viny

a) Střední management (SM): nejvíce respondentů z SM označilo, že Odmítá vinu pouze **Příležitostně**. Takto odpovědělo 16 z 34 manažerů. Dalších 12 z 34 respondentů uvedlo, že Odmítají vinu **Většinou** a 6 z 34, že ji odmítají **Vždy** za každých okolností. Nikdo z SM nevedl, že by Nikdy vinu neodmítal.

b) Top management (TM): nejfrekventovanější odpovědi, které zvolilo celkem 12 respondentů z 26 byly odpovědi, že **Většinou** odmítají vinu a dalších 12 z 26 uvedlo, že **Vždy** Odmítají vinu za vzniklou zátěžovou situaci. Pouze 2 respondenti z TM označili, že Odmítání viny je u nich pouze **Příležitostně**. Nikdo z TM nevedl, že by Nikdy vinu neodmítal.

Graf 36: Využívání strategie Odmítání viny TM vs. SM



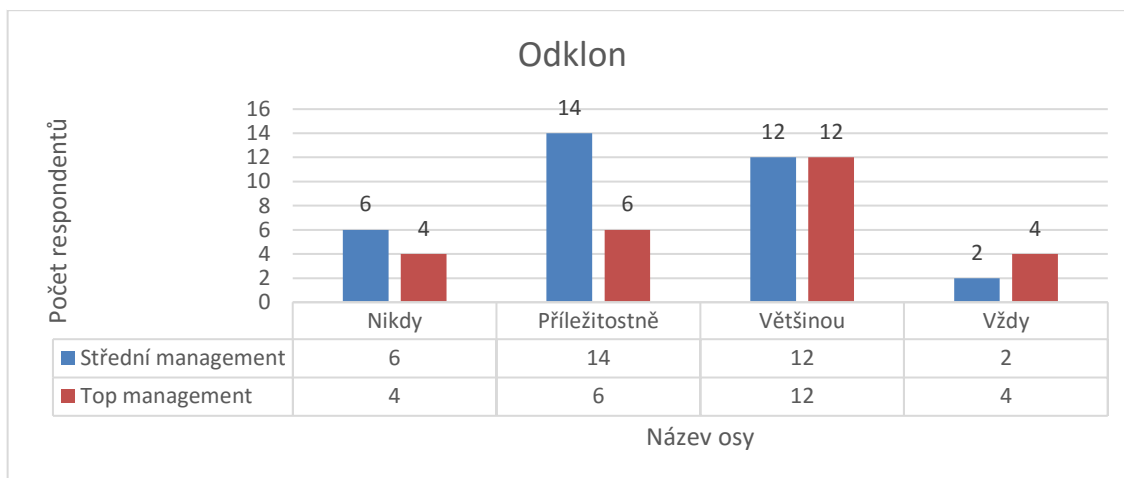
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Odklon

a) Střední management (SM): většina manažerů SM, v počtu 14 z 34, zvolila, že strategii Odklon užívá jen **Příležitostně**. 12 respondentů z 34 pak uvedlo, že se u nich Odklon vyskytuje **Většinou**, u 6 z 34 se nevyskytuje **Nikdy** a u 2 z 34 je Odklon přítomný **Vždy** za každých okolností.

b) Top management (TM): v rámci TM, 12 z 26 respondentů, a tedy nejvíce, zvolilo, že Odklon je u nich při zátěži přítomen **Většinou**. 6 z 26 respondentů uvedlo, že **Příležitostně**, 4 z 26 zvolili, že u nich se nachází **Vždy** a stejný počet uvedl, že u nich Odklon není při zátěži **Nikdy** přítomen.

Graf 37: Využívání strategie Odklon TM vs. SM



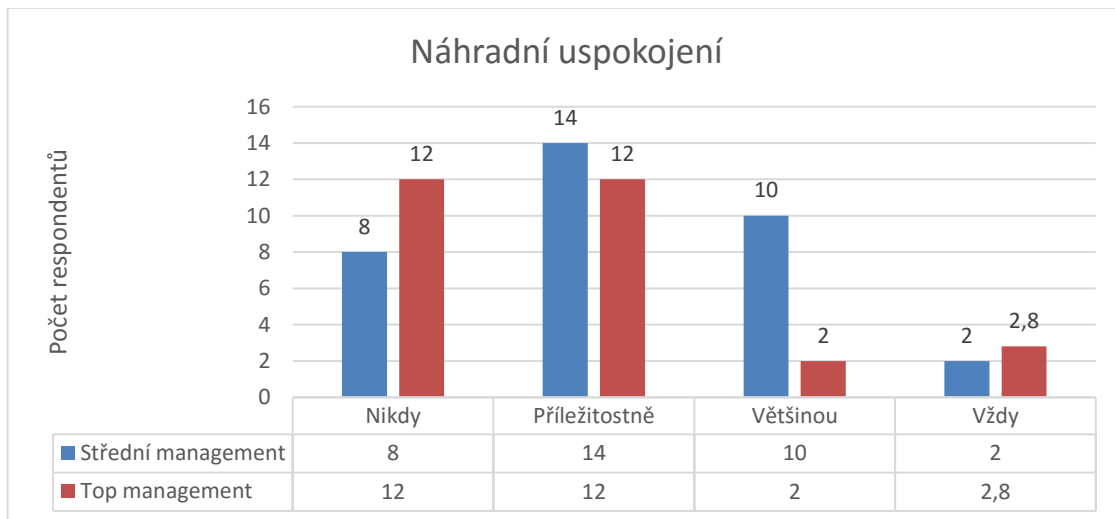
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Náhradní uspokojení

a) Střední management (SM): nejfrekventovanější odpovědí, zvolenou 14 respondenty SM z 34, bylo, že Příležitostně využívají Náhradní uspokojení při zátěži. 10 z 34 uvedlo, že Většinou, 8 z 34, že Nikdy a 2 z 34 že Vždy při zátěži užívají Náhradní uspokojení k eliminaci potencionálního stresu.

b) Top management (TM): nejvíce respondentů z TM zvolilo, že užívají Náhradní uspokojení pouze Příležitostně a stejný počet dalších respondentů uvedl, že jej nežívá Nikdy. Takto na obě varianty odpovědělo 12 a 12 respondentů z 34. Zbylí 2 respondenti TM z 34 uvedli, že Náhradní uspokojení používají Většinou. Nikdo z TM neuvedl, že by Vždy používali při zátěži Náhradní uspokojení.

Graf 38: Využívání strategie Náhradní uspokojení TM vs. SM



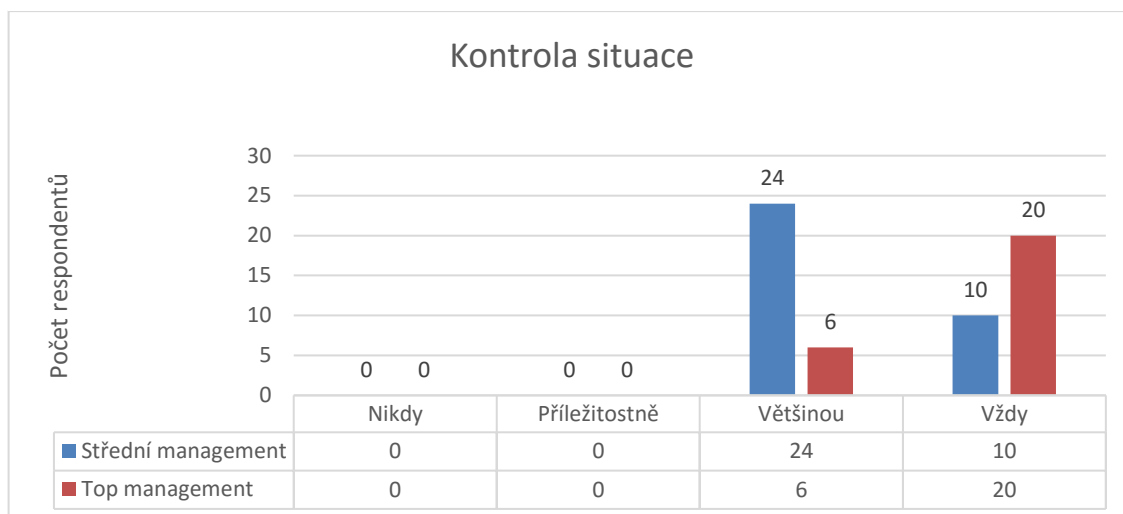
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Kontrola situace

a) Střední management (SM): 24 z 34 respondentů z SM, a tedy nejvíce, zvolilo, že Kontrolu situace využívají při zátěži Většinou. Zbýlých 10 z 34 SM pak zvolilo, že Kontrola situace je u nich při zátěži přítomna Vždy za každých okolností. Nikdo z SM ne zvolil, že by Kontrola situace u nich byla jen Příležitostně či Nikdy. Tato strategii je v rámci SM užívána velmi často.

b) Top management (TM): nejvíce TM v počtu 20 z 26 uvedlo, že Vždy za každých okolností používají Kontrolu situace jako strategii při zvládnání zátěže. Pouze 6 respondentů z 26 uvedlo, že Kontrolu situace využívá Většinou. Celkově tato skupina velmi často používá Kontrolu situace a většina dokonce Vždy. Nikdo z dotazovaných nevedl variantu Příležitostně či Nikdy.

