

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



## **Diplomová práce**

**Stres, syndrom vyhoření a duševní hygiena  
v manažerské praxi**

**Bc. Lucie Mojžíšová**

© 2023 ČZU v Praze



**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

Provozně ekonomická fakulta

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Bc. Lucie Mojžíšová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Klatovy

Název práce

Stres, syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi

Název anglicky

Stress, burnout syndrome and mental hygiene in managerial practice

---

**Cíle práce**

Cílem této závěrečné práce je deskripce a analýza projevů stresu a jeho příčin, včetně následků chronického pracovního stresu vedoucího k ohrožení syndromem vyhoření v praxi manažerů vybraného regionu. V této souvislosti se zabývá využíváním technik duševní hygieny a prevencí syndromu vyhoření, které vyžaduje využití cílených preventivních opatření.

**Metodika**

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část bude zpracována na základě využití domácí i zahraniční odborné literatury. Praktická část bude obsahovat kvalitativní šetření s vybranými manažery v konkrétním podniku daného regionu. Na základě vyhodnocení sebraných dat budou navržena doporučení pro zlepšení ve sledovaných oblastech a pro co nejlepší prevenci syndromu vyhoření.

**Doporučený rozsah práce**

70-80 str.

**Klíčová slova**

duševní hygiena, manažerská praxe, prevence, region, stres, syndrom vyhoření

---

**Doporučené zdroje informací**

BEDRNOVÁ, Eva. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl.

Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.

CARNEGIE, Dale. Jak překonat starosti a stres. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-320-7

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

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

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

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra psychologie

---

Elektronicky schváleno dne 23. 5. 2023

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31. 03. 2024

---

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní PhDr. Haně Chýlové, Ph.D., za odborné vedení a všechny cenné rady pro vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Janovskému, členu představenstva společnosti Okula Nýrsko a.s., který mi dal prostor získat všechny potřebné informace ke zpracování praktické části diplomové práce. Dále bych chtěla moc poděkovat všem respondentům kteří se ochotně zúčastnili kvalitativního šetření.

# Stres, syndrom vyhoření a duševní hygiena v manažerské praxi

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny na manažerských pozicích. Kvalita pracovního života manažerů má dopad od fungování konkrétního oddělení, podniku jako celku až po socioekonomický rozvoj celého regionu. Cílem práce je zhodnocení míry stresu, jeho projevů, příčin a zkoumání chronického pracovního stresu, který může vést až k ohrožení syndromem vyhoření a také zjištění technik, které jsou prováděny manažery vybraného podniku Okula Nýrsko a.s. k zachování duševního zdraví.

Práce je rozdělená na část teoretickou a praktickou. Teoretická část byla vypracována na základě literární rešerše a vymezuje důležité pojmy, které se vztahují k okruhu problému diplomové práce. V praktické části je nejdříve charakterizován vybraný podnik a dále následuje vymezení rozhovorů s manažery. Na základě všech zjištění je provedeno zhodnocení výzkumného šetření a doporučení možných návrhů, které by mohl nejen vybraný podnik, ale i ostatní společnosti, zvážit při dalším rozhodovacím procesu.

**Klíčová slova:** duševní hygiena, manažerská praxe, prevence, region, stres, syndrom vyhoření

# **Stress, burnout syndrome and mental hygiene in managerial practice**

## **Abstract**

The thesis deals with the issue of stress, burnout syndrome and mental hygiene in managerial positions. The quality of their working life has an impact from the functioning of a specific department, the company as a whole to the socio-economic development of the entire region.

The aim is to analyse the level of stress, its manifestations and causes, analysis of chronic work stress, which can lead to the burnout syndrome. Additionally, the goal is to identify techniques implemented by managers of the selected company Okula Nýrsko a.s. to maintain mental health.

The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part was developed based on a literature research and it defined important concepts related to the scope of the thesis problem. In the practical part, the selected company is characterized first, followed by the delineation of interviews with managers. Based on all the findings, an evaluation of the research investigation and recommendations of possible proposals are made, which could be considered not only by the selected company, but also other companies could consider in the future decision-making processes.

**Keywords:** Mental hygiene, managerial practice, prevention, region, stress, burnout syndrome



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Stres.....	17
3.1.1 Definice stresu .....	17
3.1.2 Druhy stresu .....	18
3.1.3 Teorie stresu.....	19
3.1.4 Stresory .....	21
3.1.5 Odolnost.....	21
3.1.6 Příznaky stresu .....	22
3.1.7 Strategie zvládání stresu .....	24
3.2 Syndrom vyhoření .....	26
3.2.1 Příčiny syndromu vyhoření.....	26
3.2.2 Fáze syndromu vyhoření.....	27
3.2.3 Příznaky syndromu vyhoření .....	28
3.2.4 Jak bojovat se syndromem vyhoření.....	29
3.3 Duševní hygiena.....	31
3.3.1 Duševní zdraví .....	31
3.3.1.1 Životospráva .....	31
3.4 Management.....	36
3.4.1 Základní funkce managementu.....	36
3.4.2 Úrovně managementu .....	37
3.4.3 Osobnost manažera .....	37
3.4.4 Vlastnosti .....	39
3.4.5 Znalosti a dovednosti .....	40
3.4.6 Styly řízení .....	40
3.4.7 Stres v manažerském prostředí .....	41
3.4.8 Zvládání stresu z pohledu organizace samotné.....	43
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>45</b>
4.1 Charakteristika vybraného podniku .....	45
4.1.1 Historie společnosti.....	45
4.1.2 Okula v posledních letech.....	46
4.1.3 Lidské zdroje společnosti.....	47
4.2 Výzkumné šetření.....	48

4.2.1	Charakteristika respondentů výzkumného šetření .....	49
4.2.2	Rozhovory .....	51
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>63</b>
5.1	Shrnutí výzkumného šetření .....	63
5.2	Diskuze .....	65
5.2.1	Doporučení .....	70
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, grafů a příloh .....</b>	<b>80</b>
8.1	Seznam obrázků .....	80
8.2	Seznam grafů .....	81
8.3	Seznam příloh .....	82

# 1 Úvod

V dnešním uspěchaném světě, kde se stres stal běžnou součástí mnoha životů, má většina lidí neustálou potřebu k srovnávání se s ostatními. Na lidi jsou kladené vysoké nároky ohledně co nejlepšího zajištění rodiny, získání kvalitního pracovního místa a celkově k dosažení uznávaných společenských standardů.

Zkoumání stresu, syndromu vyhoření a problematiky duševní hygieny na manažerských pozicích je významné hned z několika důvodů. Manažeři patří k důležitým článkům podniku a jejich duševní stav tak ovlivňuje celou řadu lidí okolo nich. Snížení míry stresu, jenž na manažery působí, může vést k mnohem lepší produktivitě a tím i k lepším pracovním výkonům podniku celkově. Podpora jejich mentálního zdraví může negativně ovlivňovat fluktuaci zaměstnanců, neboť udržení si obratných a kvalifikovaných lidí je pro podniky nezbytnou součástí podnikání. Podpora psychiky zaměstnanců také poukazuje na etický a odpovědný přístup podniku, který zlepšuje image dané společnosti. Přispívání k duševnímu zdraví manažerů napomáhá tvořit zdravé a prospívající společnosti, které následně mohou investovat do výzkumu a vývoje, vytvářet nová pracovní místa, jsou schopné podporovat neziskové organizace nebo napomáhat růstu HDP. Úspěšné podniky zkrátka hrají významnou roli při vzniku vzkvétajících a udržitelných regionů.

V teoretické části práce budou na základě studia odborné literatury vymezené důležité pojmy týkající se problematiky stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny. V první kapitole bude nadefinován pojem stres, jeho druhy a příznaky. Dále budou uvedené například způsoby, jak se stresem bojovat. Druhou významnou kapitolou bude problematika syndromu vyhoření, jeho příčiny, fáze, příznaky, ale také varianty, jak s ním po propuknutí nakládat. Kapitola pátá svou pozornost zaměří na provádění duševní hygieny. Zejména na metody, které mají blahodárný vliv na tělesnou i psychickou stránku člověka. Poslední kapitola teoretické části bude o manažerské praxi. Bude popsána osobnost manažera a jeho klíčové vlastnosti. Dále styly řízení, které může manažer použít pro vedení svých podřízených zaměstnanců, situace, které mohou manažera stresovat a také způsoby, jak může se stresem u svých zaměstnanců bojovat samotná společnost.

Praktická část poté bude zpracována na základě analýzy současného stavu v regionálním podniku Okula Nýrsko a.s. Kromě ekonomického přínosu do regionu patří Okula mezi významné podniky s dlouholetou tradicí dané oblasti, neboť poskytuje pracovní příležitosti

místním obyvatelům, investuje do nových technologií pro podporu udržitelnosti, angažuje se prostřednictvím charitativní podpory sdružení či spolků a vytváří produkty, o které je zájem i na mezinárodním trhu což napomáhá vytvářet nové obchodní vazby regionu se zahraničím. Výzkum proběhne pomocí kvalitativní analýzy, kdy budou provedeny rozhovory s pracovníky na manažerských pozicích. Následovat bude analýza získaných dat, jejich interpretace, shrnutí, diskuze a případná doporučení, která by podniku mohly pomoci.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části diplomové práce je na základě studia odborné literatury vymezit problematiku stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny. Vědomosti, které na základě rešerše budou získány, budou následně využité při zpracování praktické části diplomové práce. Kvalitativní výzkum bude probíhat v regionálním podniku Okula Nýrsko a.s., kde budou pomocí kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů získávána potřebná data od zaměstnanců na manažerských pozicích. Hlavním cílem diplomové práce bude zhodnocení míry stresu, jeho projevů a příčin. Zjištění pravděpodobnosti výskytu syndromu vyhoření a zjištění technik pro podporu duševního zdraví, jež jsou manažery prováděny. Následovat bude deskripce, diskuze, zodpovězení výzkumných otázek a dle potřeby budou navrhnutá případná opatření, které může vzít nejen vybraná, ale i ostatní společnosti v potaz při budoucích rozhodovacích procesech.

#### **Pro kvalitativní výzkum byly stanoveny následující výzkumné otázky:**

- **VO1:** Považují manažeři svou pracovní pozici za stresující?
- **VO2:** Co patří mezi nejčastější stresory manažerů, jenž mají negativní vliv na jejich psychické zdraví?
- **VO3:** Jaká je zkušenost manažerů vybraného regionálního podniku se syndromem vyhoření?
- **VO4:** Jaké konkrétní techniky prevence vzniku syndromu vyhoření, popřípadě zvládnání stresu mají pozitivní vliv na psychické zdraví manažerů?
- **VO5:** Do jaké míry jsou manažeři vybraného regionálního podniku informováni o problematice spojené se stresem, syndromem vyhoření a duševní hygieně?

## 2.2 Metodika

Diplomová práce se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a je členěna do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se věnuje problematice stresu. Obsahuje informace o druzích stresu, teorii stresu, stresorech, odolnosti, příznacích a o strategiích napomáhajících stres zvládat. Druhá kapitola svou pozornost zaměřuje na syndrom vyhoření. Jeho příčiny, fáze, příznaky a metody, jak s ním bojovat. Kapitola třetí je o duševní hygieně. Především tedy o duševním zdraví a správné životosprávě. Poslední kapitolou teoretické části je kapitola o managementu. Jsou v ní uvedené základní funkce managementu, jeho úrovně, osobnost manažera, styly řízení, problematika stresu v manažerském prostředí a možné způsoby zvládnutí stresu z pohledu organizace samotné.

Na část teoretickou poté navazuje praktická část práce, která obsahuje výzkumnou studii pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Pro tuto empirickou část je vybrán významný regionální podnik Okula Nýrsko, jenž má v Plzeňském kraji dlouholetou tradici. Nejprve je v praktické části uvedena základní charakteristika podniku, jeho historie, dnešní zaměření a vliv zásadních událostí, jež v posledních letech ovlivnili podnik i společnost celkově. Důležitou je také podkapitola popisující lidské zdroje společnosti, neboť mimo jiné odkazuje na organizační strukturu společnosti, pomocí které je možno nahlédnout na manažerské pozice, na kterých se respondenti výzkumného šetření nacházejí.

Po seznámení se s podnikem, práce přejde na samotné šetření. Pro výzkumné šetření existují zpravidla dva přístupy – kvantitativní a kvalitativní. Oba přístupy by ale neměly být vymezovány jako protikladná paradigmaty, ale především jako komplementární přístupy. Studium o obou přístupech patří k základní metodologické přípravě výzkumníka a napomůžou tak docílit prohloubení kvality každého výzkumného šetření. „*Výzkum s použitím kvantitativní metodologie se soustřeďuje hlavně na ověřování vztahů mezi proměnnými, nebo na zjištění, jakým způsobem se proměnné k sobě vztahují.*“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 22). Před výzkumným šetřením je nejdříve jisté teoretické tvrzení či hypotéza, která se následně pomocí kvantitativního šetření ověřuje. Pro účely diplomové práce je zvolen kvalitativní výzkum jenž, může být definován následovně: „*Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je*

*za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.*“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 17). Při kvalitativním výzkumu je tedy cílem výzkumníka prozkoumat určitý jev a zjistit o něm co nejvíce možných informací. Následně výzkumník v nasbíraných datech hledá jisté souvislosti či pravidelnosti a výstupem je poté formulace nové teorie či hypotézy. K nejčastějším metodám kvalitativního výzkumu patří hloubkový rozhovor, jenž může být popsán jako nestandardizované dotazování badatele s respondentem, jenž odpovídá na několik otevřených otázek. Výhodou těchto otevřených otázek je možnost získat pohled na danou situaci pohledem jiných lidí, neboť dotazovaní nejsou limitováni předem připravenými odpověďmi na zatrhnutí jako tomu bývá u písemných dotazníků. Jedním ze základních principů hloubkového rozhovoru je tedy zachycení odpovědí respondentů v naprosto přirozené podobě. Hloubkový rozhovor je možno rozdělit na dva typy – polostrukturovaný a nestrukturovaný. U polostrukturovaného rozhovoru výzkumník pracuje s předem připraveným seznamem otázek a tématy. Nestrukturovaný rozhovor může mít poté podobu jen jediné předpřipravené otázky, kdy další průběh rozhovoru vyplývá z odpovědi dotazovaného (Švaříček, Šedřová, 2007). Pro účely diplomové práce bude využita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Budou vytvořeny celkem čtyři okruhy témat – manažerská praxe, stres, syndrom vyhoření a duševní hygiena. Pro vytvoření okruhů rozhovoru je nejdříve nezbytné, aby se výzkumník vybavil teoretickými znalostmi dané problematiky na základě, kterých se poté sestaví vhodné otázky. Tato metoda rozhovoru dává výzkumníkovi prostor také pro doplňující otázky, jež pomůžou k dovysvětlení odpovědi dotazovaných. Pro účely výzkumného šetření bude nejdříve osloven jednatel společnosti, který bude také prvním respondentem dotazování. Zbytek výzkumného vzorku bude vybrán pomocí metody sněhové koule, jenž Hendl interpretuje následovně: „*Volba dalších případů na základě doporučení již zkoumaných jedinců. Vhodné pro interview,*“ (Hendl, 2005, s. 154). Sněhová koule proto, že se na sebe jednotliví respondenti nabalují přesně, jako sníh na sněhovou kouli (Hendl, 2005). Jednotlivé rozhovory se uskuteční v prostorách samotného podniku během poloviny října 2023 až do poloviny ledna roku 2024.

Zpracování informací z kvalitativního výzkumu je dosti náročné, proto pokud respondenti dovolí, budou jednotlivé rozhovory nahrávány pomocí diktafonu, jenž velmi usnadní následné přepsání získaných informací. Jednotlivé rozhovory započnou úvodní konverzací, během které výzkumník představí sám sebe, samotný projekt, ujistí účastníky rozhovoru o anonymitě a požádá o udělení souhlasu s nahráváním na diktafon. Je velice

důležité, aby výzkumník vzbudil u dotazovaného důvěru, dále najít vhodné místo v soukromí a mimo jiné také zajistit dostatek času (Švaříček, Šed'ová, 2007). Získané informace budou zpracovány na základě analýzy, komparace a také deskripce. Nejprve budou data analýzou roztríděna na podstatné informace a na ty méně důležité, které pro výzkum nebudou potřebné.

Následně výzkumník přejde k dalšímu kroku, a to k principu konstantní komparace, kdy základ tkví v porovnávání zásadních informací mezi sebou. Budou hledány jisté pravidelnosti, které se mezi daty nacházejí. (Švaříček, Šed'ová, 2007). Poté budou získaná data analyzována pomocí metody zakotvené teorie, jenž se řadí mezi klasické metody kvalitativních výzkumů. *„Zakotvená teorie je návrhem hledání specifické „substantivní“ teorie, která se týká jistým způsobem vymezené populace, prostředí nebo doby,“* (Hendl, 2005, s.243). Cílem šetření je generování nové teorie, jenž je zakotvena v datech. Dále práce přejde k deskripci, jejíž pomocí se získaná data popíšu a utřídí (Švaříček, Šed'ová, 2007). V závěru celého výzkumného šetření budou navržena nová témata, která uskutečněný výzkum odhalil.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Stres

*„Nic nestresuje tolik jako hledání absolutního štěstí“  
(Plamínek, 2013, s. 385)*

Pojem „**stres**“ se k nám dostal pravděpodobně z anglického jazyka a ve své původní podobě „**Stress**“ je mu přikládáno mnoho významů. Tato diplomová práce ho bude ale chápat především jako *stav napětí*, který se spouští, pokud na náš organismus působí určité podněty – stresory. S výrazem stres se pojí další dva důležité pojmy, které rozhodují o tom, jak lidský organismus bude vyvíjené napětí snášet. Jedná se o *zátěž* a *odolnost*. Můžeme říci, že čím větší zátěž bude na člověka působit, tím větší bude jeho stres, ale pokud bude mít velkou odolnost, tak se stres sníží. O tom, jakou má jedinec odolnost rozhoduje mnoho faktorů (Plamínek, 2013).

Téměř všichni autoři odborných publikací se shodují na tom, že na světě neexistuje jednotná fráze, kterou bychom si mohli stres nadefinovat. Proto budou v níže uvedené kapitole různé definice, na které bylo během studia odborné literatury naraženo.

#### 3.1.1 Definice stresu

Mezi nejvýznamnější představitele zabývající se problematikou stresu patří bezpochybně Dr. Hans Selye (1966, s. 82), který stres definuje následovně *„Stres je stav projevující se ve formě specifického syndromu, který představuje souhrn všech nespecificky vyvolaných změn v rámci daného biologického systému.“*

Hartl ve své publikaci uvádí, že stres chápeme jako *„chorobu století“*. Jedná se o ohromnou zátěž, která spustí stresovou reakci a následně poškodí tkáň, adrenokortikální funkce a dojde tak až k psychosomatickým onemocněním (Hartl, 1993).

Stres tedy odpovídá nadměrnému zatížení organismu, které postupně vyústí k psychologickým a fyziologickým reakcím (Honzák, 2017).

Křivohlavý (1994, s.10) připouští, že stresem se rozumí *„Vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožená očekává, a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.“*

Dle Joshiho (2007) je pro pochopení pojmu stres nezbytné nejdříve porozumět principu rovnováhy neboli tzv. „homeostázy“. Jedná se o stav, ve kterém v těle jedince

dochází k určité optimální úrovni, která je pro jeho život nezbytná. Proces, který napomáhá udržení stavu rovnováhy se nazývá „alostáza“. Jednou z definic stresu tedy může být situace ohrožující homeostázu.

*"Stres je stav zatížení organismu, při kterém cítíme napětí v těle a různé emoce."*

(Praško, Pešek, 2016, s. 11)

Křivohlavý (2010) definici stresu přirovnává ke sněhové kouli, která je námi ze všech stran natolik stlačovaná, až z ní následně začnou téct kapky vody a změní se v kus ledu.

### 3.1.2 Druhy stresu

Stres většinou bývá lidmi vnímán jen v negativním světle. Nicméně pokud chceme prožít dlouhý život je nezbytné, aby se s určitou formou stresu náš organismus občas setkával. Stres může být rozdělen do několika kategorií. V následujících podkapitolách bude uvedeno členění dle délky trvání, dle působení na jedince nebo dle jeho intenzity (Kožinová, 2022).

- **Působení na jedince**

Pokud se zaměříme na členění stresu dle působení na člověka. Jedná se o dělení na **eustres** a **distres**. Negativní stres neboli distres působí pro jedince značnou zátěž, která postupně opotřebovává organismus (Kožinová, 2022). Jedná se tedy o jakési přetížení jedince, které značně převyšuje jeho možnosti (Křivohlavý, 2010).

Oproti tomu pozitivní stres neboli eustres může mít pro jedince či stav organismu kladný dopad. Jedná se např. o situaci, kdy sportovec potřebuje podat extrémní výkon a v těle se mu začne produkovat stresový hormon adrenalin, který stimuluje tělo k akci. Je nezbytné ale umět rozeznat, zda je náš organismus tento stav schopen vrátit sám zpátky do stavu rovnováhy či ne (Kožinová, 2022). Dle Plamínka (2013) nás eustres posiluje a jeho pomocí v sobě nacházíme opět rovnovážný stav. Čím více pozitivního stresu jedinec prožívá, stává se tak více odolnějším a stabilnějším pro případ, že by byl ohrožený stresem negativním. Podobně jako u distresu i u eustresu na jedincův organismus působí značné přetížení, nicméně situace, ve které se jedinec nachází je pro něj natolik emočně vítaná, že si tohoto přetížení ani mnohdy nevšimne a pokud ano, tak jej s radostí podstoupí (Křivohlavý, 2010).

Distres a eustres můžeme prožívat v některých situacích i současně. Např. pokud je jedinec v zaměstnání povýšen na lepší pozici. Má samozřejmě ze svého úspěchu značnou

radost, protože jeho kvality byly oceněny. Zároveň ale pociťuje negativní myšlenky o tom, zda bude schopný se se svými novými povinnostmi vypořádat (Praško, Pešek, 2016).

- **Intenzita**

Dalším členěním je členění dle intenzity. Jedná se o **hyperstres** a **hypostres**. Hyperstres je stav permanentního distresu. Tato forma stresu přivede jedince k syndromu vyhoření, způsobuje zdravotní obtíže jako např. infarkt, žaludeční vředy, naprosté psychické zhroucení a mnoho dalšího (Canergie, 2011). Naopak hypostres je stres, který na jedince nepůsobí tolik intenzivně jako u jeho protipólu. To neznamená ale, že bychom ho měli podceňovat. Pokud je mu člověk vystavený permanentně, dokáže na organismu také zanechat značné škody (Křivohlavý, 2010).

