

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **STRES A DUŠEVNÍ HYGIENA V MANAŽERSKÉ PRAXI**

**Bakalářská práce**

**Michaela KUBELKOVÁ**

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Michaela Kubelková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Stres a duševní hygiena v manažerské praxi**

Cíl: Cílem bakalářské práce je podat přehled ohledně aktuálních poznatků duševní hygieny a možné prevence zdravotních problémů. Cílem empirické části práce bude analýza přístupů manažerů k duševní hygieně ve společnosti Škoda Auto a.s. a návrh případných opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cíle práce
2. Osobnost manažera a nároky na ní spojené s výkonem práce
3. Zásady psychohygieny a prevence stresu v práci manažera
4. Představení společnosti
5. Empirická část – metodologie výzkumu, výzkumné otázky, vzorek zkoumání
6. Sběr dat, jejich analýza, vyhodnocení, interpretace a návrh případných opatření
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. *BEDRNOVÁ, Eva. Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery.* Praha: Fortuna, 1999. 164 s. ISBN 80-7168-681-6.
2. ARNOLD, J. – RANDALL, R. – PATTERSON, F. – SILVESTER, J. – ROBERTSON, I T. – COOPER, C L. – BURNES, B. – HARRIS, D. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace.* Pearson, 2016. 783 s. ISBN 978-1-292-06340-9.
3. SVOBODA, V. PhDr. Vladimír Svoboda: Duševní hygiena v manažerské profesi. [online]. 2012. URL: <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=qxbjwVUcUPg>.
4. BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
5. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020



PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.  
Vedoucí práce

L. S.



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.  
Garant studijního oboru



Mgr. Petr Šulc  
Prořektor ŠAVŠ



Michaela Kubelková  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 8.12.2020

Ráda bych poděkovala PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za ochotu, vstřícnost, trpělivost, rychlé zpětné vazby a poskytování rad a informačních podkladů.

Rovněž bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mi byli během psaní bakalářské práce oporou.

## Obsah

Úvod.....	8
Teoretická východiska.....	10
1 Osobnost manažera a nároky na ní spojené s výkonem práce .....	10
1.1 Ohrožující faktory při práci manažera.....	11
2 Zásady psychohygieny a prevence stresu v práci manažera.....	14
2.1 Stres.....	14
2.1.1 Fáze stresu.....	15
2.1.2 Příznaky stresu.....	15
2.1.3 Obranné mechanismy.....	16
2.1.4 Copingové strategie.....	17
2.1.5 První pomoc v situaci aktuálního stresu .....	18
2.1.6 Stres management .....	19
2.2 Duševní hygiena .....	20
2.2.1 Působení podnětů.....	21
2.2.2 Pozitivní akceptace a interpretace působících podnětů.....	22
2.2.3 Působení sociálních podnětů.....	23
2.2.4 Psychohygiena v manažerském prostředí .....	24
2.2.5 Autoregulační techniky .....	26
2.2.6 Mindfulness .....	27
2.2.7 Work-life balance a well-being .....	28
3 Představení společnosti.....	29
4 Empirická část – metodologie výzkumu, výzkumné otázky, vzorek zkoumání.....	30
4.1 Metodologie výzkumu.....	30
4.2 Výzkumné otázky .....	30
4.3 Vzorek zkoumání .....	31
5 Sběr dat, jejich analýza, vyhodnocení, interpretace a návrh případných opatření .....	32
5.1 Charakteristika respondentů .....	32
5.2 Vyhodnocení nasbíraných dat.....	33
5.3 Shrnutí dotazníkové šetření .....	39
5.4 Návrh opatření .....	41

Závěr .....	43
Seznam literatury .....	45
Seznam obrázků a tabulek .....	46
Seznam příloh .....	47

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

ŠA ŠKODA AUTO a.s.



## Úvod

Je jisté, že dnešní uspěchaná doba přispívá ke zvýšenému působení stresu na celou společnost. Velmi často se osoby musí chránit před pracovním stresem, který stále roste zrychleným pracovním tempem, nároky společnosti a vztahy na pracovišti. Všechny tyto vlivy působí každodenně na naše zdraví a je tedy velmi těžké se jim ubránit. Z dlouhodobého hlediska mohou mít negativní dopad na naše zdraví.

Nemusí se však vždy jednat pouze o negativní vliv. Zvýšená zátěž může mít na člověka i pozitivní dopad v podobě zvýšené motivace a může ho vést k lepším výkonům. Pokud se ale dlouhodobý stres neřeší, může mít velké dopady na všechny oblasti života. Dokáže se projevit v podobě psychického či fyzického onemocnění, ale také může narušit náš osobní život.

Manažery ve velkých společnostech často spojuje úspěšná kariéra, vysoké postavení, ale také stres. Ten přichází zcela nepředvídaně a bez dalších doprovodných známek. Tito lidé tráví značnou část dne prací, a tak je velmi důležité v jakém pracovním prostředí se vyskytují. Stres souvisí samozřejmě i se špatnou komunikací, nereálnými deadliny, či časově náročnými termíny.