Graf 39: Využívání strategie Kontrola situace TM vs. SM



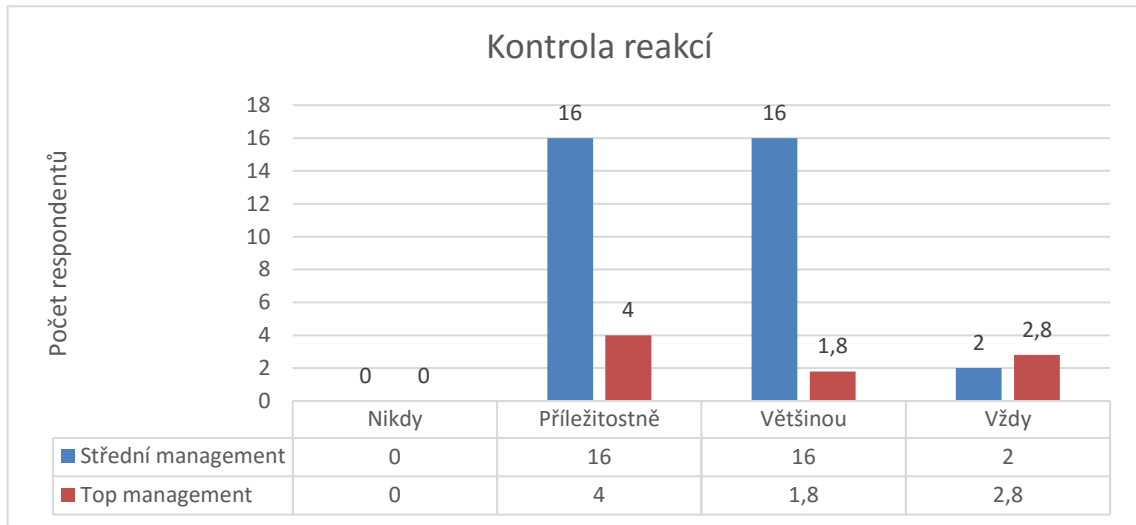
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Kontrola reakcí

a) Střední management (SM): dvě nejčastější odpovědi u SM byly, že Kontrolu reakcí používají u první skupiny respondentů Příležitostně a u další Většinou. První variantu zvolilo 16 respondentů z 34 a další také 16 z 34. Zbýlí 2 respondenti z SM uvedli, že Kontrolují své emoce a reakce Vždy. Nikdo z dotazovaných v rámci SM neuvedl, že by Kontrolu reakcí nežíval zcela vůbec - Nikdy.

b) Top management (TM): většina TM, celkem 14 z 26 zvolila, že Kontrolují své reakce Většinou, 8 z 26 uvedlo, že Vždy a 4 respondenti TM uvedli, že Kontrolují své reakce pouze Příležitostně. Nikdo z dotazovaných v rámci SM neuvedl, že by Kontrolu reakcí nežíval zcela vůbec - Nikdy.

Graf 40: Využívání strategie Kontrola reakcí TM vs. SM



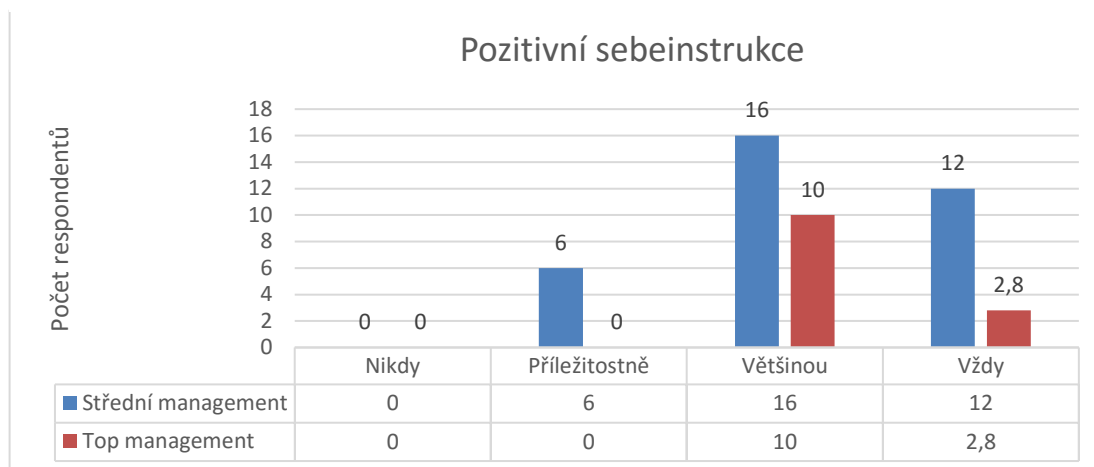
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Pozitivní sebeinstrukce

a) Střední management (SM): nejfrekventovanější odpovědí u této strategie bylo, že Pozitivní sebeinstrukci respondenti SM používají po **Většinou**. Takto odpovědělo 16 z 34. 12 z 34 pak uvedlo, že Pozitivní sebeinstrukce používají **Vždy** a 6 z 34 respondentů ji používá jen **Příležitostně**. Nikdo z dotazovaných nevolil, že by **Nikdy** Pozitivní sebeinstrukci nepoužíval k zvládnání zátěže.

b) Top management (TM): celkově největší počet respondentů TM, a to 16 z 26 uvedl, že **Vždy** za každých okolností používají Pozitivní sebeinstrukci při zátěži, zbylých 10 z 26 pak zvolilo, že **Většinou**. Nikdo z TM nevedl, že by používal pozitivní sebeinstrukci pouze **Příležitostně** či **Nikdy**. Celkově se tato sledovaná skupina vyznačuje velmi častým užíváním této pozitivní copingové strategie.

Graf 41: Využívání strategie Pozitivní sebeinstrukce TM vs. SM



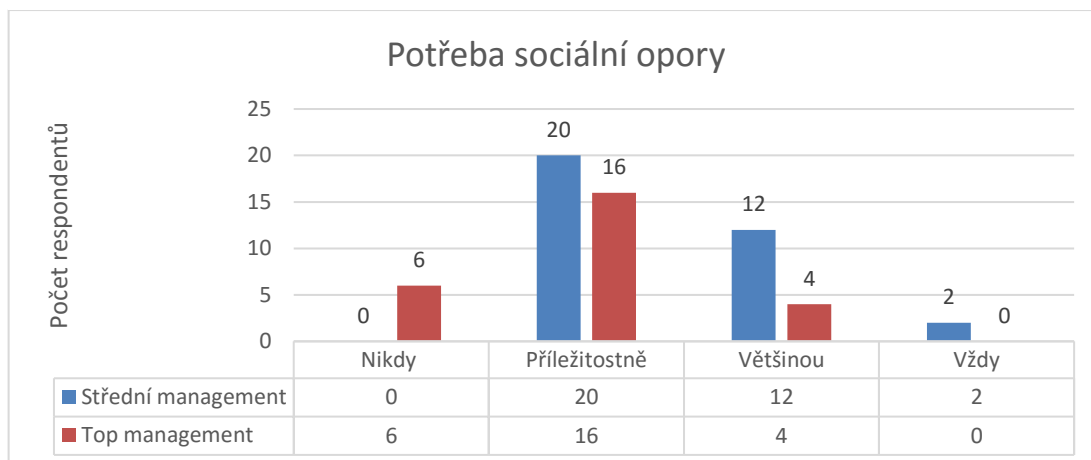
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Potřeba sociální opory

a) Střední management (SM): největší množství respondentů SM, v počtu 20 z 34, uvedlo, že pouze Příležitostně potřebují Sociální oporu. 12 z 34 uvedlo, že Sociální oporu potřebují Většinou a 2 z 34 uvedli, že sociální oporu k zvládnutí zátěžové situace potřebují Vždy za každých okolností.

b) Top management (TM): stejně jako v SM, nejvíce respondentů z TM, celkem 16 z 26 zvolilo, že jen **Příležitostně** vyhledávají Sociální oporu k zvládnutí zátěže. Dále 6 z 26 uvedlo, že ji nepotřebují Nikdy, 4 uvedli, že ji potřebují Většinou a Nikdo nevedl, že by Sociální oporu k zvládnutí zátěže potřeboval Vždy za každých okolností.