- **Doba trvání**

Z pohledu doby trvání můžeme stres dělit na **chronický** a **akutní**. Příkladem chronického stresu může být špatné sociální klima na pracovišti, jako jsou časté konflikty, nadměrná soutěživost, šikana či nevraživost. S takovým typem stresu se zaměstnanec setkává po delší dobu a jeho intenzita je v průběhu kolísavá (VÚBP, 2016).

Oproti tomu akutní stres znamená, že je člověk účastníkem náhlé zátěže, kterou neočekával. Tím že se jedná o nečekanou stresovou událost, může být reakce organismu jedince velmi nepřiměřená. Příkladem můžou být závažné pracovní úrazy, průmyslové havárie a další situace, které jsou život ohrožující (VÚBP, 2016).

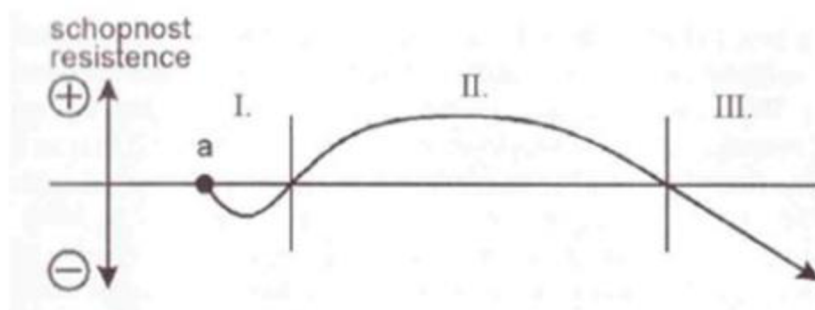
Obě formy stresu by neměly být v žádném případě podceňovány. Hlavní klíčový rozdíl mezi těmito druhy stresu je tedy doba, po kterou na organismus působí (Humpl, Prokop, Tobiášová, 2013).

### **3.1.3 Teorie stresu**

Průběh stresové reakce můžeme popsat pomocí jedné z nejznámějších teorií stresu, jejíž autorem je Hans Selye, jenž je považován za otce moderního výzkumu stresu. Jedná se o Generalizovaný adaptační syndrom (GAS) (Praško, Pešek, 2016).

Tento adaptační syndrom popisuje tři stupně biologické reakce člověka na stres. Jeho průběh znázorňuje obrázek níže, na kterém můžeme vidět jakým směrem se daný stresor vydává (Fialová, 2013).

Obrázek 1 – Průběh adaptačního syndromu



Zdroj: Fialová (2013, s.14)

- a* → *Stresor*
- I.* → *Poplachová fáze*
- II.* → *Stádium rezistence*
- III.* → *Fáze vyčerpání*

### **I. Poplachová fáze**

Stres hraje pro náš organismus důležitou roli především proto, že spouští tzv. poplachovou reakci, která nás chrání před nebezpečím. Při této reakci se v těle začnou produkovat hormony jako je adrenalin či noradrenalin, během kterých se zúží naše cévy, zrychlí se dech a tep srdce, napnou se nám svaly v organismu a může se objevit např. i "husí kůže" (Praško, Pešek, 2016). Jedná se o tzv. fázi, kdy se náš organismus připravuje na boj či útěk (Dutková, 2023).

### **II. Stadium rezistence**

V této fázi se jedinci podařilo daný problém vyřešit a jeho tělo i psychika se dávají postupně do rovnováhy. Hladiny předtím produkovaných stresových hormonů se snižují a dochází ke zklidnění dýchání i jiných tělesných projevů, které se v poplachové fázi spustily. Po skončení stresové situace se ale u jedince dostaví značná únava, a proto by si měl dopřát dostatek času na obnovu svých sil (Dutková, 2023).

### III. Stadium vyčerpání

Stadium vyčerpání u jedince nastane, pokud je stresu vystavený po delší časový úsek. V režimu tak vysokého tlaku dokáže člověk vydržet jen po určitou dobu, a proto snadno dojde ke snížení jeho psychické i fyzické odolnosti (Dutková, 2023).

#### 3.1.4 Stresory

Pokud se zeptáme několika lidí, jak by popsali termín stres, velká většina nám pravděpodobně odpoví: nedostatek času, mnoho úkolů, nejistota v zaměstnání, nepříjemná tchyně či dopravní zácpa. Tím ale nepopisují námi chtěný stres, ale vyjmenovávají možné stresory, které jsou čistě příčinou stresu. Pomocí jejich působení na organismus teprve stres může vzniknout (Plamínek, 2008).

Dle odborné literatury stresor definujeme následovně: „*Činitel vnějšího prostředí vyvolávající v organismu stav stresu či stresovou reakci; mezi nejvýznamnější patří hlad, podvýživa, uvědomovaná bída, hluk, konflikt a traumatické životní události,*“ (Hartl, Hartlová, 2010, s. 569).

Pod pojmem stresor si tedy můžeme představit situaci, která v našem těle uvádí do pohybu adaptační reakce. Dle Praška a Peška (2016) můžeme stresory rozdělit do tří kategorií na **psychické, fyzické a sociální**. Mezi fyzické stresory řadíme např. hluk, nepříjemné teplo či naopak chlad. Mezi ty psychické patří deadlines, špatné vzpomínky, nebo náhlé změny, které jedinec špatně snáší. Do sociálních můžeme následně zařadit konflikty se spolupracovníky, nebo ztrátu blízké osoby (Praško, Pešek, 2016).

S tímto rozdělením stresorů do tří zmíněných skupin se ve své publikaci také ztotožňuje Christian Stock (2010). Nicméně dle něj můžeme stresory rozdělit ještě na **vnější** a **vnitřní**. Vnitřní stresory jsou ty, které vycházejí z nás samých. Odvíjejí se od našeho temperamentu či naší osobnosti. Vnější stresory poté zahrnují ty stresory, které jsou ovlivněné naším prostředím, ve kterém se nacházíme. Tím je myšleno naše zaměstnání, rodina či např. studia.

#### 3.1.5 Odolnost

O tom, jak dlouho dokáže člověk stresorům odolávat rozhoduje mnoho faktorů. Příkladem může být způsob našeho myšlení. Jak a kdo zareaguje na stresový podnět bychom mohli dlouho polemizovat. Jedná se totiž o velmi individuální reakci, kterou můžeme jen

těžko předvídat. Záleží na konkrétním posouzení situace samotného jedince, zda v něm podnět stres vyvolává či ne. Tato určitá schopnost se odborně nazývá *coping* (Stock, 2010).

Mezi další významné faktory, které rozhodují o tom, jak dlouho zvládne jedinec stresorům odolávat, patří zcela jistě samotná délka působení stresoru, která dokáže řádně zamávat i s těmi nejodolnějšími jedinci. Pokud k tomu ještě připočteme další faktor, a to intenzitu působení stresoru, kdy člověk nemá dostatečně prostoru k zotavení se, tak můžeme v blízké době zcela jistě očekávat stresovou reakci. Tou u chronického stresu bývá tzv. *syndrom vyhoření*, kterému se bude práce podrobněji věnovat v pozdějších kapitolách. Ke spuštění tak silné stresové reakce nemusí být ani potřebný nějaký velmi významný stresor, postačí klidně jen tzv. *daily hassles*, a tím může být zmeškaný autobus. Pro člověka, který se s chronickým stresem dlouhodobě nesetkává, se jedná o banální situaci. Nicméně pro někoho to naopak může být „poslední kapkou“ (Stock, 2010).

### **3.1.6 Příznaky stresu**

Příznaky stresu, můžou být dohledány v několika možných členěních, neboť se jejich problematikou v odborných publikacích zabýval ne jeden autor. Všechny ale mají samozřejmě podobné znění. Např. dle Křivohlavého můžeme příznaky stresu rozdělit na behaviorální, fyzické a psychologické. Behaviorální příznaky v podstatě odráží naše jednání a chování v daných situacích. Fyziologické příznaky se projevují na našem těle a psychologické se projevují v našem duševnu neboli psychice (Křivohlavý, 2010). Oproti tomu např. Dutková (2023) symptomy stresu dělí na pracovní, tělesné, duševní a mezilidské vztahy. Všechny tyto kategorie jsou s konkrétními příklady podrobněji přiblíženy v následujících podkapitolách.

## **Členění příznaků dle Křivohlavého (2010):**

### **Behaviorální příznaky:**

- změněný denní rytmus – jedinec má problémy se spánkem. Bdí dlouho do noci, což je poté příčinou pozdního vstávání;
- nerozhodnost – jedinec příliš dlouho přemýšlí nad tím jakou variantu z možného výběru zvolí;
- nářky a bědování – člověk má neustálou potřebu si stěžovat a naříkat;
- vztah k jídlu – člověk může ztratit chuť k jídlu či naopak dojde k nesmyslnému přejídání.

### **Fyziologické příznaky:**

- palpitace – rychlá a nepravidelná srdeční činnost;
- silné bolesti hlavy – můžou eskalovat až k migrénám;
- zesílené napětí ve svalech – spojené s bolestmi;
- pocit svírání hrudníku – který je také doprovázený bolestmi;
- častější nucení k potřebě toalety;
- zvláštní pocit v krku – známý jako tzv. „knedlík v krku“;
- ztráta sexuální chuti;
- porucha soustředění se na jeden bod – spojené s problémy s viděním;
- nepravidelný menstruační cyklus.

### **Psychologické příznaky:**

- rychlé změny nálad – jedinec se dokáže rychle dostat z velkého smutku do velké radosti a naopak;
- nadměrná vznětlivost;
- zvýšená úzkostlivost – člověk se trápí s věcmi, kterým by nemusel přikládat tak značný význam;
- výrazné omezování kontaktu s druhými.

## **Členění příznaků dle Dutkové (2023):**

### **Pracovní příznaky:**

- apatie;
- ztráta efektivity;
- zanedbání povinností;
- snížené sebevědomí.

### **Tělesné příznaky:**

- bolesti těla;
- celková slabost;
- nechutenství;
- oslabený imunitní systém.

### **Duševní příznaky:**

- náladovost;
- nesoustředěnost;
- špatné spaní;
- znepokojení.

### **Mezilidské vztahy:**

- bariéry v komunikaci;
- ztráta sociálního života;
- odcizení.

### **3.1.7 Strategie zvládnání stresu**

Na světě neexistuje jednotný návod, jak poznat, která úroveň stresu začne být pro jedince ohrožující. Každý z nás unese jinou míru stresu, každý má predispozice na jiné prožívání situací a ke každému by se tak mělo přistupovat individuálně (Kožinová, 2022). Předtím, než začneme se stresem bojovat, musíme nejdříve zmapovat situace, které v nás stres vzbuzují. Následně zvolíme takový způsob vypořádání se se stresem, který je nám nejpříjemnější, protože každý z nás má svůj vlastní způsob, jak se se stresovými událostmi vypořádat. Pro někoho to může být projížďka v autě. Někdo se ze svého stresu doslova



vykřičí. Další může jít pro změnu cvičit či meditovat. Pro dalšího pak může být formou vyrovnání se starání se jak o své vnitro, tak i o svůj zevnějšek (Carnegie, 2011).

Můžeme říci, že převážně každý z nás má na to, aby se se stresem vypořádal. Je ale třeba si umět uvědomit, co náš stres způsobuje, kdy je nezbytné začít podnikat preventivní akce a kdy už nám stres přerostl přes hlavu (Carnegie, 2011).

Dutková (2023, s. 24) ve své publikaci uvádí mnoho rad, kterými bychom se měli všichni při boji se stresem řídit. Následující seznam znázorňuje výčet některých z nich:

- *„Nenechávejte se vtáhnout do cizí hry, kterou pak nemůžete ovlivnit, ale jejíž důsledky dopadají na vás.“*
- *„Najděte si v práci místo, kam se můžete na chvílku „uklidit“ nebo „zašít“. Nezapomeňte si zajít na oběd.“*
- *„Když přijдете z práce domů, měníte tím své teritorium, končí jedna perioda a začíná druhá. Doma si vyměňte boty za pohodlné pantofle. Jen tím, že se přezujete, symbolicky odkládáte předchozí starosti a shon a uvolníte se.“*
- *„K jídlu si neseďte nervózní a nehlejte, naopak se snažte vychutnat si každé sousto. Jezte alespoň jedno teplé jídlo denně. Omezte kávu, kouření a alkohol.“*
- *„Pamatujte si, že v boji proti stresu platí: „Co můžeš udělat dnes, můžeš udělat i zítra.“*

Můžeme si uvést také následující rady podle Carnegie (2011), dle kterého se v akronymu „**STRESS**“ skrývají nástroje, které nám pomáhají se se stresovými situacemi vyrovnávat.

- S → Sebedisciplína
- T → Tlak na péči o vlastní duši i tělo
- R → Relaxace
- E → Efektivní protažení se
- S → Smysl pro humor
- S → Spolehnout se na pomoc od přátel

## 3.2 Syndrom vyhoření

S problematikou stresu se zcela jistě pojí termín syndrom vyhoření. Pokud se snažíme stresu opravdu porozumět, měli bychom umět rozeznat, jaký je mezi těmito pojmy rozdíl, neboť syndrom vyhoření není to samé, co stres. Jedná se totiž o důsledek chronického stresu, kterému byl člověk po dlouhou dobu vystavován (Stock, 2010).

Definice vyhoření neboli tzv. „burnout“ syndromu dle Praška a Peška (2016, s. 9) *"Syndrom vyhoření je psychický stav charakterizovaný vyčerpáním a snížením pracovní výkonnosti v důsledku dlouhodobého a intenzivního stresu"* Naopak pokud je člověk dlouhodobě ve své práci znužený, může dojít do stavu „boreout“ neboli syndromu znužení. Tato práce svou pozornost ale bude věnovat čistě jen vyhoření.

Se syndromem vyhoření se setkáváme zpravidla na pracovišti při každodenním kontaktu s lidmi. Nejčastěji postihuje ty jedince, kteří jsou odpovědní, velmi pracovití a upřednostňují více cizí potřeby než ty své. Těmto lidem by ale mělo být připomínáno, že život není sprint, ale spíše běh na dlouhou trať (Praško, Pešek, 2016).

### 3.2.1 Příčiny syndromu vyhoření

Lidé, kteří se do fáze syndromu vyhoření dostali, často popisují svůj stav metaforou „došly mi baterky“. Na tomto přirovnání k bateriím ale přece jenom něco bude. Člověk se do tohoto stavu dostal prostřednictvím nerovnováhy mezi příjmem a výdejem své energie. Zjednodušeně se tedy jedná o jakýsi nepoměr mezi tím, o kolik jedinec více vydával, a tím kolik dostal následně zpět (Stock, 2010).

Se syndromem vyhoření se v dnešním světě trápí stále více lidí. Jednou z příčin je neustálý tlak společnosti na podávání maximálního výkonu. Mezi příčiny můžeme dále zařadit osobnostní charakteristiky jako jsou nadměrná empatie, perfekcionismus, nerozhodnost, malé sebevědomí, workoholismus či velké nároky kladené na sebe sama. Další skupina příčin zahrnuje externí objektivní faktory, kterými je myšleno přetěžování ze strany zaměstnavatele, druh vykonávané práce, deadlines, časový pressure, nebo spolupracovníci (Švamberk Šauerová, 2018).

Mezi příčiny ale nemusíme řadit jen neustále se opakující stres. Může se jednat o výsledek frustrace, kdy nebyly splněné sliby týkající se přidání peněz či povýšení. Někdo také může vyhořet z důvodu velkého přepracování (Carnegie, 2011).

### 3.2.2 Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je bezesporu dlouhodobý proces, při kterém postižený jedinec prochází postupně několika fázemi. Tyto fáze jsou popisovány různě dle toho, o jakého autora se právě jedná. Je možné dohledat model, který zahrnuje dvanáct stupňů, ale je možné také najít model se třemi stádii. Níže bude popsán čtyřstupňový vývojový model, jehož autory jsou Edelwich a Brodský (Stock, 2010).

Obrázek 2 – Vývoj burnout syndromu



Zdroj: Christian Stock (2010, s. 36)

- **Idealistické nadšení**

V první fázi tzv. idealistického nadšení vykonává postižený jedinec svou práci s velmi vysokým nasazením. Je optimistický, vydává ze sebe veškerou svou energii a pro svou práci doslova žije. Mnohdy ale dochází k přeceňování svých sil, což podpoří přechod do druhé fáze (Stock, 2010). Mimo jiné je také pro tuto prvotní fázi typické, že pracovník zanedbává své koníčky, které doposud vykonával (Švamberg Šauerová, 2018).

- **Stagnace**

Po prvotní euforii, kterou pracovník zažíval v první fázi, přichází seznámení se s realitou. Skutečnosti, které předtím jedinec přehlížel a nepovažoval za důležité, začne konečně vnímat a sundá si tzv. růžové brýle. Svou práci vykonává stále kvalitně, nicméně původní nadšení začne postupně opadávat a do popředí zájmu se začnou dostávat jiné faktory. Příkladem může být platové ohodnocení či malá možnost svého kariérního rozvoje (Stock, 2010). Pracovník také začne přemýšlet o tom, že by se vrátil ke koníčkům, které předtím s radostí provozoval (Švamberg Šauerová, 2018).

- **Frustrace**

Ve fázi frustrace si pracovník zcela jistě uvědomuje skutečnosti, které ho omezují. Do podvědomí se mu začnou hrnout myšlenky, které se týkají smyslu jeho pracovního zařazení. Pociťuje bezmocnost, zbytečnost a zklamání. Začínají se také projevovat komunikační problémy s jeho okolím (Stock, 2010). Příčinou této fáze bývají setkání se špatně spolupracujícími zákazníky, prostředí, ve kterém pracuje a dále např. byrokratické překážky (Švamberk Šauerová, 2018).

- **Apatie**

Lidský organizmus se pomocí určitých procesů začne proti frustraci bránit a nastoupí tak pocit vnitřní rezignace. Postihnutý pracovník svou práci už nevykonává tak poctivě jako předtím. Doposud vykonávané pracovní činnosti si začne usnadňovat a zkracovat. Prvotní velké nadšení se tedy přehouplo do naprostého zoufalství (Stock, 2010). V této poslední fázi už můžeme říci, že nastoupil námi zmiňovaný syndrom vyhoření v plné své síle (Švamberk Šauerová, 2018).

### 3.2.3 Příznaky syndromu vyhoření

Příznaky syndromu vyhoření můžeme rozdělit do tří hlavních skupin – vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti (Stock, 2010).

- **Vyčerpání**

Vyčerpání se u jedince projevuje na emoční a fyzické rovině.

- **Fyzické** – projevuje se celkovou slabostí, svalovým napětím, bolestmi zad, trápením s krční páteří, srdečními problémy a potížemi se soustředěním (Stock, 2010). Dále nadměrnou únavou, aniž by předtím byla vynaložená velká fyzická aktivita (Carnegie, 2011). Mimo jiné může dojít ke změnám hmotnosti kvůli nechutenství, nebo naopak záchvatům přejídání se (Švamberk Šauerová, 2018).
- **Emoční** – Jedinci ztratí nadšení pro činnosti, které jim předtím přinášely potěšení a jejich okolí se pro ně stane obtěžující. Člověka začnou napadat myšlenky, týkající se toho, že to v takovém stavu do konce života už nevydrží (Carnegie, 2011). Dostaví se pocity sklíčenosti, bezmoci, beznaděje, strach a celkový pocit prázdnoty (Stock, 2010). Ale i pocity osamělosti, ztráty motivace a mimo jiné i deprese (Švamberk Šauerová, 2018).

- **Odcizení**

Při odcizení se u jedince může docházet až k pohrdavému a agresivnímu chování vůči jeho okolí. Převládají u něj pocity, které ho nutí k vyhýbání se kolegům, klientům, zákazníkům, ale i svým nejbližším. Dále může docházet k negativnímu postoji k sobě samému, ztrátě sebeúcty ale i k negativnímu postoji k životu celkově (Švamberg Šauerová, 2018).

- **Pokles výkonosti**

Pod poklesem výkonosti bychom si v tomto kontextu měli představit, že člověk ztratil veškerou jistotu ve svých vlastních schopnostech a připadá si z pracovního hlediska naprosto neschopný. Dochází u něj ke snížení produktivity. Pracovní aktivity mu zabírají více času a energie, než tomu bylo předtím a celkově ztratil svou chuť a motivaci k veškerým pracovním výkonům (Stock, 2010).

### **3.2.4 Jak bojovat se syndromem vyhoření**

Dle Křivohlavého (2009) existují dvě cesty, kterými se syndromu vyhoření může předejít. První cesta je orientovaná přímo na jedince, který si vyhořením prochází. Ta druhá poté svou pozornost věnuje jeho okolí, které má na vyhoření značný vliv.

Carnegie (2011) radí, že jedním z neefektivnějších způsobů, jak se vyhoření postavit, je nechat toho, co nám ho způsobilo. I kdyby to mělo znamenat změnit svou profesi nadobro. Pro mnoho z nás se ale tento způsob řadí mezi ty nejextrémnější. Pro ty, kteří by se tomuto velkému kroku chtěli vyhnout uvádí, že je důležité hlídat úroveň působícího stresu (Carnegie, 2011).

A dle Stocka (2010) člověk postihnutý syndromem vyhoření, který ho má již v pokročilém stádiu, by se neměl bát vyhledat odbornou pomoc. Od lékaře může následně dostat žádanku na rehabilitační léčebný pobyt, kde si jedinec oddechne a podívá se na svět jinýma očima. Mimo výše zmíněné rady vyhledání lékaře Christian Stock (2010) uvádí následující ochranné prostředky, které mohou při vyhoření pomoci:

- **nepříjemný pracovní kolektiv** → zkusit si se spolupracovníky promluvit, vyřešit případné spory;
- **chybějící uznání** → zkusit si promluvit se svým nadřízeným pracovníkem, změnit své pracovní místo či dokonce dát výpověď;

- **nadměrná pracovní zátěž** → provádět kondiční cvičení, snaha nalézt podporu u svého okolí, změnit pracovní místo, výpověď, zlepšit si time management;
- **sebepoškozující chování** → zamyslet se nad svým vlastním přístupem;
- **nespravedlivost** → také promluva s nadřízeným, změna pozice, výpověď.

