

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Bc. Kateřina Baťková Zívrová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Baťková Zívrová

Hospodářská politika a správa

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Název anglicky

Stress and mental hygiene in managerial practice

Cíle práce

Cílem teoretické části diplomové práce bude definovat příčiny vzniku stresu v manažerské praxi a metody, pomocí kterých se manažeři se stresovými situacemi vyrovnávají. Cílem empirické části je zanalyzovat míru stresu manažerů a zjistit, zda a jak došlo ke změně vnímání důležitosti psychohygieny s příchodem pandemie onemocnění covid-19.

Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část bude vycházet ze studia odborné literatury. Cíle empirické části bude dosaženo pomocí kvalitativního výzkumu za použití hloubkových rozhovorů s manažery a jejich vyhodnocení za využití příslušné metodologie.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

kvalitativní výzkum, manažerská praxe, psychohygienu, stres, stres na pracovišti, stresor,

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
- HILL, G. Moderní psychologie: hlavní oblasti současného studia lidské psychiky. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-641-1.
- KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-774-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.
- ŠNÝDROVÁ, I. Manažerka a stres. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1272-5.
-

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Hana Chýlová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Stres a duševní hygiena v manažerské praxi" jsem vypracoval(a) 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 autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní PhDr. Haně Chýlové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, za čas, který mi věnovala, za cenné rady a vstřícný přístup. Dále děkuji všem respondentům za jejich čas a ochotu se podílet na mém výzkumu. Poděkování patří také mým malým dětem za trpělivost v průběhu celého mého studia.

Stres a duševní hygiena v manažerské praxi

Abstrakt

Společnost se ocitla ve velmi nejisté době, ve které se často skloňuje téma strachu o zdraví i o finanční zajištění. Mnoho firem uzavřelo své podniky či se jim naprosto změnily způsoby práce. Najít řešení nově vzniklých problémů, uklidnění podřízených a zajištění chodu firmy i ve ztížených podmínkách, tak zní nelehké úkoly manažerů snad ve všech pracovních oblastech. Nečekaná situace přihrála zvýšení stresu a vzhledem k opatření vlády jsou omezeny možnosti k vyrovnání se s ním.

Diplomová práce se věnuje problematice stresu v manažerské praxi a způsobům vedoucím k jeho odstranění v kontextu současné situace spojené s pandemií onemocnění COVID-19.

Teoretická část se zabývá definicí základních pojmů souvisejících se stresem, dále psychohygienu, manažerskou praxí a osobností manažera, v neposlední řadě i současnou situací v manažerské praxi.

Empirickou část představuje kvalitativní výzkum. Na základě hloubkových rozhovorů s manažery jmenuje nejčastější stresory v manažerské praxi a popisuje péči manažerů o duševní zdraví. Cílem práce je zanalyzovat míru stresu v manažerské praxi a zjistit, zda se změnilo vnímání důležitosti hygieny manažerů po propuknutí pandemie onemocnění COVID-19.

Klíčová slova: stres, stresor, odolnost, reakce na stres, stres v zaměstnání, duševní hygiena, manažerská praxe, kvalitativní výzkum

Stress and mental hygiene in managerial practice

Abstract

The company finds itself in a very uncertain time, in which the topic of health and financial security often arises. Many companies have closed their businesses or their ways of working have completely changed. Finding solutions to new problems, reassuring subordinates and ensuring the operation of the company even in difficult conditions, thus sounds difficult tasks for managers in almost all areas of work. The unexpected situation has added to the increase in stress, and due to government action, the possibilities for coping with it are limited.

The diploma thesis deals with the issue of stress in managerial practice and ways leading to its elimination in the context of the current situation associated with the pandemic of COVID-19.

The theoretical part deals with the definition of basic concepts related to stress, as well as psychohygiene, managerial practice and the personality of the manager, and last but not least, the current situation in managerial practice.

The empirical part is qualitative research. Based on in-depth interviews with managers, he names the most common stressors in managerial practice and describes the care of managers for mental health. The aim of the work is to analyze the level of stress in managerial practice and to find out whether the perception of the importance of hygiene of managers has changed after the outbreak of the COVID-19 pandemic.

Keywords: stress, stressor, resistance, stress response, stress in the job, mental hygiene, managerial practice, qualitative research

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	16
3.1 Stres.....	16
3.1.1 Definice stresu	16
3.1.2 Dělení stresu	17
3.1.3 Stresor	17
3.1.4 Stresové události	18
3.1.5 Krize.....	19
3.1.6 Odolnost.....	20
3.1.7 Reakce na stres.....	20
3.1.7.1 Fyziologická reakce	21
3.1.7.2 Psychická reakce	21
3.1.7.3 Syndrom vyhoření	23
3.1.8 Odstranění stresu.....	24
3.2 Duševní hygiena.....	25
3.2.1 Pracovní prostředí	25
3.2.2 Mezilidské vztahy	26
3.2.2.1 Náboženství	27
3.2.3 Plánování času	27
3.2.4 Žebříček hodnot	27
3.3 Životospráva.....	28
3.3.1 Techniky psychohygieny	29
3.3.1.1 Relaxační techniky	29
3.3.1.2 Běh, cvičení	31
3.3.1.3 Sebepoznání.....	31
3.3.1.4 Seberealizace	32
3.3.2 Psychoterapie	32
3.3.2.1 Kognitivně-behaviorální terapie	32
3.3.2.2 Muzikoterapie.....	33
3.3.2.3 Dramaterapie	33
3.4 Manažerská praxe.....	33

3.4.1	Manažer	34
3.4.1.1	Osobnost	35
3.4.1.2	Manažer či manažerka	38
3.4.1.3	Styl řízení.....	39
3.4.1.4	Komunikace.....	39
3.5	Aktuální situace v manažerské praxi.....	40
3.5.1	Koronavirus	41
3.5.2	Pandemie onemocnění COVID-19	41
3.5.2.1	Situace v ČR.....	42
3.5.3	Opatření	42
3.5.4	Ekonomický dopad	43
3.5.5	Změny na pracovním trhu.....	43
3.5.6	Rodinný život v době karantény	44
4	Vlastní práce.....	45
4.1	Výzkumné šetření.....	45
4.1.1	Sběr dat	46
4.1.2	Interview	47
4.1.2.1	Jednotlivé okruhy a otázky	47
4.1.3	Výběr respondentů.....	49
4.1.3.1	Výzkumný vzorek	49
4.1.3.2	Charakteristika jednotlivých respondentů	50
4.1.4	Jednotlivé rozhovory.....	52
4.1.4.1	Adam, manažer v oboru doprava, 31 let.....	53
4.1.4.2	Daniel, manažer v autosalonu, 28 let.....	53
4.1.4.3	Jiří, manažer v oboru stavebnictví, 47 let.....	53
4.1.4.4	Robert, manažer v oblasti cestovního ruchu, 30 let.....	54
4.1.4.5	Martin, manažer v oblasti obchodu a prodeje zboží, 35 let.....	54
4.1.4.6	Patrik, manažer v oblasti telekomunikací, 32 let.....	54
4.1.4.7	Petra, manažerka v personální agentuře, 22 let	55
4.1.4.8	Andrea, manažerka v reklamní agentuře, 34 let	55
4.1.4.9	Leona, manažerka v oblasti obchodnictví, 31 let	55
4.1.4.10	Monika, ředitelka mateřské školy, 49 let.....	56
4.1.4.11	Iveta, manažerka v oblasti žurnalistiky, 30 let	56
4.1.4.12	Klára, manažerka v oboru finančního poradenství, 29 let.....	56
4.1.5	Zpracování kvalitativních dat	57

4.2	Interpretace výsledků rozhovorů.....	58
4.2.1	Manažerská praxe	58
4.2.2	Stres na pracovišti	59
4.2.3	Vztahy a konflikty na pracovišti	60
4.2.4	Narušení soukromí, rodinný život	61
4.2.5	Duševní hygiena	63
4.2.6	Ovlivnění práce a přístupu k psychohygieně nemocí COVID-19	67
4.2.7	Shrnutí zjištění	70
5	Výsledky a diskuse	72
6	Závěr.....	76
7	Seznam použitých zdrojů	79

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Nejčastější způsoby zvládnání stresu

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní charakteristika dotazovaných

1 Úvod

Společnost klade na člověka stále vyšší a vyšší nároky, ať se jedná o vzdělání, vzhled či pracovní povinnosti. S přibývajícím množstvím pracovních požadavků roste i míra stresu na pracovišti. Jednou z nejvíce stresem ohrožených skupin pracovníků jsou manažeři, právě na ně jsou kladeny velké pracovní nároky, neustále musí komunikovat s lidmi a jejich práce silně zasahuje do volného času. To vše jsou faktory, které zvyšují stresové zatížení. Je nutné umět se stresem pracovat a vyrovnávat se s ním, jelikož nevládnutý stres by mohl způsobit rozvoj různých psychických i fyzických onemocnění. K tomuto účelu slouží duševní hygiena, pomocí které by měl člověk pečovat o své duševní zdraví, v ideální případě denně. Každý jedinec vnímá jako podporu svého duševního zdraví něco jiného. Může to být sport či cestování, pro jiného četba knihy, práce na zahradě či povídání s přáteli.

Minulý rok společnost zasáhla pandemie onemocnění COVID-19. Přinesla s sebou vlnu strachu, který je v lidech udržován všemi typy médií. Propukly obavy o zdraví své i blízkých, o finanční situaci, o zajištění malých dětí, kterým byly uzavřeny školy. V souvislosti s šířením viru proběhlo mnoho změn na poli práce a byla nařízena celá řada omezení pro volný čas. Ze dne na den přišlo mnoho lidí o práci, jiným se změnila náplň či způsob výkonu práce, uzavřely se restaurace, bary, salony krásy, fitness centra a podobně. Místa, kde lidé každý den mohli trávit svůj volný čas a odreagovat se, byla ze dne na den zneprístupněna. Lidé jsou otráveni všemi zákazy a žijí v neustálém strachu z budoucnosti. V důsledku celé situace dochází ke zvyšování stresu, ale jsou uzavřeny instituce (restaurace, posilovny, divadla atd.), kde mohli lidé přijít na jiné myšlenky.

Pandemie se projevila i v manažerské praxi. Právě manažer je člověk, který se musí pružně přizpůsobit novým podmínkám, přijít na řešení nečekané situace a zajistit co nejefektivnější fungování lidí v dané společnosti. Jejich práce je navíc zneprůjemněna zavedením a dodržováním veškerých hygienických a dalších opatření vlády, které se neustále mění. Předpokládá se, že nutnost péče o duševní zdraví je důležitější než kdy dřív.

Diplomová práce je zaměřena na zjištění míry stresu v manažerské praxi, motivů, které vedou v nejvyšší míře ke stresu a nejčastěji využívaných technik psychohygieny. Hlavním cílem empirického zkoumání je odhalení, zda se změnilo vnímání důležitosti psychohygieny manažerů po propuknutí pandemie onemocnění COVID-19.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zanalyzovat míru stresu v manažerské praxi a zjistit, zda se s příchodem pandemie onemocnění COVID-19 změnilo vnímání důležitosti psychohygieny u manažerů.

Cílem teoretické části je na základě studia odborné literatury popsat problematiku stresu, blíže představit možnosti psychohygieny, odhalit ideální osobnost manažera a vysvětlit krizi spojenou s propuknutím nemoci COVID-19.

Výzkumná část práce se zabývá popisem stresových situací v pracovním životě vybraných manažerů a jejich postojů k psychohygieně. Cílem empirické části je získat a vyhodnotit kvalitativní data získaná z hloubkových rozhovorů s dvanácti manažery. Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit míru stresu v manažerské praxi, a zda v důsledku příchodu pandemie onemocnění COVID-19 začali manažeři klást větší důraz na smysl duševní hygieny.

Pro daný výzkum byly formulovány následující výzkumné otázky:

VO1: Jak častá je zkušenost manažerů se stresem na pracovišti?

VO2: Jaký motiv je hlavní příčinou stresu v manažerské praxi?

VO3: Jak se nejčastěji manažeři zbavují stresu?

VO4: Jak změnil příchod pandemie onemocnění COVID-19 vnímání důležitosti psychohygieny v manažerské praxi?

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z poznatků získaných ze studia a analýzy odborné literatury. Je členěna do čtyř kapitol, dvě z kapitol se věnují stresu a duševní hygieně, třetí kapitola pojednává o manažerské praxi a osobnosti manažera, poslední kapitola je zaměřena na onemocnění COVID-19.

Na teoretickou část navazuje praktická část práce, která představuje empirickou studii na základě hloubkových rozhovorů. Zvolen bude kvalitativní výzkum, díky kterému je možné získat velmi podrobné informace o zkoumaném jevu. *„Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. 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, Šed'ová, 2007, str. 17).

V dřívějších dobách někteří autoři nepovažovali kvalitativní výzkum za stejně hodnotný jako výzkum kvantitativní, označovali jej pouze za jakýsi doplněk. V současnosti jsou oba typy výzkumu považovány za rovnocenné a je na ně ve stejné míře nazíráno jako na obohacitele lidských znalostí. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu jde kvalitativní výzkum více do hloubky, důraz je kladen na člověka a výzkumník se snaží respondenta poznat a sblížit se s ním, zpravidla v autentickém prostředí. Kvantitativní výzkum by poskytl větší množství respondentů, relativně přesná data, která se snadněji dají analyzovat, ale nebyl by prostor získat detailní informace a poznat názory a postoje respondentů (Hendl, 2005).

Smyslem práce není statistické ověření hypotéz, jak tomu bývá u kvantitativních výzkumů, ale ze získaných dat vytvoření hypotézy nové. Kvalitativní výzkum vychází z indukce, naopak kvantitativní výzkum se opírá o dedukci. *„Podstatou kvalitativního výzkumu je do široka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem stanoveny hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již předem někdo vybudoval. Jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací,“* (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 24). Znamená to, že na počátku kvalitativního výzkumu je nutné sesbírat dostatečné množství dat, a to nejčastěji pomocí pozorování či rozhovorů. Následně se data třídí a hledají se v nich určité pravidelnosti, na jejichž základě je možné stanovit nové teorie či hypotézy ohledně zkoumané problematiky (Disman, 2002). Vzniklé teorie či hypotézy jsou platné pouze pro výzkumný vzorek, což znamená, že je není možné zobecňovat (Hendl, 2005).

Výzkumný vzorek bude vybrán metodou sněhové koule, kterou Hendl charakterizuje jako: *„Volba dalších případů na základě doporučení již zkoumaných jedinců. Vhodné pro interview,“* (Hendl, 2005, s. 154). Pojem „sněhová koule“ je odvozen právě od způsobu

sběru vzorků. Výzkumník osloví jednoho respondenta, ten doporučí někoho dalšího atd. Jednotliví respondenti se na sebe nabalují přesně tak jako sníh na sněhovou kouli (Hendl, 2005). Pro empirické šetření této diplomové práce budou oslovováni manažeři, rozhovory vzhledem k opatření spojených s pandemií onemocnění COVID-19 budou probíhat především prostřednictvím komunikačního programu Skype s využitím webkamery. Výzkum bude probíhat na území Čech v období od začátku listopadu 2020 do konce ledna 2021.

Výzkumná metoda tohoto empirického šetření bude rozhovor. Rozhovor je, vedle pozorování a kazuistiky, jednou ze tří základních výzkumných metod kvalitativního výzkumu. Tento typ dotazování probíhá většinou mezi jedním dotazovaným a jedním tazatelem, je zde klíčový osobní kontakt, jelikož současně s rozhovorem můžeme provádět i pozorování. Je velmi důležité vzbudit u respondenta důvěru, mít na rozhovor dostatek času a zvolit vhodné místo, kde bude soukromí (Švaříček, Šedřová, 2007). Nevýhodou rozhovoru v kvalitativním výzkumu je jeho časová náročnost, to se týká především jeho zpracování a vyhodnocení. Konkrétně bude zvolen tzv. rozhovor s návodem, při kterém se využívá předem připravený seznam témat, zároveň je ponechána volnost pro doplnění otázek či pro změnu pořadí témat v závislosti na průběhu rozhovoru (Hendl, 2005). Díky tomu je možné rozvíjet myšlenky, které výzkumníka či respondenta napadnou i během rozhovoru.

Kvalitativní výzkum vyznačuje velké množství získaných dat, to je náročné na jejich zpracování. V případě souhlasu respondentů budou rozhovory nahrávány na diktafon, což ulehčí i následný přepis. Poté budou využity metody analýzy, komparace a deskripce. Pomocí analýzy bude velký obnos dat roztříděn na nedůležité informace pro prováděný výzkum a na informace podstatné, se kterými se bude dále operovat. Data budou kódována s využitím otevřeného kódování. Následně bude využita metoda komparace, kterou rozumíme porovnávání vytříděných podstatných dat získaných od jednotlivých respondentů. V datech budou hledány jevy, které se opakují, jinými slovy budou zjišťovány pravidelnosti. Získaná data tohoto výzkumu budou rozebrána klasických metodou kvalitativního výzkumu, tzv. zakotvenou teorií. *„Zakotvená teorie je návrhem hledání specifické „substantivní“ teorie, která se týká jistým způsobem vymezené populace, prostředí nebo doby,“* (Hendl, 2005, s.243). Cílem zakotvené teorie je pomocí získaných dat položit základy nové teorie, opírá se o indukci. Nejde tedy o ověření již existující teorie, jako je tomu v případě kvantitativních výzkumů (Strauss, Corbinová, 1999).

V závěru výzkumného šetření dojde k deskripci, tedy popisu teorie jmenované na základě získaných dat. Také budou navržena další zajímavá témata ke zkoumání, která provedené šetření odhalí.

3 Teoretická východiska

3.1 Stres

Žijeme v době, kdy je na nás vyvíjeno čím dál více požadavků, jsme pod neustálým tlakem, který na nás kladou nadřízení, kamarádi a dokonce i rodina. Setkáváme se s řadou zátěžových situací, se kterými se musíme co nejlépe a nejrychleji vyrovnat, jelikož jen odejde jedna, už přichází druhá. Je tedy nutné se naučit stres rozpoznat, zvládat a v nejlepším případě mu i předcházet.

3.1.1 Definice stresu

Stresem rozumíme stav organismu, na který nadměrně a nepříznivě působí určitý soubor podnětů. Jedná se o nespecifickou reakci jedince na vnější síly, které nazýváme stresory. „*Stres je nepříjemný stav aktivace, který nastává, když nějaká událost ohrožuje naši schopnost se s danou situací úspěšně vypořádat,*“ (Kassin, 2007, s. 672).

Stresem se významněji zabýval psycholog Walter B. Cannon, dále psycholog Richard S. Lazarus. také kanadský lékař evropského původu Hans Selye¹, ten jej definoval jako: „*Stres je soubor reakcí organismu na vnitřní nebo zevní změny narušující normální chod funkcí organismu, například psychosomatické funkce, nebo dokonce ohrožující jeho existenci,*“ (Králiček, 2011, s. 87).

Stres vzniká v důsledku frustrace² a citové deprivace³. Organismus afektivně reaguje, ale afekty nemůže projevit, tlumí je. Působí-li stres dlouhodobě, nastávají tělesné problémy mající původ v psychice. Vyznačuje se bolestmi hlavy, pocitem úzkosti, ztrátou chuti k jídlu, únavou, nespavostí a dalšími symptomy. Prevenci stresových situací

¹ Hans Hugo Bruno Selye (26.1.1907-16.10.1982), otec moderního výzkumu stresu (Hill, 2004).

² Blokování možnosti uspokojení potřeby, překážky vnější a vnitřní, dlouhodobější stav (Vágnerová, 2010).

³ Stav psychického strádání, chybí podněty určitého druhu. Rozlišujeme deprivaci psychickou, motorickou, smyslovou, sociální a fyzickou. Citová deprivace znamená strádání v oblasti citů, necítíme se milováni a nikomu bezmezně nevěříme (Helus, 2003).

představuje odbourávání stresorů, střídání a rozličnost činností, jejich plánování a automatizované vykonávání, relaxační techniky, spánek a odpočinek (Kassin, 2007).

3.1.2 Dělení stresu

Nejčastěji se můžeme setkat s dělením stresu dle kvality (pozitivní a negativní), způsobu zvládnání, intenzity atd. Uvedme si nyní jeho čtyři základní typy (Průcha, Walterová, Mareš, 2003).

Dle kvality rozlišujeme stres na eustres a distres. Pokud nám stres nepřináší žádnou negativní zkušenost, mluvíme o eustresu, tedy o pozitivně vnímaném stresu. Tento typ stresu nás povzbuzuje, motivuje, pomáhá nám k lepším výkonům. Kupříkladu toužíme po něčem, co od nás vyžaduje jisté úsilí, ale těší nás to (řidičský průkaz, vysoká škola, kurz fotografování či i narození dítěte). *„Při výzkumech bylo zjištěno, že lidé, kteří ve zkouškových situacích podléhají silnému stresu, si přesto dokážou velmi dobře vybavit naučenou látku. Náročné, složité úkoly, při jejichž řešení je nutno zapojit tvořivé myšlení, naopak příliš nezvládají,“* (Kraska-Lüdecke, 2007, s. 36). Pravý opak pojmu eustres pojmenováváme termínem distres. Jednoduše řečeno se jedná o negativně prožívaný stres. Distresem označujeme stav, při kterém vnímáme pocit ohrožení vedoucí k možným velmi negativním emocionálním následkům. K tomuto typu stresu dochází v případě, kdy pocítujeme nedotek vlastních možností a sil k překonání určité situace, která nás jistým způsobem ohrožuje (Kebza, 2005).

Dle intenzity dělíme stres na hyperstres, který již přesahuje hranici zvládnutí a může vést v krajním případě až ke smrti. A dále na hypostres, který není tolik silný, aby se mu člověk nedovedl přizpůsobit (Křivohlavý, 2001).

3.1.3 Stresor

Stresor můžeme úplně nejjednodušeji definovat jako původce stresu. Odborné literatura definuje stresor jako: *„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).

Každý přílišný nárok, který máme sami na sebe či ho na nás má okolí, představuje potencionální stresor. Pokud se jedná o slabší a krátkodobý stres, může být pro nás motivační a povzbuzující ke zvýšeným pracovním výkonům. Na pozoru musíme být ve chvíli, kdy má stresor dlouhodobý charakter (chronický). V takovém případě může dojít k zhroucení, syndromu vyhoření⁴ či dokonce ke smrti (Miller, Shelly, 2010).