Graf 42: Využívání strategie Sociální opora TM vs. SM



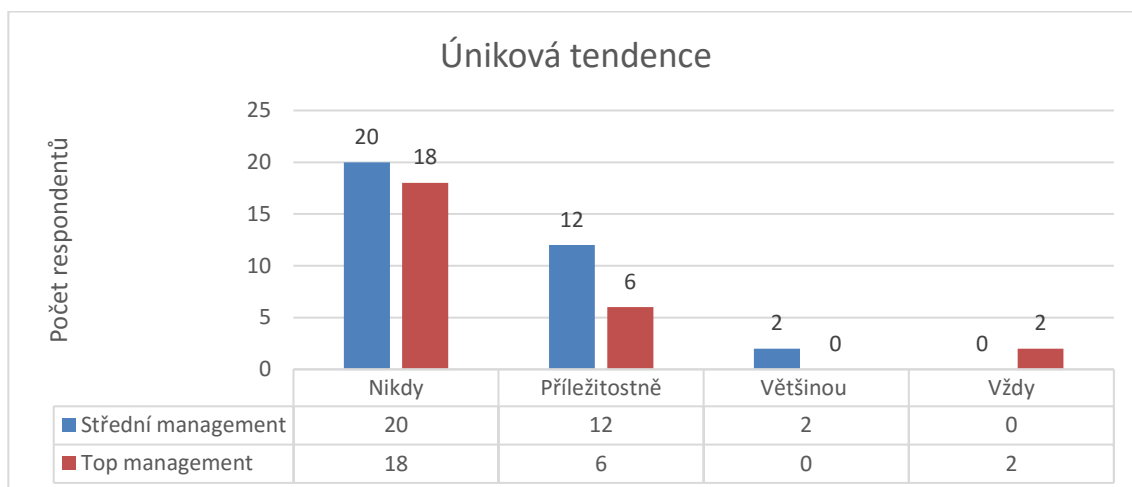
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Úniková tendence

a) Střední management (SM): většina respondentů SM, a to 20 z 34, **Nikdy** za žádných okolností nemá Únikovou tendenci. 12 z 34 z SM uvádí, že Úniková tendence je u nich pouze Příležitostně a 2 z 34 uvádí, že u nich se vyskytuje Většinou. Nikdo neuvedl, že by se u něj úniková tendence vyskytovala Vždy, při každé zátěžové situaci.

b) Top management (TM): stejně jako u SM, většina respondentů TM, a to přesně 18 z 26, uvádí, že se u nich úniková tendence nevyskytuje **Nikdy**. 6 z 26 zvolilo, že se u nich Úniková tendence objevuje Příležitostně a 2 z 26 uvádí, že se u nich Úniková tendence vyskytuje Vždy. Nikdo z dotazovaných v rámci TM neuvedl, že by u něj Úniková tendence byla přítomná ve Většině případů.

Graf 43: Využívání strategie Úniková tendence TM vs. SM



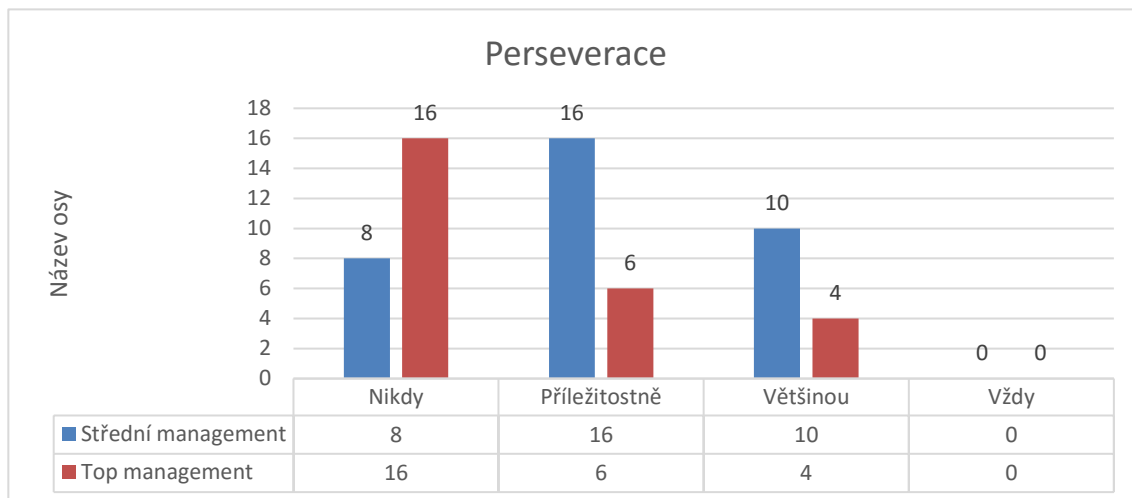
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Perseverace

a) Střední management (SM): nejmarkantnější množství odpovědí, kterou zvolilo 16 z 34 respondentů SM, bylo, že pouze **Příležitostně** se u nich vyskytuje Perseverace. 10 z 34 uvedlo, že u nich se Perseverace vyskytuje po Většinou a 8 z 34 uvedlo, že Nikdy. Nikdo ze SM neuvedl, že by se u něj Perseverace při náročných a zátěžových situacích vyskytovala Vždy.

b) Top management (TM): většina respondentů z TM, v počtu 16 z 26, uvedla, že se u nich Nikdy nevyskytuje Perseverace, 6 uvedlo, že je u nich přítomna pouze Příležitostně a 4 uvedli, že Většinou. Nikdo z dotazovaných respondentů z TM neuvedl, že by se u něj vyskytovala Perseverace Vždy.

Graf 44: Využívání strategie Perseverace TM vs. SM



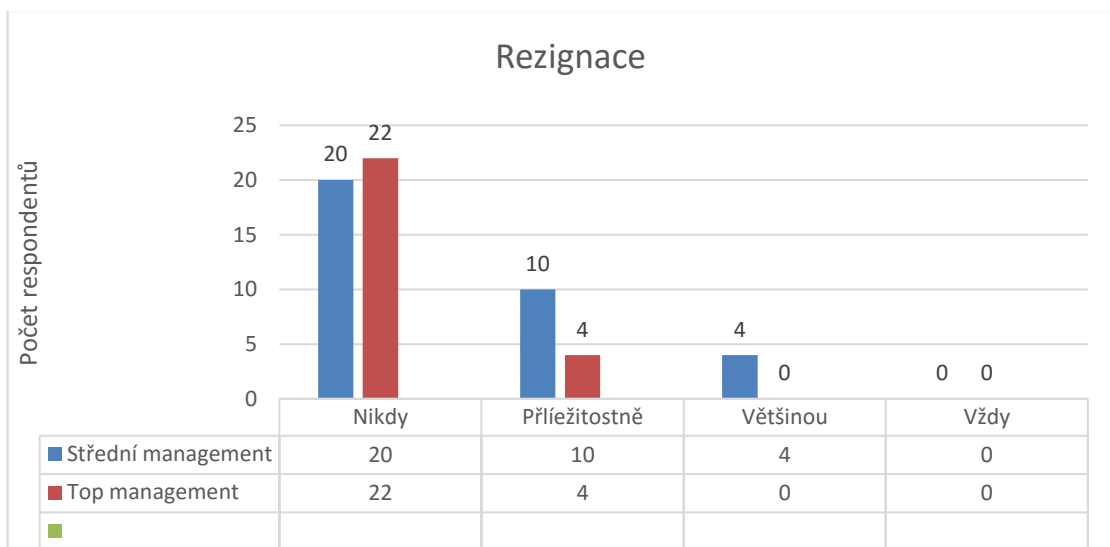
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Rezignace

a) Střední management (SM): 20 z 34, a tedy nejvíce respondentů v rámci SM uvedlo, že Rezignace se u nich nevyskytuje Nikdy za žádných okolností. 10 z 34 z SM pak zvolilo, že Rezignace je u nich přítomná jen Příležitostně a 4 z 34, že je u nich Většinou Rezignace přítomná. Nikdo neuvedl, že by se u něj tato negativní copingová strategie vyskytovala Vždy.

b) Top management (TM): stejně jako u SM, většina z TM, a to 22 z 26 respondentů, zvolila, že se u nich Rezignace při zátěži Nikdy neobjevuje. Zbylí 4 respondenti z 26 uvedli že je u nich přítomná jen Příležitostně. Nikdo neuvedl, že by se u něj rezignace vyskytovala Většinou či Vždy.