Pokud práce přeroste dotyčným přes hlavu, začne mít podobu závislosti. Pokud nejsou nastaveny dostatečné hranice, může dojít až k workoholismu. Je všeobecně známo, že zaměstnanci na manažerských postech jsou nejvíce ohroženou skupinou. Workoholici většinou bývají lidé, kteří z práce udělali svoji hlavní náplň života,

aby unikli před svými osobními problémy. Často slibují více než dokážou splnit, dělají několik úkolů najednou a pokud nepracují, pohlcuje je pocit viny. Postupem času může dojít až k pocitu vyčerpání, který může vést až k tzv. syndromu vyhoření. V tomto případě je nutné okamžitě vyhledat odbornou pomoc, což je ale pro mnoho lidí v dnešní době stále velmi citlivé téma.

Psychohygiena je tedy klíčovou záležitostí k uchování a upevňování celkového zdraví člověka. Poskytuje nám rady, jak cílevědomě přizpůsobovat životní styl a životní podmínky, tak aby byl jedinec chráněn před nepříznivými vlivy a uplatnil

vlivy posilující duševní rovnováhu. Důležité je, aby si každý našel individuálně svůj způsob duševní hygieny, jelikož každému pomáhá něco zcela jiného.

Proto se teoretická část této bakalářské práce zaměřuje na přiblížení práce manažera, vymezuje pojem stres a předkládá nám různé způsoby udržování a posilování psychického zdraví. Empirická část je založena na výsledcích dotazníkového šetření, které zjišťovalo, jaké stresory na manažery při výkonu jejich práce působí a zda se projevují na jejich zdraví. Kromě toho bylo zkoumáno, jaké způsoby duševní hygieny manažeři využívají. Na základě analýzy těchto zjištění byla navrhována preventivní opatření, která mohou být užitečná a pomůžou předcházet vzniku stresu.

## **Teoretická východiska**

### **1 Osobnost manažera a nároky na ní spojené s výkonem práce**

*„Práce každého manažera představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Charakter a obsah řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti“ (Pauknerová & kol., 2006).*

Psychologickou součástí je tedy především vedení lidí v podniku (tzv. leadership). Do této oblasti patří cílevědomé působení manažera na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků.

Hlavními vlastnostmi pro zvládnutí manažerské funkce je porozumění lidem, vnímání rozdílných potřeb zaměstnanců a takový způsob motivace, který bude zvyšovat jejich výkon, kvalitu odvedené práce a spokojenost lidí na svých pracovních pozicích. Měl by jít příkladem, mít neformální autoritu a neustále podporovat rozvoj svých zaměstnanců (Mikulaščík, 2015).

Řídicí práce manažera je ovlivňována čtyřmi základními faktory:

- osobnostní vlastnosti,
- postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů řízené pracovní skupiny,
- zvláštnosti podniku jako organizační struktura, skladba výrobních úkolů atd.,
- celkové ekonomické a společenské prostředí (Pauknerová & kol., 2006).

Mezi faktory, kterými se vyznačuje vůdcovství dle Halpina a Wintera patří:

- uznávání a chápání členů skupiny,
- iniciativa a organizační schopnosti,
- účast na životě skupiny,
- osobní vztah k motivacím členů skupiny,
- sociální citlivost vůči dění ve skupině (Nakonečný, 1998).

Velmi často používaným pojmem ve spojení s osobností manažera bývá osobní kvalita. *„Osobní kvalita může vyjadřovat jednat to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě*

*práce daného útvaru či organizace jako celku“ (Bedrnová, Jarošová, Nový & kol., 2017).*

## **1.1 Ohrožující faktory při práci manažera**

Během práce je jedinec ohrožen řadou stresových faktorů i díky jednoznačným příkazům či přetížením informacemi. Pracovní zátěží bývají nejčastěji postihnuti vedoucí pracovníci a profese, kde se pracovníci dostávají do častého styku s lidmi (Pauknerová & kol., 2006).

K zdrojům neuropsychické zátěže v pracovním prostředí zvláště patří nepřiměřené úkoly, problémové situace, překážky v práci, vnitřní a vnější konflikty a stres.

Díky náročnosti práce na manažerských pozicích je potřeba se soustředit na otázky duševní hygieny jako je životospráva, režim práce a odpočinku a osvojit si techniky time managementu a stres managementu. Stejně jako věnovat zvýšenou pozornost ohrožujícím faktorům, kterými jsou workoholismus a syndrom vyhoření. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2017).

### **Workoholismus**

*„Workoholismus je považován za profesní deformaci či chorobu, pro kterou je typická závislost na práci“ (Bedrnová, Pauknerová & kol., 2015)*

Workoholika jeho práce zcela pohltí, začne ji upřednostňovat před jakoukoliv jinou aktivitou, nedonutí se odpočívat a jediný pocit uspokojení mu přináší skvělý pracovní výkon (Capponi, 1997).

I před to že jedinec s touto závislostí se neustále snaží zlepšovat svůj pracovní výkon, z dlouhodobého hlediska může jít o problém i na straně zaměstnavatele. Buďto se může jednat o chyby, které jsou následkem nedostatečné kompetence či soustředění, sníženého pracovního výkonu, anebo může jít o napětí mezi spolupracovníky, kteří se cítí být utlačováni hektickým chováním workoholika (Mikulaščík, 2015).

Dle Nešpora (2013) má workoholismus následující charakteristiky:

- problémy s identitou,
- rigidní myšlení,
- odvykací potíže,
- progresivní vývoj,

- popírání problému.