Mezi nejčastější stresory řadíme fyzikální faktory (osvětlení, teplota, hluk), události (sňatek či rozvod, narození dítěte, úmrtí blízké osoby, znásilnění,...), práci či školu (uzávěrky, zkoušky, důležité termíny), vztahy (nevěra, týraní, hádky,...), životní styl (nezdravá strava, alkohol, nedostatek spánku,...) a okolnosti týkající se zodpovědnosti (nedostatek peněz a času...). *„Zdrojem stresu bývá i fyzická bolest. Ta často souvisí s nedostatkem pohybu nebo nevhodnou pracovní polohou,“* (Nešpor, 2019, s. 25).

3.1.4 Stresové události

Se stresovými událostmi, tedy se situacemi, které nás stresují, se setkáváme denně. *„Platí konstatování Hanse Selye: „Až nebudeme prožívat žádný stres, budeme mrtvi.““* (Novák, 2010, s. 17). Pro každou osobu představuje zátěžová událost něco jiného, záleží na věku, povaze, povolání atd. V dětství je stresovou událostí, když nám někdo vynadá za naše chování, dostaneme trest, musíme jíst, když hlad nemáme, musíme pomáhat s domácími pracemi apod. U dospělých se stresové události odvíjí především od náplně práce. Studenti jsou vystresovaní z učení, ze zkoušek, ze svého vzhledu,... Lidé mající děti mají zase starosti s nedostatkem peněz, se zdravotním stavem svým, dětí či postarších rodičů a prarodičů, s jistotou bydlení či se skloubením práce a veškerých svých aktivit.

Zátěžové situace rozdělujeme na tři hlavní kategorie. První skupinou jsou katastrofické (traumatické) události, kam řadíme přírodní katastrofy, autohavárie, války a fyzická napadání. Do druhého rozdělení, významné životní události či neovlivnitelné události, spadají události jako je svatba, narození dítěte, smrt blízké osoby, nemoc vlastní či někoho z rodiny, ztráta zaměstnání,... Poslední část představují běžné každodenní starosti, se kterými se mnohdy setkáváme několikrát během dne a často je již ani pořádně

⁴ Stav fyzického, citového a duševního vyčerpání. Člověk má dojem, že je „k ničemu“, neví si sám se sebou rady, neví, jak řešit problémy, ničí si partnerský vztah, vše dělá s nechutí. Nejčastěji u profesí, kdy se pracuje se lidmi. (Pešek, Práško, 2016).

nevnímáme. Jedná se o tzv. mikrostressory, kterými může být například dopravní zácpa, nepříznivé počasí, příliš velký hluk, ostré světlo v místnosti a další nepříjemnosti. Mikrostressory jsou pro naše psychické zdraví více nebezpečné, než by se na první pohled mohlo zdát. Dokonce představují i větší riziko než zátěžové situace z první skupiny. Tlak způsobený běžnými událostmi se hromadí a následně má velmi negativní vliv na naše zdraví (Kassin, 2007). Stres v nás dokonce vyvolávají i situace, které nemusí být ani pevně spojené s realitou: „*Náš mozek nedokáže úplně rozlišit, jestli se zločinec nachází v naší blízkosti, nebo na televizní obrazovce,*“ (Nešpor, 2019, s. 25).

3.1.5 Krize

„Intenzita zátěže ve stresové situaci může dosáhnout hraničních hodnot, jejichž překročení znamená ohrožení existence živého systému. V takových případech se hovoří o kritickém stavu, pramenícím z aktuální konstelace podmínek, která se náhle a nečekaně nepříznivě mění,“ (Paulík, 2010, s. 64). Krize, chvíle těžkého rozhodování, nastává v okamžiku, kdy se něco láme, musíme volit, vybírat a posuzovat mezi dvěma protipóly. Jedná se o časově ohraničené období, obtížné, často spojené s významným okamžikem (porod, rozvod,...). Může to být jakákoliv obtížná situace, jako je úmrtí, výpověď, špatný osobní život, svatba atd. S krizí se setkáváme v životě všichni, prožíváme osobní i partnerské krize. Krize může mít i pozitivní náboj, kdy ji člověk využije k novému začátku a začne něco dělat jinak (Špatenková, 2004).

Při krizi se cítí osoba smutně, vztekle, rozladěně, podrážděně, bezmocně, občas je agresivní k sobě či okolí. Člověk nedokáže uvažovat racionálně, je zmatený, pláče, neumí potíže pojmenovat, nic pro něj nemá cenu a někdy má i nutkání se zabít. Potřebuje porozumění a pochopení, je nutné mu dát prostor, aby vyjádřil emoce, nevyvracíme mu pocity. Poté, co si člověk popláče, vyvzteká se a vypovídá, začneme společně hledat řešení (Špatenková, 2017).

Rozlišujeme několik druhů krizí. Z hlediska příčiny dělíme krize na vývojové⁵, které se dají očekávat, ale ne vždy přijdou, dále traumatické – individuální i komunitní⁶.

⁵ Dospívání, manželství, středního věku,...

Z hlediska času nastávají krize akutní, jež jsou velmi bouřlivé, mají závažnou příčinu, mají jasně ohraničený začátek a konec, poté chronické⁷, ty jsou dlouhodobé, méně bouřlivé, není na první pohled tolik rozpoznatelné. Z hlediska toho, jak jsou vidět, třídíme krize na zjevné, viditelné navenek, člověk si je připouští, dále latentní, které nejsou viditelné, člověk si je neuvědomuje, není tedy jednoduché mu pomoci (Vodáčková, 2007).

Od stresu se krize významně liší. Stres definujeme jako: „*Nepříjemný stav aktivace způsobený zjištěním, že určitá událost ohrožuje naši schopnost účelně se s ní vyrovnat,*“ (Kassin, 2007, s. 708). Krize je situace, kdy člověk využil veškerých možností ke zbavení se zátěže, ale neúspěšně.

3.1.6 Odolnost

Na stres nereagují lidé stejně. Každý jedinec vnímá jako stresující něco jiného a odlišně na stres reaguje. Jinak řečeno - všichni máme odlišnou míru odolnosti vůči stresu, kterou ovlivňuje míra kontroly nad vlastním životem, to, jak vnímáme a přijímáme nové výzvy a v neposlední řadě přesvědčení, že náš život a vše, co děláme, má smysl. Odolnost vůči stresu se nejvíce vyvíjí do desíti let věku, ale posilovat ji můžeme během celého života. Klíčové je uvědomění si vlastní hodnoty a rovnoměrné rozdělení energie mezi práci, rodinu a zájmy. Pokud má člověk uspokojivou práci, partner, rodiče, případně děti mu jsou oporou, má čas se zdokonalovat či věnovat svým koníčkům, odolnost vůči stresu roste. Spokojení a optimističtí lidé jsou ve většině případů odolnější vůči zátěži a snadněji stresové situace zvládají (Pešek, Práško, 2016).

3.1.7 Reakce na stres

„*Smyslem stresové reakce je připravit tělo na útěk a boj. Člověk, který je ve stresu možná lépe utíká. Jenže hůře myslí, trávení mu nefunguje, dýchá povrchně a imunita je oslabená,*“ (Nešpor, 2015, s. 16).

⁶ Individuální – člověk je svědek traumatické události (napadení, znásilnění, těžká nemoc), komunitní – týkají se většího počtu lidí (terorismus, záplavy, havárie,...).

⁷ Domácí násilí.

Nejvýznamněji se na moderním zkoumání stresu podílel kanadský lékař Hans Selye. Dle něj organismus reaguje na stres ve třífázovém procesu, který nazval obecný (všeobecný) adaptační syndrom. První fáze je fáze poplachu, vyznačuje se okamžitou reakcí organismu. Při těžší stresové situaci nejprve prožijeme šok, následně se tělo snaží získat všechny své síly ke zvládnutí situace. Po poplachu přichází rezistence, kdy je organismus v neustálém pozoru připraven se bránit. Pokud stresová událost přetrvává, nastává období vyčerpání, člověk je unavený, spotřeboval veškeré své síly a je ohrožen onemocněním, v krajním případě i smrtí (Křivohlavý, 2001).

„Od dob Selyeho výzkumy prokázaly, že různé druhy stresorů vyvolávají odlišné reakce a že k vyčerpání nedochází v důsledku vyčerpání protistresových zdrojů, nýbrž proto že jejich nadměrné využívání způsobí, že se jiné systémy v organismu zhroutí. Přesto Selyeho model přinesl důležitý podnět: stres je adaptivní krátkodobá reakce na zátěž, ale s prodlužujícím se trváním stále více ohrožuje naše zdraví a duševní rovnováhu,“ (Kassin, 2007, s. 675).

3.1.7.1 Fyziologická reakce

Mezi fyziologické reakce organismu na zátěžovou situaci řadíme zvýšení krevního tlaku, zrychlení dýchání, bušení srdce, pocení či třes rukou, bolest v krku, tlačení žaludku či zažívací obtíže, časté močení, sevření na hrudi, u žen vynechání menstruace. Na první pohled se nejedná o žádné závažné zdravotní problémy. *„Nemálo lidí však skutečně onemocní. Zpočátku se o slovo hlásí drobné stesky, ovšem nevěnujeme-li jim náležitou pozornost, záhy se rozvinou v „plnohodnotné“ choroby. A z náchylnosti k nemocem se vlivem silného stresu může stát chronické oslabení imunitního systému,“* (Kraska-Lüdecke, 2007, s. 34).

3.1.7.2 Psychická reakce

Psychickou reakcí člověka na stres může být strach, agrese, deprese, vztek, apatie, úzkost, zhoršení soustředění či paměti. Působí-li stres dlouhodobě, může se u jedince

rozvinout celá řadu duševních chorob. Příčin duševních poruch je pochopitelně vícero, dělíme je do základních čtyř skupin – biogenní (dědičné), somatogenní (fyzické poškození mozku během života), sociogenní (vliv sociálního prostředí, především rodiny) a psychogenní, do kterých spadá právě stres a zátěžové situace (Oružinská, 2009).

Duševní choroba vyjadřuje změnu některých psychických jevů a projevuje se odchylkami v chování a jednání. Postihuje buď určité funkce (např. porucha čtení – dyslexie), určitý psychický proces (paměť, řeč, vnímání, city,...) či celou osobnost (neuróza⁸, psychopatie⁹, psychóza¹⁰, oligofrenie¹¹) (Vágnerová, 2004).

Léčba duševních poruch probíhá pomocí tří složek, a to medikamenty, psychoterapií, psychodezinfekcí, která spočívá v úpravě sociálního okolí pacienta včetně odstranění stresorů.

Mezinárodní klasifikace nemocí¹² hovoří o následujících neurotických poruchách vyvolaných stresem, které jsou značeny jako F40-F49. Jedná se především o posttraumatickou stresovou poruchu, agorafobii či obsedantně-kompulzivní poruchu.

Posttraumatická stresová porucha (PTSD) představuje takovou úzkostnou poruchu, která vzniká v důsledku svědectví extrémně stresující události (znásilnění, mučení, přítomnost u vraždy, ztráta dítěte,...). Projevuje se opožděnou reakcí na katastrofickou stresovou situaci, neustálým opakováním a znovuprožíváním traumatu v bdělém stavu či ve snu, ztrátou či omezením emočních reakcí (ignorace okolí, neschopnost se radovat), jedinec se léká i při neutrálním podnětu (nepřiměřené reakce) (Praško, 2003). Tuto neurotickou poruchu možné poměrně efektivně léčit. Někteří lidé se s ní vyrovnají poměrně rychle či v průběhu pár let, jiné doprovází po celý život. Důležitá je včasná odborná pomoc. *„Ne všichni lidé, kteří prožijí traumatickou událost, onemocní posttraumatickou stresovou poruchou. Je však velmi důležité mít co nejdříve po události možnost se se svými prožitky svěřit v bezpečné atmosféře přijetí. Mnozí potřebují profesionální pomoc, protože je trauma zasáhlo příliš silně, nebo je pro ně těžké zatížit*

⁸ Funkční onemocnění bez organických poruch mozku, narušení vztahu s blízkými, výkyvy v emocionální oblasti, zvýšená činnost fantazie,... (Hill, 244).

⁹ Dlouhodobá odchylka od běžných projevů osobnosti. (Kassin, 2007).

¹⁰ Neuropsychologická porucha, narušuje osobnost, přechodná či se cyklicky vrací, postupně se prohlubuje. Např. schizofrenie, maniodepresivní psychóza (Kassin, 2007).

¹¹ Slabomyslnost. Projevuje se nejen v intelektové oblasti. Vzniká dědičně i psychickou deprivací. (Helus, 2003).

¹² Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN) pod záštitou WHO, obsahuje asi 1000 kategorií, označení nemocí kódy F00-F99.

traumatem ještě své blízké,“ (Práško, Hájek, Preiss, 2002, s. 12). Při neléčení hrozí přidání depresí či propadnutí závislosti na některých omamných látkách.

Pojmem agorafobie definujeme chorobný strach z pobývání na veřejných místech či v uzavřených prostorách. Jedinec má strach z cestování dopravním prostředkem, nechce vycházet z domu. Provází jej bušení srdce, pocení, závratě, strach ze ztráty kontroly nad sebou. Objevuje se až v dospělosti. Od sociální fobie se liší tím, že lidé postižení agorafobií se bojí prostorů, nikoli lidí (Práško, 2007).

Obsedantně kompulzivní porucha (OCD) je porucha, kterou doprovází tzv. obsese, myšlenky a představy, kterých se člověk nemůže zbavit, dále tzv. kompulze, jednoduché úkony, které daný jedinec vykonává proti své vůli. Osoba s OCD má potřebu fanaticky uklízet, opakovaně si mýt již umyté ruce, několikrát kontrolovat zamčené dveře či má přehnaný strach o své blízké (Práško, 2003).

3.1.7.3 Syndrom vyhoření

Stav úplného vyčerpání po psychické i fyzické stránce, nechuť k práci, nezájem o vše, co se děje v pracovním životě, nazýváme syndromem vyhoření. Jedná se o nemoc, ale není samostatnou diagnostickou jednotkou. Projevuje se tím, že pracovník vykonává jen to nejnужnější a snaží se v pracovním prostředí trávit co nejméně času, stále se ptá na otázku, proč to vůbec dělá (Kebza, Šolcová, 1998). K syndromu vyhoření vede nepřetržitý vysoký stres, osamělost, ale také zoufalost pramenící z uvědomění, že nejsme schopni pomoci všem. Postihnout může každého z nás, avšak nejvíce jsou ohroženi jedinci, kteří pracují s lidmi, především pečovatelé, psychologové, lékaři, učitelé, úředníci a tak dále (Stock, 2010).

„Syndrom vyhoření nevzniká ze dne na den. Lidé k němu mohou dospět po určité, individuálně různě dlouhé době, kterou můžeme orientačně rozdělit na fáze. (...) Často se uvádí model složený z pěti fází nazvaných idealistické nadšení, stagnace, apatie, frustrace a syndrom vyhoření,“ (Pešek, Práško, 2016, s. 19). Když člověk nastoupí do nového zaměstnání, je plný nově získané energie, optimismu a chuti pracovat. Postupem času se z náplně práce stává rutina, zjistíme, že ne vše je takové, jak se na první pohled zdálo, až se dostaneme do fáze, kdy se snažíme vyhnout těžším úkolům, do práce se nám nechce.

Pokud neuděláme změnu ve svém myšlení a jednání, nevyhnutelně směřujeme k syndromu vyhoření (Stock, 2010).

3.1.8 Odstranění stresu

Pro odstranění stresu je klíčové zbavit se stresoru. S mikrostressory se musíme vyrovnávat i několikrát během dne, každý jedinec využívá jinou techniku. Někteří běhají, cvičí, boxují, jiní provádí dechová cvičení, vyrazí na nákupy s kamarádkou, někdo peče či hraje na klavír. Celý proces překonání zátěžových situací označujeme jako coping, tedy zvládání stresu (Kassin, 2007).

Copingem, česky koupinkem, se detailně zabýval americký psycholog Richard S. Lazarus, který hovořil o tom, že pro zvládání stresoru jsou klíčové kognitivní funkce jedince. Pro zvládání stresu sestavil model dvojího zhodnocení, kdy nejprve posoudíme, jak moc nás situace ohrožuje (prvotní zhodnocení), následně zjistíme, jak jsme schopni danou zátěž překonat (druhotné zhodnocení) (Křivohlavý, 2001).

„Později (viz např 1993,1994) Lazarus určil dva základní obecné typy copingu podle toho, jak působí: (1) coping zaměřený na problém (problem-focused coping) a (2) coping zaměřený na emoce (emotion-focused coping). Jednotlivé typy se prosazují podle výsledků hodnocení situace,“ (Paulík, 2010, s. 80). V prvním typu se jedinec zaměřuje na určitý problém a snaží se nalézt způsob, jak jej vyřešit či jak se mu v budoucnu vyvarovat. Tento typ zahrnuje vytyčení problému, hledání řešení a alternativ. Strategie může být zaměřena na venek, kdy člověk musí změnit něco v prostředí, či zaměřená dovnitř, kdy se musíme změnit my. Ve druhém typu, zaměřeném na emoce, se jedinec snaží zmírnit emoce, které zátěžová situace vyvolává, s vědomím, že na samotný stresor to nemá žádný vliv. Využívá se například strategie vytěsnění (potlačování), kdy lidé své negativní emoce popírají, snaží se dělat, že neexistují (Paulík, 2010). *„Chceme-li zvládat stres – bez ohledu na to, zda se jedná o tělesné poškození, partnerské problémy, zkoušku nebo problémy v práci – je vhodnější odvedení pozornosti („představte si, že ležíte na pláži“) než potlačení („nemyslete na vrtačku“),“* (Kassin, 2007, s. 684).

3.2 Duševní hygiena

O duševní hygieně, též také psychohygieně, se mluví již od počátku 20. let. Zabývá se jednak prevencí, předcházením problémům, tak profylaxí, ochranou duševního zdraví. Jejím předmětem je právě duševní zdraví a jeho optimální stav. Jedná se o soubor takového chování, které vede k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševní rovnováhy a duševního zdraví. Hranice mezi zdravím a nezdravím je neostrá a v různých společnostech odlišně chápána, souvisí převážně se sebehodnocením a dále s objektivním hodnocením (veškeré problémy člověk sám neodhalí) (Křivohlavý, 2001).

Psychohygiena hraje důležitou roli v udržení dobrého psychického i fyzického stavu (předchází psychosomatickým obtížím), zvyšuje pracovní výkon, napomáhá ke správnému fungování sociálních vztahů a v neposlední řadě přispívá spokojenosti jedince.

Vše, co vede ke zkvalitnění duševní kondice, předchází či řeší zátěžové situace, je součástí duševní hygieny. *„Každý den chceme a potřebujeme zvládnout plno věcí, stručně řečeno se stresu nemůžeme vyhnout, i kdybychom chtěli sebevíc. Je tedy třeba přistoupit k němu jinak, nesnažit se ho ze života vymýtit, naopak si s ním poradit, jak nejlépe umíme,“* (Kraska-Lüdecke, 2007, s. 49). Žádný univerzální návod ohledně prevence či zvládnutí stresové situace neexistuje. Psychohygiena nám předkládá směr, v jakých oblastech máme provádět změny, jak upravit životní styl, abychom posilovali duševní zdraví, ale konkrétní cestu si jedinec musí zvolit sám.

3.2.1 Pracovní prostředí

V práci trávíme velkou část našeho dne, navíc naši psychiku vykonávání pracovní činnosti zatěžuje více než pobývání doma. Stres na pracovišti vyvolává velká řada okolností – nevhodné hygienické a bezpečnostní podmínky, nedostatečné vybavení, špatné vztahy s kolegy či s vedením podniku, ale také nemožnost pracovního postupu či pocit, že vykonávaná práce nemá žádný smysl. Je tedy vhodné upravit pracovní podmínky tak, aby nejen zlepšovaly náš pracovní výkon, ale také měly pozitivní vliv na naše duševní zdraví. Kvalitní osvětlení, veškeré potřebné vybavení, dostatek místa, větrané prostory, správná teplota, eliminace hluku jsou základem pro naše správné fungování v pracovním prostředí.

Všechny zmíněné a další podobné elementy na nás působí a ovlivňují nás. Vedle fyzikálních determinantů jsou klíčové i podněty sociální. „*Pokud lidé pracují v dobře fungujícím pracovním kolektivu s pozitivním týmovým duchem, jsou v zaměstnání spokojenější a podávají vyšší výkon. Práce je pro ně nejen povinností, ale i příjemným zážitkem, vzrušující výzvou a zábavou,*“ (Pešek, Práško, 2016, s. 136).

3.2.2 Mezilidské vztahy

Člověk je tvor společenský, je nejdéle závislý na jedinci svého druhu. Ke svému životu potřebujeme další lidi, bez nich nemůžeme vykonávat ani základní biologické potřeby, vzájemně si poskytujeme ochranu. Během života se snažíme ve společnosti získat vliv a určité postavení.

Prvotní socializace probíhá v primární skupině, v rodině, kde přebíráme hodnotový a morální systém, pravidla společnosti, kulturu, což je klíčové pro vznik odolnosti vůči zátěžovým situacím. V této skupině se většinou můžeme chovat přirozeně, na nic si nemusíme hrát, vztahy jsou relativně stálé a panuje zde vysoká míra důvěry. Rodinné vztahy jsou pro nás důležité po celý život, neshody a hádky neseme zpravidla těžce a jsou pro nás vysoce stresující. Postupem věku do této skupiny přidáváme i přátele a následně i reprodukční¹³ rodinu (Vágnerová, 2010).

Sociální podpora je pro člověka důležitá ve všech oblastech a po celý život. Lidé, kteří mají mnoho přátel, lépe zvládají stresové události. Důležitá je především komunikace, možnost se někomu svěřit, vypovídat se. „*Sociální vazby mají léčebný účinek hned z několika důvodů. Přátelé nás totiž povzbuzují, abychom šli ven, cvičili, pravidelně jedli nebo vyhledali odbornou pomoc. Na emoční bázi nám nabízejí a poskytují podporu, je-li nám špatně, stojí při nás. Takový dobrý přítel nám dokáže i zvednout sebevědomí, sebeúctu a také pocit bezpečí. Na intelektuální rovině máme k dispozici člověka, s nímž si můžeme povídat, svěřit se mu, on nás vyslechne, sdělí nám svůj názor a poradí nám,*“ (Kassin, 2007, s. 690).