Graf 45: Využívání strategie Rezignace TM vs. SM



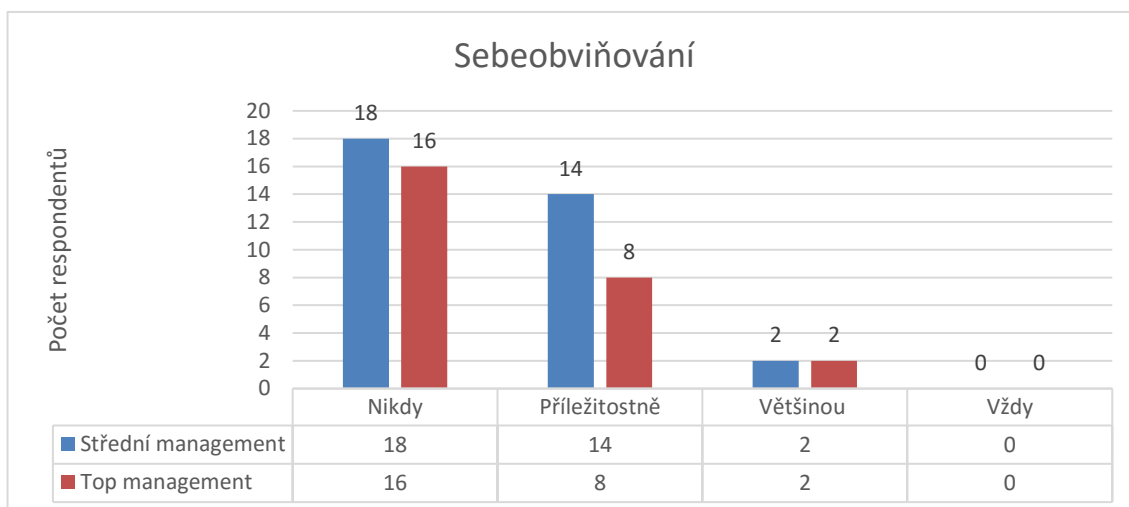
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Sebeobviňování

a) **Střední management (SM):** největší počet respondentů, celkem 18 z 34 označilo, že negativní copingová strategie Sebeobviňování u nich není při zátěži přítomná Nikdy. Na druhém místě v počtu odpovědí, 14 z 34 dalších respondentů uvedlo, že je u nich v zátěži Sebeobviňování přítomno Příležitostně a pouze 2 z 34 uvedli, že je u nich Sebeobviňování Většinou. Nikdo z dotazovaných ne zvolil variantu Vždy.

b) **Top management (TM):** největší počet respondentů, stejně jako u SM, uvedl, že Sebeobviňování se u nich při zátěži Nikdy nevyskytuje. Celkem takto odpovědělo 16 z 26. 8 respondentů z 26 uvedlo, že je u nich tato negativní copingová strategie přítomna Příležitostně a 2 z 26 uvedli, že je u nich Sebeobviňování většinou.

Graf 46: Využívání strategie Sebeobviňování TM vs. SM



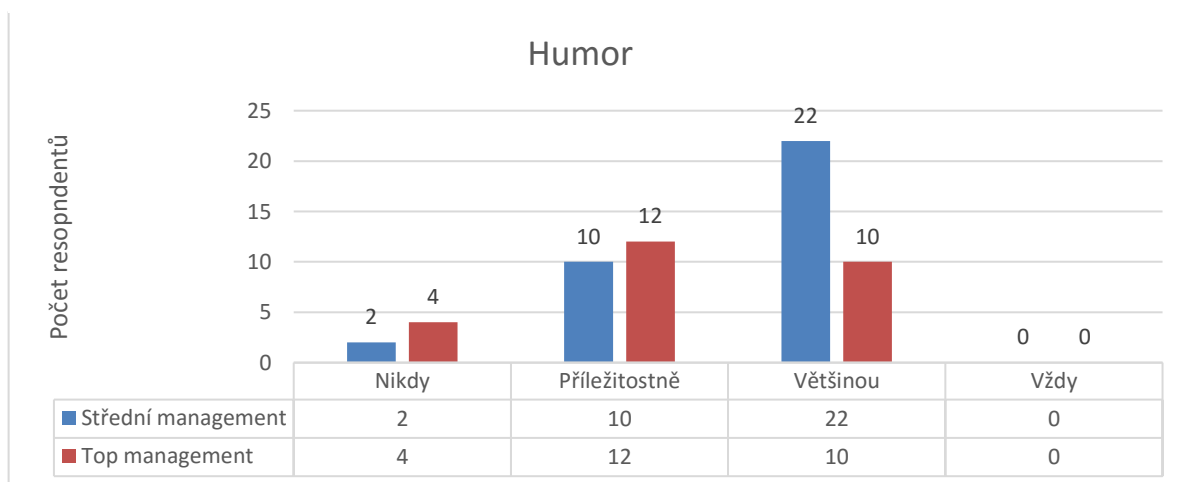
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Humor

a) Střední management (SM): nejvíce manažerů a manažerek SM zvolilo, že Humor používají Většinou k zvládnání zátěže. Takto odpovědělo 22 z 34. 10 z 34 uvedlo, že Humor užívají Příležitostně a 2 z 34, že Nikdy. Nikdo z dotazovaných nezvolil variantu Vždy.

b) Top management (TM): nejvíce respondentů, a to 12 z 26, zvolilo variantu, že Humor používají k zvládnání zátěže pouze Příležitostně. 10 z 26 uvedlo, že Většinou a 4 z 26, že Nikdy. Nikdo z dotazovaných nezvolil variantu Vždy.

Graf 47: Využívání strategie Humor TM vs. SM



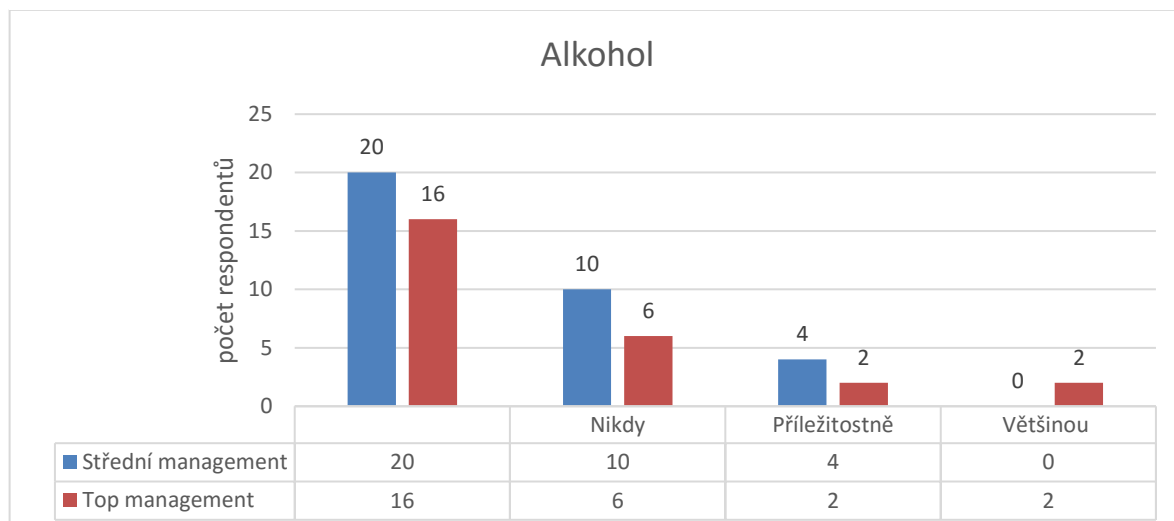
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Alkohol

a) Střední management (SM): 20 z 34 respondentů z SM, uvedlo, že Alkohol a jiné návykové látky, k zvládnutí zátěže nepoužívá Nikdy. 10 z 34 zvolilo, že pouze Příležitostně a 4 z 34, že Většinou. Nikdo neuvedl, že Vždy.

b) Top management (TM): stejně jako SM, nejvíce respondentů z TM zvolilo, že Alkohol a jiné návykové látky Nikdy k zvládnutí zátěžové situace nepoužívá. 6 z 26 zvolilo, že jej používá Příležitostně, 2 z 26, že Většinou a 2 z 26, uvedli, že Vždy používají Alkohol a jiné návykové látky k zvládnutí zátěže.