Nešpor (2013) rozděluje závislost na práci do tří stádií:

- časná stadium – závislý není schopen přestat myslet na práci, odmítá si brát volno nebo dovolenou, a pokud to jinak nejde, bere si práci domů;
- střední stadium – jedinec začíná rychle ztrácet kontakt se svým okolím a začínají se objevovat známky tělesného vyčerpání, poruchy spánku a problémy s pamětí;
- pozdní stadium – objevují se bolesti hlavy a zad, vysoký krevní tlak, žaludeční obtíže, deprese a v nejhorším stadiu mozkové mrtvice a infarkty.

Jako prevence proti workoholismu může pomoci zvyšování odolnosti vůči psychickým zátěžovým situacím. Mezi tyto činitele patří například optimistický přístup k životu, navázání sociálních vztahů, zvýšení sebedůvěry jedince, schopnost filtrovat své pocity, a především vyvážený způsob života (Bedrnová, Pauknerová & kol., 2015).

### **Syndrom vyhoření**

*„Syndrom vyhoření (burnout) je vymezován jako prožitek vyčerpání, který provází řada příznaků především v oblasti psychické, částečně i v oblasti fyzické a sociální“ (Bedrnová, Pauknerová & kol., 2015).*

Projevuje se emoční netečností, vyčerpáním, pocitem prázdnoty, deprese a sníženou výkonností v pracovním životě. Nastává, pokud je jedinec vystaven dlouhodobé stresové situaci, je až příliš motivován a idealizuje si své cílové představy. K vyhoření může ale dojít i na základě nízkého sebevědomí či sebedůvěry, takže si člověk ani nemusí uvědomit, že se se syndromem potýká (Mikulaščík, 2015).

U zasažených si lze povšimnout projevů emocionálního a kognitivního opotřebení, a i celkové únavy spojené s vnitřním odstupem od pracovních problémů a výrazným poklesem pracovní výkonnosti (Kebza a Šolcová, 2003).

Fáze syndromu vyhoření jsou rozděleny dle Bedrnové, Pauknerové & kol. (2015) na:

- nultá (iniciační) fáze – zaměstnanec se snaží pracovat co nejlépe, ale přesto má pocit, že jeho snaha není dostačující a není náležitě ohodnocena;

- první fáze – zaměstnanec má pocit, že nic nestíhá a jeho práce začíná ztrácet systém;
- druhá fáze – typická je potřeba neustále něco dělat, i když činnost není vůbec efektivní, ale spíš chaotická;
- třetí fáze – začíná pocit únavy, zklamání a vyčerpání. Jedinci je nepříjemná přítomnost lidí a zcela ztrácí ochotu cokoliv činit.

Prevence syndromu vyhoření je na manažerských pozicích velmi důležitá a je potřeba, aby se manažer snažil tento stav předcházet a pokud začne pociťovat příznaky je na místě změnit pracovní a životní styl (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2017).

Mezi faktory, které chrání před vyhořením, můžeme zahrnout například:

- asertivní typ jednání,
- time management,
- důvěra ve vlastní schopnosti,
- vnímaná kontrola jednání,
- pocit osobní pohody (tzv. well-being),
- sociální podpora,
- pocit adekvátního uznání (Kebza a Šolcová, 2003).

## **2 Zásady psychohygieny a prevence stresu v práci manažera**

První část této kapitoly se zaměřuje na vysvětlení toho, co je stres a jakým způsobem se u jedince projevuje. Uvedeny jsou i možnosti vyrovnání se s nadměrnou psychickou zátěží včetně toho, jak jí předcházet. K zvládnutí stresu bezpochyby patří i duševní hygiena, která je druhým velkým tématem kapitoly. Tato část se zabývá životosprávou, sebeřízením a efektivním životním stylem.

### **2.1 Stres**

Hans Selye (1956) definuje stres jako fyziologickou odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu.

Stres představuje závažný zdroj zátěže, který má na člověka stimulační, pozitivní vliv (eustres), ale také může ohrozit jeho fyzické a psychické zdraví (distres) (Křivohlavý, 1994).

Činitelé nepříznivého vlivu na člověka jsou nazývány stresory. Jejich povaha může být fyzická (chemické látky, jedy) či mohou působit na emocionální prožívání jedince. Stresory rozdělujeme dle hodnoty škodlivosti na zdravotní stav jedince a k tomu nám napomáhá Holmes-Raheova stupnice, která obsahuje pozitivní i negativní životní okamžiky, které jsou bodově ohodnoceny dle míry zátěže, kterou s sebou nesou (Šnýdrová, 2006).

Faktory působící na člověka při vykonávání práce:

- přetížení množstvím práce,
- časová tíseň,
- přílišná odpovědnost,
- nevyjasnění pravomocí,
- nadměrné úsilí o kariéru,
- styk s lidmi,
- nezaměstnanost.

Faktory působící na člověka v soukromém životě:

- nemoc a smrt v rodině,
- rodinné problémy,

- živelné pohromy,
- snížení vlastní výkonnosti,
- stěhování.

Pokud míra stresu přesahuje naše možnosti, zatížení se projevuje na dvou úrovních, fyziologické a psychologické. Jelikož se naše mysl a tělo bez pochyby ovlivňují, je stres uváděn jako jedna z hlavních příčin chorob. Dle Macháčové (1999) je ale pouze na nás, zda stresová reakce bude spíš eustresová či distresová, nastává zde svoboda volby.