¹³ Rodina, kterou založíme. Rodinu, ve které se narodíme, nazýváme rodinou orientační.

3.2.2.1 Náboženství

Nemalá část populace se upíná k některému z náboženství, aby našla naději, sociální podporu a pomoc při řešení problémů. Víru definujeme jako hluboký niterný vztah ke skutečnosti, která přesahuje naši zkušenost. Dává nám naději, smysl života a udává řád, pravidla a mravní hodnoty, což napomáhá k snazšímu vypořádání se stresem. Velké procento lidí se naopak označuje za ateisty, přesto výzkumy ukazují, že i mnoho z nich v těžkých chvílích hledají „něco“, co jim dodá sílu k řešení potíží.

3.2.3 Plánování času

V dnešní době není vůbec lehký úkol skloubit pracovní povinnosti s rodinou, přáteli a dále časem pro sebe, pro své záliby. Pokud nestíháme, nemáme čas v klidu splnit závazky, které se od nás očekávají, práci vykonáváme ve spěchu a pod tlakem, což nevyhnutelně vede ke stresu. Z toho důvodu se naprostou nutností stala schopnost hospodařit s časem. Denní harmonogram a správná organizace práce a odpočinku vede k duševní pohodě. Měli bychom umět seřadit úkoly dle priorit a času, který s jejich plněním strávíme, zapomínat nesmíme ani na dobu, kterou věnujeme následné kontrole. K efektivnímu plánování napomáhá i udržování pořádku ve věcech a na pracovním stole, což nám ušetří dost času. Díky time managementu se cítíme jistější, máme na jednotlivé aktivity dostatek časového prostoru, práce má smysl a řád (Paulík, 2010).

3.2.4 Žebříček hodnot

Duševní zdraví velmi úzce souvisí s žebříčkem našich hodnot. Každý jedinec má určité cíle, ke kterým směřuje a přikládá jim největší důležitost. Někteří lidé prahnou po pracovních úspěších, pro jiné je důležitá rodina, někdo rád svůj čas investuje do sportu, jiný po večerech studuje. Systém hodnot se odvíjí od věku, vzdělání, výchovy, pohlaví a také od nabitých zkušeností. Pro ženy je důležitější vdát se a mít děti, kdežto muži kladou

větší důraz na budování kariéry, v dětství jsou pro nás nejdůležitější rodiče, v dospívání parta kamarádů.

Lidské hodnoty rozdělujeme na zaměřené na sebe, na rodinu a přátele a tzv. s přesahem, které vyznávají kolektivní dobro. Vyváženost ve všech třech skupinách hodnot vede k vyšší odolnosti vůči stresu. Takový člověk je schopný pomáhat druhým, ale umí si i sám říci o pomoc, pokud je toho na něj příliš, veškeré jeho chování je ohleduplné k vlastnímu zdraví i spokojenosti okolí, a také k životnímu prostředí (Pešek, Práško, 2016).

3.3 Životospráva

„Častým zdrojem stresu je neuspokojování přirozených potřeb. K nim patří spánek, přiměřená hydratace a výživa, dostatek pohybu, čistý vzduch a pocit bezpečí,“ (Nešpor, 2019, s. 25). Pod pojmem životospráva se ukrývá dostatek spánku a odpočinku, vhodná a pestrá strava, naše zázemí a trávení volného času.

Spánek je jednou z našich nejzákladnějších potřeb, fyziologických, tedy nutných k našemu přežití. Přesný čas, který bychom měli věnovat spánku, nám nikdo neřekne, opět se jedná o záležitost individuální – někomu stačí čtyři hodiny, někdo potřebuje hodin deset. Nezáleží tolik na délce spánku jako na jeho kvalitě. Nedostatek spánku má neblahý vliv na psychický i fyzický stav. Ve spánku nejen naše tělo odpočívá a nabývá síly, ale také regeneruje náš nervový systém, což je velmi důležité při řešení stresových situací (Vávrová, Pastucha, 2013).

Výživa by měla být pravidelná a pestrá, ale v dnešní době roste popularita alternativním způsobům stravování. Lidé věří, že vynechání určitých druhů potravin jim přispívá k celkovému lepšímu zdraví, příprava a zkoušení nových pokrmů je pro ně způsobem relaxace, vypnutí, odbourání stresu. Hovořím například o stále častěji skloňovaném veganství: *„V současné době již mnoho lidí ví, že strava založená na luštěninách, obilninách, zelenině a ovoci, přispívá k celkové tělesné i duševní pohodě a dodává životní energii,“* (Trenchi, 2017, s. 6). Není ovšem důležité pouze to, co konzumujeme, v jakém množství a kvalitě, ale důraz bychom měli věnovat také klidu a pohodě při jídle. Na to upozorňuje i pan doktor Holub ve své brožuře: *„Znám osobně mnoho zaneprázdněných manažerů, kteří řeší svůj hlad ukusováním hamburgerů nebo bagety za volantem svého vozu, aby neztratili ze svého cenného podnikatelského času ani*

minutu,“ (Holub, 2004, s. 10). Pokud ani nevnímáme, co jíme či do sebe jen rychle jídlo nasoukáme, hrozí nám řada nemocí, od žaludečních vředů až po různé neurózy. Každému vyhovuje jiný způsob stravování a stolování, nejdůležitější je si uvědomit, že jídlo nás nesmí stresovat.

3.3.1 Techniky psychohygieny

Jedinci vnímají zátěžové situace odlišně. Někdo se hroučí z toho, co jinému připadá bezproblémové. A stejně tak se i individuálně se stresem vypořádáváme či mu předcházíme. Pro mě je skvělým ventilem jakýkoli pohyb včetně úklidu, ale pro jiného může být úklid otravnou záležitostí, která ho stresuje.

Je celá řada přirozených aktivit k zachování duševního zdraví, které běžně a zcela přirozeně vykonáváme. Vyjmenujme si alespoň některé z nich. Fyziologické aktivity, kdy se věnujeme nějaké pohybové činnosti (běh, tanec,...), dechové techniky zaměřené na správné dýchání, humor, udržení sociálních kontaktů (opora, sdílení problémů,...) či technika odstupů, při které se snažíme být jinde a na čas změnit prostředí. Některým lidem také pomáhá pozitivní kompenzace, kdy si dopřejí něco, po čem touží, udělají si radost. Vedle těchto postupů existují také rizikové způsoby ke zbavení se stresu, rozumíme tím konzumaci alkoholu, požívání léků, návykových látek či na prvním pohled neškodné zajištění stresu (Křivohlavý, 2001).

Zkrátka existuje velké množství způsobů a technik duševní hygieny, každý jedinec si musí přijít na ten svůj. Základem je dostatečná doba spánku, pestrá strava, správná technika dýchání, pohyb a vyvážené hospodaření s časem.

3.3.1.1 Relaxační techniky

Když už se lidé naučí správně rozvrhnout čas a předem si naplánovat veškeré pracovní i rodinné aktivity, na něco stále zapominají. Na odpočinek. *„Člověk podléhající vysoké míře stresu, který si navíc nezajišťuje dostatečný odpočinek, riskuje, že zcela vypadne z rovnováhy a postupem času ani nebude umět prožívat radost. Bude naladěný na*

nikdy nekončící starosti, nebude si umět užít klid, pohodu a hezké věci; bude se připravovat o energii. Nebude ji totiž z ničeho čerpat,“ (Kraska-Lüdecke, 2007, s. 77).

Relaxaci, tedy způsobu zvládnání stresu, se (stejně jako každé jiné dovednosti) musíme naučit. Trénování tohoto naprostého duševního i tělesného uvolnění bychom měli věnovat pravidelně několik minut. Zpočátku nácviku přizpůsobujeme podmínky, následně se osvojíme schopnost relaxace i při běžných či ztížených podmínkách. Chvilky, které by nás běžně stresovaly (dopravní zácpa, čekání na úřadě,...), můžeme také využít k uvolnění.

Relaxaci dělíme dle druhu vedení a obsahu zaměření. K vedení využíváme buď autoregulační postupy, kdy si vedeme techniku sami, představujeme si různé pocity, které nám pomohou k uvolnění. Případně lze použít postupy heteroregulační, při nichž nás vede trenér či nějaká technická pomůcka (CD,...), pomocí instrukcí si vybavíme nějaké příjemné místo, čímž se dostaneme k uvolnění. Co se obsahu týče, relaxace může být zaměřená na práci s dechem, s tělem (masáže), imaginativní práce a podobně (Stackeová, 2011).

Nejskloňovanějšími technikami relaxace je jóga, meditace, protistresová dechová cvičení, Jacobsonova progresivní relaxace, při které postupně napínáme a uvolňujeme jednotlivé svaly či Schulzův autogenní trénink, při němž zklidníme dech a navozujeme si pocit tepla v jednotlivých částech těla (Nešpor, 1998).

Mezi nejvyžívanější relaxační techniky se řadí bezesporu meditace. Nejvhodnější polohou pro relaxaci i meditaci je poloha v sedě. V leže bychom si zbytečně navozovali pocit spánku, navíc se potřebujeme naučit relaxaci provádět za běžných podmínek. Klíčem ke správné meditaci je vhodné dýchání. Je důležité dýchat zhluboka, rychlý nádech, hluboký a dlouhý výdech. Dýchat bychom měli do břicha, nikoliv do hrudníku. Ve spánku dýcháme přirozeně a správně, přes den jsme zatíženi mnoha myšlenkami, proto se naše dýchání mění na špatné a povrchní. Právě soustředění na dech nás dovede k podstatě celé meditace, k uvolnění a zklidnění celého těla i mysli (Osho, 2007).

K psychické pohodě je důležitý dostatek spánku, což je již rozvedeno v jedné z předchozích podkapitol, avšak k řešení zátěžových situací napomáhají i jiné změněné stavy vědomí¹⁴. Řeč je o hypnóze, která se využívá při boji se spánkovými obtížemi, se závislostí, s poruchami příjmu potravy, ale také k vyrovnání se se stresovými a traumatickými událostmi. „*Hypnóza napomáhá uvolnění, avšak jedním z kritérií hypnability je schopnost uvolnit se,*“ (Hill, 2004, s. 108). Jedná se o rychlý útěk z reality,

¹⁴ Způsob, kterým si uvědomujeme sami sebe a svět, v němž žijeme.

čímž dojde k okamžité úlevě a uvolnění. Nejdůležitější podmínkou je, abychom hypnotizérovi naprosto důvěřovali (Matoušek, 1995).

Jedním z nejstarších učení k dosažení harmonie je pravděpodobně jóga. Toto cvičení nám napomáhá k posílení těla a mysli, reguluje dýchání, někteří jedinci ji využívají k relaxaci a meditaci. Jóga je i velmi efektivním bojovníkem proti stresu. Každý den se setkáváme s většími či menšími podněty vyvolávajícími stres, jehož následkem trpíme různorodými tělesnými a duševními obtížemi. Příznivci jógy tvrdí, že jejím provozováním docílíme takové síly těla, duše i mysli, že veškerým zátěžovým situacím dokážeme čelit či jim předcházet (2008).

3.3.1.2 Běh, cvičení

Čím dál více se stává sport jako oblíbená technika k překonání zátěže. Nezáleží, zda se jedná o běh, jízdu na kole či kolečkových bruslích, individuální cvičení doma či ve fitness centru nebo skupinové lekce, každá intenzivnější tělesná aktivita zkvalitňuje oxygenci mozku, což vede k zlepšování paměti a k uvolňování napětí. Jednoduše řečeno je sport perfektním pomocníkem právě v boji proti stresu (Stackeová, 2011).

3.3.1.3 Sebepoznání

Již víme, že vyrovnávání se stresem je záležitostí velmi individuální. Někdo potřebuje být v naprostém klidu, jiní se musí vybit fyzickou aktivitou. Díky sebepoznání dochází k objevení vlastní jedinečnosti, odlišnosti od jiných, všech našich vlastností a dovedností, což zlepšuje naše vnímání sebe sama. *„Teprve když u sebe objevím větší paletu charakteristik, uvědomím si také, že jsem díky jejich unikátní kombinaci naprosto jedinečným člověkem, a to mi také mimochodem přinese větší sebedůvěru,“* (Kuneš, 2009, s. 12). Na druhou stranu nám sebepoznání odkryje i naše slabé stránky a nedokonalosti. S pomocí veškerých těchto znalostí a zkušeností dojdeme k poznání, která technika duševní hygieny je pro nás ta pravá.

3.3.1.4 Seberealizace

Seberealizací rozumíme proces, při kterém dojde k maximálnímu využití veškerého potenciálu, jež se v daném jedinci skrývá. Leží na úplném vrcholu Maslowy pyramidy potřeb a ne každý jej dosáhne. Nemožnost ji dosáhnout může být u mnohých též stresujícím faktorem, proto bychom se měli o nějakou formu seberealizace snažit každý z nás. Lidé, kteří jí dosáhli, lépe přijímají nejistotu, umí snadněji zacházet se stresem, jsou tvořiví a kreativní, přijímají vše takové, jaké to je, mají uspokojivé mezilidské vztahy (Kassin, 2007).

3.3.2 Psychoterapie

Způsoby péče o duševní zdraví, které jsou uvedeny výše, slouží především jako prevence stresu či vyrovnání s mikrostressy, se kterými se setkáváme často i několikrát během dne. Pokud je pro nás stresová situace již příliš obtížná, je vhodné vyhledat odbornou pomoc. V současné době je návštěva psychologa či psychiatra brána jako běžná záležitost, mnoho lidí podstupuje různé terapie i v rámci prevence. K léčbě stresu se využívá například kognitivně-behaviorální terapie, ale také terapie expresivní, konkrétně dramaterapie či muzikoterapie. (Hill)

3.3.2.1 Kognitivně-behaviorální terapie

Kognitivními procesy rozumíme osvojení způsobů, pomocí nichž se orientujeme v sobě samých, ve druhých a obecně ve světě. Osobní problémy jsou považovány za výsledek nesprávného hodnocení situací a nevhodných zvyků. Cílem terapie je odstranění zdravotních obtíží a nežádoucího chování, kontrola a řízení vlastního chování a v neposlední řadě zvolení vhodné strategie k řešení zátěžové situace (Vybíral, Roubal, 2010).

3.3.2.2 Muzikoterapie

Muzikoterapii definujeme jako předepsané použití hudby kvalifikovanou osobou za účelem dosažení pozitivních změn v osobnosti jedince. Cílem je snížení stresu, rozvoj sociálních interakcí atd. V muzikoterapii se využívají dva přístupy. Aktivní přístup, kdy je hudba terapií, člověk píše písně, hraje na hudební nástroj, hudebně improvizuje či vyrábí vlastní hudební nástroje. Druhý přístup je pasivní, nazývá se hudba v terapii, při terapii jedinec poslouchá hudbu, ať už živou či z přehrávače (Stehlíková Babyrádová, 2016).

3.3.2.3 Dramaterapie

Při dramaterapii se jedinci léčí pomocí divadelních prostředků. Cílem je vyrovnat se se stresovou situací, zvyšovat sociální interakce, získat schopnost uvolnit se, zvládat kontrolu svých emocí. Při této terapii se lidé učí hrát různé sociální role, díky čemuž se naučí nahlížet na různorodé zátěžové situace z více pohledů. Navíc si rozvíjí představivost, koncentraci, mění stereotypy svého chování. Využívá se opět i při odstranění stresu, ale nejčastějšími klienty jsou drogově závislí, osoby s poruchami chování, mentálně postižení či osoby se sluchovým a senzorickým postižením (Valenta, 2007).

3.4 Manažerská praxe

Manažer. Pracovní pozice, o které sní nejen jeden člověk, ale tolik záviděníhodná práce to skutečně není. Jeho povinností je nejen vést co nejlépe svěřený úsek firmy, ale také zodpovídat za plnění stanovených cílů dle plánu a samozřejmě i za kolegy, kteří jsou v hierarchii podniku pod ním. Prakticky denně musí řešit obtíže a problémy po stránce pracovní, ekonomické, ale i sociální. Právě neustálé jednání s lidmi z manažerů činí jedince velmi zatíženým stresem, proto by se měli pravidelně věnovat technikám duševní hygieny.

3.4.1 Manažer

Úspěšným manažerem se nemůže stát každý, je nutné mít určité vlastnosti a schopnosti, roli hrají i charakterové a temperamentní rysy. Práci manažera není pouze plnit co nejlépe ekonomické či technické cíle firmy, ale musí být i vůdcem. Klíčovými schopnostmi je umění vést tým lidí, jeho motivování a porozumění podřízeným.

Jak udává Ivana Šnýdrová ve své knize: „*Na základě výsledků uskutečněných výzkumů je možné formulovat závěr, že úspěšní manažeři se od ostatních lidí liší především následujícími osobními charakteristikami:*

- *vyšší úroveň rozumových schopností,*
- *spíše vyšší mírou psychické přizpůsobivosti,*
- *zaměřením na syntetickou a koncepční práci,*
- *širšími a hlubšími znalostmi,*
- *odpovědností při plnění pracovních povinností,*
- *větší způsobilostí pro organizační práci,*
- *aktivní účastí na společenském životě,*
- *velmi vysokou aspirační úroveň,*
- *menší konzervativnost v práci,*
- *předáváním a požadováním více informací*
- *větší dominantností,*
- *častějším vstupováním do sociálních interakcí,*
- *větší odolností vůči neuropsychické zátěži,*“ (Šnýdrová, 2006, s. 60-61).

Požadavky na manažera se částečně odvíjí od náplně jeho práce a od zaměření podniku. Od manažera pracující ve firmě, která organizuje společenské události, se očekává, že bude zábavný, velmi emocionálně založený a se smyslem pro humor, estetiku a originalitu, naopak od vedoucího v pohřebnictví se očekává, že bude do jisté míry „bezcitný“ a nebude projevovat emoce. Základní rysy však má většina manažerů stejné.

3.4.1.1 Osobnost

Osobnost je celek duševního života, souhrn všech vlastností, procesu, stavů, postojů a návyků, které utváří individualitu každého jedince. Jistě víme, že každý z nás má jedinečné psychické, sociální i biologické vlastnosti. Osobnost není neměnná, v průběhu života ji ovlivňuje výchova, získané zkušenosti a vědomosti a další socializační procesy. Utváří ve vztazích mezi lidmi a v nich se projevuje (Vágnerová, 2010).

Jaký by měl být manažer!? O tom hovoří poměrně rozsáhle ve své knize Mikuláščík: „*Manažer by měl umět jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat myšlenky, měl by umět rozhodovat i ve složitých situacích. Měl by umět akceptovat pracovníky, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, umět se orientovat i v náročných problémech, tvořivě přistupovat k řešení problémů, dobře organizovat a kontrolovat, být flexibilní, pružně reagovat, neboť musí počítat s organizačními změnami a s organizačním rozvojem (to je dáno tržními podmínkami),“ (Mikuláščík, 2007, s. 123-124).*

Vlastnosti jsou trvalé charakteristiky jedince, které se vyskytují v určité míře a ovlivňuje je dědičnost, výchova atd. Vlastnosti třídíme na schopnosti a dovednosti, city a vůle, temperament a motivační vlastnosti. Stavby ovlivňují chování a prožívání jedince, dělíme je na krátkodobé (deprese, opilost,...) a dlouhodobé, které trvají třeba 6 let, takové se stávají vlastností (Helus, 2003). Pro vykonávání pozice manažera je potřebná velká škála vlastností, jmenujme si alespoň některé z nich. Klíčová je odolnost vůči stresu, kreativita, dále je nutné umět řídit, rozhodovat se a vést tým lidí, nést odpovědnost za své jednání, rád se učit novým věcem a v neposlední řadě by jedinec měl mít vysokou dávku emoční inteligence, která zahrnuje ochotu pomoci, pochopit druhé a umět komunikovat se svým okolím.

Jednou složkou vlastností jsou schopnosti, rozumíme jim předpoklady se něco naučit, získat znalosti a dovednosti. Jsou vrozené, ovlivněné dědičností, ale v průběhu života je můžeme dále rozvíjet. Patří sem například inteligence, nadání, originalita, tvořivost atd. Schopnosti rozdělujeme podle druhů lidské činnosti. Dělíme je na obecné, které se uplatňují v mnoha druzích činností, dále speciální schopností, které se projevují jen při některých činnostech (umělecké či senzomotorické schopnosti) (Helus, 2003).

Veškeré rozumové schopnosti, tedy soubor kognitivních schopností, označujeme jako inteligenci. Rozumíme tím schopnosti rozumově řešit a přizpůsobovat se vzniklé situaci, schopnosti se učit, správně rozpoznávat a vyhodnocovat vztahy a závislosti. Intelligence se měří, průměrně se IQ pohybuje mezi 90-110 (Kassin, 2007). Při výběru manažera je klíčová právě intelligence, ale rozhodně se nejedná o jediné měřítko. Manažer by měl mít vysokou představivost, umět nahlížet na problém z více stran a být tvořivý. Tvořivost neboli kreativita, je součástí intelligence. Jedná se o zvláštní soubor schopností, které se projevují v hledání a nacházení správného a přitom originálního a neobvyklého řešení. Správný manažer má také podporovat rozvíjení znalostí a dovedností u svých podřízených, neustále je motivovat ke zvýšení výkonů a musí umět také naslouchat jejich potřebám. Jak již zaznělo, důležitá je nejen intelligence, ale i emoční intelligence (Mikuláščík, 2007).