Graf 48: Využívání strategie Alkohol TM vs. SM



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

8 DISKUZE

8.1 Komplexní shrnutí odpovědí všech manažerů (mužů i žen)

Z údajů, získaných z proběhlého dotazníkového šetření a vyhodnocení jeho výsledků, lze říci, že většina manažerů, bez ohledu na pohlaví, velmi často (většinou či vždy) pojmá zátěžovou situaci spíše jako „Výzvu“, nežli „Hrozbu“. Celkem takto pojmá potencionálně stresogenní situaci až 77,4 % manažerů (mužů i žen, středního i top managementu). Takovýto postoj je velice efektivní v rámci zvládání zátěže. Dá se předpokládat, že pojmání situace spíše jako Výzvy, vytváří u manažerů pozitivní formu sebemotivace, která je účinnější, trvalejší a zároveň příznivější pro jedince jako takového, kdy pomáhá eliminovat negativní dopad dalšího potencionálního škodlivého stresu na jedincovo zdraví (psychické i fyzické). Pojmání náročné situace jako Výzvy, současně pomáhá zvládat dlouhodobější náročnost specifického manažerského povolání a udržuje pozitivnější vztah ke svému povolání a jeho úkolům čili „výzvam“.

Dále převážná většina manažerů uvedla, že velmi často (většinou či vždy) volí strategii Podhodnocení (74%), Odmítání viny (67,7%), Kontrolu reakcí a emocí (67,7%), Pozitivní sebeinstrukce (90,3%), více jak jedna polovina manažerů (51,6 %) uvedla, že většinou či vždy využívá Humoru k zvládání zátěže. Naprosto všichni manažeři (100%) uvedli, že velmi často (většinou či vždy) využívají copingové strategie **Kontrola situace** a snaží se aktivně kontrolovat a měnit nepříjemnou stresogenní situaci.

Předchozí preference pozitivních copingových strategií kontroly, poukazují na patrnou snahu manažerů o neustálou kontrolu za každé profesní i neprofesní situace, a to jak v oblasti situační, reakční tak i emocionální.

Většina manažerů zároveň, v rámci strategie Podhodnocení, volí pozitivní postoj vůči své osobě a stresogenní situaci, kdy tato copingová strategie pomáhá pozitivně hodnotit své schopnosti a efektivně zpracovávat potencionální zátěžovou situaci.

Strategie, které manažeři využívají málo či vůbec, a tedy strategie, které byli převážnou většinou manažerů označené jako ty, které využívají pouze Příležitostně či vůbec Nikdy, jsou strategie Náhradní uspokojení, které je velmi málo či vůbec využíváno 77,4% manažerů, dále 70,96% pouze příležitostně či vůbec nikdy nevyužívá

strategii Sociální opory, 93,5% manažerů zvolilo, že nepreferují strategii Únikové tendence, Rezignace, Sebeobviňování, 77,4% všech manažerů uvedlo, že strategii Perseverace a 87% téměř vůbec či vůbec nikdy nevyužívá k zvládnání zátěže Alkohol či jiné návykové a utišující látky.

Většina manažerů tedy nemá tendenci od zátěžové situace utéct, nepropadá stavům beznaděje, často spojených se silnou demotivací, psychickou paralýzou a sníženou produktivitou, nevolí při zátěži negativní copingovou strategii, kdy by využívali pro jejich zdraví destruktivní návykové látky, které mohou nejen zhoršit fyzický, ale v dlouhodobém měřítku i psychický stav jedince a většina manažerů odmítá vinu a netrpí výčitkami za vzniklou situaci. Tento proces znázorňuje značnou ochranu ega u většiny manažerů, mužů i žen, touto formou. Dalo by se předpokládat, že manažeři jsou ve svém povolání tak často konfrontováni s krizovými a zátěžovými situacemi, že jejich psychika musí využívat takové strategie, jež nepůsobí na psychiku a mentální procesy destruktivně a nebrzdí manažery ve výkonu.

Taktéž většina manažerů, sociální oporu, ať už instrumentální či emoční, využívá k překonávání zátěžové situace pouze příležitostně. Lze předpokládat, že v rámci pracovního procesu spíše nežli emoční sociální oporu, využívají manažeři instrumentální oporu svých kolegů, a především nadřazených k zvládnutí pracovních „Výzev“.

8.2 Copingové strategie preferované muži vs. ženami

O2: Jaké copingové strategie jsou preferovány muži manažery?

O3: Jaké copingové strategie jsou preferovány ženami manažerkami?

- **Strategie velmi často užívané ženami manažerkami a muži manažery při zátěži**

Většina mužů, a to 79,2 % uvedla, že pro ně problémová či zátěžová situace představuje převážně Výzvu a nikoliv Hrozbu.

Strategie, které jsou nejčastěji (Vždy či Většinou) užívány většinou mužů manažerů, patří strategie Podhodnocení (79,2%), Odmítání viny (70,8%) **Kontrola situace** (100%), Kontrola emocí (75%) a **Pozitivní sebeinstrukce** (100%). 58,3 % mužů manažerů navíc používá k překonávání zátěže Humor. Všechny uvedené strategie, které jsou velmi často

užívány muži, jsou pozitivního nedestruktivního charakteru, ochraňující ego a vytvářející pozitivní motivaci.

Mezi strategie, velmi často (Vždy či Většinou) užívané většinou žen manažerek, patří strategie Podhodnocení (57,14%) Odmítání viny (57,14%), Odklon (71,42%), Náhradní uspokojení (57,14%), **Kontrola situace** (100%) a Pozitivní sebeinstrukce (57,14 %). Ženy navíc, stejně jako muži pojmají zátěž převážně jako Výzvu. Celkově jako Výzvu zátěž pojímá 71, 42 % žen.

- **Ženy versus muži**

Velké procento žen, stejně jako velké procento mužů se shoduje ve vnímání zátěžové situace jako Výzvy.

Ženy, stejně jako muži, užívají velmi často copingové strategie Podhodnocení, ovšem takovýchto žen manažerek je v porovnání s muži mnohem méně, a to zhruba o 20 %. Taktéž je v rámci skupiny mužů mnohem větší zastoupení těch, kteří užívají strategii Odmítání viny, nežli je tomu u žen. Muži tedy inklinují k mnohem častějšímu odmítání viny za vzniklou situaci. Většina žen, se zase na rozdíl od mužů, vyznačuje častým využíváním pro ně specifické (u mužů nebyla vyzorována) copingové strategie Odklonu pozornosti, která se v řadách mužů téměř nevyskytuje. Také mnohem více žen velmi často užívá Náhradní uspokojení, které se naopak v řadách mužů pro zvládnání zátěže nevyskytuje téměř vůbec. Muži jsou zase specifictí tím, že na rozdíl od žen, většina z nich využívá k zvládnání stresu Humor. Obě skupiny se vyznačují silnou potřebou Kontroly situace a jak všechny ženy, tak všichni muži tuto strategii využívají velmi často.

Většina mužů naopak od žen mnohem více využívá Kontrolu emocí, která je u většiny z nich jednou z nejvyužívanějších strategií při zvládnání stresu. Zastoupení žen, které by při zvládnání zátěže využívaly Kontrolu emocí, je velmi slabé a netvoří ani většinu zastoupení žen. Dá se předpokládat, že ženy jsou na rozdíl od mužů více emotivní osoby a není pro ně tak důležité emoce skrývat, naopak pomocí nich velmi často řeší spoustu problémů a úkolů a žena je přirozeně v společnosti pojmána jako bytost emočně založená, jež si může dovolit projevit určitou „slabost“. V pozici muže jako manažera je velmi často očekáván silný racionální postoj k vzniklému problému a neemotivní reakce, které by u muže mohly znamenat jisté selhání a ztrátu silné dominantní pozice v rámci reakcí, jež jsou společností od muže manažera očekávány.