### **2.1.1 Fáze stresu**

Stresová situace s sebou přináší stresovou odpověď (všeobecný adaptační syndrom), kterou lze rozdělit do tří fází dle Selye (1956).

#### **Poplachová reakce**

V této fázi nastává mobilizace organismu, která se projevuje nadměrnou mírou energie, aby došlo ke zvládnutí stresové situace. Nastává zvýšená činnost nervového systému, zrychluje se dýchání, zvyšuje se tepová frekvence a krevní tlak, zvyšuje se sekrece potních žláz, krev se vlévá do svalů. Tělo se chystá na „boj či útěk“ (Křivohlavý, 2001).

#### **Stav rezistence**

Pokud dojde k adaptaci na stresor, znaky poplachové reakce vymizí. V případě, kdy dochází k dlouhodobému zápolení těla se stresorem, mohou se vyskytnout i závažná onemocnění organismu (Křivohlavý, 2001).

#### **Stav vyčerpání**

Jestliže se tělo nedovede se stresorem vyrovnat, nakonec je adaptační energie vyčerpána. Poplachová reakce se vrací, ale nyní je nevratná a systém se zhroutí. Dostávají se pocity chronické únavy, deprese, funkční nemoci a může dojít k poškození orgánů (Křivohlavý, 2001; Šnýdrová, 2006).

### **2.1.2 Příznaky stresu**

Dle Práška a Práškové (2001) se zátěž projevuje na čtyřech úrovních, které jsou vzájemně propojeny:



### **Projevy stresu v myšlení**

Podstatou je neustále odevzdávání se negativním myšlenkám a katastrofickým scénářům, které v nás vyvolávají napětí, pesimismus a rezignaci. Tyto projevy poté narušují jedincovu efektivitu jednání a negativní myšlenky jsou zhmotňovány. Spouštěčem těchto myšlenek je ve většině případů nepříjemná zpráva či nepříjemná očekávaná situace.

### **Projevy stresu v emocích**

Charakteristickými stavy projevujícími se stresu v emocích jsou strach, úzkost, vztek a agrese. Stres může být doprovázen také častými výkyvy nálad, neschopností empatie, úzkostností, pesimismem, podrážděností, pocity osamění, nervozitou a netrpělivostí.

### **Projevy stresu v chování**

Zátěž se v chování projevuje zabezpečováním, které spočívá v požívání uklidňujících léků, alkoholu či zmanipulování jiné osoby. Projevuje se agrese, vyhýbání a nervózní chování v podobě okusování nehtů, pohrávání si s různými předměty a uhýbání pohledem.

### **Projevy stresu v tělesných příznacích**

Symptomy jsou tlak na prsou, bolesti hlavy, dýchací potíže, bušení srdce, bolesti břicha a střevní potíže, zvýšené pocení, cukání víček, bolesti bederní a krční páteře, přílišné svalové napětí.

### **2.1.3 Obranné mechanismy**

Obranné mechanismy, jinak také známe jako přizpůsobovací techniky, se projevují při zátěži jako chování „boj a útěk“. Agrese a únik jsou dvě přizpůsobovací techniky, díky kterým můžeme pocítit rozdíl v chování různých individuí. Dle Šnýdrové (2006) mají tyto mechanismy ještě další hierarchické členění:

#### **Agrese**

- a) Identifikace - jedinec se ztotožní s jinou osobou a převezme si její vzorce chování a výrazové prostředky. Může dojít až ke ztrátě vlastní identity.
- b) Racionalizace - tímto způsobem se člověk snaží potlačit vlastní pocity viny a výčitek. Vyvíjí úsilí o ospravedlnění svého nevhodného chování, tak aby bylo společensky přijatelné.

- c) Projekce - dochází k promítání negativních vlastností do druhých osob. Projekci rozdělujeme na asimilační a negativistickou. Při asimilační projekci si jsme vědomi špatných vlastností a připisujeme je druhým. Naproti tomu u negativistické projekce je popíráme u sebe a přisuzujeme je ostatním.
- d) Upoutávání pozornosti - vychází z komplexu méněcennosti a jedná se o zvýšenou egocentričnost. Daný jedinec neustále mluví, skáče do řeči, vytahuje se, přehání a má neustálou potřebu vkládat vlastní poznámky.
- e) Substituce - k substituci slouží využití náhradních přízpůsobovacích mechanismů.
- f) Sublimace - změna společensky neschvalovaného chování na chování přijatelné pro společnost.
- g) Kompenzace - osoba kompenzuje své neúspěchy v jedné oblasti vyniknutím v jiné oblasti.
- h) Somatizace - duševní napětí se přenáší do fyzické sféry.

## Únik

- a) Regrese - chování emočně zklamaných, starých, nemocných lidí, kteří mají tendenci se vracet k dětským projevům chování.
- b) Represe - potlačení traumatizující skutečnosti.
- c) Negativismus - dochází k projevům opačného jednání, než které je v situaci očekáváno a jedinec se často dožaduje ústupků ze strany ostatních.
- d) Izolace - osoba se snaží stáhnout do ústraní, aby nemusela čelit sociálním vztahům či svým neúspěchům.
- e) Fantazie - únik ze skutečného světa do světa představ a změněné reality.