Další složkou vlastností je temperament. Již Hippokrates hovořil o tom, že v každém jedinci převažuje jedna ze čtyř tělesných šťáv, tedy krve, hlenu, žluči a černé žluči. Následně Galenos vypracoval typologii temperamentu a pojmenoval jednotlivé typy tak, jak je známe dnes. Sangvinik, flegmatik, choleric a melancholik. Sangvinik, stabilní extrovert, je velmi oblíbeným, převládá u něj radostná a optimistická nálada, je společenský, živý a komunikativní. Flegmatik, stabilní introvert, je celkově klidný, vyrovnaný, umí se ovládat, city prožívá hluboce, ale nedává je najevo. Choleric, labilní extrovert, je pohybově rychlý, často se mu mění nálady, je výbušný, jedná v afektu a má sklony ke konfliktům. Melancholik, labilní introvert, je uzavřený a nevyhledává společnost, má rád samotu a často vyhledává někoho, kdo nad ním bude držet ochrannou ruku, city u něj vznikají pomalu, ale poté jsou hluboké (Vágnerová, 2010). I pro manažera je určitý typ temperamentu vhodnější než jiný. Manažer by měl být spíše extrovert, též vůdcovský, společenský, vnímavý, hovorný, také spolehlivý, vyrovnaný, optimistický a aktivní. Jako nejvhodnějším typem se proto jeví sangvinik (Šnýdrová, 2006).

Vlastnosti související s morálkou osobnosti označujeme jako charakter. Veškeré mravní zásady se učíme v průběhu života, nejprve je přijímáme od rodičů, následně od učitelů a celkově od společnosti a kultury, ke které patříme. Právě charakter je zodpovědný za to, že jedinci neprosazují pouze své vlastní cíle, ale ohlíží se na zájem všech (Helus, 2003). Osobnost manažera by se měla vyznačovat rozvinutými charakterovými vlastnostmi. Díky nim je člověk schopný být sebekritický, rozhodný, přátelský a obětavý, pracovitý, svědomitý a odpovědný, se vztahem k životnímu prostředí. Jednoduše řečeno

charakter ovlivňuje nejen postoj k sobě samému a ke společnosti, ve které působí, ale také k práci, k celému světu a k všeobecnému dobru (Šnýdrová, 2006).

K vykonávání jakékoli aktivity včetně uspokojení základních fyziologických potřeb je nutná motivace. Kassin ve své knize *Psychologie* definuje motivaci jako: „*Vnitřní stav dodávající jedinci energii k dosahování cíle,*“ (Kassin, 2007, s. 407). Každý motiv nás vede k určité aktivitě. Primární motivy dělíme na biologické (jídlo, pití, spánek, teplo, sex) a psychické (společnost, poznání, učení, svoboda,...). Motivací se významně zabýval americký psycholog Abraham Maslow, který poukazoval na souvislost motivace a uspokojení potřeb. Tento zakladatel humanistického směru v psychologii sestavil hierarchii potřeb známou jako Maslowu pyramidu. Lidé jsou nejvíce motivováni uspokojením fyziologických potřeb, poté potřebou bezpečí a jistoty, dále sounáležitosti a lásky, potřebou uznání a sebeúcty a potřebou seberealizace (Hill, 2004).

Jedinci vykonávající práci manažera jsou většinou velmi orientováni na potřebu uznání a seberealizace. Tyto potřeby formulují i naše zájmy, hodnoty a postoje, které jsou pochopitelně ovlivňovány pohlavím, výchovou, zázemím, věkem, předchozí zkušeností a další vlivy. Pro ženy je důležitější vybudování rodinného zázemí, mít děti a trvalý vztah, muži mají na pomyslném žebříčku výše budování kariéry. Ve dvaceti letech je pro nás klíčové dostudovat, najít si práci a poznávat svět, ve třiceti letech se zájem obrací k založení rodiny (Mikuláščík, 2007).

Správný manažer by měl být také schopný motivovat nejen sám sebe, ale také tým lidí, který vede. A to nejen k plnění svých pracovních povinností, jak nejlépe dovedou, ale také, aby byl tvůrčí, kreativní a přicházel s novými nápady na řešení problémů. Také by měl naprosto přirozeně předávat hodnoty a postoje podniku a probouzet v lidech touhu plnit dlouhodobé firemní cíle.

O psychických procesech, které hodnotí různé zkušenosti, události, průběh a výsledky činnosti jedince, hovoříme jako o citech. Jsou subjektivní, což znamená, že se vždy týkají jen jednoho konkrétního jedince. Někteří autoři chápou city jako synonymum emocí, jiní je rozlišují.¹⁵ City projevujeme navenek, a to ve výrazu tváře, v pohybech, v držení těla či v hlasových projevech (Vágnerová, 2010). Z hlediska intenzity a trvání rozdělujeme city na pocity, nálady, afekty, vášně a citové vztahy. Pocity definujeme jako emocionální fenomény (žízeň, únava) a pouze výjimečně mají širší význam (pocit viny).

¹⁵ Emoce definují jako psychické procesy provázené fyziologickými změnami (př. srdeční tep). Jedná se o subjektivní zážitky libosti a nelibosti. City jsou vyjádření emocí. (Vágnerová, 2010).

Nálady jsou dlouhodobější emocionální stavy, podbarvují celkové prožívání a činnost člověka. Afekty rozumíme silné, bouřlivé a krátké stavy (např. zuřivost). Vyznačují se vysokou intenzitou a ztrátou či snížením sebekontroly. Vášně jsou silné a dlouhotrvající emocionální stavy, charakteristické jsou zejména pro sociální vztahy, jako jsou přátelství a láska (Kassin, 2007). City, tedy především nálady, ovlivňují i chování a jednání manažera. Správný manažer by měl být samozřejmě schopen plně své emoce ovládat a korigovat, aby mu do jeho vedení nezasahovaly. Ne vždy je to možné. Především ženy manažerky, o kterých pojednává i následující kapitola, jsou často zaměřené na vztahy, snaží se vcítit do podřízených, vyjednávat s nimi a najít kompromis, projevují city i na pracovišti, dávají najevo své sympatie, při stresových situacích hledají útěchu (Šnýdrová, 2006).

Manažera ovlivňuje i sexualita. Pohlavní pud je bezesporu jedním z největších motorů lidí. *„Zákonitě tak souvisí s vedením spolupracovníků, které je podstatnou součástí praktického managementu. Mnohokrát jsem se přesvědčil, jak je nezbytné při hodnocení výkonnosti lidí, pozorování vzájemných vztahů mezi kolegy, posuzování nekázně či výstřelků brát tento faktor v úvahu,“* (Kratochvíl, 2007, s. 34). Již Sigmund Freud se významně zabýval otázkou sexuality, přesto se této problematice v oblasti pracovních vztahů většina autorů vyhýbá. Právě manažeři se pro své postavení a z toho plynoucí prestiž často stávají středem sexuálního zájmu podřízených, což značně ovlivňuje jejich chování na pracovišti (Kratochvíl, 2007).

3.4.1.2 Manažer či manažerka

Je bezesporu jasné, že ženy se v pozici manažera chovají odlišně než muži. Většinou, výjimky samozřejmě existují. Ženy kladou důraz na fungování pozitivních vztahů na pracovišti, ať už mezi členy jejího týmu, tak i mezi nimi a svými podřízenými. Také dávají větší prostor, aby se podřízení podíleli na řešení problémů, nechávají jim možnost spolurozhodování, naslouchají jejich přání, připomínkám a požadavkům. *„Díky svým schopnostem spolupracovat a podporovat se v průběhu historického vývoje ženy naučily efektivně vést a motivovat, aniž by musely uplatňovat moc a nadměrnou kontrolu,“* (Šnýdrová, 2006, s. 61).

3.4.1.3 Styl řízení

K efektivnímu vykonávání práce manažera jsou zásadní dvě věci – osobnost manažera a jeho styl řízení. „*Manažer se musí naučit analyzovat situaci, povahu úkolů a odhadnou své podřízené, aby dokázal vybrat vhodný styl vedení,*“ (Šnýdrová, 2006, s. 59).

Nejčastěji se manažeři člení na šest základních typů dle způsobu vedení. Demokratický je vstřícný a klade důraz na názor ostatních a týmovou spolupráci, naopak autoritativní je přísný, co řekne, to musí platit a prosazuje svůj názor. Charismatický se při svém vedení opírá o své kouzlo osobnosti, charisma a přirozenou autoritu, byrokrat si své vůdčí postavení drží díky svým rozsáhlým znalostem v oboru. Dále rozlišujeme manažery dle toho, zda jsou zaměřeni na úkol, pro takové je nejdůležitější dosáhnout vytyčených cílů, případně na vztahy, tací kladou důraz na atmosféru na pracovišti, na dobré vztahy uvnitř týmu a na to, aby byli všichni podřízení spokojeni (Kratochvíl, 2007).

Styly vedení se vyvíjejí i v čase. To, co bylo uznáváno delší dobu za nejefektivnější a nejvhodnější způsob, je nyní překonáno. Dříve se kladl důraz na tvrdé vypracování autority, veškeré aktivity vyplývaly z rozhodnutí manažera, v současnosti se ponechává prostor podřízeným při kreativitě a rozhodování (Šnýdrová, 2007).

3.4.1.4 Komunikace

Komunikace, tedy sdělování myšlenek, informací, názorů, postojů či pocitů, je velmi důležitým prostředkem vzájemného styku mezi dvěma a více bytostmi. Umožňuje vzájemnou interakci mezi lidmi, pomáhá nám začlenit se do společnosti a do určité sociální skupiny. Každý jedinec se potřebuje vypovídat, něco sdělit a být vyslechnut. Díky komunikaci můžeme změnit své jednání. „*Interpersonální komunikace je velmi důležitou náplní práce manažera, protože velká část jeho pracovní doby (až 90%) je naplněna komunikováním. Jednotlivé formy jeho práce, které jsou vyčleňovány jako samostatný celek, jsou realizovány formou komunikace. Například řízení, informování, vedení porad, úkolování, motivování, přijímání pracovníků, propouštění, hodnocení a podobně,*“ (Mikuláščík, 2007, s. 234).

Komunikaci dělíme na verbální a neverbální. Při verbální komunikaci užíváme slova, jedná se o mluvenou či psanou řeč. Nezbytným předpokladem je dobrá vyjadřovací schopnost, sdělení musí mít obsah, formu a brát v úvahu mentalitu, postavení a potřeby adresáta. Přesně takovými schopnostmi by se manažeři měli pyšnit. Při verbální komunikaci sledujeme například hlasitost, tempo a výšku řeči, také její kvalitu, intonaci, frázování a podobně. Neméně důležitou, ba možný důležitější, je komunikace neverbální, pomocí které předáváme naše emoce a zdůrazňujeme to, co říkáme slovy. K neverbálnímu projevu patří mimika, gestikulace, tělesný postoj, vzdálenost při komunikaci, oční kontakt, dotyky a v neposlední řadě komunikace vzhledem. Volba oblečení, náš účes a celková úprava zevnějšku předává mnoho informací o naší osobnosti. Kvalitní manažer by měl velmi dobře ovládat zásady komunikace. Jeho vystupování i sdělení by vždy mělo mít za cíl se prosadit, ale zároveň s podřízenými jednat s úctou (Vágnerová, 2010).

Rozlišujeme několik různých typů komunikace. V pracovním prostředí ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným se setkáme s komunikací asymetrickou, při které je jeden dominantní, ten hovoří a nepouští ke slovu a druhý je podřízený, dále formální, která je věcná a nepatří do ní žádné emoce a city. Nacházíme zde i prvky komunikace soutěživé, při které jeden má pravdu, platí jeho pravidla a porušení se trestá. Někdy se setkáváme i s komunikací konfliktní, která se vyznačuje nesouladem názorů, vzájemnou nesympatií a může vést až k rozpadu vztahu. Mezi stejně postavenými kolegy se většinou projevuje komunikace symetrická, neformální, harmonická a spolupracující, jež využíváme při týmové práci (Helus, 2003).

3.5 Aktuální situace v manažerské praxi

Na přelomu roku 2019 a 2020 se začaly šířit poplašné zprávy o jisté záhadné nemoci, která způsobuje vážné zdravotní komplikace obyvatelům v Číně a začíná postupovat i za její hranice. V té době ještě nikdo netuší, jak významně tato událost zamíchá s našimi životy. Svět se změnil. Omezil se volný pohyb osob na téměř celém světě, snížen byl i provoz letecké a jiné dopravy, uzavírají se hranice, mobilizují se veškeré zdravotnické síly. K čemu to povede? Kdy to skončí? Existuje lék? Okolo onemocnění COVID-19 se točí neustále mnoho otázek, které ani po roce nebyly zodpovězeny.

3.5.1 Koronavirus

Pojmem Koronavirus označujeme čtyři čeledi virů, které při nakažení doprovází kašel, teploty a dýchací obtíže, ale v závažných případech vede až k smrti. Jeho symptomy jsou především horečka, velká únava a suchý kašel. Mezi méně časté příznaky patří ztráta chuti a čichu, nevolnost, dušnost, bolest hlavy a kloubů či zimnice. Světová zdravotnická organizace vydala doporučení: *„Lidé všech věkových skupin, kteří pociťují horečku a / nebo kašel spojené s dýchacími potížemi nebo dušností, bolestí nebo tlakem na hrudi nebo ztrátou řeči nebo pohybu, by měli okamžitě vyhledat lékařskou péči,“* (WHO, 2020).

Za nejvíce ohroženou skupinu jsou považováni lidé nad 60 let, osoby trpící dýchacími obtížemi či narušenou imunitou. Nakazit se ovšem může naprosto kdokoli. To, jak bude daný jedinec nemoc prožívat, se zkrátka neví. Někteří nakažení vypovídají, že se potýkají se známými s méně obtížnými příznaky, jiní skončí na plicní ventilace a dalším není prakticky vůbec nic a o tom, že jsou nakažení, se dozvídají až z pozitivních testů.

Každý den po celém světě pracuje stovky vědců a výzkumných týmů na zkoumání korony a vytvoření vakcíny, přesto je ještě mnohé, co o této nemoci nevíme. Otazníky jsou i okolo dlouhodobých následků pro lidský organismus. Ví se, že pozitivitu člověk vyzařuje ještě několik týdnů po vyléčení, nadále se potýká i s únavou.

3.5.2 Pandemie onemocnění COVID-19

Pandemií rozumíme onemocnění s vysokým počtem nakažených na území přesahující jeden kontinent. S různými typy epidemií a pandemií se lidstvo potýká již od dob sahajících hluboko před náš letopočet. Mezi nejznámější pandemie z dějin lidstva patří Španělská chřipka, která se šířila koncem dvacátých let minulého století či prasečí chřipka, jež sužovala lidstvo před deseti lety.

COVID-19, který momentálně trápí celý svět, byl označen jako globální zdravotní problém Světovou zdravotnickou organizací 30. ledna 2020, až 11. března téhož roku byl prohlášen za pandemii. Ohledně jeho původu je stále mnoho nejasností, je téměř jisté, že první případy se objevili v Číně ve městě Wu-chan. Nemoc je vysoce nakažlivá, šíří se kapénkami, proto velmi rychle pronikla do zbytku světa. O vzniku viru se velmi často

spekuluje a je více než jasné, že se již nejspíše nezjistí. Týdny se věřilo, že virus pochází od špatně tepelně upravených a zkonsumovaných netopýrů, což bylo následně vyvráceno tvrzením o úniku viru z laboratoře. Problematika dává obrovský prostor i konspiračním teoretikům (MZCR, 2020).

3.5.2.1 Situace v ČR

I Česko s napětím sledovalo dění v Asii a připravovalo se na první případy nákazy. 1. března byly zjištěny první tři. Celé jaro roku 2020 probíhala tzv. první vlna koronavirové pandemie, kterou Češi zvládli nad očekávání dobře. Díky včasným zásahům a opatřením se šíření nemoci zvládlo včas podchytit, postup ČR byl dáván za příklad mnohým zemím v Evropě i ve světě. Celou zemi zaplavila obrovská vlna solidarity, vzájemné podpory a sounáležitosti. Díky dobrým výsledkům mohlo začít uvolňování zavedených opatření a přes léto byla situace více méně stabilizovaná.

Rána přišla s očekávanou druhou, podzimní, vlnou. Počty nakažených raketově stoupaly, opětovné zákazy a zavírání podniků na sebe nenechaly dlouho čekat. Byla snaha uchránit nemocnice před obrovským přívalem pacientů, nedostatečná kapacita lůžek a především zdravotnického personálu je velkým problémem celého světa. Česká republika se dlouhé týdny nacházela v nouzovém stavu a opatření se postupně zpříšňovala. Až koncem listopadu se situace začala uklidňovat, klesala čísla nových případů, díky tomu začátkem prosince mohlo začít postupné slibované rozvolňování. V druhé vlně již byl velmi znatelný nepokoj lidí, pravidla byla často porušována i přes hrozbu vysokých pokut.

3.5.3 Opatření

Pro zpomalení růstu nákazy bylo ve většině státech přijato nespočet opatření. Omezení pohybu osob, zákaz nočního vycházení a pití alkoholu na veřejnosti, uzavření obchodů a služeb, povinnost nosit ochranné prostředky dýchacích cest a další. Omezil se i provoz letecké dopravy a pro vstup do země je nyní požadován prakticky ve všech státech minimálně negativní test na koronavirus (některé státy mají pravidla přísnější).

V období nouzového stavu byly také uzavřeny všechny školy, výuka probíhala prostřednictvím internetu. Země se ocitla ve stavu, který si nikdo z nás nepamatuje a hlavně si jej neuměl ani představit. Strach, omezená svoboda, nejistota z budoucnosti a zmátek, to jsou průvodní pocity spojené s žitím v dnešní době.

3.5.4 Ekonomický dopad

Veškerá zavedená opatření proti šíření nákazy se samozřejmě promítla do ekonomické situace země a jejich občanů. Nespočet lidí přišlo ze dne na den o práci, další museli přerušit fungování svých podniků či je úplně zavřít. Kadeřníci, fotografové, hospodští, fitness trenéři, herci se ocitli bez práce. Krize se dotkla každého napříč odvětvími. Strach z nemoci vystřídala obava z dopadu všech opatření a zákazů na ekonomickou situaci obyvatel, země a celkově světa. Z nespočet stran křičí názory, že je lepší nechat nemoc propuknout a usilovat především o udržení ekonomiky, protože její zhroucení má daleko horší důsledky než samotná nemoc.

Kroky, které země učinily, se snaží pomoci co nejvíce firmám, aby přežily a tím přispěly právě k udržení ekonomiky. *„Fiskální opatření vlád jednotlivých zemí byla rychlá a poměrně rozsáhlá, zahrnující například zavádění tzv. kurzarbeitu, tedy pomoci s financováním mzdových nákladů v situaci snížené produktivity s cílem předejít propouštění, dále poskytování daňových úlev a také zvýšení veřejných výdajů na zdravotní péči,“* (ČNB, 2020).

K co nejrychlejšímu vzkříšení ekonomiky se snaží pomoci i centrální banky přijetím řady dočasných opatření jako například snížení úrokových sazeb či podpora úvěrování firem i domácností.

3.5.5 Změny na pracovním trhu

Již po první vlně přišel výrazný nárůst nezaměstnanosti, a to napříč různými pracovními odvětvími. Stagnoval příjem nových zaměstnanců, byly rušeny pracovní pozice či zavírány celé podniky. O ničivém dopadu se spekulovalo především v souvislosti s cestovním ruchem a provozováním restaurací, hospod a podobných zařízení.

Doba se změnila a ještě více se stala dobou online. Každý, komu to jeho profese jen trochu umožnila, se přeorientoval na online trh. Začaly se rojit služby přes internet – farmářské trhy, sezení u terapeuta, doučování a různé kurzy atd. Využívat naplno benefity online doby se začalo i v běžném pracovním světě. Zástupy lidí se ze dne na den ocitly na homeoffice a mnoho firem uvažuje o využití tohoto způsobu vykonávání práce natrvalo. To do karet nenahrává vlastníkům velkých budov, kteří žijí z jejich pronájmů.

3.5.6 Rodinný život v době karantény

Nařízená karanténa se odrazila i ve fungování rodin. Zajaté koleje, které si každá rodina dlouhodobě buduje, byly naprosto narušeny. Skloubení školky a školy dětí s prací, péčí o domácnost, koníčky celé rodiny je už tak dost velkou stresovou zátěží. V karanténě se musí lidé vypořádat navíc se zavřením pracovišť, zrušením školek a škol, domácí výukou dětí a především strachem o finance, o zdraví svých blízkých a o budoucnost jako takovou. V kombinaci s téměř úplnou sociální izolovaností je to pořádná nálož stresorů a není divu, že se ne jeden partnerský vztah rozpadl. *„V běžném životě do značné míry platí rčení o poslední kapce, při které džbán přeteče. Pokud problémy a vnitřní rozpory v jedné oblasti představují velkou zátěž. Po ní stačí relativní drobnost navíc a dochází k řadě záporných projevů. Od rezignace, k úzkostem a depresím, k obviňování sebe, druhých i osudu atd.“* (Novák, 2010, s. 17). A právě takovou poslední kapkou byla v mnoha vztazích karanténa.

4 Vlastní práce

4.1 Výzkumné šetření

Cílem výzkumného šetření je zanalyzovat míru stresu v manažerské praxi a zjistit, zda došlo ke změně vnímání důležitosti psychohygieny s příchodem pandemie onemocnění COVID-19.

Výzkumné šetření je založené na kvalitativním výzkumu. „*Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality,*“ (Disman, 2011, s. 285). Výzkumnou metodou se stal rozhovor. Cílovou skupinou jsou manažeři. Pomocí kvantitativního výzkumu můžeme testovat teorie a hypotézy, získáváme poměrně rychle přesná numerická data a výsledky můžeme rozšířit na celou populaci. Tento typ výzkumu má i své nevýhody. Nejde příliš do hloubky, čímž mohou být získané údaje příliš obecné. Naopak kvalitativní výzkum nám poskytuje podrobná data o zkoumaném, výzkum probíhá v přirozeném prostředí a pomáhá nám vytvářet teorie. Nevýhodou je časová náročnost, výsledky mohou být zkresleny pohledem výzkumníka a nemusí být možné je aplikovat na celou společnost (Hendl, 2005). „*Výběr jednoho či druhého typu zkoumání by se měl řídit především výzkumným záměrem: napřed máme zkoumaný problém a teprve poté hledáme jeho řešení,*“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 25). Pro empirické zkoumání této diplomové práce je klíčové podrobné sledování vývoje vztahu k duševní hygieně u jednotlivých manažerů, byl zvolen právě kvalitativní výzkum.