Zaměstnavatelé by syndrom vyhoření neměli v žádném případě podceňovat, neboť následky vyhoření nepostihují čistě jen vyhořelého jedince, ale mají značný vliv i na jeho okolí jako je samotná organizace ve které pracuje, jeho kolegy a zákazníky společnosti (Praško, Pešek, 2016).

### 3.3 Duševní hygiena

Dnešní společnost, která je soustředěná především na výkon, se zaměřuje v první řadě na rozvoj vnějších neboli explicitních složek našeho života. Lidé se chtějí neustále rozvíjet, zdokonalovat se a zlepšovat svět okolo nás. Nicméně zapomínají přitom na zkoumání a rozvíjení světa uvnitř sebe samých. Tato neznalost je příčinou stále se zvyšujícího počtu lidí s psychickými problémy, s nadměrnou únavou, vyčerpaností a s tím souvisejícími nemocemi (Loja, 2022).

Markéta Švamberk Šauerová (2018, str.227) duševní hygienu definuje jako „*soubor zásad a technik, které při dodržování přispívají k redukci důsledků působení stresorů, pomáhají připravit se na náročné životní situace, zvyšovat odolnost vůči nim, eventuálně těmto situacím předcházet.*“

Můžeme si také uvést definici Vališové (2008, s. 133): „*Psychohygienu (duševní hygiena) se zabývá podporou a rozvojem duševního zdraví a předpokládá soubor opatření i postupů, jak toho cíle dosáhnout.*“

#### 3.3.1 Duševní zdraví

Přestože je mezi lidmi v naší společnosti nespočet rozdílů, jedno mají všichni společné. Bezpochyby každý si přeje být zdravý. Bohužel ne každý si uvědomuje, jaké štěstí má, když ho nic netrápí, dokud nedojde do bodu, kdy se tento stav nepříznivě změní (Vollmer, 2010).

Zdraví, patří zcela jistě mezi ty nejdůležitější faktory pro podávání kvalitních výkonů ve všech profesích. Aby mohl člověk tyto výkony podávat pravidelně, měl by zažívat stav psychické, fyzické ale i sociální pohody. Podstatnou součástí našeho osobnostního a profesního života je proto získávání informací o zásadách základních principů pro provádění kvalitní duševní hygieny (Švamberk Šauerová, 2018).

##### 3.3.1.1 Životospráva

Mezi předpoklady dlouhého a zdravého života můžeme zcela jistě zařadit pravidelný pohyb, kvalitní spánek, pestrou stravu a spokojenou mysl (Dvořák, 2022). V následujících podkapitolách budou uvedené nejdůležitější oblasti, na které by se každý z nás měl ve svém životě zaměřit.

- **Spánek**

Spánek řadíme k našim nejzákladnějším fyziologickým potřebám a můžeme s jistotou říci, že jeho nedostatek má zcela jistě značný vliv na naše fyzické i psychické zdraví. Je nemožné přesně určit kolik kdo spánku potřebuje, protože se jedná o individuální záležitost. Neměli bychom se ani tak zaměřit na jeho délku, ale především na jeho kvalitu (Vávrová, Pastrucha, 2013).

Palazzollo (2007) ve své publikaci uvádí několik doporučení pro zlepšení kvality spánku, mezi které patří např. zvolit bezpečné místo pro spaní, kvalitní matrace, odstranit veškeré rušivé elementy, vyvětrat, mít vhodnou teplotu, anebo také zakrýt ukazatele času.

Šauerová (2018) považuje za důležité chodit usínat pravidelně, přes den spíše nepospávat, být přes den fyzicky aktivní a před spaním neužívat kofeinové látky, nejíst těžká jídla, a nevěnovat svou pozornost aktivitám, které nám přivádějí stres.

- **Relaxace**

Pojem relaxace představuje odpočinek, zklidnění a odvázení se od denních starostí. Jedná se o cílené uvolnění mysli a těla, jehož pomocí se člověk připravuje na další výzvy, které ho čekají. Každý z nás by si měl vybrat, která z technik odpočinku pro něj bude vyhovující. Nejčastěji se jedná o ne příliš namáhavé protažení, ale také o relaxaci zaměřenou na mentální stránku. Ideální kombinace je skloubit obě metody dohromady. Na níže uvedeném obrázku jsou znázorněny probíhající změny v organismu jedince, na kterého začal působit stresor. Pomocí správně zvoleného způsobu relaxace se probíhající změny můžou následně uvést zpět do příznivého stavu (Švamberg Šauerová, 2018).

Obrázek 3 – Probíhající změny v organismu během stresu a relaxaci

<b>Stres</b>		<b>Relaxace</b>
↑	svalové napětí a prokrvení svalů	↓
	dechová frekvence	
	tepová frekvence	
	krevní tlak	
	metabolismus	
	hormony nadledvin a štítné žlázy	
	kožní vodivost	
	frekvence vln na záznamu elektrické aktivity mozku	

Zdroj: Švamberg Šauerová Markéta (2018, str. 507)



Technik pro relaxaci je možné dohledat mnoho. Níže budou uvedené jen některé příklady, na které jsem během studia odborné literatury narazila. Například tzv. devatero první pomoci ve stresu jehož autorem je Bedrnová a kol. (1999):

- antistresové dýchání;
- chvilková relaxace celého těla;
- koncentrace na tzv. „kredenc“;
- krátkodobá sociální separace;
- změna činnosti;
- relaxační hudba;
- rozhovor s někým;
- počítání;
- pohyb.

Relaxační techniky dle Švamberg Šauerové (2018):

- **Autogenní trénink** → je založený na principu relaxace a koncentrace. Pomocí relaxace si jedinec uvolní svalstvo a díky koncentraci je člověk soustředěný na danou představu, která příznivě ovlivňuje jeho organizmus.
- **Progresivní svalová relaxace dle Jacobsona** → tato metoda je podobná autogennímu tréninku. Nicméně liší se tím, že relaxaci předchází cílené stažení svalů. Postupně se pak člověk snaží stahovat a následně uvolňovat končetiny, čelo a svaly, které ovládají řeč.
- **Relaxačně aktivační metoda** → skládá se z relaxační a aktivační fáze, které se během provádění cyklicky střídají. Relaxační fáze se zaměřuje na svaly a psychiku. Jedinec se během cvičení snaží vyprázdnit psychické pole a odstranit veškeré vztahy, které ho spojují s vnějším okolím. Chce si nechat v sobě jen vše pozitivní, což následně pomocí aktivační fáze zafixuje. Můžeme říci, že aktivační fáze je protipólem relaxace. Pro provádění techniky je důležité mít sjednaný dohled psychologa nebo psychiatra.
- **Bodová relaxace** → patří mezi nejvíce využívané techniky odpočinku. Jedinec musí uvolněně ležet na zádech, následně je naše vědomí vysíláno do těch částí těla, kde pocítujeme napětí s cílem jejich uvolnění.

Mezi další techniky, které Šauerová (2018) ve své publikaci věnovala svou pozornost patří: Tíhová relaxace, Otisk v písku, Kaja-Krija, Relaxace hlavy a šíje, Jógová relaxace, Feldenkraisova metoda, Blesková relaxace, Povelová relaxace a mnoho dalších.

Jak už víme, na světě existuje mnoha metod, které se dají během duševní hygieny provádět. Můžeme si pro zajímavost uvést také postupy, které ve své publikaci zmiňuje Mikuláščík (2015, s. 105):

- „*Schultzův autogenní trénink*;
- *Jasobsonova progresivní relaxace*;
- *Šlepeckého relaxace*;
- *Bensonova meditační relaxace*.

Všechny tyto výše zmíněné metody mají společné cíle, mezi které patří uvolnění kosterního svalstva, vyčištění svého vědomí od starostí a vtíravých nepříjemných myšlenek a v neposlední řadě uvolnění dýchání.

#### • **Stravování**

Základem kvalitního stravování je vyvážená strava, která obsahuje dostatek potřebných živin. Dle MUDr Dvořáka (2022) bychom měli dodržovat určitou dobu mezi večeří a snídaní, během které potřebuje náš organizmus čas na zpracování přijatých jídel během dne. Měli bychom se vyhýbat rychlým cukrům, zpracovaným potravinám a snižovat denní příjem soli. Dále je přirozenou součástí zdravého stravování přijímat dostatečné množství kvalitní zeleniny a ovoce. Namísto užívání slazených nápojů bychom měli vypít 1,5-2,5 litru čisté vody (Dvořák, 2022).

Bedrnová (2009) uvádí desatero jednoduchých pravidel, kterými bychom se během zdravého stravování měli řídit. Patří mezi ně např. konzumování menších porcí v příjemném a klidném prostředí, kde si ho můžeme důkladně bez spěchu vychutnat. Svou pozornost bychom měli zaměřit na dostatek bílkovin, vlákniny a vitamínů. Neholdovat alkoholu a cigaretám. Dále doporučuje před jídlem vydávat dostatek energie, a pobývat, pokud možno často na čerstvém vzduchu (Bedrnová, 2009).

- **Cvičení**

Každý člověk by měl najít takovou pohybovou aktivitu, která ho bude bavit natolik, aby se jí následně dokázal věnovat pravidelně. Dále je dle MUDr. Dvořáka důležité se této aktivitě věnovat alespoň 30 minut denně. Měli bychom kombinovat středně náročné aktivity s intenzivnějšími. Pomocí silových tréninků předejdeme do budoucna ztrátě svalových vláken. Doporučuje také provádět meditační aktivity jako je jóga či např. tchaj-t'i. Měli bychom mít na paměti, že nikdy není příliš pozdě abychom s nějakou aktivitou začali (Dvořák, 2022).

### 3.4 Management

Management, od slova „manage“, původně řadíme mezi americké výrazy. Jeho kořeny můžeme najít ale také v latině od slova „manus“ (ruka) a dokonce i v italštině jako „managgio“ (vedení). V současnosti se s tímto termínem můžeme setkat tedy v mnoha odlišných jazycích, a proto můžeme říci, že platí na mezinárodní úrovni (Rolínek, 2003). Z níže uvedených definic je patrné, že sice nenajdeme jednotné vymezení pojmu management, nicméně všechny jeho definice mají společný základ.

Dle Weihricha a Koontze (1993, s. 16) může být chápán např. jako „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ nebo dle Donnelly Gibbson (1997, str. 24) jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ Jan Urban (2007) uvádí, že s managementem souvisejí důležité procesy jako je plánování, organizování a kontrolování. Nedílnou součástí managementu je ale také zdokonalování se v oblasti lidských zdrojů, a to konkrétněji v oblasti jejich řízení a motivování tak, aby se s cíli společnosti ztotožňovali i samotní zaměstnanci.

#### 3.4.1 Základní funkce managementu

Mezi základní funkce managementu, prostřednictvím kterých jsou plněné krátkodobé ale i dlouhodobé cíle podniku, řadíme dle Koontze a Weihricha (1993) plánování, organizování, kontrolování, personalistika a vedení. Všechny zmíněné funkce se vzájemně prolínají a pro úspěšné vedení organizace bychom neměli ani jednu z nich opomíjet.

- **Plánování** – Během funkce plánování se zajišťuje sběr informací o činnostech, které budou potřebné pro dosažení stanovených cílů organizace. Plány můžeme rozdělit na operativní, taktické a strategické.
- **Organizování** – Pomocí této funkce se v podstatě vytváří organizační struktura rolí lidí, kteří budou za plánované činnosti zodpovědní.
- **Personalistika** – Mezi činnosti personalistiky řadíme zaplnění potřebných pozic a následné udržení lidí v organizaci, které jsou pro dosahování našeho cíle nezbytné.
- **Vedení** – Člověk, který je pověřený touto funkcí je odpovědný za to, aby zvolil takový styl řízení svých zaměstnanců, pomocí kterého je dokáže kvalitně

koordinovat a motivovat tak, aby společně s vedením společnosti následovali cestu ke stanoveným cílům organizace

- **Kontrolování** – Hlavní cíl funkce kontrolování je dohlížet, zda realita počínání podniku odpovídá stanoveným cílům společnosti. (Wehrich, Konntz, 1993)

### 3.4.2 Úrovně managementu

Management v podniku můžeme rozdělit do tří úrovní, které se od sebe liší požadovanými manažerskými dovednostmi. Všechny tyto úrovně jsou ale v rámci organizace na sobě navzájem navázané a manažeři na daných pozicích musejí perfektně zvládat námi výše vysvětlené manažerské funkce.

Dle Vebera (2007) dělíme manažery v rámci podniku do tří úrovní:

- **Manažeři první linie**

Mezi manažery první linie obvykle zařazujeme např. mistry či vedoucí dílen. Jedná se o pracovníky, kteří jsou o jeden stupeň výše nad výkonnými dělníky. Hlavním úkolem manažerů na této úrovni je dohlížet na co nejlepší alokaci disponibilních zdrojů pro produkci statků. (Veber, 2007)

- **Střední manažeři**

K manažerům střední linie řadíme především vedoucí celých útvarů v podniku jako jsou vedoucí oddělení nákupu, prodeje či např. personalistiky. Manažeři na těchto pozicích zpravidla vykonávají činnosti týkající se koordinace manažerů první linie a určují jaké statky či služby budou produkovány. Manažeři na této úrovni obvykle fungují jako prostředník mezi manažery první linie a vrcholovými manažery (Veber, 2007).

- **Vrcholoví manažeři**

Na úrovni vrcholových manažerů najdeme ředitele či členy představenstva. Zkrátka top management, který rozhoduje o celkovém směřování společnosti jako celku. Jejich náplní práce je vytváření dlouhodobých strategických plánů, pomocí kterých společnost dosáhne daných cílů (Veber, 2007).

### 3.4.3 Osobnost manažera

Jak jsme se již v předchozí kapitole dozvěděli, s managementem se pojí důležité procesy jako je plánování, organizování, řízení a kontrolování. Za tyto nezbytné podnikové postupy nese na svých bedrech nejvyšší míru odpovědnosti manažer. Manažer je tedy

zaměstnanec, který prostřednictvím určitých lidí, dosahuje stanovených cílů společnosti (Lojda, 2011).

Než se práce zaměří na popisování ideální osobnosti manažera, měli bychom si popsat, co to vlastně osobnost je. Dle Atkinsonové (2003, s. 436) pojem „osobnost“ vymezuje *„příznačné a charakteristické vzorce myšlení, emoci a chování, které definují individuální osobní styl interakce s fyzickým a sociálním prostředím.“* Carol Sigelmanová (2003, 281, cit. Cakirpaloglu, 2012, 18) uvádí definici osobnosti následovně *„Osobnost je organizovaná kombinace vlastností, motivů, hodnot a chování charakteristické pro každého jedince.“* Osobnost člověka může být během života proměnlivá. Názory jedince se pomocí nově získaných zkušeností mění a neustále vyvíjejí. Na osobnost má značný vliv také výchova, kterou jedinec zažíval a celkově vztahy s lidmi, kterými se dotýčný obklopuje (Vágnerová, 2010). Všechny definice osobnosti mají stejné jádro, které vyzdvihují. Tím je jednotnost všech funkcí psychiky, individualita lidského myšlení či prožívání a konstantní psychosociální existence (Cakirpaloglu, 2012).

Osobnost člověka můžeme rozdělit na typ „A“ a typ „B“. Pro jedince s osobností typem „A“ je charakteristická potřeba dosahování cílů v co nejkratší době. Tito pracovníci jsou extrovertní, velice soutěživí, ctižádostiví a průbojní. Vyznačují se nižší mírou empatie a vysokou mírou asertivity. Oproti tomu pracovníci s typem „B“ řadíme spíše mezi introverty, kteří se vyznačují klidnější povahou. Nejsou tolik konfliktní jako zaměstnanci u předešlého typu a neusilují o pracovní úspěchy za každou cenu (VÚBP, 2016).

Pokud se chceme stát úspěšným manažerem, nestačí abychom si přečetli jen nějakou příručku k tomu, jak se jím stát. Je důležité získané informace chtít sám používat a následně je umět v praxi správně aplikovat. Často tak musí dojít k markantní změně ve své vlastní osobnosti a vytvořit si tak nové návyky, které se časem stanou automatické (Mikuláščík, 2015).

Pokud bychom si chtěli popsat ideálního manažera. Měli bychom se zaměřit na to, jaký daný člověk je, jak se projevuje, co umí, a kam směřuje. To, jaký člověk je, nám řeknou jeho klíčové vlastnosti, chování, charakter či temperament. Co umí, nám prozradí jeho znalosti, kompetence či jeho dovednosti. Pokud se budeme chtít dozvědět kam směřuje, měli bychom se snažit zjistit, jaké má člověk potřeby, koníčky, uznávané hodnoty a postoje k určitým situacím. Konkrétněji se této problematice budou věnovat následující podkapitoly (Lojda, 2011).

### 3.4.4 Vlastnosti

V obecném slova smyslu můžeme říci, že vlastnosti člověka vyjadřují relativně stálé chování každého jedince v daných situacích. Určité vlastnosti mohou být společné pro všechny lidi, jiné pak mohou být zcela individuální pro určitého člověka. Soubor těchto poměrně konstantních vlastností poté utváří charakter člověka, na který má značný vliv prostředí, ve kterém člověk vyrůstal. Pokud chceme porozumět charakteru určitého člověka, měli bychom se zaměřit především na to, jaký vztah má jedinec k sobě samému, jaký vztah má k ostatním lidem, k práci, ale i ke světu jako celku (Lojda, 2011).

Manažer je považován za nositele podnikových hodnot. Měl by být ke všem **spravedlivý** a neupřednostňovat některé členy týmu jen na základě svých sympatií a naopak. Správný manažer by měl s lidmi jednat s úctou a respektem, neměl by být manipulativní a vždy cítit zásady slušného chování (Folwarczná, 2010).

Součástí osobnosti každého člověka je temperament. Jedná se o tzv soubor vrozených vlastností, které se projevují tím, jak člověk prožívá určité situace. Nicméně i přesto, že se jedná o vrozené vlastnosti, tak se během života mohou měnit. K charakteristickým rysům temperamentu, které jsou pro funkci manažera požadované patří například **dominance**, jenž se projevuje zdravou mírou sebejistoty a soutěživosti. Dalším rysem je **asertivita**. Manažer, který je asertivní dokáže využít svých asertivních práv k tomu, aby slušně a bez ostychu projevil svůj osobní názor a uměl dát najevo nesouhlas. Další klíčovou složkou temperamentu je **emoční stabilita**. Manažer musí být připraven zvládat určitou míru stresu a tlaku vedení na jeho výkony. Musí být připravený na provádění obtížných rozhodnutí, které značně ovlivní chod jeho oddělení i samotnou společnost (Lojda, 2011).

Další z klíčových vlastností manažera je bezpochyby **být vzorem** pro lidi, které má kolem sebe. Podřízení pracovníci si spíše všímají, jak se manažer chová než toho, co jim říká a zda splňuje to, co po ostatních sám vyžaduje. Příkladem může být dodržování stanovených termínů. Pokud vyžaduje, aby podřízení plnili své pracovní povinnosti na čas, měl by se zamyslet nad tím, zda je toho schopen i on sám. Měl by být schopen **sebereflexe** a umět rozeznat své slabé a silné stránky předtím, než bude kritizovat ostatní (Folwarczná, 2010).

Mezi další významné vlastnosti manažera můžeme zařadit **pozitivní myšlení**. Neměl by vidět vše jen negativně a hledat problémy i tam, kde nejsou. Naopak by měl neustále hledat nové příležitosti a způsoby, jak se společně může se svým týmem dále posunout kupředu. Tato vlastnost je opravdu jedna z klíčových, neboť negativní myšlení a stres se velmi snadno

přenášejí na lidi, kteří jsou kolem. Měl by umět své zaměstnance umět i pochválit a motivovat je tak k dalším výkonům (Folwarczná, 2010).

### 3.4.5 Znalosti a dovednosti

Při výběru manažera bychom se kromě jeho osobnostních charakteristik měli zaměřit také na ty charakteristiky, které během života nabyt. Tím je myšleno jeho získané **vzdělání**, a schopnost tyto znalosti a dovednosti také v praxi využívat. Mezi znalosti řadíme všechny teoretické informace, které se může člověk naučit (Lojda, 2011).

Správný manažer by si měl být vědom toho, že není vševědoucí. Měl by na sobě stále pracovat a rozvíjet se jak v oblasti odborné, ale také i v oblasti vedení svých podřízených zaměstnanců. Neměl by se bránit novým metodám a příležitostem, které povedou jeho tým kupředu (Folwarczná, 2010).

Předtím, než se člověk stane správným manažerem, měl by se naučit pracovat sám se sebou. Měl by umět zjistit, pomocí jakých metod může dále rozvíjet své psychické funkce, jak relaxovat pro své sebezdokonalování, jak lépe hospodařit se svým časem. Dále je důležité porozumět problematice stresu a vědět, jak se mu případně bránit. Nezbytné je také umět pochopit podstatu konfliktů, jak je lépe zvládat apod. Základním pilířem pro pochopení sebe sama je provádění duševní hygieny, jejíž problematice se práce věnovala v předcházejících kapitolách (Mikuláščík, 2015).

Mezi klíčové dovednosti úspěšného manažera zcela jistě patří efektivní **komunikace**. Manažer by měl být schopen zadávat pracovní úkoly tak, aby byly všem jasné a srozumitelné. Případné dotazy by měl umět s klidem zodpovědět. Měl by zvolit takový komunikační styl, jehož pomocí bude budovat v organizaci příjemnou atmosféru, nikoliv napětí. Neměl by se ale zaměřovat čistě jen na verbální komunikaci, měl by být schopen ovládat i tu neverbální, která je pro kvalitní sdělení jako celek také důležitá (Folwarczná, 2010).

### 3.4.6 Styly řízení

Můžeme říci, že klíčem k prosperující společnosti je kvalitní řízení lidí. Značná řada zádrhelů v podniku nevzniká z problémů výrobních, ale z lidských, kdy dochází k nepochopení či dokonce ignorování lidské stránky společnosti. Z dlouhodobého hlediska může být organizace jen natolik dobrá, nakolik jsou její manažeři schopni kvalitně řídit své



zaměstnance. Ne nadarmo se říká, že jsou to právě lidé, kdo jsou ta nejdůležitější aktiva společnosti (Urban, 2007).

Žádný manažer by proto neměl podceňovat znalosti v oblasti psychologie, aby nenastala situace, kdy své podřízené zaměstnance začne vnímat spíše jako technické jednotky než živé bytosti (Mikuláščík, 2015).