### 2.1.4 Copingové strategie

Copingovými strategiemi rozumíme takové způsoby chování, které se využívají v situacích, kdy je jedinec vystaven nějakému stresoru a snaží se pomocí těchto taktik zmírnit nepříjemné pocity.

*„Zvládáním (copingem) se rozumí snaha – jak intrapsychická, tak zaměřená na určitou činnost – řídit, tolerovat, redukovat a minimalizovat vnitřní a vnější požadavky kladené na člověka a střety mezi těmito požadavky. Jde při tom o požadavky mimořádně vysoké, které člověka značně namáhají a zatěžují nebo převyšují zdroje, které má daná osoba k dispozici“ (Křivohlavý, 1994).*

Dle Křivohlavého (1994) existují čtyři strategie zvládnání stresu:

1. Strategie netečnosti – člověk, který se dostane do zátěžové situace, se chová zcela lhostejně a upadá do pocitů deprese, bezmoci a zoufalosti.
2. Strategie vyhnutí se škodlivému vlivu – projevuje se pocitem obavy a strachu.
3. Strategie napadení útočníka.
4. Strategie posilování vlastních zdrojů síly – jde o trénink, který zvyšuje tělesnou zdatnost, sebekontrolu a sebevládu.

### **2.1.5 První pomoc v situaci aktuálního stresu**

Z praktického hlediska je velmi důležité znát některé z technik zvládnání stresu v aktuální stresové situaci, aby ji jedinec zvládnul, když se do ní právě dostane.

#### **Protistresové dýchání**

Tato metoda patří k vůbec nejefektivnějším protistresovým prostředkům. Ve stresové situaci je nutné zaměřit svoji pozornost na vlastní dech, pomalu se nadechnout a co nehlouběji a volně poté vydechnout. Důležité je, abychom toto cvičení prováděli sami, pohodlně se posadili a začali se soustředit pouze na dýchání, které musí být pomalé a rytmické.

#### **Chvilková tělesná relaxace**

Stres je často doprovázen napětím svalstva celého těla. Je tedy na místě uvolnit ústa a ústní koutky, navlhčit jazykem rty, jazyk nechat volně ležet v ústech a uvolnit veškeré další obličejové svalstvo. Celý tento proces by měl být doprovázen protistresovým dýcháním.

#### **Koncentrace na „kredenc“**

„Kredenc“ symbolizuje v této formě protistresové první pomoci jakýkoliv neutrální předmět, který je dotyčnému zcela lhostejný a tím odvrátí svoji pozornost od stresoru.

#### **Odejít a zůstat chvíli sám**

Nejčastějším stresorem bývají druzí lidé a jejich chování, proto je doporučeno, pokud je to společensky přípustné, odejít z místnosti někam, kde člověk může být sám a tam třeba použít koncentraci na „kredenc“.

## **Změna činnosti**

Změna činnosti je velmi jednoduchá metoda, u které pouze nenásilně, přirozeně odvedeme pozornost od zdroje aktuální zátěže na novou činnost. Nejlepší je činnost spojená s pohybem. Je to totiž přirozená forma odbourávání bojových hormonů – adrenalinu a noradrenalinu.

## **Poslech relaxační hudby**

Hudba, jak je známo, je vyjádření emocí a citů. V dnešní době existuje i hudba označovaná jako relaxační, která působí velmi pozitivně na naši psychiku.

## **Rozhovor s nezúčastněnou osobou**

Touto metodou se rozumí rozhovor s osobou, která se stresem, ve kterém se dotýčný nachází, nemá nic společného. Komunikace vytváří pozitivní emoce a kladné životně postoje.

## **Počítání**

Počítání spočívá v tom, že převedeme pozornost na racionální činnost, ve které už není místo na emoce. Například se může člověk zaměřit na to kolik dní, minut či vteřin je již na světě. K tomuto počítání můžeme využít jakoukoliv techniku jako je počítač, kalkulačka či telefon.

## **Tělesné cvičení**

Vede k odbourávání nežádoucích látek v těle, které se vytváří stresem. Podporuje tvorbu endorfinů, které vyvolávají euforii.

### **2.1.6 Stres management**

Pod pojmem stres management rozumíme cílevědomé zvládání stresu. Jedná se o vymezení praktických forem a způsobů, jak stresu předcházet či se mu úspěšně bránit, včetně cílevědomého řešení těch záležitostí, které člověku zvenku stres způsobují, snažit se je dostat pod kontrolu a konkrétně je řešit (Bedrnová, Pauknerová & kol., 2015).

Je důležité si uvést pár základních technik stres managementu, kterými lze eliminovat míru stresu, která je na jedince vyvíjena v každodenním životě.