Mezi nejčastější metody sběru dat v kvalitativním výzkumu patří pozorování, dále rozhovor a analýza dokumentů. Výběr konkrétní metody spočívá především ve zkoumaném problému. „*Když zjišťujeme, co lidé dělají v soukromí, použijeme interview, dotazník nebo techniku deníku. Pokud nás zajímá, co si lidé myslí, jak se cítí, čemu věří atd., použijeme interview, dotazník nebo postojové škály,*“ (Hendl, 2005, s. 161). K získání dat pro tento výzkum bylo použito interview, konkrétně tzv. rozhovor pomocí návodu, aby bylo možné nechat respondenta co nejvíce hovořit. Při takovém typu rozhovoru se postupuje podle předem připravených otázek či okruhů, ale tazatel má možnost přizpůsobit formulaci a pořadí otázek danému prostředí, vývoji interview a respondentovi (Hendl, 2005). Vzhledem k situaci ohledně onemocnění COVID-19 rozhovory probíhaly v pohodlí

domova u výzkumníka či respondenta, případně byly rozhovory provedeny na dálku pomocí aplikace Skype s využitím webkamery.

Zvolená metodika má řadu výhod i nevýhod. Předností je získání velkého množství informací od jednotlivých respondentů o zkoumané problematice. Zvolený druh rozhovoru je sice časově náročný, ale nabídl respondentům se vyjádřit téměř bez omezení a dotazovaný nebyl limitován naprosto přesným výčtem otázek. Nevýhodou podle Hendla je nemožnost či obtížnost zobecnění výsledků na celou populaci. Hrozbou je také samotná osoba výzkumníka, jelikož se může snažit ovlivnit průběh rozhovoru, aby dosáhl svého cíle, také může zkreslit výsledky výzkumného šetření. V neposlední řadě je negativní stránkou zvolené metodologie časová náročnost, a to nejen při získání dat, ale především při jejich zpracování a interpretaci (Hendl, 2016).

Osloveno bylo celkem dvacet manažerů, rozhovory byly uskutečněny s dvanácti z nich, se šesti ženami a šesti muži ve věku od 22 do 49 let. Zbylí manažeři nakonec rozhovor odmítli, ať už z důvodu jejich časových možností či pro ně byl takový rozhovor velkým zásahem do soukromí.

4.1.1 Sběr dat

Veškeré informace pro výzkum byly získány z rozhovorů se 12 manažery. Byl využit rozhovor s návodem. Otázky byly rozděleny do čtyř okruhů – manažerská praxe, stres a konflikty v zaměstnání, duševní hygiena a vnímání psychohygieny po koronavirové krizi. Otázky v rozhovoru jsou otevřené, aby respondent nebyl ve svých odpovědích nijak limitován.

Vzhledem ke koronavirovým opatřením, které v době výzkumu panují, probíhaly rozhovory v klidu domova či přes aplikaci skype s využitím webkamery. Na jeden rozhovor byly vyčleněny 2 hodiny. Většina rozhovorů byla nahrávána na diktafon, pokud nebyl respondent proti. *„Záznamník může vést k větší nervozitě badatele, může vést jedince k větší dramatizaci vyprávění, neboť se domnívá, že jeho vyprávění musí být zajímavé. Někdy také dochází ke kuriózním situacím, kdy respondent říká, že něco řekne „až si ten přístroj vypnete“. Diktafon u některých respondentů vyvolává dojem „účastníka televizního diskuzního pořadu v přímém přenosu“, že respondent je snímám a nemá možnost svoje*

tvrzení opravit, a proto musí být velice přesný a pečlivý v odpovídání,“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 180). Rozhovory byly následně přepsány.

Za metodu sběru dat byl zvolen hloubkový rozhovor, jehož průběh byl následující. Úvodem představil výzkumník sebe a svůj výzkum, důvod zkoumání, také byly získány souhlasy se záznamem rozhovoru a jeho využitím pro diplomovou práci. Následně začal samotný rozhovor s využitím úvodních a jednoduchých otázek, které zbavily respondenta ostychu a pomocí níž byly zjištěny doplňující informace ohledně náplně práce, věku respondenta, délky pracovního působení na pozici manažera atd. Poté byly zodpovězeny hlavní dotazy, tedy klíčové otázky celého rozhovoru. Následovaly dotazy, které rozvíjely myšlenky dotazovaného a upřesňovaly nejasné odpovědi. Závěrem rozhovoru byly opět využity jednoduché doplňující dotazy, které celý rozhovor uzavřely.

4.1.2 Interview

Sběr dat probíhal na bázi kvalitativních rozhovorů. Pro rozhovory bylo určeno několik okruhů, které kopírují teoretickou část této diplomové práce. Ke každému okruhu byly přiřazeny otázky, jež zajistí získání potřebných informací. Některé dotazy (sondážní otázky) připraveny nebyly, vyplynuly ze samostatných rozhovorů, a to v případě, že respondent ve svém monologu uvedl informace, které byly pro výzkum zajímavé.

4.1.2.1 Jednotlivé okruhy a otázky

První okruh: Manažerská praxe.

- Co je náplní tvé práce?
- Jak dlouho v zaměstnání jsi?
- Měl jsi někdy chuť práci změnit?
- Máš pocit, že tě tvá práce naplňuje?
- Jaký je tvůj pracovní cíl?
- Jak bys popsal sám sebe jako manažera?
- V čem vidíš smysl života?

- Jsi šťastný?

Druhý okruh: Stres, konflikty, vztahy na pracovišti, rodina.

- Označil bys svou práci jako stresující?
- Co v tobě vyvolává největší stres na pracovišti?
- Jak vycházíš s lidmi ze svého týmu? Jsou pro tebe dobré vztahy důležité?
- Jak řešíš konflikty na pracovišti?
- Máš pocit, že jsi někdy na své podřízené zbytečně tvrdý?
- Jak bys zhodnotil vztah s nadřízenými?
- Cítíš se plně odměněný za svoji práci?
- Máš někdy pocit, že máš víc práce, než jsi schopný zvládnout?
- Co se ti honí hlavou v pátek, když odcházíš z práce?
- Jaký je tvůj osobní/rodinný život?
- Máš pocit, že tvá práce zasahuje do tvého soukromí? Případně jak.

Třetí okruh: Duševní hygiena.

- Znáš termín duševní hygiena/psychohygiena? Co vše pro tebe představuje?
- Je pro tebe důležité mít čas jen sám na sebe? Či trávit čas s rodinou a odpočívat?
- U čeho dokážeš úplně vypnout? Máš nějaké koníčky?
- Snažíš se dodržovat zásady zdravého životního stylu? Vyvážený jídelníček, dostatečný pohyb?
- Jsi unavený? Jak vypadá tvůj spánek?
- Máš přesně rozdělený čas na spánek, práci a osobní život (rodina, koníčky,...)?

Čtvrtý okruh: Pandemie onemocnění COVID-19.

- Zasáhla krize okolo pandemie nemoci COVID-19 tvoji práci?
- Máš strach o to, co bude v budoucnu? Ohledně tvé pracovní pozice, finanční situace atd.
- Rozpoznal jsi nějaké změny v chování u lidí z tvého týmu?
- Začal jsi v důsledku koronavirové krize dělat něco jinak?
- Změnily se ti skrz současnou situaci priority?
- Máš pocit, že právě nyní je ten nejlepší čas odstartovat něco jiného?

4.1.3 Výběr respondentů

Vybraní respondenti jsou manažeři různých pracovních oborů. Manažerské prostředí je pro autorku diplomové práce velmi známe, jelikož se v něm sama pohybuje. Výzkumný vzorek byl vybrán metodou sněhové koule, kterou Hendl charakterizuje jako: „*Volba dalších případů na základě doporučení již zkoumaných jedinců. Vhodné pro interview,*“ (Hendl, 2005, s. 154). Sama autorka výzkumu oslovila tři manažery, kteří následně doporučili další vhodné adepty pro výzkum z řad svých přátel a známých. Díky tomu byly rozhovory uvolněnější, otevřenější a mezi dotazovaným a tazatelem panovala větší důvěra.

Jednotliví respondenti reprezentují různá pracovní odvětví, díky tomu můžeme vidět, jak „koronavirová krize“ postihla odlišné pracovní obory. Je samozřejmé, že jeden respondent například z oboru cestovní ruch nevypraví věrohodně o situaci v celém tomto odvětví, ale odhalí, zda dotazovaní manažeři s různou oblastí působení vnímají současnou situaci stejně či odlišně.

4.1.3.1 Výzkumný vzorek

Pro výzkum bylo vybráno 12 respondentů, konkrétně manažerů, jejichž práce je náročná po stresové stránce. Zvoleno bylo 6 žen a 6 mužů ve věkovém rozpětí 22 až 50 let, shodný počet žen a mužů je zcela náhodný. Každý respondent působí v odlišném oboru, ale všichni na pozici manažera. Respondenti trvali na anonymitě, z toho důvodu jsou jejich jména smyšlená, veškeré další informace odpovídají realitě.

V následující tabulce jsou uvedeny základní údaje o účastnících výzkumu.

Pořadí	Jméno	Věk	Bydliště	Oblast působení	Délka působení
1	Adam	31	Praha	Doprava	11 let
2	Daniel	28	Pardubice	Prodej aut	7 let
3	Jiří	47	HK	Stavebnictví	27 let
4	Robert	30	Praha	Cestovní ruch	6 let
5	Martin	35	HK	Obchod a prodej	7 let

6	Patrik	32	Praha	Telekomunikace	6 let
7	Petra	22	Praha	Personalistika	1 rok
8	Andrea	34	Praha	Marketing	8 let
9	Leona	31	HK	Obchodnictví	9 let
10	Monika	49	Pardubice	Školství	22 let
11	Iveta	30	Praha	Žurnalistika	4 roky
12	Klára	29	HK	Finančnictví	10 let

Tabulka č. 1: Základní charakteristika dotazovaných (Vlastní zpracování, 2021).

4.1.3.2 Charakteristika jednotlivých respondentů

Tato podkapitola je věnována jednotlivým respondentům a jejich stručné charakteristice.

Prvním respondentem byl Adam, jednatřicetiletý manažer v oboru doprava. Jeho prací je kompletní vedení několika projektů dopravní společnosti a zajištění jejich plného fungování. Nyní se chystá plně převzít komplet celé fungování firmy. Má pod sebou řadu lidí v kanceláři, řidiče i technika. Sám sebe popisuje jako puntičkáře, nebojí se nových řešení situací, je férový, co řekne, to platí. Ví, že práci často staví na první místo, což odnáší jeho rodina, podřízené bere jako rovnocenné parťáky, se kterými se vždy snaží najít společné řešení.

Dalším respondentem je Daniel, manažer v autosalonu, který nedávno oslavil své 28. narozeniny. Jeho náplní práce je prodej a servis automobilů. Označuje sám sebe jako férového, cílevědomého a spolehlivého manažera. Dle jeho slov ho práce baví a naplňuje, ale snaží se čas rozvrhnout tak, aby měl dostatek času na svého syna. Společné aktivity s ním považuje za nejlepší formu zbavení stresu a úplného vypnutí.

Třetí respondent je Jiří, sedmačtyřicetiletý manažer v oboru stavebnictví. Jeho náplní práce je provádění stavebních prací včetně projektové dokumentace a inženýrské činnosti. Hovoří o sobě jako o ochotném, klidném manažerovi s lidským přístupem. Vyjádřil se, že nikdy nelze práci odvádět pouze na půl a vždy je potřeba do ní vložit maximum pro spokojenost svých klientů i kolegů. Až v důsledku jistých osobních zkušeností se snažil najít v životě balanc a více si užívat života.

Čtvrtým respondentem je Robert, třicetiletý manažer v oblasti cestovního ruchu. Je zodpovědný za bezproblémový chod svěřených destinací. Jeho hlavním úkolem je dosáhnout co nejvyšší ziskovosti. Sám sebe hodnotí jako vnímavého, ctižádostivého a zodpovědného. Robert moc dobře ví, že život není pouze o práci. Snaží se tvrdě dřít, ale na oplátku se i odměnit. Má štěstí, že jeho práce je zároveň velkým koníčkem, s podřízenými se stýká i mimo pracovní prostředí.

Pátým respondentem je Martin, pětatřicetiletý manažer v oblasti obchodu a prodeje zboží. Jeho prací je především komunikace se zákazníky, vedení týmu zaměstnanců a vyjednávání nových zakázek. Říká o sobě, že jako manažer je cílevědomý, tvrdý, ale nekonfliktní. Přiznává, že z počátku věnoval práci víc, než je zdrávo. Pracovní záležitosti řešil dnem i nocí. Poté poznal svoji ženu, se kterou si našli společný koníček – tenis.

Šestým respondentem je Patrik, dvaatřicetiletý manažer v oblasti telekomunikací. Na starosti má určitou složku zákazníků, o kterou se stará a dále region, ve kterém má své prodejce. Zodpovídá za prodej a za plnění plánu jeho celého týmu. Sám sebe vidí jako empatického, spravedlivého a cílevědomého manažera. Říká o sobě, že svoji práci dělá především z toho důvodu, že je v ní dobrý, větší smysl ale shledává ve výchově svého syna.

Sedmou dotazovanou je Petra, dvaadvacetiletá manažerka v personální agentuře. Má na starosti komunikaci se zaměstnanci i klienty firmy, zodpovídá za mzdy, fakturaci, smlouvy. Tvrdí, že na manažera by potřebovala mít tvrdší lokty. Ve své pozici je pouze několik měsíců, proto se snaží práci odvádět na 120%. Vypověděla, že na koníčky či jiné zájmy jí čas nezbyvá, jelikož často pracuje i v době svého osobního volna. Sama sebe označuje za introverta, ale přesto je pro ni velmi důležité, aby na pracovišti byly přátelské vztahy.

Osmou dotazovanou je Andrea, čtyřiatřicetiletá manažerka v reklamní agentuře. Ve své práci zodpovídá za několik klientů, kterým se stará o reklamu především v oblasti sociálních sítí. Sama sebe popisuje jako pečlivého, přátelského a spolehlivého manažera. Práce ji baví, naplňuje, ale vzhledem ke své tříleté dceři se snaží najít nějakou rovnováhu mezi časem na práci, na sebe i na rodinu. Se svým týmem má přátelské vztahy a často se schází i mimo pracovní dobu například na skleničku vína, kde je „přísně zakázáno“ mluvit o práci.

Devátou dotazovanou je Leona, třicetiletá manažerka v oboru obchodnictví. Její náplní práce ke spravování portfolia firemním klientům regionu HK, financování jejich potřeb a

pomoc v podnikání jako obchodní partner. Říká o sobě, že je v práci velmi cílevědomá, pečlivá, někdy i příliš tvrdá, ale na prvním místě má vždy rodinu.

Desátou dotazovanou je Monika, zástupkyně ředitelky mateřské školy, která nedávno oslavila 49. narozeniny. Její náplní práce je zastoupení ředitelky školy v době její nepřítomnosti, pomoc s organizací a vedením zaměstnanců. Sama sebe popisuje jako spravedlivého manažera. Ve své pozici působí již řadu let, myslí, že už našla klíč k rozdělení času na vše podstatné. Klíčové jsou pro ni pohodové vztahy na pracovišti a spokojenost všech.

Jedenáctou dotazovanou je Iveta, třicetiletá manažerka v oblasti žurnalistiky. Popisuje sama sebe jako velkého plánovače, je ctizádostivá a realistická. Dle jejích slov se ve své práci úplně našla a je její velikou vášní. Stres považuje za svůj největší motor, vadí jí, pokud někdo z podřízených odvádí práci pouze na půl.

Dvanáctou dotazovanou je Klára, devětadvacetiletá manažerka v oboru finančního poradenství. Její prací je starat se o své klienty, ale i své zaměstnance. Přijímá nové zaměstnance, vede školení, nyní má pod sebou 23 lidí v nižším i vyšším managementu. Sama sebe vidí jako důsledného, spolehlivého a trpělivého manažera. Práci se snaží dávat maximum, svůj tým vede přátelskou formou, kdy své podřízené nechává spolurozhodovat a společně hledají nejlepší nápady. Svěřila se, že momentálně hledá ten pravý způsob, jak má kloubit svou práci a mateřství.

4.1.4 Jednotlivé rozhovory

Nejprve byli všichni účastníci telefonicky osloveni s nabídkou účasti na výzkumu, následovalo domluvení schůzky. Bylo osloveno celkem 20 manažerů, někteří rozhovor odmítli z časových či jiných důvodů.

Na začátku samotného rozhovoru byl respondent seznámen s výzkumem, poté s průběhem a okruhy rozhovoru. Následně byla vyřešena otázka nahrávání, ochrany soukromí a anonymity. Dotazovanému během rozhovoru byl ponechán dostatečný prostor na odpověď, do řeči bylo co nejméně zasahováno. V případě nejasností či zajímavých myšlenek k tématu bylo získáno více informací pomocí sondáže, která napomáhá k rozmluvení respondenta a k rozvinutí jeho myšlenky (Hendl, 2005), ale do odpovědi

nebyl dotazovaný přehnaně nucen, abych nebyla narušena jeho důvěra. Na závěr proběhlo shrnutí celého vyprávění a vytyčení těch nejdůležitějších bodů týkajících se cíle výzkumu.

V průběhu celého dotazování byla také sledována neverbální komunikace respondenta, která mnohé napoví a pomůže udělat si ucelenější obraz o postoji dotazovaného ke zkoumaném problému (Helus, 2003).

4.1.4.1 Adam, manažer v oboru doprava, 31 let

Adam je již řadu let blízký přítel autorky, díky tomu nebylo těžké ho přemluvit k rozhovoru. Rozhovor probíhal u autorky doma, trval zhruba dvě hodiny a k jeho záznamu byl použit diktafon. Rozhovor byl uvolněný, přátelský a bylo získáno mnoho zajímavých informací pro tuto diplomovou práci. Adam je velmi otevřený, žádná otázka pro něj nebyla problém a ve svých odpovědích byl naprosto upřímný, což dokazuje i odpověď na otázku, u které činnosti dokáže nejlépe vypnout: „*U sexu (smích). To je asi hloupé napsat do diplomové práce, co?*“.

4.1.4.2 Daniel, manažer v autosalonu, 28 let

Rozhovor s Danielem probíhal prostřednictvím videohovoru přes aplikaci Skype, byl nahráván a trval necelou hodinu. Daniel byl ve svých odpovědích velmi stručný, ale otevřený. Rozhovor se nesnažil mít co nejrychleji za sebou, spíše bylo vidět, že po pracovní době nerad mluví, jak i sám vypověděl: „*Mimo práci toho moc nenamluvím. Nejsem příliš výřečný typ, což není pro pozici manažera právě výhra. V práci se to snažím překonat, ale jsem rád, že v osobním životě si na nic hrát nemusím.*“

4.1.4.3 Jiří, manažer v oboru stavebnictví, 47 let

Rozhovor s Jiřím probíhal u něj doma, byl nahráván na diktafon a trval hodinu a půl. Jiří je na své pozici již řadu let, což bylo na jeho odpovědích znát. Svoji práci miluje a

je pro něj obrovským koníčkem i po tolik letech praxe. Pro výzkum bylo velmi zajímavé sledovat jeho posun v oblasti psychohygieny: *„Najednou jsem si uvědomil, že jsem se celý život za něčím hnál, chtěl jsem, abychom byli s ženou na stáří dobře zajištěni a aby po nás něco zbylo dětem. Život jsem strávil prací, spořením a zase prací. A zapomněl jsem myslet na nás, na sebe a na to, co je teď.“*

4.1.4.4 Robert, manažer v oblasti cestovního ruchu, 30 let

Interview s Robertem probíhalo přes aplikaci Skype s využitím webkamery a trvalo přes hodinu. Na celém rozhovoru byla znát nespokojenost se současnou situací v zaměstnání, vinu za to přikládá především způsobu komunikace vrcholového managementu společnosti: *„Má práce je stresující, ne však podstatou mé práce, ale přístupem vrcholového managementu a mých nadřízených. Z jejich strany není většinu času uplatněn žádný styl vedení, ale když nastane nějaký problém, jejich přístup je agresivní a vedený mocenskou silou.“*

4.1.4.5 Martin, manažer v oblasti obchodu a prodeje zboží, 35 let

Rozhovor s Martinem probíhal u něj doma a trval pouze 45 minut. Z rozhovoru s Martinem bylo patrné, že si za svou práci a svým způsobem vedení lidí velmi stojí. Ví, jaký je manažer a měnit to nemá v plánu. *„Ano, jsem tvrdý na své podřízené. Ale kdybych nebyl, neměla by pak má práce smysl.“*

4.1.4.6 Patrik, manažer v oblasti telekomunikací, 32 let

Interview s Patrikem bylo uskutečněno přes aplikaci Skype s využitím webkamery. Rozhovor byl uvolněný, zábavný, ale z odpovědí bylo znatelné Patrikovo vyhoření. Na konci rozhovoru se i přiznal, že v zaměstnání za pár měsíců končí. *„Měl jsem strach, co*

bude s mou pracovní pozicí v budoucnu, protože se mě situace s koronavirem přímo dotýká, ale nakonec jsem se rozhodl k 1. březnu odejít a je mi tu tedy už jedno.“

4.1.4.7 Petra, manažerka v personální agentuře, 22 let

S Petrou nebylo snadné domluvit termín rozhovoru, jelikož byla dost zaneprázdněná, nakonec se to podařilo. Rozhovor trval více jak hodinu a půl a byl velmi příjemný a otevřený, odehrával se u Petry rodičů. Rozhovor byl zapisován, jelikož Petru diktafon znervózňuje. Petra je nejmladší respondentkou a zároveň i nejkratší dobu vykonává práci manažera, autorky předpoklad byl, že Petra bude ještě plná elánu, což reflektuje i její odpověď, zda se cítí pracovně naplněna: *„Naprosto. V současné době mám pocit, že jsem přesně tam, kde mám být. Občas si říkám, zda vše zvládnou v zadaném termínu, ale ten pocit, když vše v pořádku odevzdám, ten je naprosto neskutečný a rozhodně stojí za to.“*

4.1.4.8 Andrea, manažerka v reklamní agentuře, 34 let

Rozhovor s Andreou probíhal prostřednictvím videohovoru přes Skype, jelikož Andrea je vedle manažerky také maminkou. Rozhovor trval hodinu a byl nahráván.