Míra angažovanosti a motivace zaměstnanců v podniku tedy bezpochyby patří mezi jedny z nejdůležitějších konkurenčních výhod. Styl, jakým nadřízení pracovníci komunikují se svými podřízenými značně ovlivňuje způsob, jak dále tito podřízení přistupují ke komunikaci se zákazníky organizace či k plnění svých pracovních povinností celkově (Folwarczná, 2010).

Styly řízení, které manažer zvolí jako způsob komunikace se svými podřízenými pracovníky, můžeme např. dle Mikuláščíka (2015) rozdělit do čtyř typů – direktivní, podporující, participativní a orientovaný na výkon. **Direktivní styl** řízení je využíván především u pracovníků, kteří mají své schopnosti na nižší úrovni. Dané pracovní úkoly jsou jim tedy direktivně zadávány a následně také častěji kontrolovány. **Podporující styl** řízení je používán u náročnějších úkolů. Zaměstnanci, kteří se jim věnují svou prací odvádějí vždy zodpovědně a kvalitně. **Participativní styl** řízení je aplikován u profesí, kdy jsou zaměstnanci poháněni vlastním vnitřním nadšením, přestože nemají s danou situací až tak velké zkušenosti. Participativní řízení se v dnešní době v organizacích využívá stále ve větší míře. Je ale nezbytné, aby manažer uměl posoudit, zda je daný zaměstnanec pro takový styl řízení vůbec vhodný a zda má dostatečné zkušenosti k tomu, aby se uměl sám správně rozhodovat a neohrožoval tak chod oddělení (Urban, 2007).

**Styl řízení orientovaný na výkon** své uplatnění najde v zaměstnání, kde motivace zaměstnanců není až tak vysoká, jak by měla (Mikuláščík, 2015).

### 3.4.7 Stres v manažerském prostředí

Jak už bylo několikrát zmiňováno, existuje celá řada faktorů způsobujících stres, a proto budou níže uvedené některé příklady, se kterými se manažeři můžou během svého pracovního dne setkat.

- **Časový pres**

S časovým presem v zaměstnání se jistě už někdy velká většina manažerů setkala. Pomocníkem může být sestavení pracovního listu, který bude mít na začátku ty úkoly, které

jsou nejvíce důležité a není dobré je odkládat na později. Musíme si být zcela jisti způsoby, které ke splnění těchto dílčích cílů potřebujeme vykonat. Důležité také je se neostýchat říct, kdy už na zadávané úkoly kapacitně sami nestačíme a požádáme o pomoc ostatní spolupracovníky a úkoly tak na ně delegujeme (VÚBP, 2016).

- **Velká zodpovědnost**

Manažerské pozice s sebou nesou značnou míru zodpovědnosti a potřeby učinění významných rozhodnutí týkající se daného oddělení. Je tedy naprosto logické, že ne každý má pro výkon této funkce dané predispozice. Je důležité umět sám posoudit, zda jsme schopni tuto velkou součást managementu unést či ne (Mikuláščík, 2015).

- **Organizační problémy**

Mezi časté organizační problémy, se kterými se manažer v zaměstnání může setkat, patří nedostatek zaměstnanců. Během absence pracovních sil jsou většinou zaměstnanci nuceni k plnění úkolů, které jsou běžně mimo jejich typické povinnosti. Toto přetížení následně způsobuje časté chybování z nepozornosti, a především napjatou atmosféru (Fontana, 2016).

- **Spolupracovníci**

Sociální klima, které na pracovišti panuje, výrazně ovlivňuje pracovní výkony všech zúčastněných zaměstnanců. Manažer by měl umět řešit konflikty klidně, bez emocí, nestranně a měl by dbát na soudržnost pracovních skupin. Pokud bude jednat s osobou, u které je riziko vzniku konfliktu, je dobré do situace přizvat dalšího nestranného spolupracovníka (VÚBP, 2016). V neposlední řadě by měl manažer zvolit patřičný způsob řízení organizace a snažit se zkrátka udržovat příznivé vztahy na pracovišti celkově (Mikuláščík, 2015).

- **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí by mělo odpovídat určitým podmínkám, a to především tak, aby byla zajištěna hlavně ochrana zdraví. Dále jsou nezbytné příznivé podmínky hluku, světla, prašnosti či např. tepla. Pro manažery je typická především častá práce s počítačem. Měli by tedy mít klidné místo, kde budou vybaveni kvalitní židlí a ergonomickou počítačovou myší, aby zamezili problémům jako jsou bolesti zad či zápěstí (VÚBP, 2016).

- **Vysoké ambice**

Mezi další faktory, které manažerům způsobují stres, patří zcela jistě vlastní ambice. Manažeři většinou bývají kariérně založení lidé, kteří se v životě snaží neustále posouvat. Zjištění toho, že nedosáhnou takového úspěchu, jakého by chtěli, může být proto velmi frustrující (Mikuláščík, 2015).

- **Pracovní doba**

Pro lidský organismus jsou typické určité cyklické denní rytmy, na které by se nemělo zapomínat. Vzhledem tomu, že je manažerská práce spojená s velkou mírou zodpovědností a povinnostmi, často dochází k tomu, že si manažeři nosí svou práci i domů, kde pracují v pozdních hodinách. Pokud by k tomu docházelo dlouhodobě, může to mít pro jedince bezpochyby negativní dopad (Fontana, 2016).

- **Únava**

Vzhledem tomu, že se manažeři setkávají se stresovými situacemi skoro na denní bázi, může zcela jistě dojít k celkové únavě organismu. Manažeři by neměli stres podceňovat a měli by se aktivně zajímat o problematiku duševní hygieny, které se práce věnovala v předcházejících kapitolách.

### **3.4.8 Zvládání stresu z pohledu organizace samotné**

Problematikou zvládání stresu by se měla zabývat i samotná organizace, neboť nadměrný stres neovlivňuje čistě jen výkonost daného zaměstnance ale samozřejmě i organizaci jako celek. Jak už bylo v předchozích kapitolách uvedeno, stres může způsobovat vážná zdravotní onemocnění, a proto by se měl zaměstnavatel chovat zodpovědně a zajišťovat dostatečnou kvalitu pracovního života (Armstrong, Stephen, 2015).

Michael Armstrong a Taylor Stephen (2015) ve své publikaci Řízení lidských zdrojů uvádění několik následujících způsobů, jak může organizace stresovým situacím předcházet:

- **Vzdělávání manažerů** – ohledně problematiky stresu. Pomocníkem můžou být cílená školení vedená zkušeným odborníkem.
- **Cíle a výkonové normy** – zaměstnavatel by měl být schopen zavádět takové normy a cíle, které jsou pro jeho zaměstnance reálně dosažitelné.
- **Konzultace** – dávají zaměstnancům možnost probrat své problémy s pověřenou osobou, která jim pomůže nepříjemnou situaci dále řešit.

- **Rozmíst'ování** – zaměstnavatel by měl umět správně rozhodnout o tom, na jakou pracovní pozici mají jeho zaměstnanci kvalifikaci, predispozice či schopnosti.
- **Rozvoj kariéry** – organizace by měla umět plánovat kariéru svých zaměstnanců. Řádně je odměňovat za kvalitně odvedenou práci a dbát na to, aby nedocházelo k jejich podceňování nebo naopak také k přeceňování.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika vybraného podniku

Okula Nýrsko a.s. (dále pouze „Okula“) je jedním z největších výrobců dioptrických brýlí v České i Slovenské republice. Byla založena v roce 1992 na adrese Nýrsko 53. Podrobnější základní údaje o společnosti obsahuje příloha práce B. Podnikovou vizí je: *„Být společností, která svým výrobním programem v oblasti ochranných pracovních prostředků navazuje na tradici optické výroby v Nýrsku a dále důsledně buduje svoji pozici jako firma uznávaná v oblasti sériových dodávek plastových výrobků pro výrobce z oblasti elektrotechnického, automobilového, farmaceutického a ostatního průmyslu.“* (Interní dokumenty podniku, 2022). Jedná se o spolehlivého výrobce, jenž dodává kvalitní a řádně značené produkty. Společnost dbá na bezpečné a včasné dodávky svým zákazníkům za vlídné ceny. Zároveň je její snahou aktivně získávat zpětnou vazbu na jejich produkty a přijímá případná odpovídající opatření, jejichž cílem je růst úrovně spokojenosti klientů (OKULA Nýrsko, a.s., 2022). Zákazníci mají možnost využít služeb od výroby a konstrukce vstřikovacích nástrojů, přes povrchovou úpravu pomocí lakování a potisku, až po následnou montáž. V příloze C je pro představu uvedené produktové portfolio.

#### 4.1.1 Historie společnosti

Počátky Okuly sahají až do konce 19. století, kdy bratři Ecksteinové přesunuli svou výrobu brýlí z Vídně do Nýrska. Společnosti se v šumavském podhůří dařilo, prošla velkou modernizací a neustále se rozrůstala, neboť neměla v Rakousku-Uhersku v podstatě žádnou konkurenci. Zájem o produkty stále rostl, kromě tuzemska společnost vyvážela až 36 % svých výrobků do zahraničí. V meziválečném období zaměstnávala až dokonce přes 550 pracovníků. Nicméně během druhé světové války došlo při bombardování Nýrska k zasažení některých výrobních budov, které díky následnému požáru byly zcela zničeny. V květnu roku 1945, kdy se začalo blýskat na lepší časy, společnost začala s obnovou a rozšířila své výrobní portfolio o nové produkty. Vzhledem k přechodu od socialistického systému k tržnímu hospodářství, se dostala společnost do potíží, které měly za následek transformace na akciovou společnost. Během následujících let podnik přešel od jednodušší výroby plastových výrobků po velkoobjemové dodávky, které byly určeny pro elektrotechnický a automobilový průmysl. Podařilo se jí získat důležité certifikáty (ISO 9001, ISO 14001, ISO TS) a investovala velké peníze do dalších výrobních

hal a lakovacích robotických linek. Tak se Okula stala významným dodavatelem pro světové značky jako jsou např. Daikin, Panasonic, Bosch, Škoda, Nissan, BMW, Ford, Opel, Audi a pro mnoho dalších (OKULA Nýrsko, a.s., 2022).

#### **4.1.2 Okula v posledních letech**

Rok 2020 se zcela jistě stane datem, které si bude spousta lidí pamatovat. Není tomu jinak ani ve společnosti Okula, která byla světovou pandemií Covidu-19 také ovlivněna. Během prvního lock-downu byly zavřené některé závody, které s Okulou spolupracovaly. Nicméně nejvíce strategickým partnerem společnosti je firma Daikin, která se uzavření naštěstí vyhnula a výrobní linky tak v Okule mohly nadále fungovat, jak bylo zvykem. Společnost využila velkého nedostatku ochranných pomůcek na trhu a začala vyrábět ochranné brýle a štíty, které byly v první řadě dodávány především pro Českou republiku a samosprávné organizace. Během pár týdnů dosáhla Okula expanze z 5 000 ks na 50 000 ks za měsíc. Díky produkci ochranných pomůcek tak mohla Okula také pomoci lidem, kteří z důvodu uzavírek nemohli chodit do své obvyklé práce, neboť nabízela možnost spolupráce na dohodu právě v tomto sektoru. Počáteční obavy z obrovských ztrát způsobených světovou pandemií se v Okule tedy nenaplnily. Společnost dokázala včas zareagovat a svůj výrobní potenciál dále využívala (OKULA Nýrsko, a.s., 2020).

Kromě dozvuků světové pandemie následně podnik zasáhla do jisté míry také situace ohledně války na Ukrajině a s tím spojená energetická krize. Společnost plyn hojně využívá nejen pro výrobu tepla, ale také jako technologický plyn pro výrobní účely. Nebylo proto překvapením, že měl nárůst cen na společnost značné dopady, které ovlivnily hospodářský výsledek celé firmy. Společnost se snažila tyto dopady co nejvíce minimalizovat pomocí speciálních úprav v procesech plánování, tak aby spotřeba energií byla co nejvíce efektivně využita. Okula, jakožto významný regionální zaměstnavatel, dbá na sociální odpovědnost. To se mimo jiné projevilo i během tohoto těžkého období, kdy prosazovala svou solidaritu a pomáhala uprchlickým rodinám, které do této lokality díky nepříznivé situaci namířily. Společnost jim proměnila některé své prostory pro možnost vytvoření dočasné ubytovny a pomohla jim tak toto složité období, pokud možno v klidu přečkat (OKULA Nýrsko, a.s., 2020).

Jak již bylo zmíněno výše, hospodářský výsledek společnosti byl ovlivněn z důvodu extrémního nárůstu cen energií. Meziroční tržby oproti minulému roku vzrostly o 5 %, nicméně i přes to byl hospodářský výsledek pro společnost očekávaným zklamáním.

Jen díky jejímu rychlému zareagování s opatřeními neskončila ve ztrátě, ale skončila v alespoň mírném zisku (14,3 mil. CZK). Vývoj tržeb společnosti za posledních 8 let znázorňuje graf uvedený v příloze E. Od propadu v roce 2017 měla společnost slušně nastartováno, nicméně v roce 2020 se díky pandemii opět tržby propadly. Následující roky poté ale vypadají opět slibně, neboť mají rostoucí charakter (OKULA Nýrsko, a.s., 2022).

#### **4.1.3 Lidské zdroje společnosti**

Následující kapitola obsahuje informace týkající se lidských zdrojů podniku Okula. Veškeré informace potřebné pro vyhotovení kapitoly byly zajištěné pomocí analýzy interních dokumentů a v rámci rozhovoru se členem představenstva společnosti. V současné době Okula zaměstnává přes 200 kmenových zaměstnanců. Větší procento pracovníků je tvořeno ženami. Mimo to je možné v podniku také najít agenturní zaměstnance, kteří pocházejí např. z Maďarska, Ukrajiny, Rumunska či Slovenska.

Organizační struktura společnosti zobrazuje hierarchické uspořádání pracovních pozic a je jedním z klíčových prvků pro efektivní řízení a koordinaci pracovních operací. Vzhledem ke svému širokému rozpětí je uvedena v podobě menších organizačních struktur v příloze F. Pro základní představu budou v následujícím odstavci popsány jedny z nejvyšších pozic.

Jelikož je Okula akciovou společností, jejím statutárním orgánem je představenstvo, kterému náleží obchodní vedení podniku. Představenstvo je tedy vrcholem organizační struktury společnosti a má pod svým vlivem několik manažerů (ředitelů). Ředitel výrobně-technického oddělení zodpovídá za úsek technický a výrobní, dále za úsek logistiky a také za oddělení údržby. Pod jeho úrovní je Vedoucí výroby, Vedoucí technického oddělení, Vedoucí OŘKJ, Vedoucí oddělení logistiky a Vedoucí oddělení údržby. Obchodní ředitel na svých bedrech nese odpovědnost za potřebný nákup a prodej. Zodpovídá se mu Key account manager, Referent prodeje, Vedoucí oddělení nákupu a Referent obalového hospodářství. Další pozicí, která je pod přímým vlivem představenstva, je Personální ředitel. Ten má za úkol řídit všechny aspekty lidských zdrojů v podniku. Jako jsou nábor, školení, hodnocení, plánování odměn apod. Zodpovídá se mu personální referent. Dále je v organizační struktuře např. Finanční ředitel, který je odpovědný za řízení a správu finančních operací podniku. Jeho náplní práce je např. tvoření rozpočtů či provádění finančních analýz. Představitel vedení pak zodpovídá za zastupování vedení organizace, má určité rozhodovací pravomoci týkající se otázek strategie a rozvoje podniku.

## 4.2 Výzkumné šetření

Cílem výzkumného šetření je deskripce a analýza projevů stresu a jeho příčin, následky chronického pracovního stresu, který může vézt až k ohrožení syndromem vyhoření ve vybraném regionálním podniku Plzeňského kraje.

Hlavní zvolenou metodou praktické části diplomové práce je polostrukturovaný rozhovor, jenž se řadí ke kvalitativním metodám výzkumu. „*Kvalitativní výzkum je nemerické šetření a interpretace sociální reality*,“ (Disman, 2011, s. 285). Pomocí rozhovoru je možné nejen zachytit fakta, ale máme šanci se ponořit do motivů a postojů dotazovaných respondentů hlouběji.

Před samotnými rozhovory ve společnosti Okula bylo vytvořené schéma otázek, které bylo rozděleno do několika okruhů. Jejich znění bylo zpracováno na základě získaných informací z teoretické části diplomové práce. První okruh obsahoval základní otázky, které sloužily pro prvotní seznámení se s respondentem a s jeho manažerskou praxí. Druhý okruh byl zaměřen na stres, třetí na syndrom vyhoření a poslední okruh měl za cíl zjistit od respondentů informace ohledně duševní hygieny.

Během výzkumu bylo osloveno celkem 18 manažerů ze všech úrovních řízení. Osm z nich rozhovor odmítlo. Z toho se sedm manažerů šetření nezúčastnilo z důvodu nedostatku času, poslední oslovený nebyl ochotný poskytnout rozhovor na dané téma práce. Snahou výzkumného šetření bylo oslovit manažery na různých úrovních v podniku, aby byly získány pohledy na dané téma od různého spektra manažerů a získané informace nebyly posléze zkreslené. To se naštěstí vcelku povedlo. Prvním osloveným pro rozhovor a celkově pro spolupráci na diplomové práci byl člen představenstva společnosti, který poté doporučil i následující další jména zaměstnanců, jenž by bylo vhodné pro šetření oslovit. Oslovení respondentů proběhlo ze 40 % osobně přímo v prostorách podniku. Zbýlých 60 % bylo kontaktováno telefonicky.

Veškeré rozhovory proběhly v prostorách podniku a jejich doba trvání byla rozdílná, záleželo na otevřenosti a výřečnosti dotazovaného. Zpravidla kolem jedné hodiny. Čtyři z deseti respondentů dalo svolení k nahrávání na diktafon, aby umožnili lehčí průběh u sepisování získaných dat. Zbylí raději zvolili možnost zapisování poznámek elektronicky, neboť by se při použití nahrávacího zařízení necítili komfortně. Všechny rozhovory proběhly v období mezi polovinou října 2023 až do poloviny ledna roku 2024. Rozmezí rozhovorů bylo takto dlouhé, neboť bylo poměrně náročné se s respondenty dohodnout na termínu



vzhledem k probíhajícímu uzavírání kalendářního období, v podniku probíhaly různé audity, které byly pro dotazované časově náročnější.

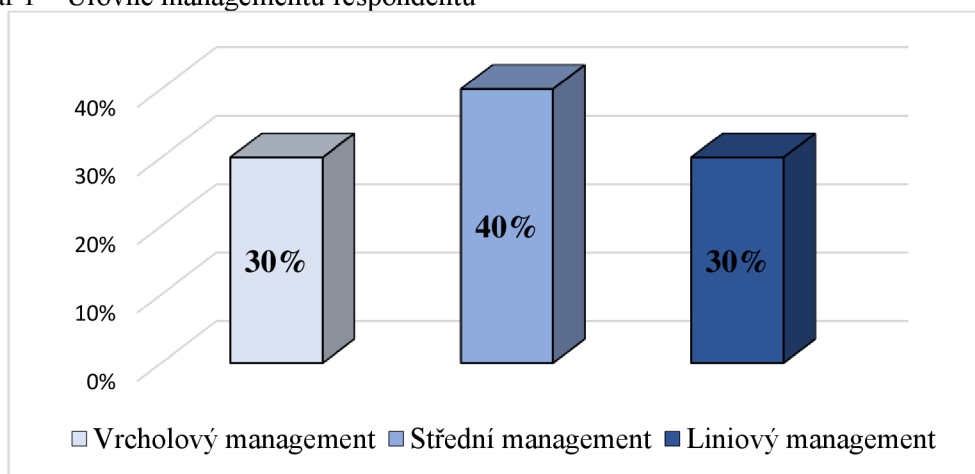
#### 4.2.1 Charakteristika respondentů výzkumného šetření

Pro vyhledání vhodných respondentů do výzkumného šetření byla stanovena následující dvě kritéria:

- Zaměstnanec se nachází na řídicí pozici v podniku Okula, Nýrsko a.s.,
- zaměstnanec pracuje na dané pozici minimálně 1 rok.

Minimální lhůta jednoho roku byla stanovena, aby měl zaměstnanec dostatek času na osvojení své pozice a zároveň aby byl schopen nějakým způsobem již rozpoznat v jakém prostředí se v podniku nachází. V konečném výběru respondentů, které se pro výzkumné šetření podařilo sehnat bylo celkem deset dotazovaných. Tři respondenti z vrcholového vedení, čtyři respondenti ze středního managementu a tři zaměstnanci z nejnižší úrovně managementu. Toto rozložení vyobrazuje také graf uvedený níže.

Graf 1 – Úrovně managementu respondentů



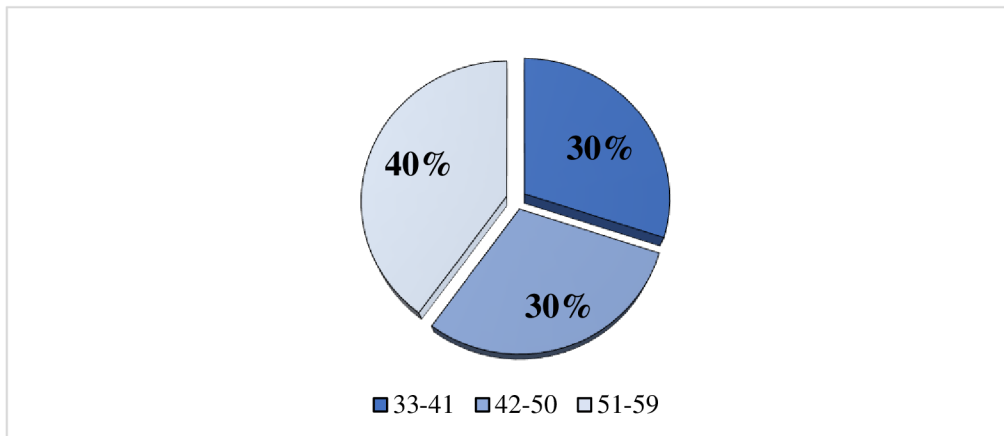
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výzkumný vzorek bylo následně možno rozdělit dle pohlaví respondentů na osm mužů a dvě ženy. Respondenti si vzhledem k citlivosti tématu přáli zůstat v anonymitě. Z toho důvodu nebudou v rozhovorech uvedena žádná jména ani konkrétní pracovní zařazení, nicméně veškeré informace jsou uvedené zcela čestně a pravdivě.