1. Přerámování – zkoumání stresové situace z jiného úhlu pohledu a hledání pozitivních či neutrálních vysvětlení.

2. Zlepšení plánování – stres často pramení z nejistoty, kterou je možné snížit pomocí technik Time managementu a různých plánovacích nástrojů.
3. Učení se relaxaci – jedná se například o hluboké a pravidelné dýchání, progresivní svalovou relaxaci a vizualizaci uklidňujících předmětů.
4. Soustředění se na vlastní hodnoty v životě – pokud se jedinec dostane do stresové situace, je důležité si uvědomit hlavní priority v jeho životě (např. spokojený rodinný život), které mohou snížit hladinu stresového hormonu.
5. Uvědomění si našich silných stránek.
6. Naučení se odpouštět – tato schopnost má významný vliv na vnímání stresu, jelikož kdo se naučí odpouštět sobě i ostatním, je více odolný stresu a depresi.
7. Mindfulness – uvědomění si všeho, co právě v tomto momentu děláme a tím zabráníme negativním myšlenkám.
8. Být vděčný – uvědomění si všeho, za co v životě můžeme být vděční (život, rodina, kamarádi).
9. Psaní deníku – tato technika má velmi uklidňující efekt při kterém se častokrát přijde na řešení problému.
10. Pozitivní afirmace – mluvit k sobě pozitivně a snažit se přesvědčovat o svých kladech má kladný vliv na naši mysl.

## **2.2 Duševní hygiena**

*„Jde o interdisciplinární předmět zahrnující praktické záležitosti života člověka se zaměřením na uchování si fyzického a duševního zdraví i přes nepříznivé dopady mnoha dílčích podnětů a situací“ (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).* V širším slova smyslu jde o hledání a nalézání optimálního způsobu života pro každého z nás. Podobnými otázkami se zabývá biodromální psychologie neboli psychologie životní cesty a dále také valeologie, která se zaměřuje na všestranné zhodnocování individuálního života. V poslední řadě by se sem dal také zařadit management osobního rozvoje, který duševní hygienu doplňuje o problematiku životosprávy, osobnostního a sociálního ukotvení, sebeřízení a efektivního životního stylu. V užším slova smyslu je poté duševní hygienu nutno chápat jako obor zabývající se problematikou uchování duševního zdraví (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Hygiena je lékařským oborem a samotné slovo je odvozeno z řečtiny, kde se překládá jako zdravotní věda, tedy obor zabývající se fyzickým zdravím. Jak plynul čas,

vědecké zkoumání, a především praxe ukázalo se, že je nesmírně důležité zabývat se otázkami duševního zdraví. Je samozřejmé, že nejrůznější myšlenkové koncepty, které se postupně objevovaly, byly překonány novými náměty, které přinášel lidský život a vývoj vědeckého zkoumání.

Důležitým okamžikem v životě každého člověka je socializace, která je značně podložena vzděláváním. Tímto způsobem jsou v životě člověka formovány jeho schopnosti a praktické dovednosti, které jsou nepochybně nutné pro bezchybné ovládnutí nějaké profesionální činnosti. Výchova, která formuje naše prožívání, hodnocení a motivaci k činnosti, bývá často opomíjena. V dnešní době se stále snižuje možnost získat pro život dostatečné a souvislé vzdělání a praktické dovednosti, ke kterým jsme vedeni pouze zřídka.

### **2.2.1 Působení podnětů**

Každý člověk se během svého života dostane do kontaktu s celou řadou fyzických a sociálních podnětů (stimulů) a to jak z vnějšího prostředí, tak z vnitřního. U každého jedince můžeme sledovat jeho specifickou reakci na daný stimul. Je potřeba zkoumat aspekty kvantity působících podnětů, ale rovněž kvalitu jejich působení.

Kvantitativní hledisko nelze lehce určit. Objektivně je žádoucí optimum pro každého jedince subjektivní, jelikož problém může nastat v situaci ať už je podnětů příliš málo, anebo naopak příliš mnoho. Tudíž je následně nezbytné hledat takové množství podnětů, které bude pro jedince optimální a bude ho stimulovat.

V dnešní době je častější nadbytek podnětů, i když hranice, která způsobí jedinci fyzické nebo psychické poškození, je pro každého odlišná. Častěji problém přinášejí podněty ze sociálního prostředí, tzv. podněty civilizační. Vše, co lidé vytvářejí nad rámec pro život nezbytných materiálních hodnot, má většinou spíše průběh náhodně realizovaných a dostatečně nereflektovaných aktivit a interakcí, které nejsou často dostatečně zvládnuty.

Nesmíme opomíjet také kvalitu působícího podnětu, která se projevuje jeho intenzitou, sledem, neurčitostí či definitivností, nejednoznačností a v neposlední řadě vzájemnými vztahy. Nejproblematictější jsou pro člověka bez pochyby sociální kontakty a mezilidské vztahy.

Dalším důležitým faktorem je délka působení určitých podnětů, kterým je člověk vystaven. Negativní dopad může způsobit i vcelku neutrální podnět, jelikož někteří lidé zvládají lépe dlouhodobé nepříznivé působení vlivů z vnějšího prostředí, zatímco druhá skupina lidí si lépe umí poradit právě v situacích krátkodobého výskytu nepříznivých podnětů. Velkou zásluhu na tom má právě osobnostní předpoklad každého člověka. Samozřejmě je, že některé z nepříznivých skutečností mohou pocházet právě od nás samotných.