Malá dcerka přerušovala několikrát rozhovor a bylo znát, že úplně stejně ovlivňuje i mamčinu práci. *„To, že jsem se stala matkou, rozhodně moji práci ovlivnilo. Myslím, že maminky jsou nejlepší manažerky, nejlépe si umí rozvrhnout čas. Díky mateřství jsem se ohromně zlepšila právě v time managementu.“*

4.1.4.9 Leona, manažerka v oblasti obchodnictví, 31 let

S Leonou byl domluven rozhovor u výzkumníka doma, ale vzhledem k pozitivnímu testu na COVID-19 byl nakonec proveden přes Skype s použitím webkamery. Z odpovědi bylo znát, že Leona je z momentální situace zoufalá: *„Současná situace rozhodně*

nenahrává tomu, začít něco nového. Jsem člověk, který dává přednost jistotě a stabilitě. Toto mě vyčerpává.“

4.1.4.10 Monika, ředitelka mateřské školy, 49 let

Rozhovor s Monikou probíhal u respondentky doma, trval necelou hodinu a půl. Právě mateřských školek se koronavirová opatření dotkla nejméně, s čímž korespondovala výpověď respondentky. Strach z počátku pandemie měla také: *„Především ze začátku jsem měla velký strach nejen o své zdraví, ale i o zdraví svých podřízených. Na území mateřské školy se všichni zaměstnanci a děti pohybují bez roušek, takže nákaza se rychle šíří. Nyní již takový strach nemám, vše jsme zatím zvládli bez větších obtíží, za to děkuji velké opatrnosti a ohleduplnosti celého týmu.“*

4.1.4.11 Iveta, manažerka v oblasti žurnalistiky, 30 let

Rozhovor s Ivetou probíhal prostřednictvím Skype s použitím webkamery, trval nejdéle dobu. Bylo znát, že Iveta je na rozhovory zvyklá, byla naprosto přirozená a svá. Byla jediným respondentem, kterého musel výzkumník ve svých odpovědích mírnit. Iveta vnímá současnou situaci jako start nového vnímání světa, přírody či mezilidských vztahů. *„Cítím, že v době covidu jakoby mě cosi osvítilo a snažím se zcela změnit své návyky, postoje a životní styl. Zjistila jsem, že ve svém životě mám plno věcí, které nepotřebuji, že se věnuji aktivitám, které jsou zbytečné, a zapomínám na to podstatné.“*

4.1.4.12 Klára, manažerka v oboru finančního poradenství, 29 let

Rozhovor s Klárou probíhal prostřednictvím Skype s webkamerou, trval hodinu a půl. Klára je ve svém oboru skutečnou jedničkou, její schopnosti vedení lidí jsou neskutečné. Je také čerstvou maminkou a rozhodla se svou práci nepřerušit ani po příchodu dcerky na svět. *„V současné době je pro mě největším otazníkem, jak skloubit obě mé*

životní role. Miluji práci maminky i práci manažerky a kombinace obojího je pro mě tou nejlepší psychohygienu.“

4.1.5 Zpracování kvalitativních dat

Data byla získána pomocí kvalitativní metody, konkrétně s využitím hloubkových rozhovorů s 12 manažery. Většina rozhovorů byla nahrávána na diktafon, jeden byl zapisovaný. Následně byly rozhovory přepsány a získaná data analyzována. *„Kvalitativní analýza dat je uměním zpracovat data smysluplným a užitečným způsobem a nalézt odpovědi na položenou výzkumnou otázku,“* (Hendl, 2005). Právě výzkumné otázky hrají při celém výzkumu podstatnou roli. Celý rozhovor byl sestaven a veden tak, aby na výzkumné otázky odpovídal, následně v tomto duchu byla i analyzována data.

Po přepsání rozhovorů byla veškerá data důkladně opakovaně přečtena, následně kódována, tříděna a zpracovaná data byla analyzována pomocí klasické kvalitativní metody. Výzkumník se několikrát vracel od přepsaného rozhovoru k poslechu, aby si mohl k textu přiřadit i emoce respondenta. Ke zpracování dat bylo nejprve využito otevřeného kódování, což znamená, že si k částem dat (slovům, odstavcům, případům,...) přiřazujeme určité symboly, kódy, vztahující se k výzkumným otázkám (Hendl, 2005). *„V každém případě tato fáze vede k seznamu témat, jenž pomáhá výzkumníkovi vidět témata v celku a stimuluje ho při hledání dalších témat. Výzkumník tento seznam postupně třídí a organizuje, kombinuje a doplňuje v další analýze,“* (Hendl, 2005, s. 247). Následně bylo použité také kódování selektivní. Po rozřídění veškerých dat se výzkumník snažil najít souvislosti mezi jednotlivými respondenty. Data, která byla pomocí rozhovorů získána, byla analyzována pomocí metody tzv. zakotvené teorie. *„Zakotvená teorie je návrhem hledání specifické „substantivní“ teorie, která se týká jistým způsobem vymezené populace, prostředí nebo doby.“* (Hendl, 2005, s. 243). Závěrem byla zjištění interpretována a došlo k zodpovězení výzkumných otázek.

4.2 Interpretace výsledků rozhovorů

V této kapitole budou postupně zhodnocena získaná výzkumná data. Veškeré informace budou rozčleněny podle témat a bude porovnáváno, v čem se vyzpovídání manažeři shodují a v čem nikoli. Na základě těchto zjištění bude výzkumník schopen určit, zda výzkum přinesl nové poznatky.

4.2.1 Manažerská praxe

První sada otázek se týkala manažerské praxe a osobnosti respondenta. Jak dlouho na současné pracovní pozici jsou, co je hlavní náplní jejich práce, jaký je jejich pracovní cíl, ale i otázky týkající se jejich smyslu života atd. První okruh obsahoval dvě klíčové otázky – zda chtěli někdy změnit svou práci a zda je jejich práce naplňuje.

Větší část respondentů uvažovala o změně práce právě z důvodu velké míry stresu. Naopak ve své práci je naprosto spokojená Iveta, pro kterou je pozice splněným snem. Podobně vnímá svou práci také Andrea, Petra a Klára.

Většina respondentů se shodla, že je práce naplňuje, baví a je zároveň jejich koníčkem. Patrik odpověděl, že ze začátku to tak bylo i u něj, ale nyní dělá svou práci jen z důvodu, že je v ní dobrý a rozumí jí, je rozhodnutý v blízké době pracovní pozici změnit. Robert vypověděl, že práce ho nenaplňuje: *„Není na vině samotná práce, ale zaměstnavatel a jím vytvořené pracovní podmínky.“*

K dobrému výkonu je zapotřebí dostatečná motivace. Nejčastěji respondenti vypověděli, že jsou zcela spokojeni s odměnou za odváděnou práci. Nespokojený je Patrik, výše jeho odměny se odvíjí od splnění plánu celého jeho týmu. Robert uvedl, že se rozhodně necítí být plně odměněn, ale jeho nespokojenost nepramení z nedostatečné finanční odměny, ale z toho, že za jeho práci se nikdy nedočkal uznání od vedení společnosti.

Výpovědi respondentů se shodovaly, že smyslem života je rodina, užívání si života, cestování a poznávání nových věcí a lidí. Dvě dotazované dokonce přímo uvedly, že rozhodně jejich smyslem života není práce. Dva účastníci výzkumu označili za smysl

života najítí rovnováhy mezi prací, rodinou, koníčky a přáteli. Petra řekla: „*Jen pokud vše toto do kupy funguje, dává mi život smysl.*“

4.2.2 Stres na pracovišti

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

Všichni respondenti se shodli, že vykonávání práce manažera je velmi stresující. Co je překvapivé, každý z dotazovaných uvedl rozdílnou příčinu největšího stresu. Třetina respondentů zdroj stresu přičítá vztahům a komunikaci, a to konkrétně vztahům mezi lidmi na pracovišti, jednání s klienty, vedení týmu lidí, komunikace s vrcholovým managementem společnosti.

Respondentka Klára uvedla, že její práce je velmi psychicky náročná. „*Člověk musí být dost odolný, to si myslím, že já jsem. Často například přejímám odpovědnost za velmi vysoké transakce.*“ Respondent Adam hovořil o tom, že je nejvíce stresující vyplnit požadavky svých podřízených, nadřízených i klientů. „*Tyto požadavky se rok od roku zvyšují. Navíc častokrát vyplnění požadavků všech nejde úplně dohromady. Je pro mě vyčerpávající celkově i komunikace s nimi, stojím mezi všemi a musím vymyslet řešení ke spokojenosti všech.*“

Respondent Patrik vnímá jako největší stres plnění plánů, které musí jeho tým splnit. „*Pravidelně ke konci měsíce jsem ve stresu, zda všechny ukazatele budou naplněny, jelikož za celý můj tým zodpovídám. Na základě plnění je celý tým ohodnocen. Nejhorší je, že stres po ukončení měsíce nezmizí, protože hned následující den začínáme plnit nový plán.*“

Pět respondentů vnímá jako největší stres čas, konkrétně nedostatek času, mnoho pracovních povinností, zvládání pracovních povinností i mimo pracovní dobu, skloubení všech pracovních povinností a v neposlední řadě zásah do soukromí.

O zásahu do volného času se více rozpovídala respondentka Leona, která běžně řeší pracovní záležitosti a schůzky po skončení pracovní doby. „*Manažeři mají mnoho práce i mimo pracovní dobu, jedná se především o vyřizování telefonů, ale i o schůzky s klienty a pracovní porady, které jsou běžně až od páté či šesté hodiny odpoledne.*“

Respondentku Petru nejvíce stresuje skloubení veškerých pracovních aktivit a nedostatek klidu na svěřené úkoly. Má zodpovědnost mimo jiného za mzdy a fakturaci, vypracování těchto podkladů je velmi náročné na soustředění a Petra se neustále stresuje, aby pracovní výstupy odevzdala v co nejvyšší kvalitě a bez chyb. *„Je velmi náročné stále odcházet od rozdělané práce, které je potřeba věnovat stoprocentní soustředěnost, k jiným pracovním úkolům. (...) Poté mi daný úkol zabere mnoho času a opět se dostávám do stresu, zda vše stihnu včas a především v pořádku odevzdat.“*

4.2.3 Vztahy a konflikty na pracovišti

Odborníci se shodují, že jeden z největších stresorů na pracovišti představují konflikty a mezilidské vztahy. Toto tvrzení potvrdil i výzkum, třetina respondentů označila právě vztahy za hlavní zdroj jejich stresu v práci, pro zbylé respondenty to byla jedna z hlavních příčin.

Všichni respondenti se shodli, že jsou dobré vztahy na pracovišti důležité. Pro většinu dotazovaných jsou dokonce naprosto zásadní pro správné fungování společnosti a pro vzájemnou spolupráci, se svými podřízenými se snaží udržovat přátelské vztahy. Odlišně vypověděl pouze Robert: *„Nejsem typ člověka, který by potřeboval mít na pracovišti přátelské vztahy. S lidmi z týmu vycházím bezproblémově, ale na úrovni naprosto neutrálních vztahů. Stačí mi, abych se nemusel obávat, že mi někdo tzv. vrazí kudlu do zad.“* Všichni dotazovaní odpověděli, že s lidmi na pracovišti vychází dobře.

S konflikty na pracovišti se setkává přesně polovina z respondentů, která dále uvedla, že na konflikty má vliv i míra stresu. Jiří s Martinem se shodují na tom, že konflikty je dobré řešit ihned, v klidu, konstruktivně, aby neohrozily budoucí spolupráci. Adam se snaží dělat maximum, aby jeho podřízení byli spokojeni, snaží se jim vyjít vstříc v jejich potřebách, pokud to jen trochu lze. Konfliktu se i tak občas nevyhne: *„Kvůli každodennímu stresu je konflikt někdy zbytečně vyhrocený, člověk reaguje nepřiměřeně.“* Respondentka Leona se sice s konflikty na pracovišti nese setkává, ale je přesvědčená, že s člověkem, se kterým by si na pracovní rovině nerozuměla, by se brzy rozloučila. S tím se již setkala Klára: *„Několik lidí jsem již byla nucena propustit, a to jen z důvodu, že na pracovišti šířili negativní atmosféru. Vztahy a klidné pracovní prostředí jsou u mě na prvním místě.“*

Všichni dotazovaní, kteří se pravidelně setkávají s konflikty na pracovišti, uvedli, že se snaží najít společnou řeč, domluvit se a přijít na řešení vyhovující oběma stranám. S tím nesouhlasí Daniel: *„Za svou práci a svými rozhodnutími si vždy plně stojím, prostor k diskusi nedávám.“*

Téměř polovina respondentů si uvědomuje, že jsou na své podřízené občas zbytečně tvrdí. Shodují se na tom, že k takovému jednání mnohdy vede pracovní stres. Leona, Robert a Martin nevidí vedení pevnou rukou za zbytečné, naopak za důležité v tom, aby si podřízení plnili veškerou svoji práci tak, jak mají. Potvrzuje to i zkušenost Adama a Kláry, kteří uvedli, že díky tvrdšímu stylu vedení a občasným konfliktům se mohou na svůj tým plně spolehnout a vědí, že „jejich lidé“ pracují na maximum.

Většina dotazovaných uvedla, že vztahy s nadřízenými jsou naprosto bezproblémové, dokonce až přátelské. Negativně vnímá vedení firmy pouze manažer Robert, jeho negativní vztah s top managementem velmi ovlivňuje celkové vnímání jeho práce, což bylo znatelné z celého rozhovoru. Vztahy s nadřízenými popisuje těmito slovy: *„Jsou absolutně tristní. Jejich zaměstnanci jsou pro ně pouhým strojem, neohlíží se na jejich potřeby, názory a požadavky. Já i další manažeři máme strach se na ně s čímkoli obrátit, vše je problém, který vede ke konfliktu.“*

4.2.4 Narušení soukromí, rodinný život

Častým jevem, který doprovází práci manažerů je nikdy nekončící pracovní doba, narušení volného času a nošení práce domů. Dovolenu, svátky či víkendy prakticky neznají. Právě nemožnost oddechu často vede ke stresu.

Výzkum ukázal, že všichni respondenti mají občas pocit, že mají víc práce, než jsou schopni zvládnout. 10 respondentů vypovědělo, že takový pocit mají pravidelně.

Respondentka Klára se s přemírou práce umí skvěle vypořádat: *„Vždy, když taková situace nastane, což se stává v mé profesi pravidelně, tak deleguji svoji práci jinam. Nemůžu sama stihnout vše, proto jsem vděčná, že mám tolik podřízených. Vždy mám komu klienty svěřit a vím, že o nich bude perfektně postaráno. Sama si nechávám jen své VIP portfolio klientů.“*

Dotazovaný Robert má větší problém s nenadálými situacemi: *„Mimo vyhrocené sezónní měsíce mívám jen zřídka pocit, že něco nejsem schopen zvládnout. Je pro mě*

daleko těžší žít v neustálém dusnu této společnosti. Člověk je neustále v pozoru, že vznikne něco, za co dostane od vedení nehezky vynadáno.“

Dále bylo zjištěno, že většina respondentů má pocit, že jim práce narušuje soukromí a volný čas, který by chtěli věnovat rodině, odpočinku či svým zájmům. Toto tvrzení potvrzují například slova Adama. Tento respondent vypověděl, že jeho práce mu velmi narušuje soukromí z důvodu velké časové náročnosti, v pohotovosti musí být nonstop. *„A bohužel i ve chvílích, kdy syn chce naučit jezdit na kole bez přídavných koleček, s manželkou plánujeme klidný večer při svíčkách nebo dcera slaví druhé narozeniny. O hodně důležitých chvílích mých dětí jsem přišel, ale stále věřím, že to dělám pro ně.“*

Naopak Klára uvedla, že takový pocit nemá, i když pracuje i v době osobního volna. *„Vybrala jsem si za životního partnera kolegu z práce. Jelikož nás oba práce baví, často ji řešíme i doma. Nevadí nám to. Je pravda, že oba pracujeme víkendy, večery, neřešíme, co je za den a hodinu.“* Podobnou zkušenost má i respondentka Petra, práce ji soukromí narušuje, ale na rodinné pohodě to nic nemění: *„Vzhledem k tomu, že má partner stejně náročné povolání, tak to plně chápe. Jednou měníme plány kvůli mé práci, podruhé zas kvůli té jeho.“* Obě se shodují, že výběr partnera na podobné pozici jim velmi usnadnilo život v tom ohledu, že se za práci přesčas nemusí omlouvat. Díky tomu jim ubylo mnoho stresu a jejich soukromý život není jejich prací poznamenán.

Se zásahy práce do soukromí se dokázali perfektně vypořádat respondenti Daniel a Patrik, kteří se rozhodli, že práce jim nemůže určité chvíle narušovat. Daniel se vždy na víkend snaží vypnout a práci řeší, co nejméně to jen lze, raději si užívá čas se svým synem. Patrik vypověděl, že pracovní záležitosti ho dohání ve dne v noci bez ohledu na pracovní den, víkend a svátek. *„Stále mi zvoní telefon, ale naučil jsem se ho prostě nebrat, pokud se věnuju rodině či dělám něco, při čem nechci být rušený.“* Přesto uznali, že v případě většího problému se musí práci věnovat okamžitě bez ohledu na to, co právě dělají.

Všichni respondenti mají trvalý partnerský vztah či rodinu. Téměř všichni dotazovaní vypověděli, že jejich soukromý život je klidný, šťastný, stabilní, ale uznali, že je více či méně ovlivněný jejich prací. Jejich chování a jednání doma se odvíjí od množství práce a stresu. S narušením soukromí se nesetkala pouze Leona: *„Rodina je pro mě na první místě, nikdy si neberu práci domů. Díky tomu mi má práce nijak neohrožuje soukromý život a moji rodinu. Práci a osobní život umím perfektně oddělit.“*

Respondentka Monika se svěřila, že ji nedávná pracovní situace natolik ovlivnila soukromý život, že musela navštívit psychologa, aby se s tím dovedla vypořádat a vážně

uvažovala, že po 22 letech své zaměstnání opustí. Zmínka ji velmi rozrušila a více danou věc rozvést nechtěla.

Polovina respondentů uvedla, že v pátek odpoledne či večer, když odchází ze zaměstnání, myslí na práci. Nejlépe to vystihl Jiří: *„Z práce nikdy neodcházím, pátek pro mě není synonymem odpočinku. Takže myslím na to, co vše je nutné dohnat přes víkend.“* Druhá polovina respondentů se naopak těší na volno a aktivní odpočinek se svojí rodinou. Respondentky Monika, Iveta a Leona zdůrazňují, že o víkendu na práci vůbec nemyslí.

4.2.5 Duševní hygiena

Všichni respondenti znají termín duševní hygiena a vědí, co si pod ním představit, tato znalost je pro manažery velmi důležitá. Přesnou definicí termínu si nebyl jistý pouze Jiří: *„Nevím, zda přesně dokážu říct, co to psychohygiena je, i když jsem termín již slyšel. Představuji si ji jako osvojování schopnosti změnit tok myšlenek například z práce na něco jiného.“*

Pro výzkum bylo podstatné zjištění, zda vyzpovídání manažeri se pravidly psychohygieny řídí a zda využívají jejich možností. Mají čas sami na sebe, na dostatečně dlouhý spánek, na své koníčky, rodinu a přátelé?

Na otázku, zda mají přesně rozdělený čas na práci, spánek a volný čas odpověděly tři čtvrtiny respondentů, že nemají, jelikož práce jim zabere více času. Tak vypověděl například Daniel: *„Můj rozvrh se většinou odvíjí od množství mé práce. Nejdříve práce, potom zábava.“* Zbylá třetina respondentů (Martin, Iveta a Klára) uvedla, že se snaží svůj čas přesně plánovat, aby jim práce nezabrala většinu jejich času. Tuto myšlenku rozvíjí především Klára: *„Od té doby, co jsem se vdala a narodila se nám dcera, tak si plánuji každou minutu, protože se chci plnohodnotně věnovat nejen práci, ale i dceři, manželovi, rodině a sobě.“* Dva z respondentů, kteří čas přesně rozdělený nemají, přiznali, že by rádi takového životního nastavení dosáhli. Zajímavě o tom hovoří především Adam, který se svěřil se svými poznatky z praxe: *„Když se bavím s jinými manažery z daleko větších firem, všichni se shodují, že toto je klíčové. Mohl bych vlastně říci, že čím úspěšnější manažer, tím méně času v práci tráví. Rozhodně to není tím, že by neměl tolik práce či by na ni kašlal, spíše dokáže efektivněji využít svůj čas a deleguje úkoly na své podřízené.“* S jeho slovy naprosto souhlasí i odpověď nejmladší respondentky Petry, která hovoří o tom, že

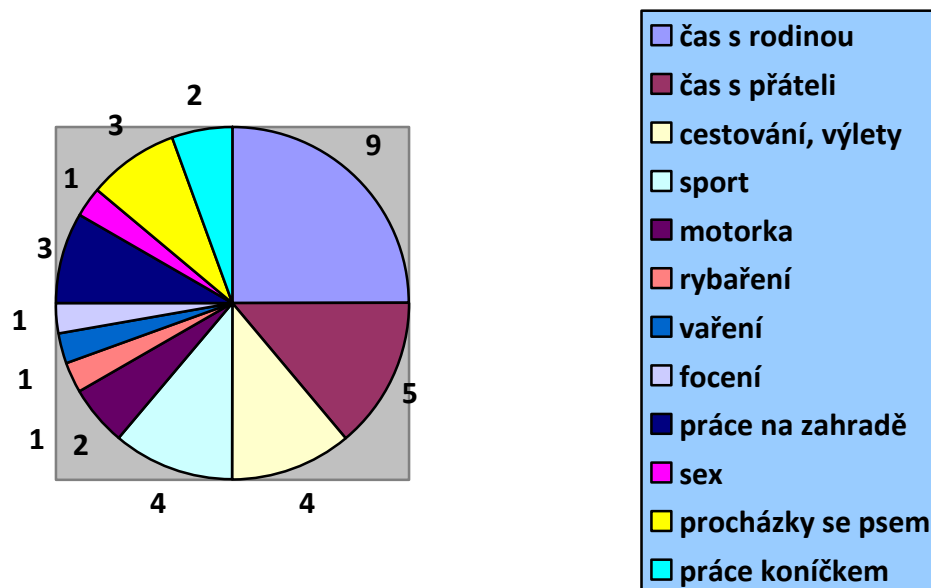
vše je o efektivním plánování a rozdělení úkolů. *„Je to ale velmi těžké, jelikož mám pocit, že práci odvedu nejlépe sama.“* O předání práce svému týmu se rozovídala také Klára, jejíž slova byla již uvedena v předchozí podkapitole.