Na základě prvotních informací z výzkumného šetření byli respondenti rozděleni do tří věkových škál. Do věkové kategorie ve věku 33-41 let spadali celkem 3 účastníci. Další kategorie byla stanovena ve věku 42-50 let, do které spadali také 3 účastníci. Dále se

výzkumného šetření zúčastnili 4 respondenti, kteří byli ve věku 51-59 let. Zkoumaný vzorek respondentů dle věku je možné také vidět na následujícím grafu.

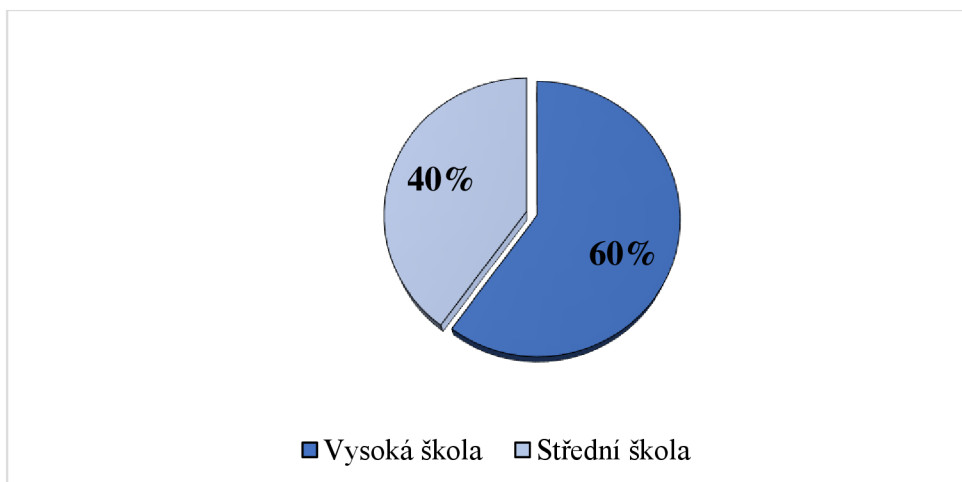
Graf 2 – Rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování 2024

Následně byl zkoumaný vzorek rozdělen dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Z rozhovorů bylo zjištěno, že celkem 6 respondentů bylo absolventy vysoké školy magisterského studia. Zbylí 4 dotazovaní své studium zakončili středním odborným vzděláním s maturitní zkouškou.

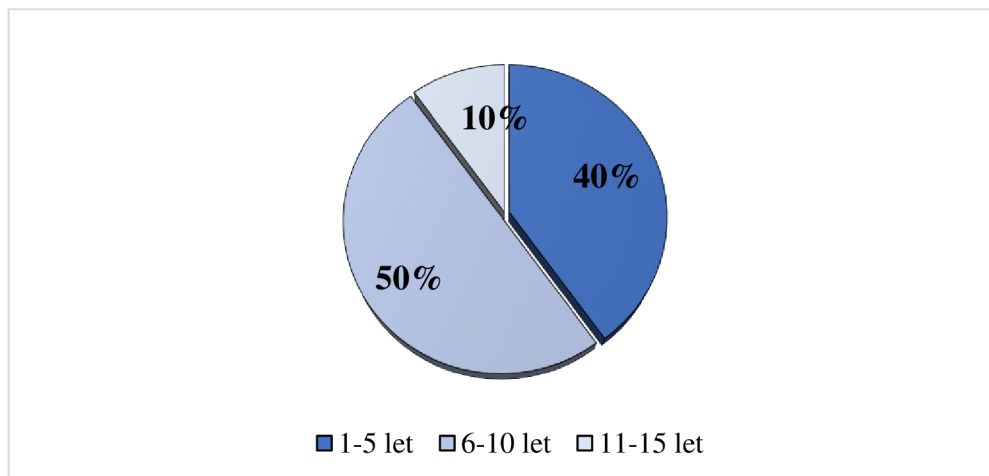
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování 2024

Následně byl zkoumaný vzorek rozdělen do škál, které určovaly délku praxe na dané pozici v podniku Okula. Celkem 4 účastníci pracují na své pozici po dobu 1-5 let, 5 účastníků má praxi 6-10 a 1 z respondentů na své pozici tráví již 15 rok. Z toho důvodu spadá do stanovené škály 11-15 let.

Graf 4 – Délka praxe na dané pozici v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování 2024

#### 4.2.2 Rozhovory

V následujících podkapitolách budou uvedené jednotlivé okruhy rozhovorů s respondenty. Respondenti odpovídali na předem připravené otázky, které byly doplněné tzv. sondami neboli doplňujícími otázkami, které nebyly předem připravené a posloužily pro lepší pochopení a rozvedení jejich odpovědí.

##### **První okruh – Manažerská praxe respondentů**

V prvním okruhu otázek, které byly během rozhovoru probírány bylo, mimo základních otázek k charakteristice respondentů, za cíl zjistit, jak jsou respondenti s vlastní pozicí v podniku spokojeni či jakých pracovních cílů by chtěli dosáhnout. Sedm z deseti respondentů bez váhání projevilo s danou pozicí velkou spokojenost. Zbylí tři respondenti nad otázkou chvíli přemýšleli. Nicméně nakonec uvedli že jsou jistá období, ve kterém by práci klidně změnili, ale stále jsou převažující ty kladné pocity z pozice. U respondentů, kteří si nebyli svou odpovědí zcela jisti, byla položena doplňující otázka, která měla za cíl rozvést jejich odpověď více dopodrobna. Dotazovaní zmínili, že se jedná o ta horší období, kdy je na ně vyvíjen větší tlak z hlediska různých kontrol odvedené práce, jako jsou audity a různé analýzy prosperity jejich oddělení či uzavírání období.

Následně byl rozhovor stočen k tématu cílů respondentů. Niže jsou uvedené některé příklady jejich odpovědí:

- „*Mým hlavním cílem je přispět k vybudování stabilní a prosperující firmy*“,

- *„Chtěl bych stanovit vizi, odvodit strategii a dosáhnout cílů těchto daných vizi“.*
- *„Maximálně přispět ke zvýšení prosperity firmy a budovat firmu jako stabilního zaměstnavatele.“*
- *„Vyloženě stanovený cíl nemám, chci prostě svou práci odvádět kvalitně a být za ni řádně odměněna.“*
- *„Rád bych aby naše oddělení prosperovalo, abychom dokázali fungovat jako jeden team, který jde kupředu dohromady.“*

Zbylých 50 % respondentů odpovědělo víceméně stejně jako v posledním uvedeném příkladu.

V další části byla snaha zjistit, jakou představu dotazovaní mají o důležitých vlastnostech, které by měl manažer mít. Všichni respondenti na danou otázku odpověděli vcelku podobně. V odpovědích se objevovali komunikační schopnosti, empatie, organizace, odolnost, morálka. Pro představu jsou dále uvedené přesné citace z rozhovorů:

- *„Tak určitě by měl umět činit důležitá rozhodnutí, měl by umět být empatický, schopný analytického myšlení a měl by také být morálně silný. Takže vlastně někdo jako já (smích).“*
- *„Správný manažer? Tak třeba. Velmi silné organizační schopnosti, profesionální komunikační schopnosti na úrovni, bezpodmínečná odolnost vůči stresu a tlaku okolí.“*
- *„Mezi vlastnosti manažera bezpochyby patří komunikativnost, analytické myšlení, silná osobnost, a především stresu odolnost.“*

Následující otázka dala respondentům prostor k tomu, aby popsali jako manažera sami sebe. Níže je výčet odpovědí 70 % z nich. Zbylých 30 % odpovědělo v podstatě stejně, jako na předchozí otázku.

- *„Jsem schopný vykonávat svoji funkci v souladu s danými požadavky.“*
- *„Systémově uvažující člověk“*
- *„Jsem manažerem se zkušenostmi ve výrobních firmách na různých pozicích 23 let. Z toho ve středním managementu více než 5 let a ve vrcholovém managementu více než 10 let. Díky těmto zkušenostem z různých vrstev řízení mám hlubokou orientaci v problematice výrobních společností. Mám jazykovou vybavenost anglicky i německy. Jsem nejvyšším řídicím statutárním orgánem naší*

*společnosti. Řekl bych, že jsem spíše vizionář než realizátor, což ale této pozici náleží. “*

- *„Jak jsem již zmínila v předchozí otázce. Manažer by měl mimo jiné umět být empatický, to já jistě jsem. Měla bych ale zapracovat na řídicích schopnostech v situacích, kdy nastane nějaký problém. Ještě jsem se nenaučila být na lidi přísná, většinou jdu a problém vyřeším sama. Což je dost vyčerpávající. “*
- *„Férový, empatický, trpělivý, tvrdě pracující. “*
- *„Jsem workoholik, neodejdu z práce, dokud nemám vše hotovo. Nic neodkládám na další den. Občas dokážu být výbušná, což mě později ale dost mrzí. “*
- *„Stále se považuji za nováčka v tomto oboru, i na pozici celkově. Stále se mám co učit, ale myslím že všeobecné předpoklady pro pozici jistě mám. “*

Cílem následujících otázek bylo zjistit jaká je na pracovišti, kde se nachází, atmosféra. Jaké pracovní klima mezi sebou spolupracovníci mají, a zda spolu vycházejí.

4 respondenti považují pracovní vztahy a sociální klima na pracovišti za „velmi dobré“. 1 z respondentů uvedl „konstruktivní atmosféra“. Další respondent by zase uvítal od svých spolupracovníků lepší jednání, především při řešení urgentních pracovních záležitostí. Další dotazovaný odpověděl „Všichni jsou příjemní, dokud není nějaký problém, který neví, na koho mají svést! Ale i přesto pracovní klima hodnotím spíše pozitivně.“ Jiný respondent zase pracovní klima popsal čistě jen na pracovní úrovni. Zbylí dva si mezi kolegy našli dobré přátele i do osobního života a ostatními kolegy vycházejí bez nějakých větších konfliktů.

Další otázka zjišťovala, jakým způsobem ze své pracovní pozice řeší případné konflikty, které na pracovišti nastanou. Odpovědi dvou respondentů jsou uvedené následovně.

- *„Pohovorem, který znamená rozbor situace a nalezení řešení problému. “*
- *„S nadhledem, profesionálně a dle nabytých zkušeností“*

Zbylých 8 respondentů odpovědělo v podstatě velmi podobně. Všichni preferují řešení problémů osobním jednáním. Snaží se vyslechnout obě strany a následně vyvodí závěry.

Další otázka sloužila pro vyhodnocení vztahu s nadřízenými pracovníky respondentů. 4 z 10 respondentů vztah definovalo jako „Velmi dobrý“. Další tři respondenti vztah popsali na profesionální úrovni. U zbylých třech zazněla odpověď „jak kdy“.

Všichni respondenti byli u této otázky velmi struční. Rozhovor tedy mohl přejít na další otázku, která zjišťovala, jak jsou manažeři spokojeni se svým finančním ohodnocením. Šest respondentů odpovědělo, že spokojeni jsou. Z odpovědí dalších třech respondentů

vyplnulo, že spokojení sice jsou, nicméně jsou názoru, že by zasloužili lepší ohodnocení. Poslední respondent poznamenal „*spokojený jsem, ale vždycky může být lépe*“.

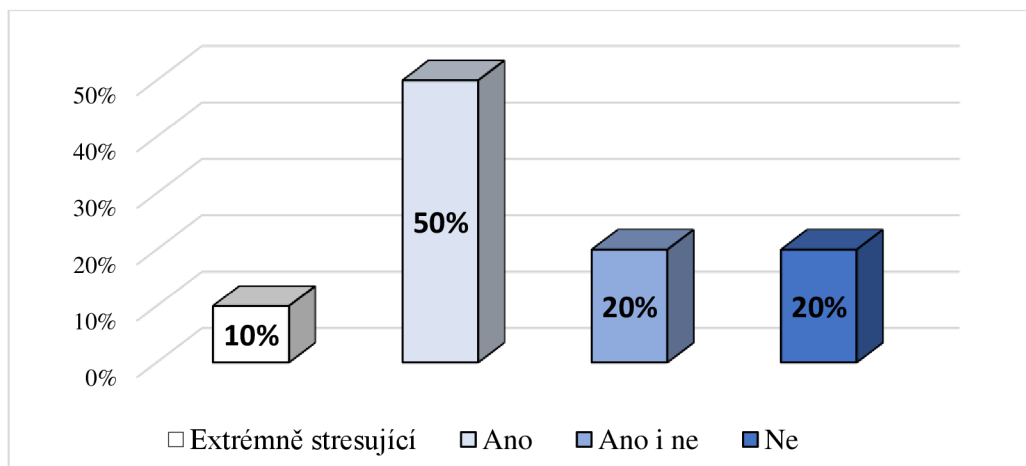
Předposlední otázkou tohoto okruhu bylo zhodnocení, zda má jejich pracovní pozice spíše negativní nebo spíše pozitivní vliv na osobní život. Níže je možné vidět odpovědi 80 % dotazovaných. Zbýlých 20 % respondentů odpovědělo, že má pozice vliv pozitivní, díky finančním podmínkám.

- „*Určitě pozitivní. Všechna negativa pozice převažuje finanční zajištění a společenské postavení, které mi pozice zajistila.*“
- „*Zatím jí vnímám stále pozitivně. Snad tomu tak bude i nadále.*“
- „*Řekla bych, že spíše pozitivní. Připomíná mi, jak tvrdě jsem musela dřít, abych se sem dostala.*“
- „*Asi jak kdy, já ji vnímám pozitivně. Pozice mě naplňuje. Jsou ale i dny, kdy bych chtěl mít větší čas na rodinu. Snažím se s tím stále pracovat a vybalancovat to jen jak jde.*“
- „*Každá práce nebo zaměstnání má mix pozitivních a negativních vlivů (gynekolog, popelář, politik). Záleží na jejich uchopení a sebedisciplíně v práci s nimi.*“
- „*Má pozitivní vliv. Přispívá k uvědomění mé osobnosti a schopnosti.*“
- „*Nedokážu říct, možná posoudím lépe, až tu budu pracovat déle.*“
- „*No na to by vám asi lépe odpověděla manželka. (smích). Myslím si, že pozitivní. Jsou dny kdy mi do osobního života zasahuje, ale to tak prostě na řídicí pozici je.*“

### **Druhý okruh – Problematika stresu**

Další okruh otázek byl zaměřený na problematiku stresu. Tato část výzkumu začala otázkou, zda respondenti považují jejich pozici za stresující. Četnosti odpovědi respondentů zobrazuje následující graf. 4 respondenti odpověděli „ano“, 2 respondenti „ne“. Další 2 dotazující nevěděli jednoznačnou odpověď, tudíž byli do grafu zařazeni do kategorie „ano i ne“. Poslední respondent uvedl, že jeho pozici považuje za „extrémně stresující“.

Graf 5 – Stresující pozice



Zdroj: vlastní zpracování 2024

Zajímavá pro mě byla tato informace především u respondentů vrcholového managementu, neboť 2 respondenti s naprostým klidem odpověděli, že svou pracovní pozici za stresující nepovažují. Byla jim tedy položena doplňující otázka, která zjišťovala, jak je to vlastně možné, při tak obrovské zodpovědnosti. Jeden z respondentů váhu přikládá jeho flegmatické povaze, která mu dle jeho slov „*život docela usnadňuje*“. Druhý dotazovaný zmínil „*léta praxe*“. Naopak třetí respondent (také z vrcholového managementu) svou pozici považuje doslova za „*extrémně stresující*“.

Následně bylo cílem rozhovoru zjistit, jaké nejčastější stresory respondentům v pracovním dni vyvolávají stres. Níže je uveden opět výčet některých odpovědí:

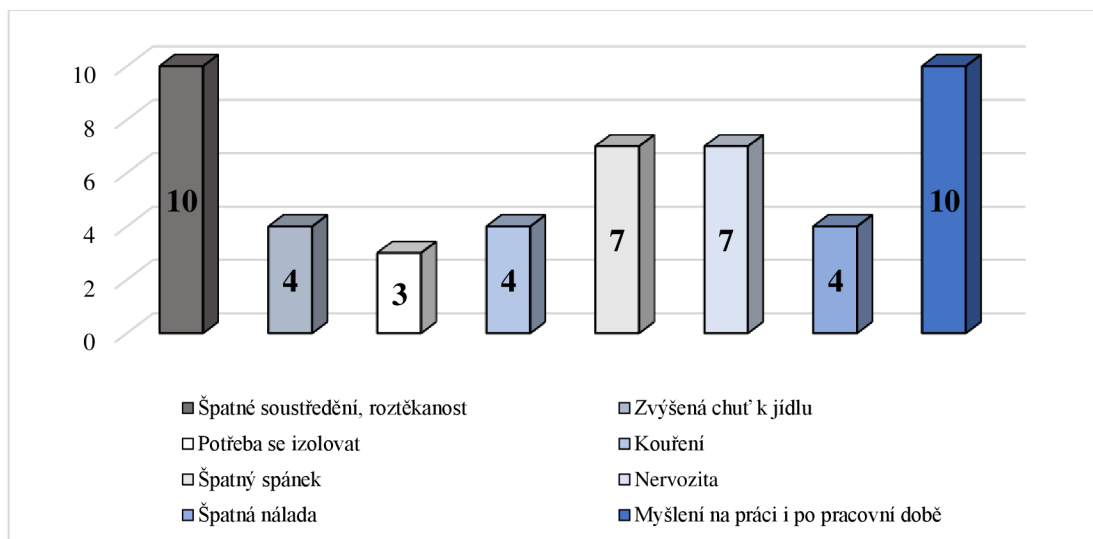
- „*Rychlá změna zásadních informací, které ovlivňují činnosti ve firmě nebo například negativní informace zásadního významu.*“
- „*Nejvíce mě stresuje ten vysoký tlak odpovědnosti, tlak silné orientace na cíl.*“
- „*Negativní informace ovlivňující hospodaření firmy*“
- „*Na našem oddělení máme docela silnou fluktuaci lidí, právě proto mě dost stresuje, když mi podřízený pracovník přinese výpověď. Nedostatek času.*“
- „*Časový pres. Mám pocit, že musím neustále nutně někam chvátat a stále jet na 100 %.*“
- „*Práce s obrovskými peněžními částkami, šibeniční termíny od mých nadřízených.*“
- „*Stresuje mě pocit, že moji podřízení neodvedou tak kvalitní výkon, jaký od nich očekávám. Neboť za tu kratší dobu, co tu pracuji ještě nemají dostatek zkušeností.*“
- „*Tak nejvíce asi laxní zaměstnanci.*“

- *„Omezený výkon podřízených a chybovost. Častá absence jistých lidí, pak se nestihá a vše se dělá na poslední chvíli.“*

Další otázka zjišťovala, jakým způsobem se u respondentů stres projevuje. Tyto projevy stresu byly zpracované do grafu, neboť se četnost jednotlivých odpovědí vícekrát opakovala. Nejčastějším projevem stresu, který se objevuje u všech respondentů je špatná soustředěnost, roztěkanost a myšlení na práci i po pracovní době. Dalšími nejčastějšími projevy se stal špatný spánek a nervozita celkově. Celkem čtyřikrát v rozhovorech zazněly příznaky typu potřeby kouření cigaret, špatné nálady a zvýšené chuti k jídlu. Posledním příznakem, který tři respondenti uvedli byla potřeba se od ostatních izolovat.



Graf 6 – Projevy stresu u respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **Třetí okruh – Syndrom vyhoření**

Po dokončení druhého okruhu se výzkumné šetření přesunulo na třetí okruh, který měl za cíl zjistit informace týkající se syndromu vyhoření. Jako první byla položena otázka, zda respondenti vědí, co to termín syndrom vyhoření je. Všechny deset respondentů odpovědělo, že ano.

Následovala tedy otázka, zda mají se syndromem vyhoření vlastní zkušenost. Sedm respondentů uvedlo, že se syndromem žádnou osobní zkušenost nemají. Další dva si nebyli zcela jisti, zda došli až do fáze úplného vyhoření, neboť tento problém s nikým nikdy nekonzultovali. Nicméně myslí si, že k tomu neměli daleko. Na doplňující otázku, zda tohoto stavu dosáhli ve stávajícím podniku odpověděli oba, že ano. Oba respondenti zmínili, že během tohoto horšího období pocítovali silnou nechuť chodit do práce, vyhýbali se komunikaci se svými spolupracovníky a cítili se celkově velmi nekomfortně. Jeden z těchto respondentů toto období prožíval, když se mu na oddělení sešlo více problémů najednou, u kterých nevěděl, jak s nimi nakládat. U druhého respondenta toto období nastalo, když měl nějaké problémy v osobním životě, které během rozhovoru nebyly dále probírány.

Poslední respondent se syndromem vyhoření bohužel osobní zkušenost měl. „*Zažil jsem, přežil jsem. Je nutné s tím pracovat.*“ I tomuto respondentovi byla položena doplňující otázka tzv. *sonda*, která také zjišťovala spojitost se stávajícím podnikem. Odpověděl, že ano. Na to byla položena následující otázka, pomocí které bylo zjištěno, jaké příznaky dotyčný během syndromu pocítoval. „*Projevila se u mě deprese, panické ataky, nespavost a někdy*

*naopak zase nadměrná spavost*“. Následně se nabízela další doplňující otázka, která měla za cíl zjistit, jak se se syndromem vyhoření respondent vyrovnal. Dotazovaný se svěřil s tím, že vyhledal pomoc specialisty. Dále mu velice pomohli jeho nejbližší, ale především on sám, neboť se naučil svému tělu více porozumět a přestal ignorovat jeho potřeby. Celkově mu tato zkušenost pomohla a má pocit, že na svět nahlíží momentálně jinak než předtím.

U respondentů, kteří se syndromem vyhoření nikdy vlastní zkušenost neměli, bylo zjišťováno, zda mají povědomí o možných příznacích, které syndromem vyhoření trpí.