Důležitou roli hraje tzv. paradigma, neboli individuální „klíč“ k interpretaci věcí a jevů. Jedna skupina lidí může mít pocit, že zatímco ostatní mají úžasný život a jsou v pořádku jak psychicky, tak fyzicky, oni sami se mají špatně a vidí pouze své vlastní nedostatky. Jiní zase často vidí problémové druhé lidi, zatímco oni jsou bezproblémoví. Také jsou lidé, kteří hledají problémy vždy a všude, jak u sebe, tak u druhých. Pouze malá část lidí je schopna realistického pohledu na jakoukoliv situaci, při které si uvědomují sebe sama, druhé lidi a svět okolo sebe jako relativně bezproblémové (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

## **2.2.2 Pozitivní akceptace a interpretace působících podnětů**

Každá jednotlivá představa nebo myšlenka, jak je nám známo i z každodenního života, má tendenci se uskutečnit. Tělo je tímto impulzem připravováno k tomu ji i nevědomě realizovat. Nekontrolované myšlení často přináší negativní podněty a úvahy, které ale bohužel mnoho lidí kolem nás bere za každodenní součást života. Pokud se jedinec naučí vědomě kontrolovat své myšlenky, představy a emoce a bude je posouvat pozitivním směrem, začne snadněji zvládat nároky života a běžných těžkostí, které přináší.

S negativními myšlenkami, představami a emocemi se můžeme vyrovnávat hned několika způsoby:

- **Prevence** - člověk by se měl naučit vnímat různé skutečnosti ať už ve vztahu k sobě, k druhým lidem nebo vykonávané činnosti pozitivně a vnímat jaké klady mu přinášejí. Každý by se měl ptát sám sebe, jak k dané věci může přispět a posunout ji ještě o krok dál s ohledem na své priority a časové možnosti.
- **Revitalizace těžkostí** - porovnáním vlastních starostí s cizími můžeme zjistit, že ty naše jsou pouhé malichernosti oproti tomu, co může řešit okolí.

- Konstruktivní řešení problémů - nalézání souvislostí mezi příčinami a jejich případné prodiskutování s druhými lidmi pomáhá volit odpovídající postupy řešení.
- Iniciativa - proaktivní lidé se nenechají strhnout událostmi, ale jejich chování je výsledkem volby, kterou učinili a na základě této volby přebírají zodpovědnost za to, že se budou věci dít určitým způsobem.
- Citové přeladění - jde o nalezení jiného úhlu pohledu na naše těžkosti například využitím humoru, odreagování pomocí smíchu či fyzické aktivity, relaxace či mobilizace fyzických a duševních sil.
- Transfer - každá činnost, na kterou je potřeba se intenzivně soustředit působí jako transfer našeho problému. Nejvíce působivý transfer jsou právě oblíbené zájmové aktivity. Aktivity jako péče o děti, domácí mazlíčky či vedení činností konaných ve prospěch druhých lidí jako sportovní a zájmové kroužky nebo pomoc lidem postiženým nemocí se může na transferu také kladně podílet.
- Hledání únikových řešení - patří sem snížení nároků, úplné vzdání se některých potřeb, odklad termínu řešení daného problému, nebo jeho odklad na neurčito, únik do fantazie a denního snění či ignorování starostí.

### **2.2.3 Působení sociálních podnětů**

Podněty ze sociální sféry jsou pro člověka nesmírně důležité. Jako první si musíme uvědomit, jak probíhá samotný proces začleňování člověka do společnosti. Zde by měl člověk zaujmout pozici svébytného jedince, tedy osobnosti a jednak člena společnosti. Ohrožení duševního zdraví může nastat v případě nevhodné nebo jinak problematické socializace. To mohou zapříčít nedostatky ve výchově, problémy s živelně působícími sociálními vlivy a nevyváženosti v procesu vlastního aktivního „učení se“. Často dochází ke dvěma extrémům. Na jedné straně se jedná o nadbytečný konformismus. Zde dochází k takové míře přizpůsobení, že nastává likvidace individuálního svérázu, který je pro každého jedince nezbytný. Na druhé straně je zcela opačný problém, a to zbytnění individualismu. V tomto případě člověk pociťuje bezbřehou osobní svobodu a dochází k egocentrismu (orientace na sebe) až egoismu (orientace na vlastní zájmy na úkor ostatních).



Problémy se mohou vyskytovat při začleňování jedince do formálních skupin, jako je školní třída nebo pracovní skupina. V těchto skupinách dochází k formování citových vazeb celkem pomalu, a tak nastávají pocity nepochopení a odcizení a může dojít až k izolaci. Dominantní jedinci se stanou středem pozornosti, zatímco lidé submisivní se ocitají na okraji událostí. Průběhem času se tyto role obvykle značně posilují a dále i generalizují.

V neformálních skupinách jako rodina a přátelé dochází k tomu, že jsou zde rychle role rozděleny a někteří jedinci mají vlivnější a jiní zcela zanedbatelné postavení. Tato postavení mohou mít značnou setrvačnost a lidé si je přinášejí i do jiných sociálních prostředí ve vzorcích svého chování.

Ve společnosti máme nutkání uspokojovat potřebu být sami sebou, ale také naplňovat požadavky našeho sociálního okolí. Především jde o výkon sociálních rolí ve skupinách, jichž jsme členy. Pro duševní hygienu je důležité, aby se člověk naučil dobře rozeznat míru naplňování sociální role, tak aby nedošlo k popření vlastního individuálního svérázu, který by ale neměl bránit žádoucímu výkonu dané sociální role (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

## **2.2.4 Psychohygienu v manažerském prostředí**

Práce manažera s sebou přináší mnoho zátěžových situací, a to jak psychických, tak fyzických. Proto je důležité stanovit si vhodnou životosprávu, kterou můžeme považovat za základní vstupní oblast týkající se duševní hygieny. Duševní život člověka je bezpochybně spjat s biologickou existencí, která má vždy nějaký rytmus. Střídají se období bdění a spánku, období aktivit a odpočinku a své místo má i čas pro příjem potravy. Všechny tyto faktory ovlivňují výkonost v pracovním životě (Pauknerová & kol., 2006).