V okruhu otázek ohledně duševní hygieny se výzkumník zajímal o konkrétní nástroje péče o duševní zdraví. Především o zdravý životní styl, dostatečný spánek, čas pro sebe, rodinu, přátele a koníčky. Klíčové byly odpovědi, co nejvíce pomáhá dotazovaným manažerům tzv. vypnout a vyčistit si hlavu.

Všichni respondenti vypověděli, že se nějakým způsobem psychohygieně věnují. Někteří více a vědomě, například Patrik: *„Duševní hygienu se snažím provádět denně. U mě se jedná především o hru na kytaru, provádění blbostí se synem, čas s celou moji rodinou či přáteli. Zkusil jsem i různé relaxace, masáže, dokonce i jógu, ale zjistil jsem, že to není nic pro mě. Poslední měsíce také pravidelně navštěvuji psycholožku, což bych doporučil všem.“* Naopak Jiří hovoří o tom, že pro něj je největším koníčkem právě práce, na změně se snaží pracovat: *„Čas na sebe, na rodinu a přátele je pro mě čím dál důležitější, snažím se tomu učit, ale přiznávám, že to není vůbec jednoduché a ne vždy se mi to daří. Nedokážu přesně říct žádnou činnost, u které bych dokázal plně vypnout, práce je mým koníčkem.“* Všichni se také shodují na tom, že právě věnování se sám sobě a svým zájmům, vede ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti, často po takovém odpočinku i přicházejí na nová a zajímavá řešení pracovních problémů. To dokazují například slova Kláry: *„Čas jen sama pro sebe je základ pro to, abych byla efektivní v práci.“* Její názor doplňuje i Leona: *„Ráda trávím čas s dcerou, s manželem a rodinou, ale k tomu, abych mohla plně fungovat v práci i doma, potřebuji denně alespoň pět minut sama pro sebe. Vážně pět minut stačí. Bez času pro sebe bych fungovala jen jako stroj.“*

Na otázku, jaká činnost představuje největší odpočinek pro dotazované, se nejčastěji objevily odpovědi jako čas s rodinou, cestování a výlety, čas s přáteli a sport. Z odpovědí je možné říci, že ženy dávají přednost spíše klidnějším aktivitám v kruhu rodiny, muži se naopak raději věnují aktivnější formě odpočinku. Pro Adama je to především jízda na motorce: *„Tím si vyčistím hlavu dokonale. V tu chvíli naprosto nad ničím nepřemýšlím, kromě řízení samozřejmě, mám naprosto čistou hlavu. Užívám si jízdu, zvuk motoru a letící vzduch kolem mě. Nic jiného není třeba řešit.“* Zajímavě se vyjadřuje také Martin, který se svěřil s jeho cestou k pravidelné psychohygieně: *„Dlouhá léta jsem na první místo dával práci, svůj volný čas jsem nepovažoval za důležitý, což se postupně projevilo nejen v mém osobním životě, ale také v tom pracovním. Říkal jsem si, že o co jde,*

však jednou za čas vyjedu na ryby, to stačí. Věřte mi, že nestačí. Po měsících trápení jsem si našel nový koníček – tenis a začali jsme jej s manželkou pravidelně provozovat. Nejen, že přijdu na jiné myšlenky, ale především jsme i upevnili vztah se ženou. Nyní svým kamarádům vždy valím do hlavy, jak moc důležité je pravidelně se věnovat nějaké formě odpočinku.“ Důležitou myšlenku představil také Robert: „Nejvíce dokáži vypnout při činnostech, při kterých plně opustím své stereotypní prostředí a každodenní všední činnosti. Jsem tím nucen řešit úplně jiné věci, než které standardně řeším.“ V odpovědích se často objevovalo, že respondenti rádi tráví čas s přáteli, skvělou podmínku si stanovila Andrea se svými kamarádkami: „Úžasně se odreaguji, pokud se sejdu s kamarádkami na víno. Často se jedná o holky z práce. Máme stanovenou jedinou podmínku pro naše večery – nesmí se vůbec mluvit o práci.“



Obrázek č. 1: Nejčastější způsoby zvládnání stresu (vlastní zpracování, 2021).

Co se únavy a spánku týče, tak všichni respondenti vypověděli, že se cítí často a pravidelně unavení. Přesně polovina dotazovaných přiznala, že jim práce narušuje spánek. Mluví o tom například Andrea: „Často jsem večer velmi unavená, ale absolutně nemohu usnout. Neustále myslím na to, co potřebuji vše vyřídit a udělat. V noci se i několikrát vzbudím. Pokud mám před sebou nějaký větší projekt, ze kterého jsem ve stresu, nespím prakticky vůbec, protože mám plnou hlavu práce. Je však znát, pokud v práci nastane klidnější období, v noci pak spím bez probuzení a jsem ráno naprosto svěží.“ S Andreou

souhlasí i výpovědi Roberta, Patrika a Jiřího. Adam navíc častokrát v noci vyřizuje pracovní hovory, jelikož musí řešit neodkladné pracovní problémy. Potíže se spánkem a především s únavou má také Petra, uvědomuje si je, ale neví, jak je řešit: „*Stále si říkám, že problémy se spánkem má v dnešní době kde kdo. Mnoho lidí bere spánek jako něco, čím se připravujeme o čas. Vím, že tohle nastavení je špatně, ale i kdybych padala únavou na pusu nebo by mi třeba nebylo dobře, brzy si lehnout nejdu. Je mi líto času, který bych mohla věnovat něčemu smysluplnějšímu.*“ Opačnou zkušenost má Daniel, který se snaží spánku věnovat dostatečné množství času, protože bez něj není schopen fungovat. Usíná dobře a spí bez probuzení, ale ne vždy tomu tak bylo: „*Dříve jsem potíže se spánkem měl, což pak mělo obrovský vliv na můj pracovní výkon. Naučil jsem se tedy, že hodinu před spaním se snažím nic pracovního neřešit a vždy si pustím jeden či dva díly oblíbeného oddechového seriálu, u kterého nemusím přemýšlet.*“ Též Monika vypověděla, že spí dobře a nikdy nemívá problém vstát i v brzkých ranních hodinách.

S péčí o duševní zdraví úzce souvisí dodržování zdravého životního stylu. Manažeři mají většinou pohybu nedostatek a v jídle se odbývají pro nedostatek času. Dle výzkumu jsou na tom se skladbou jídelníčku lépe ženy. Všechny ženy odpověděly, že jídelníček je pro ně velmi důležitý, pravidelně vaří a snaží se o to, aby jejich strava byla pestrá a vyvážená. Některé z dotazovaných dodávají, že podíl na tom nesou jejich děti, jelikož vaří i pro ně. Naopak všichni dotazovaní muži hovoří o tom, že jídelníček pro ně nepředstavuje důležitou hodnotu či nemají čas jej řešit. Patrik byl naprosto upřímný: „*Já jsem na tohle moc líný a neustále přesvědčuji sám sebe, že na takové věci přece nemám čas.*“ Adam hovoří o tom, že o jeho jídelníček se stará jeho žena, přiznává, že jídlu se nevěnuje tak, jak by měl: „*Manželka mi každý den chystá dostatek jídla do krabiček, ale problém je, že na jeho konzumaci stejně nemám čas. Často se stává, že oběd jím za volantem v koloně nebo v kanceláři s telefonem na uchu. Vím, že tohle není ideální.*“ S nedostatkem času se setkávala i Petra, ale přišla na skvělé řešení: „*Nastavuji si v telefonu budík, jakmile zazvoní, tak pokud je to jen trochu možné a nemám zrovna jednání, udělám si pár minut čas a věnuju se pouze jídlu. Již nejím při práci, ale v naprostém klidu.*“

Respondent Adam také přiznal nedostatečný pravidelný pohyb, který se i podepsal na jeho váze. „*Sem tam se snažím běhat či cvičit, ale nemám pevnou vůli. Navíc přijdu pozdě večer z práce, sesypou se na mě děti a po jejich usnutí jsem rád, že se svalím do postele.*“ Velmi podobně jsou na tom i ostatní dotazovaní muži kromě Martina, který pravidelně se ženou hraje tenis. Ženy jsou na tom dle odpovědí o něco lépe, snaží se

věnovat pohybu minimálně ve formě dlouhých procházek s dětmi či psem. Největším milovníkem sportu je Petra: *„Třikrát týdně doma 45 minut cvičím. Snažím se také každý den nachodit alespoň 10000 kroků. Pokud to jde, všude chodím pěšky. V práci máme předepsaný dresscode, já věčně někde lítám v pouzdrové sukni s teniskami a lodičky vytáhnu z kabelky až před vstupem do práce či na jednání.“*

4.2.6 Ovlivnění práce a přístupu k psychohygieně nemocí COVID-19

11 z 12 respondentů vypovědělo, že jejich práci příchod pandemie nemoci COVID-19 zasáhlo. Dva respondenti mají výrazně ovlivněné pracovní podmínky. Jedním z nich je Robert: *„Pracuji v cestovním ruchu, který byl situací silně zasažen, což během roku všichni dost pociťujeme. Zatím nás naštěstí situace nezasáhla tolik, aby došlo k propouštění, nařízení překážek atd. Nebyly nám samozřejmě vypláceny bonusy, což je pochopitelné. Vadil mi ale přístup vedení, nikdo nás o této skutečnosti neinformoval a pouze peníze v tichosti nepřišly. Když se někdo z mého týmu dotázal na tyto peníze, bylo nám vzkázáno, že bychom měli děkovat, že jsme nepřišli o práci.“* Velmi zasažená byla také práce Patrika: *„Situace nás zasáhla extrémně, jsme služba, veškeré úkony jsou teď daleko složitější.“* O překážkách ve výkonu povolání se rozpovídali také Andrea s Jiřím, jejichž práci ovlivnily hlavně potíže se zásobováním. Naproti těmto tvrzením stojí Monika, jejíž práce nebyla ovlivněna prakticky vůbec. *„Pracuji v mateřské škole, právě školky byly od začátku propuknutí pandemie vyjmuty v ČR ze stanovených omezení. Dlouhou dobu byly uzavřeny první třídy, ale školky dále fungovaly. Pouze dvakrát jsme u nás měli nařízenou desetidenní karanténu kvůli nakaženému dítěti, jinak nás situace nijak nezasáhla.“* Klára uvedla, že pro ni COVID-19 přinesl změny v pozitivním smyslu slova: *„Myslím, že tato doba vylepšila pozici našeho oboru. Lidé se teď více bojí, zajišťují své rodiny, což mi je sice lidsky velmi líto, ale na pracovní rovině mi to přineslo mnoho klientů.“*

Zkoumání ukázalo, že s příchodem pandemie vzrostla u zkoumaného vzorku také míra stresu, což je dáno vzrůstajícím strachem a neklidem mezi lidmi na pracovišti, změnou pracovních podmínek a způsobů vykonávání práce, také nejistotou z budoucnosti a obavami z nemoci. Manažeři se v současnosti dostávají do stresových situací častěji. S touto zkušeností se svěřila Klára: *„Běžně vytvářím pojištění klientům, kde víme, že je to musí zabezpečit ve chvíli, kdy se stane nějaká závažná situace, aby rodina „přežila“ ,*

nejsem člověk, kterému je to jedno, svou práci dělám i srdcem, proto je na jednu stranu tato práce tak trochu i stresující. V době pandemie můj stres s tím související prudce vzrostl. Řešila jsem například již dvě úmrtí svých dlouholetých klientů, s rodinou pozůstalých velmi soucítím, bylo to pro mě velmi náročné.“

Příchod pandemie naprosto zamával s klidnými vztahy na pracovišti, lidé jsou vystresovaní, což vede ke změnám v jejich chování. O špatných vztazích hovoří také Patrik, uvádí, že ke zhoršení vztahů s nadřízenými došlo právě v důsledku koronavirové krize. *„Dříve bych označil vztah s top managementem za velmi dobrý, všichni si týkáme a chováme se k sobě přátelsky. Od začátku covidu došlo k zhoršení. Určitě má na situaci vliv stres, změna v pracovních procesech a postupech a nejistota spojená s tím, co bude dál.“*

Výzkum zkoumal také, zda mají samotní respondenti strach z koronaviru a z toho, co přinese. Bylo zjištěno, že 7 respondentů obavy nemá, 5 strach přiznalo. Petra vypověděla, že strach u ní podmanila média: *„Zpočátku jsem byla v klidu, ale poté, co člověk ve všech typech médií četl pouze negativní zprávy, to dolehlo i na mě. Nemám obavy z nemoci samotné, ale o to, co bude s ekonomikou. Mám strach o svoji práci, mám strach o to, jak se budou mít lidé v okolí, mám strach kompletně o celou společnost.“*

Tři čtvrtiny respondentů také vypověděly, že zaznamenaly změny v chování svých podřízených. Jedná se především o strach z nemoci, obavy z finanční situace, dále o frustraci a v některých případech i hysterii. Někteří také mají problém sžít se s novými pracovními podmínkami. O tom hovoří například Andrea: *„Ze začátku to byl šok, nebylo možné uskutečňovat schůzky, jenže na nich je naše práce závislá. Okamžitě jsme přešli na fungování online. Jelikož někteří lidé z mého týmu jsou již starší, nového stylu práce se báli a já měla obavu z toho, že mi odejdou.“* Podobnou zkušenost má i Iveta, která si naopak online fungování velmi chválí: *„Kvůli práci jsem byla často na cestách, pracovala jsem za volantem. Vše jsem musela kvůli opatření překopat a nyní mám veškeré schůzky prostřednictvím internetu. Díky tomu jsem získala daleko více času.“* Tým Patrika musel kompletně změnit náplň práce, což naprosto změnilo atmosféru na pracovišti, nyní tam panuje nervozita a nechuť. Adamovi podřízení měli natolik strach z nemoci, že odmítali chodit do práce a byli několik měsíců doma, tak obrovský strach již naštěstí po první vlně polevil. *„I tak došlo k několika změnám, některé jsou dokonce dost radikální. Zavírají se výroby, jsou potíže na hranicích, nikdo neví, co bude. Situace přinesla i určitá pozitiva. Mám na výběr z většího množství řidičů, protože někteří přišli o práci, navíc nyní si více váží práce a nemají nesmyslné požadavky na pracovní podmínky. Mírně se také zvedly*

ceny přeprav.“ S neklidem mezi lidmi svého týmu se setkala i Petra, která se snaží své podřízené co nejvíce uklidnit. „Na mně jako na manažerce je, abych své podřízené uklidnila a ujistila, že žádné personální změny se nedějí. Strach měli především kolegové, kteří se starají o své prarodiče či těhotná kolegyně. Pokud to jen trochu šlo, nabídla jsem jim homeoffice. Snažím se všem vyjít vstříc, podržet je, myslím, že všichni při sobě skvěle držíme.“

Následující dotazy se týkaly hlavní výzkumné otázky, která má zodpovědět, zda manažeři začali klást větší důraz na psychohygienu v důsledku pandemie onemocnění COVID-19.

11 z 12 dotazovaných uvedlo, že příchod pandemie je donutil zastavit, přemýšlet nad svým životem a změnit své chování. Dále vypověděli, že začali klást větší důraz na trávení času s rodinou, na svůj volný čas a celkově se začali více věnovat psychohygieně. Dále 10 z respondentů vypovědělo, že jim současná situace naprosto změnila priority. Opačně hovořil pouze Daniel, který řekl: *„Ze situace nemám absolutně žádný strach, myslím, že vždy jsou nějaké možnosti, jak peníze vydělat. Absolutně nijak mě to neovlivnilo, ani mé priority. Vše dělám stejně. Myslím, že jsem se do jisté míry psychohygieně věnoval vždy, na druhou stranu je má práce i mým koníčkem. Já jsem plně spokojen.“* Priority se nezměnily ani Martinovi, i když přiznal, že po propuknutí pandemie začal být na sebe opatrnější a začal se více věnovat sobě i své rodině.

Jak bylo řečeno, 11 z 12 respondentů začalo pod vlivem pandemie měnit své návyky. 10 dotazovaných uvedlo, že začalo více dbát o své zdraví, a to o duševní i fyzické, trávit více času s rodinou a větší prostor věnovat volnému času. Drtivá většina hlasů zněla stejně jako Monika: *„Rozhodně jsem zpomalila a zamyslela se nad skutečnou hodnotou života. Uvědomila jsem si, že práce vždy nějaká byla, je a bude, ale chvíle, které mohu prožít s rodinou, se znovu opakovat nebudou.“* Patrik se rozhodl, že začne v rámci psychohygieny pravidelně navštěvovat psycholožku. Změny učinil také Robert: *„S příchodem pandemie jsem si uvědomil, že bych měl co nejsmysluplněji využívat volný čas. Samozřejmě je to nyní ztížené současnými opatřeními, ale to mě pouze přivedlo k novým způsobům trávení volného času.“* Naprosto zásadní změnou si prošla Iveta, která se rozhodla o kompletní proměnu návyků a postojů: *„Zjišťuji, co v životě skutečně potřebuji a co ne. Začala jsem více šetřit s vodou, přestala jsem kupovat zbytečnosti, snažím se pořizovat si jen přírodní kosmetiku či čisticí prostředky. Také mám snahu nakupovat bezobalově a pokud to lze, tak pouze lokální produkty. Také jsem přestala jíst veškeré*

živočišné produkty. S rodinou vyrážíme do lesů a ulic a sbíráme odpadky. Myslím, že bychom měli vrátit přírodě vše, co jsme na ní napáchali.“ Také Petru současná situace změnila, ale přistupuje ke svému novému já opatrně: *„Člověk se občas trápí věcmi, které za to nestojí, nyní už se kvůli malichernostem nehádám. Také jsem si začala více spořit. Uvědomila jsem si, že pokud člověk nebude více žít a více si užívat vydělané peníze, nebude mít časem žádnou motivaci a dospěje do fáze, kdy na vše rezignuje. Pouštím se teď do aktivit, které by mě dříve ani nenapadly. Doufám, že to není pouze chvilkové uvědomění.“* Naprosto odlišný pohled na danou situaci poskytl Adam: *„Jasně, že jsem se zastavil a zamyslel, to asi udělali všichni. Najednou jsem si uvědomil, jak mohu o vše přijít lusknutím prstů. Mnoho lidem ze dne na den uzavřeli pracoviště a já jsem si řekl, že musím udělat vše pro to, aby naše firma dál fungovala. Nejen kvůli tomu, abych uživil rodinu, ale abych zkrátka měl práci. Neumím si představit, že bych seděl doma a čekal, co bude. To by mělo neskutečný dopad na moji psychiku, zničilo by mě to, já práci ke svému životu potřebuju. A nejde mi jen o sebe, ale o celý můj tým. Nejsem v něm jediný, kdo má hypotéku a živí děti. Abych to shrnul, nemám absolutně myšlenky na to, že bych měl zpomalit a více se věnovat sobě, naopak si více vážím své práce a musím dělat maximum pro to, abych ji měl.“*

Osmdesát respondentů uvedlo, že je nyní ten nejlepší čas odstartovat něco nového, aby žili spokojenější a šťastnější život, a to v rovině pracovní, osobní i zdravotní. Andrea vypověděla, že by se ráda začala věnovat činnostem z více oblastí, aby nebyla tolik ohrožena změnami, které ještě přijdou a měla nějaké jistoty. Stejně pocity má i Adam: *„Mnoho lidí se zaměřuje na jeden obor, v jedné firmě pracují celé rodiny. A teď tvrdě narazili.“* S tímto názorem se ztotožňuje také Iveta a Petra. Leona a Monika vypověděly, že je možná čas na změnu, ale nemají odvalu, jelikož dávají přednost jistotě. Naopak Martin s Danielem nic měnit nechtějí, jelikož jsou plně spokojeni.

4.2.7 Shrnutí zjištění

Na začátku empirického šetření této diplomové práce byly stanoveny základní výzkumné otázky, na které výzkum hledal odpovědi.

VO1: Jak častá je zkušenost manažerů se stresem na pracovišti?

VO2: Jaký motiv je hlavní příčinou stresu v manažerské praxi?

VO3: Jak se nejčastěji manažeři zbavují stresu?

VO4: Jak změnil příchod pandemie onemocnění COVID-19 vnímání důležitosti psychohygieny v manažerské praxi?

Bylo zjištěno, že zkušenost manažerů se stresem je velmi častá. Se zátěžovými situacemi přicházejí do styku denně. Hlavních příčin stresu v manažerské praxi je několik, všichni respondenti vypověděli tři hlavní motivy pouze v odlišném pořadí. Jednalo se o vztahy na pracovišti, zásahy práce do soukromí, samotná pracovní náplň a velký objem pracovních povinností. Zpovídání manažeři se zbavují stresu různými způsoby, ale nejlépe se odreagují v kruhu rodiny či přátel, dále při sportu a cestování. S příchodem pandemie onemocnění COVID-19 se účastníkům výzkumu změnila priority, a tedy i vnímání důležitosti duševní hygieny. Respondenti si uvědomili nutnost času pro sebe a své blízké, aby snížili stresovou zátěž a přispěli k zlepšení psychického i fyzického zdraví.

5 Výsledky a diskuse

V této kapitole budou shrnuty výsledky, které přinesl kvalitativní výzkum diplomové práce. Na samotném začátku bylo stanoveno několik otázek. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda manažeři vnímají svou práci jako stresující, jaká je míra stresu, jaké faktory vnímají manažeři za nejvíce stresující a zda k řešení stresu aktivně využívají prvky duševní hygieny. Byla také určena hlavní výzkumná otázka, zda manažeři začali přičítat psychohygieně větší význam po příchodu pandemie onemocnění COVID-19 či se jejich postoj k péči o duševní zdraví nezměnil.

Na začátku zkoumání byly prostudovány odborné knihy, časopisy a další dokumenty, které se staly teoretickým východiskem této diplomové práce. Samotný výzkum byl postaven na hloubkových rozhovorech s 12 manažery, byl využit rozhovor s návodem, což znamená, že byly předem připraveny okruhy rozhovoru, ale následně byly dotazy měněny a doplňovány dle průběhu hovoru. Díky tomu bylo možné získat více informací o zkoumaném problému a rozvíjet zajímavé myšlenky, které respondenti vzpomenuli. Výzkumný vzorek byl složen z 6 mužů a 6 žen ve věku 22 až 49 let, byl získán pomocí metody sněhová koule. Jelikož respondenti působí v různých pracovních oblastech, byl získán ucelený pohled na zkoumanou problematiku, výzkum byl navíc obohacen řadou zajímavých skutečností z praxe.