- **Strategie velmi málo či vůbec neužívané ženami manažerky a muži manažery při zátěži**

Všichni (100%) manažeři nepojímají vzniklou situaci jako Hrozbu. Strategie, které nejsou manažery muži preferované a nejsou tedy nikdy či pouze příležitostně využívány, jsou Odklon (58,3%), Náhradní uspokojení (87,5%), Potřeba sociální opory (70,83%), Úniková tendence (95,83%), Perseverace (79,16%), **Rezignace** (100%), **Sebeobviňování** (100%) a Alkohol (87,5%).

Většina mužů (71,42%) nepojímá zátěžovou situaci jak Hrozbu. Strategiemi, které se u většiny dotazovaných žen manažerek téměř nevyskytují (Příležitostně či Nikdy) jsou Kontrola emocí (57,14%), Potřeba sociální opory (71,42%), Úniková tendence (85,71%), Perseverace (71,42%), Rezignace (71,42%), Sebeobviňování (71,42%), Humor (71,42%), Alkohol (85,71%).

V rámci neužívaných strategií, se muži i ženy liší především v rámci Únikové tendence, kdy většina mužů (95,38%) pouze příležitostně či nikdy tuto strategii nevyužívá. Žen, u kterých se tato strategie nevyskytuje je o něco méně (85,71%). I přesto, že je většinou respondentů obou skupin Úniková tendence nepreferovaná, je zastoupení některých žen, u kterých se strategie Únikové tendence vyskytuje vyšší než mužů.

Další rozdíl vzniká mezi muži a ženami u strategie Rezignace a Sebeobviňování. Mezitím co u všech mužů nejsou primárně preferované tyto strategie, zastoupení takových žen je menší, tudíž u některých žen se muže vyskytovat velmi časté Sebeobviňování a tendence k Rezignaci, stavům beznaděje a bezmoci, slabosti. U žádného muže manažera se s tímto jevem rezignace či sebeobviňování, který by se u něj vyskytoval vždy či většinou, setkat nemůžeme. Zde bychom opět mohli brát v potaz vyšší emoční citlivost žen spojených s prožitky strachu a bezmoci. Jak už bylo uvedeno u preferovaných strategií, většina žen na rozdíl od mužů nevyužívá humor k zvládnání zátěže.

8.3 Copingové strategie preferované top managementem vs. středním managementem

O4: Inklinují manažeři vrcholového managementu častěji k pozitivním copingovým strategiím?

- **Strategie velmi často užívané top a středními manažery při zátěži**

Většina manažerů středního managementu, ovšem pouze 58,4 %, pojmají zátěžovou situaci spíše jako Výzvu.

Strategie využívané velmi často (Vždy či Většinou) většinou dotazovaných manažerů a manažerek středního managementu, využívá k zvládnání zátěže copingovou strategii Podhodnocení (58,4%), Odmítání viny (52,94%), **Kontrola situace** (100%), Kontrola reakcí a emocí (52,94%), Pozitivní sebeinstrukce (82,35%) a Humor (64,7%).

Naprosto všichni manažeři top managementu, pojmají zátěžovou situaci většinou spíše jako Výzvu. Strategie velmi často (Vždy či Většinou) užívané většinou dotazovaných manažerek a manažerů v top managementu, jsou Podhodnocení (92,3%), Odmítání viny (92,3%), Odklon (61,5%), **Kontrola situace** (100%), Kontrola reakcí a emocí (84,61%), **Pozitivní sebeinstrukce** (100%).

- **Střední management *versus* Top management**

Obě skupiny (top management i střední management) využívají velmi často (Vždy či Většinou) Strategii Podhodnocení a Odmítání viny, ovšem mnohem markantněji jsou užívány skupinou Top managementu, kde je využívá více jak 90 % všech respondentů. Taktéž většina manažerů středního i top managementu se shoduje ve velmi častém užívání Kontroly reakcí a emocí a Pozitivní sebeinstrukce. Ovšem stejně jako u předchozích strategií, jsou strategie Kontrola reakcí a emocí přítomny u mnohem většího množství top manažerů nežli u středních manažerů. Pozitivní sebeinstrukci využívají velmi často naprosto všichni top manažeři.

U středního managementu bylo navíc vyzorováno velmi časté užívání strategie Humor u většiny těchto manažerů. U top managementu naopak není tato strategie nijak významně preferována k zvládnání zátěžové situace. Dá se předpokládat, že situace, úkoly, zátěž a pracovní problémy, které jsou nutné top managementem řešit, vyžadují

vysokou profesionalitu, při níž by se strategie Humor příliš neujala. Všichni respondenti z obou skupin, stejně jako tomu bylo u mužů a žen, využívají velmi často copingovou strategii Kontrola situace. Tudiž všichni manažeři, středního i top managementu, ženy i muži k tomuto inklinují. Zdá se předpokládat, že k všeobecné náplni a schopnosti zvládat a naplňovat manažerskou funkci bez ohledu na pohlaví či pozici, je důležité a ukázalo se jako efektivní díky časté preferenci, aktivně kontrolovat, řídit a měnit nepříjemnou situaci. Všichni manažeři tedy zaujímají vysoce aktivní postoj k zvládnutí zátěže a vychází vstříc aktivními řešení každodenních problémů a jejich nápravě k lepšímu. Pasivita je tedy velmi málo přítomná a v rámci managementu nevýhodná.

- **Strategie velmi málo či vůbec užívané top a středními manažery při zátěži**

Na předchozí velmi často preferované copingové strategie středního a top managementu, navazujeme strategiemi, které nejsou téměř vůbec či vůbec preferované manažery pro zvládnutí zátěže.

Mezi strategie, které manažery a manažerky střední managementu při zátěži a k jejím zvládnutí (Nikdy či Příležitostně) nejsou téměř využívány, patří Odklon (58,82%), Náhradní uspokojení (64,7%), Potřeba sociální opory (58,82%), Úniková tendence (94,11%), Rezignace (88,23%), Sebeobviňování (94,11%), Alkohol (88,23%). 88,23% manažerů střední linie nepojímá zátěžovou situaci jako „Hrozbu“.

100% všech dotazovaných top manažerů nikdy za žádných okolností nepojímá zátěž a potencionálně stresogenní situaci jako Hrozbu. Mezi strategie, které manažery a manažerky top managementu při zátěži a k jejím zvládnutí (Nikdy či Příležitostně) nejsou téměř využívány, patří Náhradní uspokojení (92,3%), Pozitivní sebeinstrukce (76,92%), Potřeba sociální opory (84,61%), Úniková tendence (92,3%), Perseverace (84,61%), **Rezignace** (100%), Sebeobviňování (92,3%), Alkohol (84,61%).

- **Střední management versus Top management**

Většina manažerů středního managementu mnohem méně využívá Odklon než top management. Manažeři top managementu, a to 92,3% mnohem méně inklinují k častému využívání náhradního uspokojení nežli manažeři středního managementu. Většina manažerů top managementu navíc nevyužívá Pozitivní sebeinstrukce a mnohem více top manažerů, než středních manažerů nevyužívá téměř vůbec či vůbec sociální oporu. Více

jak 90% respondentů obou skupin neinklinuje k Únikové tendenci. Mnohem větší podíl a zároveň většina top manažerů navíc na rozdíl od středního managementu nežívá Perseverace, tedy méně trpí na časté přemítání nad zátěží a nepříjemnou situací. Všichni top manažeři také netrpí na časté pocity Rezignace, kdy v řadách středního managementu se u některých případů Rezignace vyskytuje. Více jak 90% všech manažerů z obou skupin netrpí častým Sebeobviňováním a více jak 80% všech manažerů obou skupin nežívá Alkohol jako copingovou strategií.

Lze vyvozovat, že větší podíl top manažerů všeobecně méně inklinuje k užívání negativních copingových strategií nežli manažeři středního managementu.

ZÁVĚR

V bakalářské práci byly shromážděny informace a poznatky k problematice stresu u manažerů a vedoucích pracovníků. V rámci svého pracovního působení bývají manažeři často vystavováni stresovým situacím a k jejich zvládnutí volí některé z copingových strategií.

Hypotéza, že převládá využívání pozitivních copingových strategií a kontrolních mechanismů u všech manažerů, tj. mužů a žen, byla potvrzena. Všechny strategie, které ve většině případů u většiny manažerů převládají, spadají do kategorie pozitivních copingových strategií. Převážná většina manažerů (mužů i žen, středního i top managementu) tedy trvale inklinuje k využívání pozitivních copingových strategií při zvládnutí stresu a zátěžových situací, přičemž nejčastější užívanou strategií převážné většiny všech manažerů jsou strategie Kontrola situace a Pozitivní sebeinstrukce.