- *„Apatie, vyčerpání, psychické poruchy?“*
- *„Vím, jak se projevuje. Jedná se o naprostou ztrátu motivace pracovníka k plnění pracovních úkolů. Člověk je kromě psychických potíží doprovázen i zdravotními problémy.“*
- *„Psychické a zdravotní problémy.“*
- *„Člověk má problémy psychického rázu, je unavený.“*
- *„Projevuje se problémy se spánkem, s psychikou, izoluje se, lhostejnost k plnění pracovních povinností.“*
- *„Problémy s docházením do zaměstnání, má laxní přístup, zdravotní a celkově psychické problémy.“*
- *„Obrovská únava, člověk chce být sám, nemá chuť do života.“*

Následně se rozhovor posunul k otázce, zda respondenti tuší, jaké jsou rizikové faktory osobnosti, které se syndromem vyhoření souvisejí. Pro ukázkou jsou zde opět zmíněné konkrétní odpovědi čtyř dotazovaných:

- *„Řekl bych, že se jedná o osoby se zvýšeným emocionálním vnímáním, obecná labilita. Špatná organizace práce, která je spojená s prokrastinací.“*
- *„Tak budou tam patřit jistě osoby, které mají nevyřešené osobní nebo rodinné situace, které se jim následně promítají do pracovního života.“*
- *„Příliš citliví lidé.“*
- *„Workoholici, kteří nevědí kde přestat, neumějí odpočívat a pak to takhle dopadá.“*

Zbylých 60 % dotazovaných odpovědělo v podstatě podobně jako ostatní. Všichni respondenti zmínili přepracovanost, osobní emoční nestabilitu, zanedbání svých lidských potřeb jako spánku, relaxace a 2 respondenti uvedli také špatné delegování pracovních úkolů.

Následně se průběh rozhovoru stočil k tématu množství práce, které na svých bedrech manažeři nesou. Cílem otázky bylo zjistit, zda mají respondenti více práce, než jsou schopni zvládnout. Polovina respondentů tento pocit má. „*Ano, ale to k tomu patří*“. Druhá polovina je názoru opačného. Odpovědi respondentů jsou tedy přesně 50 % na 50 %.

Následující otázka zjišťovala, zda jsou respondenti schopni oddělit pracovní život s tím soukromým. Osm respondentů odpovědělo, že toho schopni nejsou. Zbylí dva respondenti se přikláněli spíše k opačnému tvrzení. Níže jsou uvedené opět konkrétní odpovědi 60 % dotazovaných. Zbylých 40 % odpovědělo jednoslovně.

- „*V mé pozici z mého pohledu úplně nelze.*“
- „*Na dané pozici to určitě nejde.*“
- „*Úplně ne. Práce je pro mne velmi významná součást života.*“
- „*Rozhodně ne. Na práci myslím 24/7.*“
- „*Ano umím a celkem obstojně. Práce pro mě neznamená celý svět. Hned jak odejdu, tak se přeorientuju na potřeby rodiny. Musím ale přiznat, že jsem k tomuto bodu došla až když jsem se stala matkou.*“
- „*Nejsem toho schopna, věřím, nebo spíš doufám, že k tomu časem ale dospěju.*“

Následně výzkum zjišťoval, zda si ti, kteří nejsou schopni tyto dva světy oddělit, nosí své pracovní povinnosti i domů. Opět 8 respondentů odpovědělo, že ano. Stává se jim, že pracují i z domova. Především v obdobích blížících se kontrol, auditů, analýz, anebo pokud pracují za své kolegy, kteří mají dovolenou či jsou na nemocenské. Stává se to ale i mimo tato výjimečná období.

Poslední otázka tohoto okruhu měla za cíl zjistit, zda respondenti vědí, jak se syndromu vyhoření můžou vyhnout. Níže je možné najít konkrétní odpovědi 50 % z nich. Zbylých 50 % odpovědělo v podstatě stejně, dotazovaní zmínili odpočinek, relaxaci, věnování se koníčkům a rodině.

- „*Dle mého názoru je základem dobrá organizace pracovních úkolů a dodržení potřebného času na odpočinek.*“
- „*Ano, lze se mu vyhnout pouze balancováním soukromého a profesionálního života. Výhodou je to, když člověk má svou práci zároveň koníčkem. Je nutné včas rozpoznat blížící se problém.*“
- „*Tak, půjdu si třeba zasportovat.*“
- „*Člověk by měl umět odpočívat, věnovat se věcem co má rád a nebrat tu práci zas až tak vážně. Zdraví máme jenom jedno.*“

- *„Lidé na řídicích pozicích by neměli zapomínat hlavně na kvalitní řízení sebe samých. Měli by umět odpočívat, co nejvíce úkoly delegovat a nesnažit se vše řešit sami. No teorie by mi šla ne? Teď ta praxe...“*

#### **Čtvrtý okruh – Duševní hygiena**

Čtvrtým a zároveň posledním okruhem výzkumného šetření byla problematika duševní hygieny. Okruh byl zahájen otázkou, jejíž cílem bylo zjistit, co vlastně duševní hygiena pro respondenty znamená.

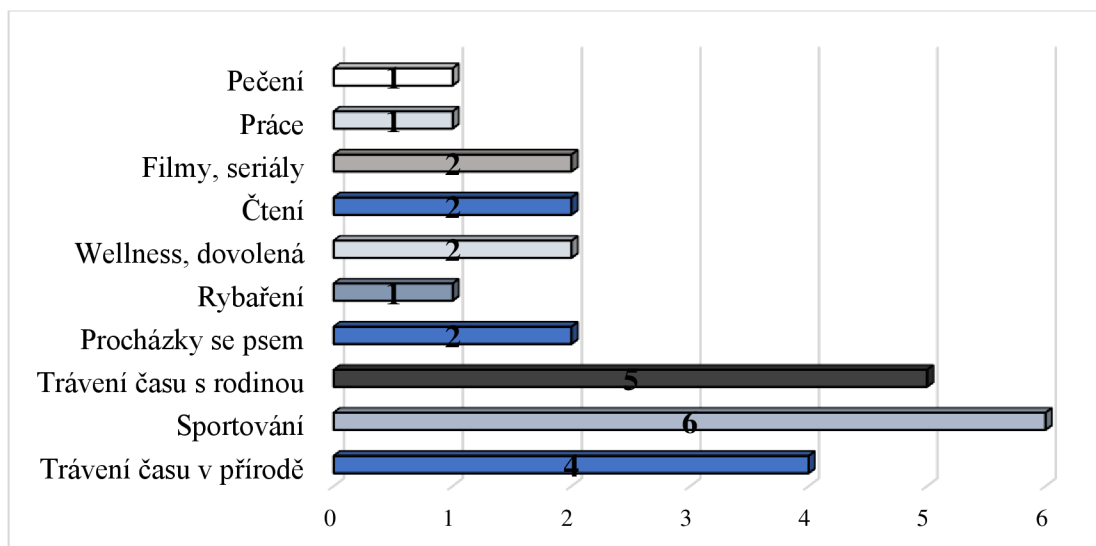
- *„Dovolená, náhrada psychického zatížení fyzickým.“*
- *„Efektivní a aktivní trávení volného času. Umět pracovat se svými myšlenkami a pocity. Nebát se říci si o pomoc.“*
- *„Udržování pozitivního myšlení.“*
- *„Sportování, odpočívání, trávní času s blízkými, zkrátka chvíle, kdy člověk zapomene na ten pracovní shon.“*
- *„Práce na psychickém zdraví, klidový režim.“*
- *„Dobrý spánek“*
- *„Péče o své psychické zdraví. Věnování se aktivitám, které člověku pomůžou od práce vypnout.“*
- *„Starání se o naši duši. Naši psychiku, abychom se právě vyhnuli tomu syndromu vyhoření, o kterém jsme se již bavili“*
- *„Dovolená, kde si s rodinou odpočinu od pracovního shonu.“*
- *„Pod duševní hygienou si představím odpočívání a pracování na své psychice.“*

Následně výzkum zjišťoval, jak respondenti nejčastěji tráví svůj volný čas. Jaké jsou jejich koníčky, které je dělají šťastnými a jakým způsobem nejraději relaxují, aby zamezili myšlenkám na stresy v práci.

- *„Pobytem venku. Rád pracuji na zahradě, věnuji se kynologii a cyklistice.“*
- *„Chodím na ryby, ven se psem, výletíme s rodinou, ale částečně se i rád věnuji mojí práci.“*
- *„Tak kromě procházek do přírody, ráda sleduju detektivní seriály nebo čtu knížky. Ale obecně hlavně trávím čas s rodinou.“*
- *„Hlavně pohyb, jakýkoliv. Běhám, chodím na fotbal s přáteli, v zimě hokej.“*
- *„Asi nic zajímavého. Ráda si přečtu dobrou knížku a trávím čas s rodinou. Také ráda pečů.“*

- „Nejvíce se dokážu vyrelaxovat v sauně. Při plavání a občas i běhám.“
- „Rád spím, ale tak abych řekl něco seriózního. Rád trávím čas pohybem venku, jako kolo, procházky do přírody. Celkově tedy turistika a trávení času s nejbližšími.“
- Aktivně – sport. Pasivně – odpočinek s televizí a s četbou.“
- „Pohyb, jakýkoliv a saunování“
- „Ve svém volném čase se nejraději věnuji rodině, jezdíme na výlety, dvakrát do roka většinou na dovolenou. Sem tam prodloužený víkend. Jsme taková profesionální povaleči. Musím říct, že se ale vždy těším opět do pracovního shonu.“

Graf 7 – Trávení volného času

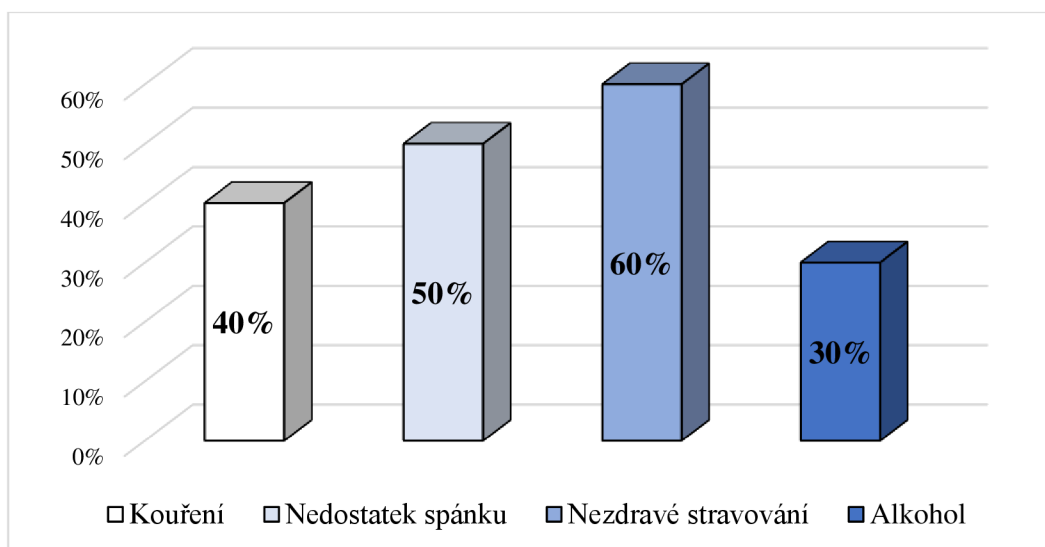


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Dále výzkum zjišťoval, zda se respondenti zajímají o zdravý životní styl a zda mají nějaké špatné návyky. O zdravý životní styl celkově se respondenti dle odpovědí nijak aktivně nezajímají, nicméně z předchozí otázky vyplynulo že 60 % z dotazovaných rekreačně sportuje. Např. o zdravém stravování se žádný z respondentů nezmínil.

Odpovědi ohledně tématu špatných návyků byly obdobné skoro u všech respondentů. Níže uvedený graf znázorňuje, které špatné návyky se u respondentů vyskytovaly. Celkem 4x se u dotazovaných objevila odpověď kouření, 5x respondenti zmínili zanedbávání kvalitního spánku, následně se také 6x objevilo nezdravé stravování a 3x dotazovaní zmínili alkohol. I když u všech jen v malém množství např. na nějakých oslavách či posezení s přáteli.

Graf 8 – Špatné návyky respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V závěru rozhovoru bylo cílem zjistit, zda jsou zaměstnancům podniku k dispozici nějaké metody v rámci prevence stresu, syndromu vyhoření a podpory duševního zdraví od samotného zaměstnavatele a jak toto zajištění případně hodnotí. Všech deset respondentů uvedlo, že mají od podniku 5 dní dovolení navíc oproti standardním dvaceti dnům. Dotované stravování a nějaké odměny k pracovnímu jubileu. Čtyři z respondentů kromě dovolené navíc zmínili také možnost home officu. Jeden z respondentů mimo zmíněného dodal následující informaci „*Žádné školení týkající se problematiky stresu ani syndromu vyhoření v Okule neprobíhají. Nabízíme pouze školení na zvýšení kvalifikace, jenž má na starosti personální oddělení.*“ Dále respondent zmínil, že Okula pořádala tzv. „Okulácké bruslení“, kdy podnik pro své zaměstnance a jejich rodiny pronajal ledovou plochu. Dále také tzv. „Okuléto“, kdy Okula zorganizovala pro změnu sportovní den.

Ohledně ohodnocení zaměstnavatele respondenti odpověděli následovně. Tři respondenti svého zaměstnavatele označili za dostačujícího. Čtyři další účastníci šetření by rádi uvítali širší nabídku benefitů. Dva respondenti odpověděli, že se zaměstnavatel nijak o prevenci nesnaží, tudíž nevědí, jak ohodnotit. Odpověď posledního respondenta zněla následovně: „*Neřekl bych, že by se Okula nějak snažila zajistit prevenci stresu a vyhoření. Sice nám poskytuje 5 dní dovolené navíc oproti normálu, to ale považuji za úplný standard v této době. To najdete v každé firmě. Neříkám, že tu nejsem spokojený. To jsem, nicméně myslím, že by v tomto směru mělo vedení Okuly ještě zapracovat.*“

## 5 Výsledky a diskuse

V následujících podkapitolách práce bude prezentováno shrnutí výzkumného šetření, které bylo provedeno prostřednictvím rozhovorů ve společnosti Okula. Následovat bude diskuse nad zjištěnými skutečnostmi.

### 5.1 Shrnutí výzkumného šetření

Na počátku výzkumného šetření byla prostudována odborná literatura, jenž se stala východiskem pro sestavení jednotlivých okruhů šetření. Pro výzkum byla zvolena kvalitativní metoda sběru dat, jenž umožňuje zkoumání jevu v celé jeho šíři. Její pomocí je možné dostat poměrně dlouhého a intenzivního kontaktu s respondenty a utvořit si tak lepší pohled na získané informace, neboť je výzkumníkovi také umožněno pozorovat kromě verbálních projevů dotazovaných také projevy neverbální, jenž se stanou pomůckou pro lepší pochopení dané situace.

Kvalitativní výzkum proběhl s využitím metody polostrukturovaných rozhovorů zhruba během tří měsíců. Respondenty rozhovorů byli ředitelé různých oddělení z vrcholového, středního a nejnižšího managementu podniku. Pomocí této rozmanitosti se bylo možné dozvědět více subjektivních názorů z vícero úrovní organizační struktury a předešlo se tak ke zkreslení informací získaných pouze z jedné manažerské linie. Účastníky šetření byly dvě ženy a osm mužů. Respondenti si přáli vzhledem k citlivosti tématu zůstat v anonymitě. Pro výběr respondentů byla zvolena dvě kritéria. Výzkumník požadoval, aby se rozhovoru účastnili zaměstnanci na manažerských pozicích a aby na této pozici měli zkušenost minimálně jeden rok. Druhé kritérium bylo zvoleno, neboť bylo požadováno, aby účastníci měli za tuto dobu dostatečnou zkušenost s pozicí, a aby okolí ve kterém se v podniku nacházejí dobře znali. Všechny rozhovory proběhly osobně přímo v podniku a jejich atmosféra byla příjemná. Respondenti ochotně a se zájmem odpovídali na předem připravené i doplňující otázky, které jim byly pokládány pro lepší ujasnění předchozí odpovědi. Na počátku samotného rozhovoru proběhlo představení a bylo respondentům sděleno pro jaké účely jejich odpovědi slouží. Tyto prvotní konverzace také sloužily k uvolnění mírné nervózní atmosféry, kterou obě strany šetření z počátku pociťovaly. Následně byli respondenti osloveni o možnost nahrávání konverzace na diktafon. Čtyři z dotazovaných svolení udělily, zbylých šest respondentů dalo přednost možnosti zapisování informací elektronicky. Poté se výzkum zaměřil na předem připravené okruhy

a rozhovor se tak dostal k jádru věci. Někteří respondenti byli výřečnější, někteří naopak volili stručnější odpovědi. Po ukončení dotazování proběhlo rozloučení a respondenti sdělili, že jsou otevření případnému doptání, pokud by to bylo pro výzkum potřebné. Následně započala analýza získaných dat. Nejprve byly výzkumníkem přehrány získané nahrávky, na základě, kterých byly informace také sepsány do elektronické podoby. Získaná data byla výzkumníkem pomocí prvotní analýzy roztríděna na informace, jež byly pro výzkum důležité a na ty, které pro výzkum potřebné nebyly. Toto očištění od některých nepodstatných informací bylo základem pro další postup, kdy byly pomocí komparace hledány souvislosti a podobnosti v odpovědích respondentů. Pokud povaha dat dovolila, byly znázorněné pomocí grafu pro lepší vizuální představivost.

Z komparace vyplynulo následující shrnutí. Respondenti jsou převážně se svou pracovní pozicí spokojeni, přestože se najdou jistá vypjatější období, ve kterých o svém pracovním zařazení pochybují. Přesto ale převažují kladné pocity z pozice. Všichni dotazovaní mají stanovené cíle, kterých by chtěli pravidelně dosahovat. Chtějí co nejlépe přispět k prosperujícímu oddělení a firmy celkově. O důležitých vlastnostech, potřebných pro výkon funkce manažera, jsou respondenti dostatečně informováni a o svých osobních kvalitách pro danou pozici taktéž více méně nepochybovali. Jedna respondentka zmínila potřebu zapracovat na řídicích schopnostech, konkrétněji umět být na své podřízené přísnější. Další respondent zmínil přehnanou výbušnost. Pracovní klima na pracovišti bylo respondenty popsáno mírně odlišně. Převažovaly spíše pozitivní ohlasy, nicméně našly se i odpovědi, které popisovaly občasné vypjatější chování kolegů při řešení méně příjemných záležitostí. Všichni z respondentů považují za důležité řešit nastalé problémy osobně, nikoliv přes korespondenci. Následně výzkum zjišťoval spokojenost s finančním ohodnocením, které účastníci šetření řadili mezi hlavní výhody jejich pozice. Více než polovina dotazovaných je se mzdovým ohodnocením spokojena, zbytek respondentů mělo mírné výhrady. Respondenti měli také ohodnotit, zda má jejich pracovní pozice spíše negativní nebo spíše pozitivní vliv na jejich osobní život. Respondenti se v 80 % procentech shodli na pozitivním vlivu. Mírně odlišně odpověděli dva zbývající respondenti, kteří se pro jasnou odpověď nedovedli rozhodnout, neboť v pozici shledávají pro i proti. Dále se přešlo ke druhému okruhu – problematice stresu. Většina dotazovaných označila jejich pracovní pozici za stresující a projevují se u nich příznaky stresu. Výzkumníka následně zajímalo, jaké konkrétní příznaky respondenti pocítují. Všichni se shodli na špatném soustředění, roztěkanosti a myšlením na práci i po pracovní době. Četnost odpovědí se vícekrát



opakovala, a proto bylo možné data zpracovat do grafické podoby, která byla k nahlédnutí v předchozí kapitole práce. Třetí okruh zkoumal problematiku syndromu vyhoření. Minimálně u jednoho respondenta se vyskytl syndrom vyhoření, který zažil při práci v tomto zaměstnání. Dva respondenti s ním v souvislosti s pozicí měli také zkušenost. Oproti tomu ostatní účastníci šetření se syndromem vyhoření osobní zkušenost neměli, nicméně sdělili během šetření alespoň příznaky, které si myslí že člověk s tímto problémem zažívá. Osm z deseti respondentům se stává, že si své pracovní povinnosti nosí i domů a pracují pod časovým tlakem. Poslední okruh především zkoumal, jak respondenti pracují na své duševní hygieně, jestli mají nějaké návyky, které by mohly mít špatný vliv na jejich zdraví a v závěru šetření byla snaha zjistit, jakým způsobem se zaměstnavatel snaží o zajištění metod v rámci prevence stresu, syndromu vyhoření a podpory duševního zdraví a případně jak toto zajištění hodnotí. Z výpovědí respondentů bylo zřejmé, že na svém duševním zdraví nejvíce pracují v rámci sportování, trávení času s rodinou a trávením času v přírodě. U špatných návyků byla největší shoda objevena u šesti respondentů, u kterých převažuje nezdravé stravování. Co se týče metod na podporu prevence stresu, syndromu vyhoření a podpory duševního zdraví, všech deset respondentů se shodlo ve vyšším počtu dní dovolené, dotovaném stravování a odměnám k pracovnímu jubileu. Pouze jeden respondent zmínil akce, které Okula pro své zaměstnance pořádá. U samotného hodnocení v odpovědích převažovaly spíše negativní názory. Respondenti by uvítali širší nabídku benefitů a celkově vyšší snahu od podniku v rámci této problematiky.

## **5.2 Diskuze**

V následující kapitole bude provedeno porovnání výsledků s ostatními výzkumy a odbornou literaturou. Po provedení výzkumu bylo možné také odpovědět na základní výzkumné otázky, které byly na počátku empirického výzkumu diplomové práce stanoveny. Během diskuze bude zároveň odpovězeno na výzkumné otázky.

Dospělý člověk tráví v práci významnou část svého bdělého života. Tato skutečnost může být ilustrována např. pomocí údajů Amerického statistického úřadu z roku 2015. Autoři uvádějí, že dospělý jedinec ve věku 25-54 let s dětmi věnuje pracovním aktivitám 36 % ze svého dne. Zatímco nepracovním aktivitám pouze 31 %, spánku poté 32 %. Z toho vyplývá, že existuje větší šance pro rozvoj duševních obtíží v prostředí pracovním

než v soukromém. Tento zjištěný fakt odkazuje na potřebu zaměření se na prevenci vzniku duševních poruch pramenících z pracovního prostředí (Ptáček, Vňuková, Raboch, 2017).