Ve všech prostudovaných publikacích je práce manažera považována za vysoce stresové povolání. Není tedy překvapivé, že se všichni respondenti shodli na tom, že jejich práce je po stresové stránce velmi náročná. Zajímavé je, že každý z manažerů vnímá jiný motiv jako nejvíce zátěžový. Zdroj stresu by se dal rozdělit do tří kategorií. Jedna třetina respondentů vnímá za nejvíce stresující vztahy na pracovišti, komunikaci s lidmi, atmosféru na pracovišti. Vztahy byly zmiňovány jako příčina stresu i u ostatních respondentů. Druhá třetina dotazovaných vnímá za nejvíce stresující pracovní náplň, konkrétně vyplnění požadavků klientů, nadřízených i podřízených a jejich skloubení. Zmiňovány byly také skutečnosti jako nevhodné pracovní podmínky, vysoká zodpovědnost za svěřené úkoly či plnění plánů, dle kterých se odvíjí odměna celého týmu. Všichni respondenti uvedli, že mají občas více práce, než jsou schopni zvládnout. Více než tři čtvrtiny respondentů se s tímto problémem setkávají velmi často. Třetí třetina respondentů uvedla jako nejvíce stresující narušení soukromí. Jedná se především o práci mimo

pracovní dobu, nedostatek volného času, trávení víkendů, svátků a dovolené prací, ovlivnění soukromých vztahů. O tomto motivu se zmiňovalo jedenáct respondentů ze dvanácti, kteří dále uvedli, že jejich soukromé vztahy jsou narušeny jednáním pod vlivem stresu z práce. Z rozhovorů lze vyčíst, že hlavní příčina stresu se odvíjí od oblasti, ve které daný člověk působí. Tento předpoklad by byl zajímavý pro další zkoumání.

Všichni respondenti zmiňovali více motivů přispívajících ke stresu na pracovišti s tím, že vždy označili jeden z nich za zcela dominantní. Ty byly následně rozděleny do výše zmíněných kategorií. Několika respondenty bylo také zmiňováno, že je velmi stresuje možnost onemocnění, vypovídali, že si nemohou dovolit být nemocní a musí pracovat za jakéhokoli zdravotního stavu. Dále někteří dotazovaní hovořili o stresu pramenícího z nedostatku aktuálních informací a nutnosti se aktivně podílet na jejich vyhledávání, zajišťovat si školení atd. Situace ohledně dalšího vzdělávání se odvíjela od velikosti společnosti, ve které manažer působí. Ve větších firmách jsou běžná povinná pravidelná školení, v menších společnostech převládá přístup samostudia. V roce 2019 proběhl výzkum analyzující 21 studií na téma vlivu školení na snížení stresu vedoucích pracovníků, ale nepřinesl žádné jednoznačné výsledky (Kříž, 2020).

Všichni respondenti se ve svých výpovědích shodli, že pohodové vztahy na pracovišti jsou klíčové pro bezproblémové fungování společnosti a hladký průběh vzájemné spolupráce. Tyto vztahy však ovlivňuje stres na pracovišti a jednou z reakcí právě na zmiňovaný stres je agrese. Polovina respondentů přiznala, že pravidelně přichází se svými podřízenými do konfliktu, navíc uznala, že je v některých situacích na svůj tým pracovníků příliš tvrdá. Za jeden z hlavních důvodů konfliktů a narušení komunikace s podřízenými byl označován stres způsobený nadměrným množstvím úkolů.

O vysoké míře stresu v manažerské praxi hovoří veškeré prostudované odborné publikace a tuto skutečnost potvrdil i provedený výzkum. Tématem diplomové práce je nejen zmiňovaný stres, ale také duševní hygiena, pomocí které by měl člověk pečovat o své duševní zdraví. Výzkum zkoumal, zda manažeři provádí duševní hygienu v praxi a při jaké činnosti si dokáží nejlépe vyčistit hlavu či posilovat duševní zdraví. Zkoumání ukázalo, že termín duševní hygiena všichni respondenti znají a nějaké její formě se více či méně pravidelně věnují. Dotazovaní si důležitost psychohygieny uvědomují a též připouští, že má na jejich psychický i fyzický stav velký vliv. Tento aspekt nebyl v rámci výzkumu této diplomové práce blíže zkoumán, ale v Německu proběhlo zkoumání, které potvrdilo důležitost psychohygieny a její velký vliv na psychické i fyzické zdraví. Předmětem

německého výzkumu byla souvislost mezi stresem a imunitou. Bylo zjištěno, že péče o duševní zdraví má pozitivní vliv na obranu organismu proti virovým respiračním onemocněním, tedy i proti COVID-19 (Peters, 2021).

Každý respondent pečuje o své zdraví v jiné formě. Ženy dávají přednost spíše klidnějším aktivitám v kruhu rodiny, rády přichází na jiné myšlenky pomocí procházek, času s rodinou či rodinných výletů, muži naopak využívají spíše aktivnějších forem o samotě, zmiňována byla například cyklistika či jízda na motorce. Co se týče zdravého životního stylu, dle průzkumu se jej snaží dodržet spíše ženy, které vypověděly, že dbají na pestrý a vyvážený jídelníček a snaží se o pravidelný pohyb. Dotazovaní muži naopak přiznávají, že pravidla zdravého životního stylu spíše nedodržují. Vzpomenuli také, že se snaží o jejich zdravý jídelníček pečovat jejich ženy, což potvrzuje i předchozí poznatek, že ženy mají ke zdravému životnímu stylu blíže. Výzkum potvrdil předpoklad, že vykonávání práce manažera jde ruku v ruce s únavou, všichni dotazovaní vypověděli, že se cítí pravidelně velmi unavení. Polovina výzkumného vzorku přiznala potíže se spánkem pramenící ze stresu z práce.

S příchodem pandemie míra stresu stoupá, rozhodně tomu nepřispívají negativní zprávy ve všech typech médií. Panika a obavy se šíří celou populací, také u zkoumaného vzorku manažerů byl zaznamenán rostoucí strach, ať už z nemoci samotné, z budoucnosti i z finanční situace. Není překvapivé, že většina respondentů (11 z 12 dotazovaných) vypověděla, že příchod nemoci COVID-19 zasáhl méně či více výrazně jejich práci. Výzkum přinesl předpoklad, že míra ovlivnění pracovních podmínek v důsledku pandemie onemocnění COVID-19, s tím i související zvýšení stresu manažerů, závisí na oblasti pracovního působení. Tato skutečnost by byla zajímavá pro další zkoumání na širším výzkumném vzorku. Výsledky tohoto výzkumu ukazují, že největší změny zaznamenal manažer působící v cestovním ruchu a dále manažeři z oblastí, ve kterých jsou klíčové četné schůzky s klienty. Naopak pouze s nepatrnými změnami se setkala manažerka z mateřské školy. Příchod pandemie, a s ním spojená opatření proti šíření nemoci COVID-19, se projevil také výraznějším zhoršením atmosféry a vztahů na pracovišti, což potvrdily tři čtvrtiny respondentů.

Hlavní výzkumná otázka diplomové práce zní, zda příchod pandemie onemocnění COVID-19 zvýšil míru využití technik duševní hygieny u manažerů. Výzkum jednoznačně potvrdil, že ano. Všichni respondenti vypověděli, že je tato událost donutila se zastavit, zamyslet se nad smyslem života a začali klást větší důraz na co nejsmysluplnější trávení

času s rodinou. Většina začala více pečovat o fyzické a duševní zdraví. Manažeři zúčastnění na tomto výzkumu se začali více věnovat psychohygieně, konkrétně si vymezili větší časový úsek pro sebe, rodinu a přátele, častěji a pravidelně se věnují aktivitě, která jim pomáhá vylepšit duševní zdraví. Jedná se především o sport a výlety, dále například návštěvu psychologa. Jedna respondentka změnila úplně svůj životní styl a pohled na svět. Ačkoli současná nařízení vlády některé způsoby trávení volného času, tedy i možnosti duševní hygieny, výrazně omezila, respondenti si našli způsoby, jak k vyrovnaní se stresem a k posílení duševního zdraví dojít.

Zkušenosti respondentů výzkumu této diplomové práce jsou v souladu s výpověďmi účastníků francouzského výzkumu uskutečněného v první vlně pandemie onemocnění COVID-19. V květnu 2020 po dobu dvou týdnů v nemocnicích ve Francii probíhal výzkum ohledně zvýšení stresu u pracovníků nemocnice po propuknutí pandemie onemocnění COVID-19. Bylo zjištěno, že se většině zdravotníků zvýšil stres z důvodu změny organizace práce, nedostatku informací, nejistoty a strachu o zdraví své a svých blízkých (Georger, 2020).

Současná situace je velmi zátěžovou událostí pro celou společnost, více či méně se dotkla každého jedince. Z výzkumu je očividné, že se dotazovaní manažeři dokázali poměrně rychle adaptovat na nové podmínky, ať už změnou pracovních postupů či využitím jiných možností duševní hygieny. Kvalitativní výzkum umožnil autorovi poměrně hluboký vhled do aktuální situace, která je pro nás všechny naprosto nová. Odhalil také mnoho témat pro další zkoumání. Zjištění plynoucí z provedeného výzkumu by bylo zajímavé ověřit kvantitativním výzkumem na široké škále respondentů.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala stresem a duševní hygienou v manažerské praxi. V teoretické části práce je zkoumaná problematika shrnuta s využitím odborné literatury. První kapitola definuje pojmy jako stres, stresor, zátěžová situace či odolnost, druhá kapitola se věnuje duševní hygieně a jejím jednotlivým praktikám. Třetí kapitola popisuje manažerskou praxi a osobnost manažera, čtvrtá kapitola nabízí vhled do současné situace spojené s pandemií onemocnění COVID-19.

Na první část navazuje výzkumná část práce, jejímž cílem bylo zjistit míru stresu v manažerské praxi, dále hlavní faktory, které stres způsobují a způsoby, jakými se manažeři se stresem vyrovnávají. Hlavní výzkumná otázka byla, zda u manažerů došlo ke změně vnímání důležitosti psychohygieny po příchodu pandemie onemocnění COVID-19. Empirická část vycházela ze zjištění, která byla získána pomocí kvalitativního výzkumu. Potřebná data byla shromážděna s využitím hloubkových rozhovorů se 12 manažery. Vzhledem k situaci spojené s koronavirem probíhala většina rozhovorů prostřednictvím video hovorů přes aplikaci Skype.

Empirické zkoumání přineslo následující výsledky. Bylo zjištěno, že manažeři vnímají svou práci jako velmi stresující. Každý manažer uvedl jako zdroj největšího stresu jiný podnět, uvedené stresory by se daly kategorizovat do tří skupin. Stres nejvíce způsobují vztahy na pracovišti, které jako hlavní stresor jmenovala přesně třetina respondentů, zbylí respondenti jej uváděli ve výčtu stresorů na druhém místě. Druhá třetina uvedla za největší příčinu stresu samotnou práci, její objem a skloubení všech pracovních povinností. Poslední třetina hovořila o časové náročnosti práce manažera a o velkém zásahu pracovních povinností do soukromí. Nutno podotknout, že se jednotliví manažeři zmiňovali o všech výše uvedených faktorech, byť v odlišném pořadí.

Z výzkumu vyplývá, že termín psychohygieny znají manažeři dobře, někteří respondenti ji provádějí pravidelně, jiní méně často, ale snahu projevují všichni. Bylo zjištěno, že ženy více tíhnou ke zdravému životnímu stylu, snaží se dodržovat zdravý a vyvážený jídelníček a mít dostatek pohybu. Pro ženy je důležitý odpočinek v kruhu rodiny, muži dávají přednost aktivitám o samotě. Dotazovaní manažeři se velmi často cítí unaveni, polovina trpí potížemi se spánkem v důsledku stresu z práce.

Pandemie nemoci COVID-19 zasáhla celý svět před rokem, je tedy zřejmé, že v souvislosti s ní ještě mnoho výzkumů neproběhlo. Diplomová práce čtenáři poskytuje pohled na manažerskou praxi po vydání mnohých opatření vlády. Výzkum odhalil, že se zúčastnění manažeři rychle dokázali novým podmínkám přizpůsobit. Přešli na práci online, přicházeli s novými možnostmi řešení nastalé situace, ať se jednalo o jiný styl výkonu práce či o jinou náplň práce, také dokázali v počátečním velkém strachu vést své podřízené a uklidnit je. Všechny tyto faktory vedly ke zvýšení napětí na pracovišti a ke stresu manažera. Všichni účastníci výzkumu vypověděli, že je současná situace donutila zastavit a zamyslet se. Většina přehodnotila své priority, klade větší důraz na bytí s rodinou, na ochranu zdraví psychického i fyzického u sebe i svých blízkých. Respondenti se více věnují svým koníčkům, snaží se získat větší množství volného času a trávit jej smysluplně. Někteří začali pravidelně navštěvovat psychologa, provádět relaxační cvičení či cvičit jógu. Výsledky výzkumu přinesly předpoklad, že současná pandemie zvýšila čas věnovaný péči o duševní zdraví u manažerů. Předpoklad by bylo vhodné dále ověřit kvantitativním výzkumem na větším výzkumném vzorku.

Provedený výzkum formuloval teorii, že pandemie onemocnění COVID-19 změnila vnímání důležitosti psychohygieny v manažerské praxi. Manažeři pochopili, že k zlepšení pracovní výkonnosti i psychického a fyzického stavu je zásadní snižovat stres a aktivně se věnovat péči o duševní zdraví.

Výzkum pomohl odhalit i nová témata, která by byla zajímavá pro další zkoumání. Potenciál by mělo například hlubší zkoumání rozdílů vnímání stresu a psychohygieny mezi manažerkou a manažerem. Tento výzkum také přinesl předpoklad, že některé pracovní obory situace významně poškodila, jiné příliš velké změny nezaznamenaly, ale najdou se i takové, kterým naopak pomohla. Jak již bylo řečeno, v souvislosti s pandemií onemocnění COVID-19 nebylo ještě provedeno mnoho výzkumů, škála možností dalšího zkoumání je tedy poměrně široká. Situace, do které jsme se jako lidstvo dostali s příchodem pandemie onemocnění COVID-19, je úplně nová. Pro výzkum této diplomové práce byl zvolen kvalitativní výzkum, aby se výzkumník co nejvíce seznámil s tématem a od výzkumného vzorku získal široké spektrum informací, ve kterých následně hledal souvislosti. Pro další zkoumání by bylo vhodné zvolit výzkum kvantitativní pro ověření získaných dat a jejich zobecnění.

Jisté je, že zcela vymýtit stres z života manažerů nelze. Je vhodné, aby náročnou práci manažera vykonávala osoba s vyšší mírou odolnosti. Úkolem vedení společnosti či přímo manažera by mělo být zajištění dostatečného času pro volný čas a odpočinek.

7 Seznam použitých zdrojů

- BEDRNOVÁ, Eva, PAUKNEROVÁ, Daniela. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2002, 374 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2010, 800 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HELUS, Zdeněk. *Psychologie*. Praha: Fortuna, 2003, 120 s. ISBN 80-7168-876-2.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HEDNL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2016, 438 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HILL, Grahame. *Moderní psychologie: hlavní oblasti současného studia lidské psychiky*. Praha: Portál, 2004, 284 s. ISBN 80-7178-641-1.
- HOLUB, Miroslav. *KUCHAŘKA náměty k sestavení jídelníčku v souladu s přírodou*. 2004, 60 s.
- Jóga: pramen harmonie a životní energie*. Praha: Svojtka & Co., 2008, 96 s. ISBN 978-80-7352-820-1.
- KASSIN, Saul. *Psychologie*. Brno: Computer Press, 2007, 800 s. 978-80-264-0074-5.
- KEBZA, Vladimír a ŠOLCOVÁ, Iva. Burnout syndrom: Teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti. In: *Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi*. Praha: Psychologický ústav AV ČR, 1999). ISSN 0009-062X.
- KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005, 264 s. ISBN 80-200-1307-5.
- KRÁLÍČEK, Petr. *Úvod do speciální neurofyzologie*. Praha: Galén, 2011, 235 s. ISBN 978-80-7262-618-2.
- KRASKA-LÜDECKE, Kerstin. *Nejlepší techniky proti stresu*. Praha: Grada Publishing, 2007, 116 s. ISBN 978-80-247-1833-0.

- KRATOCHVÍL, Ivan. *Manažerova lidská tvář aneb Šéfové to mají těžké*. Gimli, 2007, 115 s. ISBN 978-80-903966-2-3.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 978-80-7169-121-1.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001, 279 s. ISBN 978-80-7367-568-4.
- KUNEŠ, David. *Sebezpoznání*. Praha: Portál, 2009, 152 s. ISBN 978-80-7367-541-7.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Potřebujete psychoterapii?* Praha: Portál, 1995, 103 s. ISBN 80-71780-367.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MILLER, Allen R., SHELLY, Susan. *Living with stress*. New York: Fact on File, 2010, 154 s. ISBN 978-08-160-7888-2.
- NEŠPOR, Karel. *Duševní pružnost v každodenním životě*. Praha: Portál, 2015, 139 s. ISBN 978-80-262-0778-8.
- NEŠPOR, Karel. *Přirozené způsoby zvládnání stresu*. Praha: Raabe s.r.o., 2019, 143 s. ISBN 978-80-7496-443-5.
- NEŠPOR, Karel. *Uvolněně a s přehledem: relaxace a meditace pro moderního člověka*. Praha: Grada Publishing, 1998, 95 s. ISBN 80-7169-652-8.
- NOVÁK, Tomáš. *Manželství jako trvalý stres*. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. ISBN 978-80-247-2799-8.
- ORUŽINSKÁ, Jana. *Psychologie osobnosti*. 2009, s. 24.
- OSHO. *Léčení duše*. Praha: Eugenika, 2007, 154 s. ISBN 80-89227-61-7.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6.
- PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján. *Syndrom vyhoření – jak se prací a pomáháním druhým nezničit*. Praha: PASPARTA Publishing, 2016, 179 s. ISBN 978-80-88163-00-8.
- PRAŠKO, Ján a kol. *Agorafobie a panická porucha: jak je překonat*. Praha: Portál, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7367-336-9.
- PRAŠKO, Ján a kol. *Obsedantně-kompulzivní porucha a jak se jí bránit: příručka pro klienta a jeho rodinu*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010, 120 s. ISBN 978-80-7367-808-1.
- PRAŠKO, Ján a kol. *Stop traumatickým vzpomínkám: jak zvládnout posttraumatickou stresovou poruchu*. Praha: Portál, 2003, 178 s. ISBN 80-7178-811-2.

- PRAŠKO, Ján, HÁJEK, Tomáš a PREISS, Marek. *Posttraumatická stresová porucha a jak se jí bránit*. Praha: Maxdorf, 2002, 93 s. ISBN 80-85912-80-5.
- PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2003, 324 s. ISBN 80-7178-772-8.
- STACKEOVÁ, Daniela. *Relaxační techniky ve sportu*. Praha: Grada Publishing, 2011, 136 s. ISBN 978-80-2473-646-4.
- STEHLÍKOVÁ BABYRÁDOVÁ, Hana. *Expresivní terapie se zaměřením na výtvarný a intermediální projev*. Brno: Barrister & Principal, 2016, 160 s. ISBN 978-80-7485-111-7.
- STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada Publishing, 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- STRAUSS, Anselm, CORBINOVÁ, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Sdružení podané ruce, 1999, 195 s. ISBN 80-85834-60-x.
- ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 173. ISBN 80-247-1272-5.
- ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada Publishing, 2017, 280 s. ISBN 978-80-247-5327-0.
- ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize*. Praha: Grada Publishing, 2004, 129 s. ISBN 978-80-247-6187-9.
- ŠVARŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, s. 19-33. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TRENCHI, Cinzina. *Veganská kuchařka*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2017, 165 s. ISBN 978-80-7390-566-8.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2004, 870 s. ISBN 80-7178-802-3.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2010, s. 266.
- VALENTA, Milan. *Dramaterapie*. Praha: Grada Publishing, 2007, 256 s. ISBN 978-80-247-1819-4.
- VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence: Krize v životě člověka*. Praha: Portál, 2007, 543 s. ISBN 80-7367-342-8.
- VYBÍRAL, Zbyněk, ROUBAL, Jan a kol. *Současná psychoterapie*. Praha: Portál, 2010, s. 744. ISBN 978-80-7367-682-7.

Internetové zdroje

Coronavirus disease (COVID-19). *World Health Organization* [online]. Ženeva, 2021 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.

Česká národní banka [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz>.

GEORGER, Frederic a kol. *COV IMPACT: Stress exposure analysis among hospital staff in 2 hospitals in France during the COVID-19 pandemic* [online]. *Annales de cardiologie et d'angiologie*, v. 69, n. 5, p. 227–232, 2020, [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=33059875&lang=cs&site=eds-live>.

KŘÍŽ, Jaroslav. *Stres na pracovišti a školení vedoucích pracovníků* [online]. *Hygiena*, 2020, Vol. 65 Issue 1, p30-30. 1/2p., [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com.infozdroje.czu.cz/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=142036571&lang=cs&site=eds-live>.

PETERS, Eva a kol. *Can Stress Interact with SARS-CoV-2? A Narrative Review with a Focus on Stress-Reducing Interventions that may Improve Defence against COVID-19*. *Psychotherapie, Psychosomatik, medizinische Psychologie*, 2021, 71(2), pp. 61–71, [cit. 01-03-2021]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=33440452&lang=cs&site=eds-live>.

Ministerstvo zdravotnictví České republiky [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz>.

VÁVROVÁ, Petra, PASTUCHA, Dalibor. *Psychohygiena (nejen) jako prevence syndromu vyhoření u zdravotnického managementu*. [online]. *Pracovní Lékařství*. 2013, Vol. 65 Issue 1/2, p53-58. 6p, [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=89932549&lang=cs&site=eds-live>.