Druhá hypotéza, že většina mužů manažerů většinou volí k zvládnutí zátěže pozitivní copingové strategie, se výzkumným šetřením prokázala. Taktéž u většiny žen bylo zjištěno, že k zvládnutí stresu preferují převážně pozitivní copingové strategie, tudíž tímto byla třetí hypotéza, že většina manažerek volí k zvládnutí zátěže negativní copingové strategie, zamítnuta. Obě skupiny se vyznačují silnou potřebou Kontroly situace, přičemž většina žen dále nejvíce preferuje strategii Odklon a většina mužů strategii Pozitivní sebeinstrukce. V porovnání žen a mužů, muži užívají častěji společné preferované strategie ovšem většina žen preferuje využívání většího množství ze spektra pozitivních copingových strategií.

Čtvrtá hypotéza, při které jsme předpokládali, že většina manažerů a manažerek vrcholového managementu využívá pozitivní copingové strategie k zvládnutí stresu a zátěže, byla potvrzena. Nejmarkantněji využívanými strategiemi top managementu jsou strategie Kontrola situace, Pozitivní sebeinstrukce, Podhonození, Odmítání viny a Kontrola emocí a reakcí. Taktéž manažeři střední úrovně nejvíce využívají pozitivní strategie Kontrolu situace a Pozitivní sebeinstrukci, tudíž pátá hypotéza, jež předpokládala, že většina manažerů a manažerek středního managementu využívá negativní copingové strategie, byla zamítnuta.

Všichni manažeři, muži i ženy, top i střední management, pojmají zátěžovou situaci převážně jako Výzvu, které se hodljají postavit.

Jako velice přívětivé jsou výsledky výzkumu, z nichž vychází, že většina respondentů (bez ohledu na pohlaví a úroveň manažerské pozice) volí většinou pozitivní copingové strategie. Z tohoto důvodu považují za vhodné, aby tento stav byl nadále posilován opatřeními, kterými je duševní hygiena (psychohygiena), zahrnující dechové a relaxační techniky, dostatek kvalitního spánku, správná životospráva a fyzická aktivita. Tato opatření snižují fyzickou i psychickou tenzi, vedou k zvyšování tělesné kondice a odolnosti manažerů vůči pracovnímu stresu. Zároveň výše uvedená opatření přispívají k regeneraci a celkové emoční rovnováze manažerů, což také může zvýšit pravděpodobnost, že jedinci budou schopni eliminovat vznik či míru působení dalšího stresu. Nedoporučovanými strategiemi jsou naopak alkohol, cigarety a jiné návykové látky, které mohou u úzkostlivých a neurotických jedinců vyvolávat ještě více excitované stavy nervozity, neklidu, strachu či smutku a úzkostí, včetně fyzického třesu a škodlivého dráždění nervové soustavy. I přesto, že v malém množství působí lehké drogy jako stimulanty při stavech vyčerpání či jako antidepresiva, která poskytují formu psychického uspokojení, je zde stále vysoce alarmující riziko vzniku závislostí, majících silně kontraproduktivní účinky pro zdraví a schopnost efektivního zvládnání stresu jedinců.

Na základě mé bakalářské práce budou respondentům tohoto výzkumného šetření, zaslány emaily s vstupy šetření a s výše uvedenými stručnými doporučeními, které by měly posilovat pozitivní směr řešení stresových situací a tím pádem i ochraňovat zdravotní oblast daných jedinců a současně s ohledem na pracovní oblast i jejich výkonnost.

V rámci výzkumného šetření byly zjišťovány preference v kategoriích muži, ženy a v kategoriích vrcholový a střední management. U obou těchto kategorií může hrát podstatnou roli věk daných jedinců, respektive doba jejich působení na manažerské pozici. Bylo by vhodné identifikovat, zda k využívání pozitivních copingových strategií inklinují spíše seniorní (z pohledu doby působení v managementu) jedinci, a to zejména díky svým dlouholetým zkušenostem a osvojeným a odzkoušeným modelům řešení jednotlivých situací. Nebo spíše převažuje využívání pozitivních copingových strategií u mladších jedinců, respektive jedinců s kratší dobou působení na manažerské pozici,

a to z důvodu jejich vyšších fyzických a psychických sil. Daný výzkum by bylo vhodné realizovat v rámci diplomové práce.

Pro bakalářskou práci byl stanoven cíl zjištění preference využívání copingových strategií u manažerů, mužů a žen, středního a top managementu. Tento vytyčený cíl byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BALAŠTÍKOVÁ, V., M. BLATNÝ a T. KOHOUTEK. Aspekty sebepojetí jako determinanty výběru strategií zvládnání u adolescentů. *Československá psychologie: Časopis pro psychologickou teorii a praxi*, Praha: Academia, 2004, roč. 48, č.5, s. 410 – 415. ISSN 0009-062X.

BALAŠTÍKOVÁ, V. a M. BLATNÝ. *Determinanty výběru strategií zvládnání: osobnost, vnímání situace, sebepojetí*. Akademie věd České republiky, Psychologický ústav, 2003. ISBN 9788023950014.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O., ŠULEŘ. *Management*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLATNÝ, M., T. KOHOUTEK a P. JANUŠOVÁ. Situačně kognitivní a osobnostní determinanty chování v zátěžové situaci. *Československá psychologie*, Praha: AV ČR, 2002, roč. 46, č. 2, s. 97-108. ISSN 0009- 062X.

BLATNÝ, M. a L. OSECKÁ. Zdroje sebehodnocení a životní spokojenosti: osobnost a strategie zvládnání. *Československá psychologie*, Praha: AV ČR, 1998, roč. 42, č. 5, s. 350-394. ISSN 0009- 062X

HLADKÝ, A. a Z. ŽÍDKOVÁ. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. 3.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2002. ISBN 80-246-0380-2

HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-889-1.

KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.

KONEČNÝ, M. *Management*. 2.vyd. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-56-5.

KŘIVOHLAVÝ, J. Obranné mechanismy a strategie zvládání těžkostí. *Československá psychologie*, 1989, s. 361–368.

KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. Praha: Portál, 2001. ISBN 8071785512

KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie nemoci. Praha: Grada, 2002. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0179-0.

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Moderátor zvládání zátěže typu sociální opory*. *Československá psychologie*, 43, 1999, s. 106 – 118.

LIPŠOVÁ, V. *Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2005. Neuvedeno.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

NĚMEČEK, P. a R. ZICH. *Podnikový management II., historie a současnost*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3626-8.

PELCÁK, S. *Psychologie zdraví a nemoci*. 1. vyd. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2014. Neuvedeno.

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

PRAŠKO, J. a H. PRAŠKOVÁ. *Proti stresu krok za krokem: aneb jak získat klid a odolnost vůči nepohodě*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0068-9.

PRAŠKO, J. a H. PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1697-8.

SMĚKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení vědomí a jednání*. 3., opr. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-80-87029-62-6.

- SÝKORA, J. a J. DVOŘÁK. *Člověk v krizi*. Praha: Credit, 1998. ISBN 80-213-0432-4.
- ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.
- ŠOLCOVÁ, I.: *Psychosociální stres žen: Přehled současných poznatků*. Československá psychologie 40, 1996, s. 237– 247.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- VAŠINA, L. a V. STRNADOVÁ. *Psychologie osobnosti I*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-491-0.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- AMIRKHAN, J. H., R. T. RISINGER a R. J. SWICKERT. Extraversion: A „hidden“ personality factor in coping? *Journal of Personality*, roč. 1995, s. 189 – 212.
- AMIRKHAN, J. H. *A factor analytically derived measure of coping: The coping strategy indicator*. *Journal of personality and Social Psychology*, 1990, roč. 59, č. 5, 1066-1074.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2-X
- ARNOLD, J a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

- BAUMGARTNER, F. Zvládanie stresu – coping. In: Výrost, J a I. Slaměnik (Eds.), *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0042-5.
- CARVER, C. S., M. F. SCHEIER a J. K. WEINTRAUB. Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, roč. 56, č. 2, s. 267–283.
- CRAINER, S. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- DONELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. 2.vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-7169-422-3.
- FICKOVÁ, E. *Determinanty zvládání stresu: I. Teoretické přístupy*. Československá psychologie, 1993a.
- FICKOVÁ, E. *Determinanty zvládání stresu: II. Metodologické problémy*. Československá psychologie, 1993b, s. 129-138.
- FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 1. vyd. EAN: 9788072265152.
- FRODSHAM, J. a B. GARGIULO. *Make It Work*. NY: Davies- Black Publishing, 2005. ISBN 9780891062080.
- FURNHAM, Adrian. *The people business: psychological reflections on management*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. ISBN 1403992223.
- GOLDSTEIN, R.S. *Stress and Science*. NY: JAMA, 1993. Neuvedeno.
- HUBER, J, H.BANKHOFER a E.HEWSON. *30 způsobů, jak se zbavit stresu*. Praha: Grada, 2009. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2486-7.
- JANKE, W. a G. ERDMANNOVÁ. *Strategie zvládání stresu – SVF 78*. Praha: Testcentrum, 2003.
- MAGRETTA, J. *Co je to management*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2.
- PITT-CATSOUPHES, M. HRD Responses to Work- Family Stressors. *In Advances in Developing Human Resources*, 2007. roč. 9, č. 4., s. 527-554. Neuvedeno.