Praktická část diplomové práce byla zpracována s využitím kvalitativního rozhovoru se zaměstnanci na manažerských pozicích v podniku Okula. Zvolená metoda polostrukturovaného rozhovoru byla zvolená dobře, neboť napomohla hlubšímu porozumění respondentům, kteří tak měli prostor k lepšímu rozvedení či vysvětlení svých odpovědí a mimo to bylo možno také pokládat doplňující otázky k upřesnění. Kromě verbálních projevů účastníků bylo umožněno pomocí osobního kontaktu také vnímat projevy neverbální, které napomohly k celkovému pochopení situace. Získat takto ucelený pohled by pomocí kvantitativního šetření nebylo možno. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, pro rozhovor bylo osloveno celkem 18 manažerů. Šetření se zúčastnilo ale jen 10 z nich. Výsledky výzkumu proto mohou být mírně zkreslené. Nicméně naštěstí se podařilo alespoň sehnat manažery ze všech řídicích linií, což zapříčinilo náhled do více úrovní podniku.

Hlavním cílem rozhovorů bylo především zjištění, zda jsou manažeři vybraného podniku zatíženi stresem, případně jak moc. Zjistit, jaké příznaky stresu na sobě pocítují. Jejich osobní zkušenosti se syndromem vyhoření či jaké techniky a metody v rámci zachování svého psychického zdraví využívají. Výzkum dále zajímalo, zda jsou v péči o psychické zdraví také podporováni ze strany samotné společnosti. Odpovědi na všechny otázky se získat podařilo. Respondenti byli vstřícní a snažili se na vše se zájmem odpovědět.

I přesto, že téma spojení práce s potenciálními duševními poruchami stojí spíše na okraji zájmu, v odborné literatuře lze nalézt mnoho podrobných studií, které se daným vztahem zabývají. Například již v roce 1988 Karasek se svými kolegy upozornili na silnou korelaci mezi pracovní zátěží, duševní nepohodou a rizikem vzniku infarktu myokardu. Je nutné si v této souvislosti uvědomit, že psychické potíže spojené s prací nejsou problémem pouze pro dotčené zaměstnance. Mají totiž velký dopad na pracovní výkon a mohou se tak týkat i jejich zaměstnavatelů, stejně jako zákazníků a klientů, kteří s nimi přicházejí do kontaktu (Ptáček, Vňuková, Raboch, 2017).

Proto je zkoumání výše zmíněné problematiky u manažerů významné i pro region, ve kterém se podnik nachází. Manažeři ve špatné psychické kondici ovlivňují celou sociální bublinu, ve které se pohybují. Mohou činit neefektivní a špatná rozhodnutí, které ovlivní chod jejich oddělení, což následně může způsobit špatné ekonomické výsledky celé společnosti. To může mít ekonomický dopad i na celý region, neboť takto velké podniky

zaměstnávají spoustu lidí a jejich případné propouštění může ovlivnit spoustu životů. Svůj stres si často vybíjejí na svých podřízených, u kterých tím můžou ovlivnit jejich produktivitu či případnou fluktuaci a absenci. Neblahé chování manažerů může také ovlivnit vztahy s místní komunitou, kterou by se měli snažit, pokud možno podporovat. V globálním kontextu je tak poukázáno na skutečnost, že je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost problematice vztahu pracovního prostředí a duševního zdraví zaměstnanců (Hendriks, Spijker, 2015).

- **VO1: Považují manažeři svou pracovní pozici za stresující?**

Pokud vezmeme v úvahu fakt, že pouhých 30 minut denně určité fyzické aktivity může v pozitivním smyslu ovlivnit naše duševní zdraví, můžeme se zamyslet nad tím, jaký vliv má práce, kterou strávíme většinu času našeho bdělého dospělého života (Ptáček, Vňuková, Raboch, 2017).

V dnešní době je možno dohledat mnoho studií, které se zabývají problematikou stresu a syndromu vyhoření především u pomáhajících profesí, neboť se považují za nejvíce ohrožené skupiny. Tím jsou myšlené zdravotní sestry, lékaři či např. sociální pracovníci. Je důležité ale vědět, že se tyto problémy projevují napříč všemi profesemi (Johnson, Cooper, Cartwright, Donald, Taylor, Millet, 2005). Podle studie prof. Ptáčka a jeho kolegů (2017) patří mezi ohrožené skupiny také pozice z oblasti managementu. Výskyt stresu spojeného s manažerskou pozicí potvrdil i výzkum této diplomové práce. U odpovědí respondentů převládaly názory, které pozici za stresující rozhodně považují. Autorkou další studie, která zjišťovala zatížení manažerů stresem je Bařková (2021). V diplomové práci pomocí rozhovorů došla ke zjištění, že vykonávání práce manažera považovali všichni účastníci šetření za velmi stresující. Tuto teorii potvrzuje i výzkum Kubelkové (2020), neboť více než 50 % manažerů, kteří se šetření zúčastnili hodnotí míru zatížení stresem dané pozice za nadprůměrné. Ani jeden účastník během dotazování nezvolil možnost, která by odkazovala na nulové zatížení. Takže ano, převládají manažeři, kteří svou pracovní pozici za stresující považují.

- **VO2: Co patří mezi nejčastější stresory manažerů, jenž mají negativní vliv na jejich psychické zdraví?**

Harvey a kolektiv (2017) přišli s nejrozsáhlejší systematickou metaanalýzou, která se zabývala otázkou, zda může práce přispívat k výskytu duševních chorob. Analýza splňovala kritéria medicíny založené na důkazech a zjistila, že na základně dostupných studií lze identifikovat několik specifických faktorů, které prokazatelně mohou přispět ke špatnému psychickému stavu. Patří mezi ně např. vysoký pracovní tlak, nedostatek kontroly nad prací, nedostatečná sociální podpora, nespravedlnost, organizační změny, konflikty či např. pracovní nejistota. Dle Stocka (2010), Praška a Peška (2016) můžeme stresory rozdělit na psychické, fyzické a sociální. Mezi fyzické jsou řazené hluk, příliš velké teplo či naopak zima. Fyzický stresor ani jeden z účastníků rozhovoru této diplomové práce nezmínil. Nejčastěji se v odpovědích objevoval časový stres a velká odpovědnost. Ty je možno dle odborných publikací zařadit do skupiny psychických stresorů. Velkou odpovědnost a problém s časovým nedostatkem v publikaci zmiňuje také Mikuláščík (2015). Respondenti zmínili mimo jiné i laxní či chybní zaměstnance. Dále odkazovali na náhlé změny, jenž negativním způsobem ovlivňují orientaci na cíl.

- **VO3: Jaká je zkušenost manažerů vybraného regionálního podniku se syndromem vyhoření?**

Během šetření byl odhalen jeden účastník, který si syndromem vyhoření v zaměstnání prošel. Stock (2010) přirovnává syndrom vyhoření k metafoře „došly mi baterky“. I s tímto tvrzením účastník souhlasil. V rámci působení dlouhodobého stresu se u respondenta projevila deprese, panické ataky, nespavost a někdy naopak zase bojoval s nadměrnou spavostí. Tyto fyzické příznaky uvádí v publikaci Markéta Švamberská Šauerová (2018). Účastník šetření se s nimi tedy naprosto ztotožnil. Stock (2010) považuje za jedno z řešení v boji proti syndromu vyhledat odbornou pomoc. Výzkum zajímalo, zda tuto možnost postižený syndromem také využil. Dotazovaný pomoc speciality vyhledal. Mimo to mu tuto nehezkou životní etapu pomohli překonat jeho nejbližší, ale největší zásluhy přikládal sám sobě. Naučil se svému tělu porozumět a přestal ignorovat jeho potřeby, o které si samo řeklo. Další dva respondenti prožívali jisté období, které ho připomínalo, nicméně u odborníka, který by posoudil jejich stav nebyli. Zbýlých sedm respondentů osobní zkušenost se syndromem vyhoření neměli. Bylo u nich tedy zjišťováno, jakou představu

mají o možných příznacích. I v této oblasti se odpovědi účastníků šetření shodovali s odbornou literaturou, kdy Stock (2010) považuje za příznak syndromu vyhoření výrazné snížení pracovní produktivity. Carnegie (2011) a Švamberk Šauerová (2018) v publikaci odkazují na problémy psychického rázu, které respondenti při rozhovoru také zmínili. Odpovědi dotazovaných tedy nebyly žádným překvapením, neboť měli velice podobné znění jako odborná literatura.

- **VO4: Jaké konkrétní techniky prevence vzniku syndromu vyhoření, popřípadě zvládání stresu mají pozitivní vliv na psychické zdraví manažerů?**

Mezi základní faktory udržení zdravého těla Dvořák (2022) zařazuje pravidelný pohyb, kvalitní spánek, pestrou stravu a spokojenou mysl. Výzkum zjišťoval, zda tyto zásady účastníci šetření dodržují. Největší shoda byla jednoznačně nalezena u pravidelného pohybu, neboť nadpoloviční většina respondentů zmínilo sport, jako např. cyklistika, běh, hokej, fotbal či plavání. Všichni ale nejraději tráví čas s rodinou a přáteli. Někteří nepohrdnou sledováním filmů či čtení knížek a našli bychom mezi respondenty také zájemce o rybaření či kynologii. Dále výzkum zkoumal, zda je respondentům v podniku k dispozici nějaká podpora či metody v rámci prevence stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny od samotného zaměstnavatele. Dle Armstronga a Taylora Stephena (2015) by společnost mohla stresovým situacím předcházet za pomoci vzdělávání manažerů ohledně problematiky stresu s využitím odborných specialistů. Zaměstnavatel by měl umět správně stanovit normy a deadliny, které jsou pro jeho zaměstnance reálné, měl by jim dávat možnost konzultací, dát jim možnost se pracovně rozvíjet a mimo jiné také umět správně odhadnout kdo se na jakou pracovní pozici svými charakteristikami nejlépe hodí. Dle Švamberk Šauerové (2018) jako pomoc proti negativnímu vlivu působení stresu jednoznačně pomáhá relaxace. Správně zvolený odpočinek a odváznání se od denních starostí uvolní mysl i tělo a člověk je tak připravený na další výzvy, které ho v osobním i pracovním životě čekají. Každý si pod relaxováním představí něco jiného, pro někoho je to banální změna činnosti, pro někoho relaxační hudba, rozhovor s kamarádem, pohyb a pro někoho zase antistresové dýchání. Metod, jak člověk může relaxovat je opravdu mnoho. Záleží na jedinci, jaký způsob relaxování nejvíce preferuje.

- **VO5: Do jaké míry jsou manažeři vybraného regionálního podniku informováni o problematice spojené se stresem, syndromem vyhoření a duševní hygieně?**

Informovanost respondentů ohledně problematiky je hodnocena mírně nadprůměrně. Respondenti se s termíny již ve svém životě setkali a mají představu čeho se týkají. Zmínili, že by uvítali ze strany zaměstnavatele větší snahu v této oblasti. Výzkumné šetření tak objevilo některá nová témata, na které by se společnost mohla zaměřit a napomoci tak stávajícímu stavu. Možné způsoby řešení budou uvedeny v poslední kapitole praktické části práce, nad kterými by se mohl nejen vybraný, ale i ostatní podniky zamyslet a alespoň nějaký z nich ve společnosti implementovat.

### **5.2.1 Doporučení**

V následujících podkapitolách budou uvedené možné návrhy, které by mohly být zváženy pro prevenci vzniku stresu, syndromu vyhoření a podpory duševní hygieny u manažerských pozic.

- **Školení Stress managementu**

Není od věci své zaměstnance seznámit s technikami, které by jim při stresovém období mohly pomoci. Získají informace, o tom, jaký vliv má krátkodobý či dlouhodobý stres na lidské zdraví a co dělat, aby byl tento vliv, pokud možno co nejvíce potlačen. Školení by mohla provést např. společnost AbecedaPC.cz, která na svých webových stránkách nabízí několik druhů speciálně zaměřených školení. Přesný obsah školení je uveden v příloze H. Školení jsou zajišťované Ing. Ivou Horovou a Simonou Polákovou. Společnost má sídlo v Mnichovské ulici v Kolíně. Nicméně učebny, kde školení může proběhnout má ve více městech. Pro vybraný podnik této diplomové práce, by byla nejvhodnější učebna v Plzni. Pokud by ale ani tato varianta podniku nevyhovovala, je možné domluvit školení přímo uvnitř firmy. U firemního školení na míru je cena závislá na počtu osob ve skupině. Cenová kalkulace tedy není dopředu známá, je nutno nejdříve zaslat poptávku. Cena by také byla závislá na tom, zda by společnost preferovala školení v online formě (např. přes Microsoft Teams) nebo osobně ve firmě. Pokud by lektori museli dojet na místo školení osobně, výsledná cena by také zahrnovala jejich cestovné, které činí 15 Kč/ Km bez DPH. Školící společnost doporučuje školení alespoň 8 hodin, nejlépe v jednom dni. Nicméně konečná délka a přesný termín školení není předem určen, záleží na individuální domluvě. (Školení.abecedapc.cz, n. d.).

- **Kurz s tematikou syndromu vyhoření**

Dále navrhuji zajistit kurz týkající se problematiky syndromu vyhoření. Zaměstnanci by se měli naučit, jak syndrom zcela jistě rozpoznat, aby věděli, jak s tímto problémem pracovat. Kurz zaměřený na syndrom vyhoření může provést např. společnost Educity.cz, které má ve své nabídce mnoho druhů školení na různá témata. Společnost má sídlo v na Senovážném náměstí 978/23 na Praze 1. Bližší informace je možné získat na emailové adrese [info@educity.cz](mailto:info@educity.cz). Obsahem kurzu by bylo získání základních informací o problematice vyhoření, účastníci by se naučili přesně rozpoznat již prvotní příznaky a naučili by se techniky a důležité dovednosti, které pomůžou tomu, jak se mu preventivně vyhnout. Společnost nabízí provedení kurzu přímo na míru dle přání zákazníka. Proto informace ohledně ceny, délky a přesného termínu kurzu je vydáván pouze až po společné konzultaci, o kterou lze na stránkách požádat. (Educity.cz, 2024)

- **Zvýšení povědomí o tématice stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieně v interních dokumentech podniku**

Dalším návrhem je zvýšení povědomí o problematice stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny v interních dokumentech společností. Např. Podnik Okula každé čtvrtletí vydává tzv. Okulácké zpravodaje. Je to jeden ze způsobů komunikace, jenž je v podniku využíván, aby byli zaměstnanci informováni např. o cílech, nových normách a podobně. Společnost by tak mohla rozšířit povědomí o této problematice také prostřednictvím těchto zpravodajů a dostat tak nové informace i mezi ostatní pozice.

- **Příspěvky na volnočasové aktivity**

Jedním ze způsobů, jak u svých zaměstnanců můžou podniky podporovat duševní zdraví, by mohlo být zavedení příspěvků na volnočasové aktivity. Z výzkumného šetření této diplomové práce vyplynulo, že respondenti ve svém volném čase nejčastěji pracují na svém mentálním zdraví pomocí sportování nebo návštěvy wellnessů. Např. Okula by tedy mohla zavést čtvrtletní nebo pololetní poukazy pro řídicí pracovníky na relaxační aktivity, které by si zaměstnanci zvolili dle svých preferencí. Zavedení těchto poukazů by rozšířilo nabídku benefitů, která je dle respondentů poněkud omezená. Pro inspiraci budou v příloze CH uvedené ceníky zařízení, které se nachází v nejbližším okolí podniku.

- **Přezkoumání množství práce manažerů**

Během šetření bylo zjištěno, že si často manažeři berou svou práci domů a pracují pod časovým tlakem. Doporučuji zapracovat na lepším delegování pracovních úkolů. Případně přezkoumat kolik množství práce je na daného člověka navaleno. Přílišné množství práce na jednoho člověka může jedince velmi lehko přivést do námi zkoumaného syndromu vyhoření, čemuž by měla společnost věnovat více pozornosti, vzhledem k tomu, že se u jejíž pracovníků tento syndrom vyskytl. Přezkoumat tuto skutečnost záleží na povaze práce, kterou má daný manažer na starosti. Prvotním krokem by mohlo být hromadné dotazníkové šetření, kterého by se musel každý manažer povinně zúčastnit. Vypracování dotazníků by mělo za úkol personální oddělení, které jistě ví, jaké povinnosti daná pozice má a na tomto základě by bylo schopné vypracovat konkrétní dotazy.



## 6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku stresu, syndromu vyhoření a duševní hygieny u manažerských pozic ve vybraném podniku. Manažeři hrají v podniku jednu z klíčových rolí, neboť svým chováním mají velký vliv na vytvoření zdravého a podpůrného pracovního prostředí pro své podřízené. Kromě odpovědnosti za významná strategická rozhodnutí na svých bedrech manažeři nesou povinnosti týkající se schopnosti správného řízení a motivování svých týmů, bez kterých by společnost ke stanoveným cílům nedokázala dospět. Zdraví zaměstnanců na manažerských pozicích zkrátka ovlivňuje stabilitu, produktivitu a s tím spojený celkový růst podniku, jenž má následně vliv na zaměstnanost a ekonomiku daného regionu.

Práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce byla vypracována na základě studia odborné literatury a byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Pomocí první kapitoly byl vymezen pojem stres. Především jeho druhy, stresory, příznaky a mimo jiné také strategie, jež mohou pomoci s ním bojovat. Následovala druhá kapitola, která vymezovala problematiku syndromu vyhoření. Jaké jsou jeho možné příčiny, fáze, příznaky či způsoby, jak se mu bránit. Kapitola třetí svou pozornost věnovala provádění duševní hygieny, konkrétněji duševnímu zdraví a s tím související správnou životosprávou. Poslední kapitolou teoretické části byla kapitola managementu. Práce uvádí jeho základní funkce, úrovně, vlastnosti a dovednosti, které by správný manažer měl mít. Poukázala také na styly možného řízení, popsala stres v manažerském prostředí, a nakonec zmínila zvládání stresu z pohledu organizace samotné.

Na základě znalostí z literární rešerše práce přešla do praktické části. Nejdříve byl představen vybraný podnik Okula, jehož tradice sahá až do počátků 19. století. Potřebná výzkumná data byla zjištěna pomocí jednatele společnosti, který umožnil provedení analýzy interních dokumentů podniku, a především pomocí kvalitativního přístupu s využitím polostrukturovaných rozhovorů s manažery podniku. Před samotnými rozhovory byly položeny základní výzkumné otázky a zpracovány jednotlivé okruhy témat, ze kterých se při probíhajících rozhovorech vycházelo. Následovalo shrnutí výsledků šetření. Z výzkumu vyplynulo, že manažeři své pracovní zařazení považují za stresující. Popsali, jaké příčiny za stresem stojí a zmínili příznaky, které se u nich během stresových chvil vyskytují. Dále výzkum zjistil, že jeden z manažerů v souvislosti s daným zaměstnáním syndromem vyhoření prošel. Další dva respondenti měli pocit, že také. Nicméně u specialisty, jenž by

přítomnost syndromu potvrdil nebyli. Přesto je toto zjištění velice důležité, neboť potvrzuje přítomnost dlouhodobého chronicky působícího stresu v podniku. Následně se respondenti svěřili s metodami, které pro podporu svého psychického stavu provozují. Nejvíce byl zmiňován sport, odpočinek v přírodě či trávení volného času se svými rodinami. Z výzkumu dále vyplynulo, že by manažeři uvítali ze strany zaměstnavatele větší snahu v oblasti podpory duševního zdraví. Výzkumné šetření tak dalo prostor k zamyšlení se nad novými oblastmi, a to jak situaci ve stávajícím podniku zlepšit a napomoci tak míru stresu u manažerů snížit.

V zájmu zlepšení pracovního prostředí bylo navrženo uspořádat školení s důrazem na problematiku stresu a syndrom vyhoření. Školení by měla sloužit ke zvýšení povědomí o těchto tématech a jejich účastníci by se jejich pomocí naučili praktické nástroje pro jejich řešení. Součástí návrhů bylo také doporučeno podporovat volnočasové aktivity manažerů, které by jim mohly pomoci v regeneraci po pracovním dni. Dále bylo doporučeno přezkoumat pracovní zátěž manažerů a případnou distribuci práce tak, aby se předešlo co nejvíce možnému syndromu vyhoření. Snahou těchto opatření je přispět ke zlepšení celkové pracovní atmosféry, zvýšení produktivity či snížení fluktuace. Věřím, že dané návrhy nejsou prospěšné pouze pro vybraný podnik, ale mohou posloužit i pro ostatní podniky v regionu.

Duševní zdraví se stává stále častějším tématem, na které by zaměstnavatelé u svých pracovníků neměli zapomínat. Snahou diplomové práce bylo mimo jiné zvýšit povědomí o této problematice a upozornit na důležitost individuální podpory jednotlivce, neboť každý tento jedinec svou činností ovlivňuje společnost kolem sebe. Kvalita jeho pracovního života má dopad od fungování konkrétního oddělení, podniku jako celku až po socioekonomický rozvoj celého regionu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, STEPHEN, Taylor. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ATKINSON, Rita. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- BAŤKOVÁ ZÍVROVÁ, Kateřina. *Stres a duševní hygiena v manažerské praxi*. Praha, 2021, Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze. Vedoucí práce PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fornuta, 1999. ISBN 80-7168-681-6.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7847-1.
- CARNEGIE, Dale. *Jak překonat starosti a stres*. Praha: Práh, 2011. ISBN 978-80-7252-320-7.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DONNELLY, James, GIBSON, James & IVANCEVICH, John. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 8071694223, 9788071694229
- DUTKOVÁ, Andrea. *Jak vnímat stres: Průvodce pro vnitřní pohodu*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-2568-5.
- DVOŘÁK, Jiří, FAZIO, Sergio, VIRUNHAGARUN, Tanupol & BLACK, Keith. *Zdraví nad zlato*: Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-6664-0.
- FIALOVÁ, Kateřina. *Problematika stresu ve školním prostředí*. Olomouc, 2013, Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Mgr. Lucie Křeménková, Ph.D.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha 8: Portál, 2000, 776 s. ISBN 80-7178-303-x.

- HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. Praha: Jiří Budka, 1993. ISBN 80-901-5490-5.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HONZÁK, Radkin. *Psychosomatická prvouka*. V Praze: Vyšehrad, 2017. ISBN 978-80-7429-912-4.
- HUMPL, Lukáš, PROKOP, Jiří & TOBIÁŠOVÁ, Alena. *První psychická pomoc ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2013. ISBN 978-80-7013-562-4.
- JOSHI, Vinaj. *Stres a zdraví*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-211-9.
- KOŽINOVÁ, Dagmar. *Jak zvládnout stres a posílit odolnost*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-7367-211-9.
- KARASEK, Robert, A., THEORELL, Tores. *Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES)*. American Journal of Public Health, 78(8), 910-918, 1988.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha 7: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. 3. vydání. Praha 8: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Sestra a stres*. Praha 7: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3149-0.
- KUBELKOVÁ, Michaela. *Stres a duševní hygiena v manažerské praxi*. Mladá Boleslav, 2020, Bakalářská práce. ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s. Vedoucí práce PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
- LOJA, Radka. *Myšlení pod kontrolou: Alfa stav a jeho využití v pracovním a osobním životě*. Praha 7: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3402-1.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha 7: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7229-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9836-

- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístupy a metody v psychologickém výzkumu*. 3. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4
- OREL, Miroslav, FACOVÁ, Věra. *Člověk, jeho smysly a svět*. Praha 7: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2946-6
- PALAZZOLO, Jérôme. *Nespavost - zbavte se jí navždy!* Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2286-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-247-2593-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres: praktická atlas nebezvládní*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.
- PRAŠKO, Ján, PEŠEK, Roman. *Syndrom vyhoření*. Libčice nad Vltavou: Pasparta Publishing, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.
- PTÁČEK, Radek, VŇUKOVÁ, Martina, RABOCH, Jiří. *Pracovní stres a duševní zdraví – může práce vést k duševním poruchám?* Časopis lékařů českých, 156(3), 81-87. Praha: Česká Lékařská společnost J.E. Purkyně, 2017.
- SELYE, Hans. *Život a stres*. Bratislava: Obzor, 1966.
- STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha 7: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
- ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, Markéta. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha 7: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5265-5.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-3176-6.
- URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha 7: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejdůležitějších chyb při řízení lidí*. Praha 7: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VALIŠOVÁ, Alena. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2282-5.
- VEBER, Jaromír & kol. *Management-Základy, prosperita, globalizace*, s. 21-22. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VOLLMER, Joachim Bernd. *Zdravá střeva, zdravý život*. 7: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-271-9294-6.

- VÚBP. *Pracovní stres a zdraví*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2016. ISBN 978-80-87676-23-3.
- WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 9788085605457.

## Internetové zdroje

- Bazén-kdyně.cz. *Ceník*. (n. d.) [online]. [Cit. 2024-02.02]. Dostupné z: <https://bazen-kdyne.cz/cenik.aspx>
- Educity.cz. *Syndrom vyhoření*. 2024. [online]. [Cit. 2024-02.02.]. Dostupné z <https://www.educity.cz/it-kurzy/manazerske-kurzy-id-35/syndrom-vyhoreni-id-96063>
- Fitnessdragoun.cz. *Ceník*. n. d. [online]. [Cit. 2024-02.02.]. Dostupné z: <https://fitnessdragoun.cz/cenik/>
- HARVEY, Samuel B., HENDERSON, Max, LELLIOTT, Paul, & HOTOPF, Matthew. *Mental health and employment: much work still to be done*. 2009. [online]. *The British Journal of Psychiatry*, 194(3), 201-203. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19252144/>
- HENDRIKS, Sanne M., SPIJKER, Jan, *Long-term work disability and absenteeism in anxiety and depressive disorders*. 2015. [online]. *Journal of Affective Disorders*, 178, 121-130. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25805404/>
- JOHNSON, Cooper C., CARTWRIGHT Susan., DONALD Ian., TAYLOR, Peter, MILLET, Caroline. (n. d.) *The experience of work-related stress across occupations*. *Journal of Managerial Psychology*. 2005. [online]. 20 (2): 178–187 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/237398278\\_The\\_Experience\\_of\\_Work-Related\\_Stress\\_across\\_Occupations](https://www.researchgate.net/publication/237398278_The_Experience_of_Work-Related_Stress_across_Occupations)
- Kurzy.cz. *Vizuální rejstřík – OKULA Nýrsko a.s.* 2023. [online]. [Cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45359083/okula-nyrsko-as/>
- Miláno.cz. *Ceník*. n. d. [online]. [Cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://milano.cz/cenik/>

- OKULA Nýrsko, a.s. *Výroční zpráva*. 2020. [online]. [Cit. 2024-11-10]. Dostupné z: <https://www.okulaplasty.cz/wp-content/uploads/2023/08/okula-nyrsko-vyrocnizprava-2020.pdf>
- OKULA Nýrsko, a.s. *Výroční zpráva*. 2022. [online]. [Cit. 2024-11-10]. Dostupné 11.10.2023 z: <https://www.okulaplasty.cz/wp-content/uploads/2023/08/okula-nyrsko-vyrocnizprava-2022.pdf>
- Okula.cz. *Home*. n. d. [online]. [Cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.okula.cz/okula/index.html>
- Sportoviště Domažlice.cz, *Ceník*. n. d. [online]. [Cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.sportoviste-domazlice.cz/aquacentrum/>
- Školení.abecedapc.cz. *Školení Stress Management* (n. d.) [online]. [Cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://skoleni.abecedapc.cz/stress-management>
- Technické služby města Klatov. *Ceník*. n. d. [online]. [Cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://tsklatovy.cz/kryty-plavecky-areal-ceny/>
- VÁVROVÁ, Petra, PASTUCHA, Dalibor. *Psychohygiena (nejen) jako prevence syndromu vyhoření u zdravotnického managementu*. 2013. [online]. Pracovní Lékařství, Vol. 65 Issue 1/2, p53-58. 6p, [cit. 2023-09-10]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=89932549&lang=cs&site=eds-live>

## **8 Seznam obrázků, grafů a příloh**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 – Průběh adaptačního syndromu.....	21
Obrázek 2 – Vývoj burnout syndromu .....	28
Obrázek 3 – Probíhající změny v organismu během stresu a relaxaci .....	32



## 8.2 Seznam grafů

Graf 1 – Úrovně managementů respondentů.....	50
Graf 2 – Rozdělení respondentů dle věku.....	50
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	51
Graf 4 – Délka praxe na dané pozici v podniku.....	51
Graf 5 – Stresující pozice.....	55
Graf 6 – Projevu stres u respondentů.....	57
Graf 7 – Trávení volného času.....	61
Graf 8 – Špatné návyky respondentů.....	62

### **8.3 Seznam příloh**

Příloha A – Logo společnosti.....	83
Příloha B – Základní údaje o společnosti.....	83
Příloha C – Produktové portfolio.....	84
Příloha D – Poslání a mise podniku.....	84
Příloha E – Vývoj tržeb za poslední léta.....	85
Příloha F – Organizační struktura podniku.....	86
Příloha G – Okruhy rozhovoru.....	89
Příloha H – Obsah školení.....	92
Příloha CH – Ceník služeb jednotlivých zařízení.....	93

## Příloha A – Logo společnosti



Zdroj: Okula.cz, n.d.

## Příloha B – Základní údaje společnosti Okula Nýrsko, a.s.

<b>Základní údaje společnosti OKULA Nýrsko, a.s.</b>	
<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	1. května 1992
<b>Sídlo:</b>	Nýrsko 53, PSČ 340 22
<b>Identifikační číslo:</b>	453 59 083
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Předmět podnikání:</b>	Silniční motorová doprava
	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	Zámečnictví, nástrojářství
	Malířství, lakýrnictví, natěračství
	Obráběčství
<b>Základní kapitál:</b>	134 994 000 Kč
<b>Orgány:</b>	Statutární orgán (3 členi)
	Dozorčí rada (3 členi)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2023

## Příloha C – Produktové portfolio

Produktové portfolio Okula, Nýrsko a.s.	
Elektronika a domácí spotřebiče	Domácí elektrospotřebiče
	Klimatizační jednotky
	Zařízení pro hotely a caravaning.
Kosmetický průmysl a farmacie	Uzávěry
	Odměrné nádoby
	Kapátka
Stavební a užité aplikace	Distanční mřížky
	Ochranné kryty
	Květináče
Automobilový průmysl	Lisované interiérové a exteriérové díly
	Lisované a lakované interiérové díly
Výroba a servis vstřikovacích forem	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy (2022)

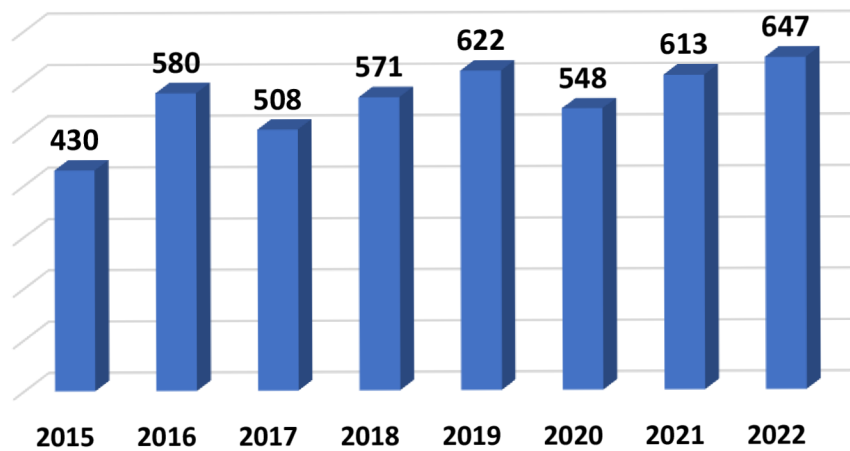
## Příloha D – Poslání a mise podniku



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2023

## Příloha E - Vývoj tržeb za poslední léta

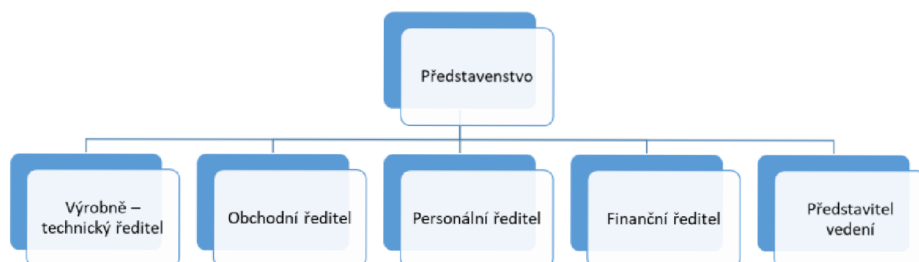
### Vývoj tržeb za posledních 8 let v Mil. CZK



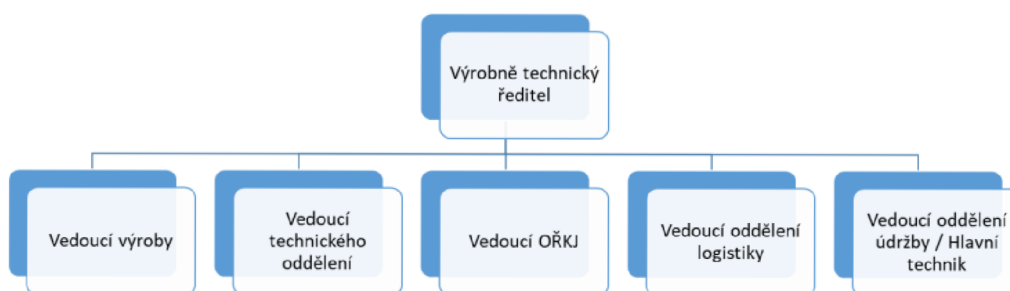
Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy, 2022

## Příloha F – Organizační struktura podniku

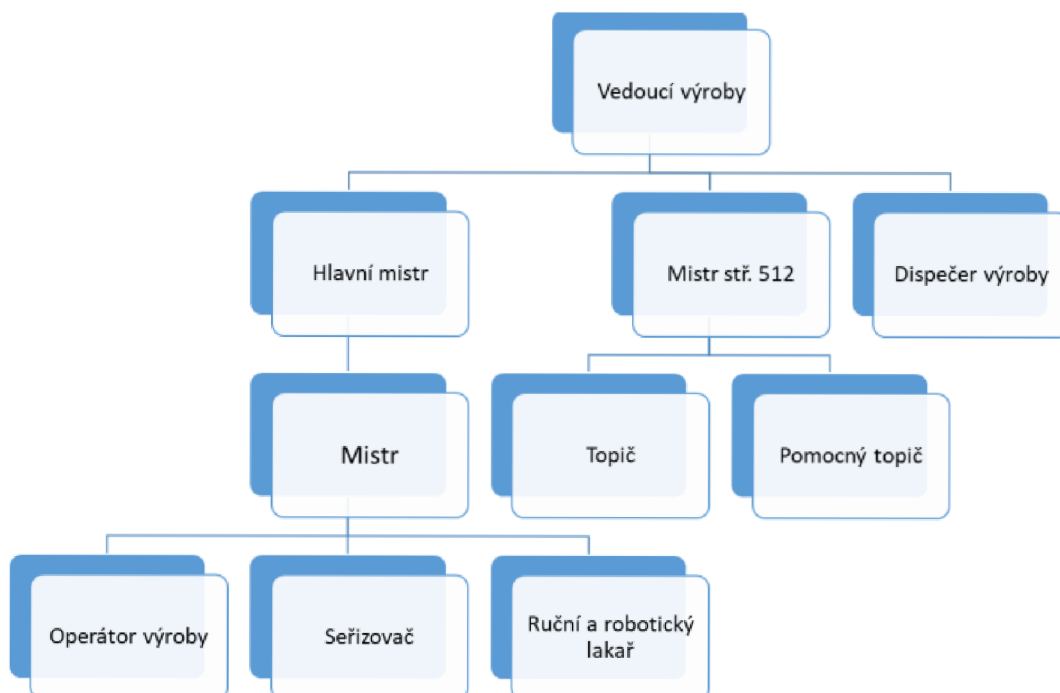
### Vrcholové vedení společnosti



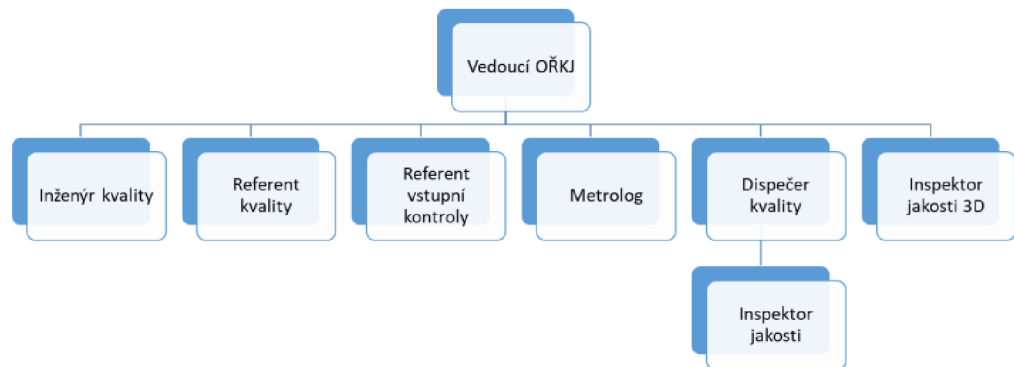
### Výrobně technický úsek



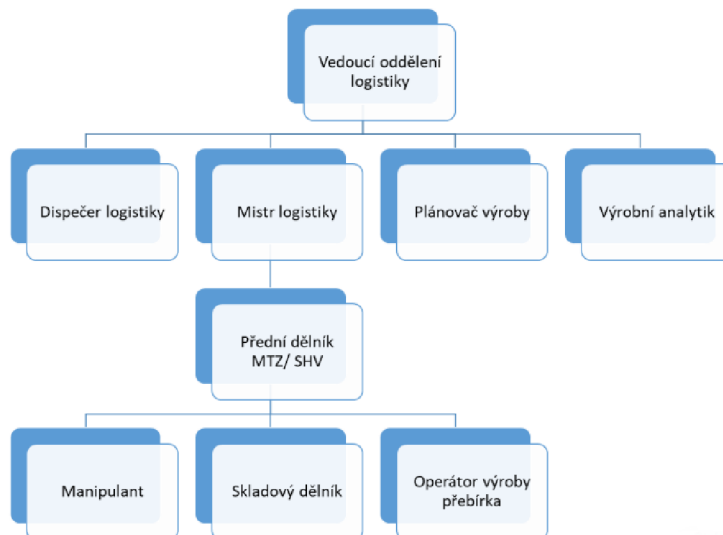
### Oddělení výroby



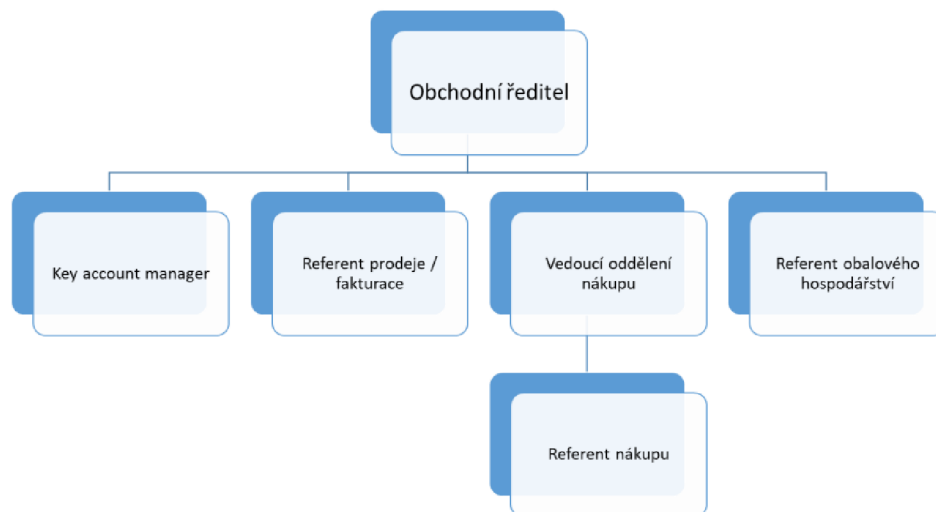
## Oddělení řízení a kontroly jakosti



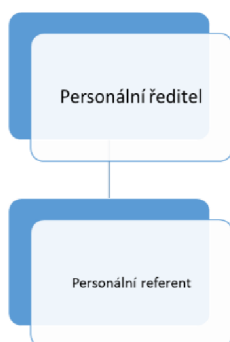
## Oddělení logistiky



## Obchodní oddělení



Obr. č. – Personální oddělení





## **Příloha G – Okruhy rozhovoru**

### První okruh – Manažerská praxe

1. Kolik je Vám let?
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
3. Na jaké úrovni managementu pracujete?
4. Jak dlouho na této pozici jste?
5. Co je hlavní náplní Vaší profese?
6. Jste s Vaší pracovní pozicí spokojen/á?
7. Co je Vaším pracovním cílem?
8. Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít správný manažer?
9. Jak byste se sám/a popsala jako manažera?
10. Máte pocit, že jste za Vaši práci dostatečně odměněni?
11. Jaké je u Vás na pracovišti sociální klima?
12. Jak vycházíte s lidmi, se kterými pracujete?
13. Jakým způsobem řešíte případné konflikty, které na pracovišti nastanou?
14. Jak byste zhodnotil/a Váš vztah s nadřízenými pracovníky?

## Druhý okruh – Stres

1. Považujete Vaši práci za stresující?
2. Jaké stresory Vám v běžném pracovním dni vyvolávají stres?
3. Jak se u Vás stres projevuje?

## Třetí okruh – Syndrom vyhoření

1. Jaké jsou Vaše osobní zkušenosti s tzv. „syndromem vyhoření“?
2. Víte, jak se syndrom vyhoření projevuje? Případně jak?
3. Víte, jaké jsou rizikové faktory osobnosti, které souvisí se syndromem vyhoření? Případně jaké?
4. Máte někdy pocit, že máte více práce, než jste schopni/a zvládnout?
5. Dokážete naplno oddělit pracovní život s tím soukromým?
6. Nosíte si své pracovní povinnosti i domů?
7. Myslíte si, že má Vaše pracovní pozice spíše negativní nebo spíše pozitivní vliv na Váš osobní život? Případně proč?
8. Víte, jak byste se syndromu vyhoření mohli vyhnout?

## Čtvrtý okruh – Duševní hygiena

1. Co pro Vás představuje termín „duševní hygiena“?
2. Jak nejčastěji trávíte volný čas? Jaké jsou Vaše koníčky? Jakým způsobem relaxujete?
3. Zajímáte se o zdravý životní styl?
4. Máte nějaké špatné návyky?
5. Jaké metody v rámci prevence syndromu vyhoření máte k dispozici u zaměstnavatele?
6. Jak byste ohodnotili zajištění prevence syndromu vyhoření ze strany svého zaměstnavatele?

## **Příloha H – Obsah školení**

### **Obsah školení**

- Obecná problematika stresu
  - Zátěž, odolnost, stres
  - Vizuální podoba stresu
  - Pozitivní a negativní stres
  - Typologie lidí
- Vliv stresu na zdraví
  - Obranné mechanismy
  - Workoholismus
  - Burnout syndrom
  - Únavový syndrom
- Pět kroků k lepšímu zvládnání negativního stresu
  - První krok – stresory, jejich identifikace, rozdělení
  - Druhý krok – stresové situace, časový horizont
  - Třetí krok – postoj ke stresu, sebevědomí, chyby našeho myšlení při stresové situaci, problémové chování k jiným, asertivita
  - Čtvrtý krok – lepší odolnost, životní styl, techniky proti stresu
  - Pátý krok – trénink, zásady pro praxi, modelové cvičení, rady pro lepší zvládnání konkrétních stresových situací

## Příloha CH – Ceník služeb jednotlivých zařízení

<b>Ceník</b>		
<b>Město</b>	<b>Aktivita</b>	<b>Cena na osobu</b>
<b>Klatovy</b>	Plavecký bazén	75 Kč/60min.
	Wellnes centrum	100 Kč/60min.
	Fitness centrum	150Kč/60min.
	Jóga	150Kč/60min.
	Zdravá záda	150Kč/60min.
	Fitbox	150Kč/60min.
	Pilates	150Kč/60min.
<b>Nýrsko</b>	Fitness centrum	80 Kč/60min.
	Ricochet	130 Kč/60min.
<b>Kdyně</b>	Plavecký bazén	80 Kč/60min.
	Wellnes centrum	190 Kč/90min.
<b>Domažlice</b>	Fitness centrum	130 Kč/60min.
	Plavecký bazén	100Kč/60min.
	Saunové centrum	200Kč/90min.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024