ROBBINS, S. a M. COULTER. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

ROESCH, R. *Time management for Busy People*. McGraw-Hill Companies, 1998. ISBN 9780070534063.

SELYE, H. *Život a stres*. 1.vyd. Bratislava: Obzor, 1966. Neuvedeno

TOBIN, D. L., K. A. HOLROYD A V. C. REYNOLDS. *Users manual for the Coping* . 1984. Neuvedeno.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN: 80-7261-029-5.

VEBER, J. *Management. Základy, moderní přístupy-výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

CCOHS. Workplace Stress-General [online]. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z:
<http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html>

OSHA Europe. Stress. European Agency for Safety and Health at Work. Canadian Mental Health Association [online]. [cit. 2016-12-18]. Dostupné z:
<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

SPCR. Výsledky ankety SP ČR-duben 2009. *Svaz průmyslu a dopravy ČR* [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: http://www.spcr.cz/cz/ankety/anketa_spcr_duben.doc

SEZNAM ZKRATEK

SM - Střední management

TM - Top management

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Procentuální zastoupení manažerů ve vnímání zátěže jako Výzvy | 48 |
| Graf 2: Procentuální zastoupení manažerů ve vnímání zátěže jako Hrozby | 49 |
| Graf 3: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Podhodnocení ... | 50 |
| Graf 4: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Odmítání viny ... | 51 |
| Graf 5: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Odklon | 52 |
| Graf 6: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Náhradní uspokojení | 53 |
| Graf 7: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Kontrola situace | 54 |
| Graf 8: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Kontrola reakcí . | 54 |
| Graf 9: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Pozitivní sebeinstrukce..... | 55 |
| Graf 10: Procentuální zastoupení manažerů v rámci využívání Sociální opory | 56 |
| Graf 11: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Úniková tendence | 56 |
| Graf 12: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Perseverace | 57 |
| Graf 13: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Rezignace | 58 |
| Graf 14: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Sebeobviňování | 58 |
| Graf 15: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Alkohol | 59 |
| Graf 16: Procentuální zastoupení manažerů ve využívání strategie Humor | 60 |

| | |
|--|----|
| Graf 17: Vnímání situace jako Výzvy muži vs. ženami | 61 |
| Graf 18: Vnímání situace jako Hrozby muži vs. ženy | 62 |
| Graf 19: Využívání strategie Podhodnocení muži vs. ženami | 63 |
| Graf 20: Využívání strategie Odmítání viny muži vs. Ženami | 64 |
| Graf 21: Využívání strategie Odklon muži vs. ženami | 65 |
| Graf 22: Využívání strategie Náhradní uspokojení muži vs. ženami | 66 |
| Graf 23: Využívání strategie Kontrola situace muži vs. ženami | 66 |
| Graf 24: Využívání strategie Kontrola reakcí muži vs. ženami | 67 |
| Graf 25: Využívání strategie Pozitivní sebeinstrukce muži vs. ženami | 68 |
| Graf 26: Potřeba sociální opory u mužů vs. žen | 68 |
| Graf 27: Využívání strategie Úniková tendence muži vs. ženami | 69 |
| Graf 28: Využívání strategie Perseverace muži vs. ženami | 70 |
| Graf 29: Využívání strategie Rezignace muži vs. ženami | 71 |
| Graf 30: Využívání strategie Sebeobviňování muži vs. ženami | 72 |
| Graf 31: Využívání strategie Humor muži vs. ženami | 73 |
| Graf 32: Využívání strategie Alkohol muži vs. ženami | 74 |
| Graf 33: Vnímání situace jako Výzvy TM vs. SM | 75 |
| Graf 34: Vnímání situace jako Hrozby TM vs. SM | 76 |
| Graf 35: Využívání strategie Podhodnocení TM vs. SM | 77 |
| Graf 36: Využívání strategie Odmítání viny TM vs. SM | 78 |
| Graf 37: Využívání strategie Odklon TM vs. SM | 79 |

| | |
|--|----|
| Graf 38: Využívání strategie Náhradní uspokojení TM vs. SM..... | 80 |
| Graf 39: Využívání strategie Kontrola situace TM vs. SM | 81 |
| Graf 40: Využívání strategie Kontrola reakcí TM vs. SM..... | 82 |
| Graf 41: Využívání strategie Pozitivní sebeinstrukce TM vs. SM | 83 |
| Graf 42: Využívání strategie Sociální opora TM vs. SM | 84 |
| Graf 43: Využívání strategie Úniková tendence TM vs. SM..... | 85 |
| Graf 44: Využívání strategie Perseverace TM vs. SM | 86 |
| Graf 45: Využívání strategie Rezignace TM vs. SM..... | 87 |
| Graf 46: Využívání strategie Sebeobviňování TM vs. SM..... | 88 |
| Graf 47: Využívání strategie Humor TM vs. SM | 88 |
| Graf 48: Využívání strategie Alkohol TM vs. SM | 89 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Příloha A - Dotazník | I |
|-----------------------------------|----------|

Příloha A – Dotazník

1. Jste

- a) muž
- b) žena

2. Kolik je Vám let

3. Ve které funkční oblasti managementu pracujete?

- a) Marketing a prodej
- b) Personalistika a řízení lidských zdrojů
- c) Finanční řízení a ekonomika firmy
- d) Informatika a řízení ICT
- e) Facility management
- f) Výroba a průmysl
- g) Řízení nákupu a dodavatelského řetězce
- h) Technika a vývoj
- i) Kvalita a kontrola jakosti
- j) Zákaznický servis
- k) Media, Reklama, PR
- l) jiné

4. V jaké úrovni řízení pracujete

- a) Generální ředitel
- b) Ředitel (nákupu, marketingu, financí, obchodu, atd.)
- c) Vedoucí (útvary, projektového týmu, atd.)
- d) Jiné

5. Představte si, že jste v situaci, která je Vám značně nepříjemná, stresující, jste někým nebo něčím rozrušen/a, poškozen/a či se právě nacházíte uprostřed problému/krize.

Jak často se u Vás vyskytují následující reakce a pocity?

Zhodnoťte, prosím, každou reakci, zda se u Vás vyskytuje: **Nikdy, Příležitostně, Většinou nebo Vždy** (zvolte pouze jednu variantu).

- situaci vnímám spíše jako výzvu, které se hodlám postavit a cítím se motivován/a

- vzniklá situace je pro mne hrozbou, cítím strach, nejistotu, ohrožení či úzkost
- cítím, že náročnou situaci dokáží mnohem lépe zvládat, než ostatní lidé
- říkám si, že to není má vina a že si nemám co vyčítat
- snažím se na to nemyslet a soustředit se na něco jiného
- udělám pro sebe něco hezkého (splním si přání, něco si koupím, ...)
- snažím se najít příčiny problému, aktivně nepříjemnou situaci řešit a měnit k lepšímu
- nenechám se vyvést z míry (kontroluji své emoce a reakce)
- říkám si, že to zvládnou a že se nesmím vzdát
- potřebuji si o tom všem s někým promluvit (utišit, slyšet názor či radu, jak situaci řešit)
- mám obrovskou chuť a tendenci od toho utéct
- neustále si danou situaci přehrávám dokola a dlouho nemohu myslet na nic jiného
- situace se mi zdá beznadějná, cítím se bezmocný/á a nevím, co si počít
- říkám si, že je to moje vina, trpím výčitkami a přemýšlím, co jsem udělal/a špatně
- používám humor a snažím se věci brát s nadsázkou
- sáhnu po cigaretě, alkoholu či jiných návykových látkách, které mne uklidní

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Staňková

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Problematika stresu u manažerů a vedoucích pracovníků

Rok: 2017

Počet stran: 91

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 24

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.