### **Bdění a spánek**

Běžný život jedince probíhá většinou střídáním bdělého stavu se spánkem. Během bdělého stavu je člověk aktivní, ve spánku tělo odpočívá, což neznamená, že je zcela pasivní. Pro bdělý stav jsou charakteristické aktivity, při nichž člověk získává potřebnou energii. Může se jednat o příjem potravy, fyzickou námahu, herní a studijní aktivity, nebo právě práce. Během těchto aktivit se dostává do sociálního styku s ostatními lidmi (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Rytmus spánku a bdění jsou individuální, jelikož závisí na fyziologii lidského organismu, nervové činnosti a podíl mají i hormony. To vše poté ovlivňuje celkové životní tempo. Lidé s pomalejším osobním tempem se necítí dobře tam, kde je potřeba podávat okamžitý výkon a rychlé jednání. Naopak ti, co mají rychlejší osobní tempo, nebývají spokojeni, pokud na ně působí příliš málo podnětů a vyžaduje se od nich příliš málo aktivit. Tudíž je-li osobní tempo člověka v disharmonii s požadavky okolí, dochází k problémům ve výkonu a životním režimu (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

### **Odpocínek**

Pokud lidské tělo signalizuje známky únavy, neměly by být přehlíženy. Z dlouhodobého hlediska může docházet k oslabení imunity a celkovému kolapsu organismu. Odpocínek jako takový dělíme na aktivní a pasivní.

Pro osoby se sedavým zaměstnáním je nejlepší aktivní odpocínek. Pohyb jakéhokoliv druhu slouží k udržení fyzické i psychické kondice. Nejdostupnější aktivitou je samozřejmě chůze, kterou můžeme vykonávat na denní bázi. Aktivitu je vhodné střídat, aby nedocházelo ke stereotypu a jedinec se na ně mohl vždy těšit (Bedrnová, Pauknerová, & kol., 2015).

Spánek bývá označován jako jediný efektivní způsob pasivního odpocíku. Každý jedinec pociťuje ale odlišnou potřebu spánku. Ta závisí na celkové tělesné konstituci daného jedince, na jeho zdravotním stavu, kvalitě nervové soustavy a podílejí se i psychické faktory. Doporučená doba spánku je 6-9 hodin. Spánek se skládá z několika fází. Tou nejznámější je tzv. REM (Rapid Eye Movement) fáze, ve které dochází ke snění a zapamatování si snů (Bedrnová, Jarošová, Nový, & kol., 2017).

### **Stravování**

Zásady optimální a efektivní výživy je těžké specifikovat, jelikož i názory odborníků se leckdy liší. Klíčem je racionální uvažování nad skladbou našeho jídelníčku, který nám nebude škodit po fyzické či psychické stránce. Doporučuje se jíst častěji, menší porce, které se vychutnáme v klidném prostředí. V jídelníčku by neměl chybět větší podíl bílkovin a vitamínů na úkor sacharidů a tuků. Pitný režim, který souvisí na naší tělesné stavbě, by se měl pohybovat mezi 2-3 litry tekutin denně. Jedinec by měl zcela nebo alespoň částečně omezit kouření a požívání alkoholu (Bedrnová & kol., 1999).

## **Time management**

Time management zahrnuje řadu dílčích témat, které pomáhají optimalizovat vlastní čas jedince co nejefektivnějším způsobem tak, aby zvládal náročné pracovní a jiné úkoly. Časem se rozvíjely konkrétní přístupy, které se využívají k optimalizaci životního a pracovního režimu, které by se měl každý naučit.

Hlavními body je analyzování a plánování svého času, usilování o optimalizaci hledisek důležitosti a naléhavosti, vyvarování se časových tísňů, etapizovat vykonávané činnosti a delegovat některé úkoly také na jiné osoby (Bedrnová & kol., 2017).

Při plánování aktivit je nejvhodnější vycházet z analýzy aktivit konaných v určitém časovém rámci, který by se měl skládat z nejméně čtrnácti následujících dnů. Aktivy se následně vyhodnotí. Díky tomuto přehledu získáme představu o našem čase. Všechny činnosti je potřeba rozdělit dle důležitosti a časové náročnosti. K efektivnímu využití času se doporučuje využívat papírové či elektronické diáře. Vyvarovat by se jedinec měl především zbytečným časovým rezervám, které můžeme nazvat tzv. prokrastinace. Dle Bedrnové, Pauknerové & kol. (2015) je prokrastinace definována jako odkládání započetí či dokončení plánovaných povinností a úkolů.

### **2.2.5 Autoregulační techniky**

K posílení stavu tělesné, psychické a sociální pohody člověka je možné aplikovat nejrůznější autoregulační techniky, které jsou formou aktivního přístupu jedince k vlastnímu zdraví ve smyslu prevence.

#### **Autogenní trénink**

Autor metody Johanes Schultz se snažil vytvořit jedinečný druh cvičení, jehož podstatou je maximální tělesné uvolnění a vnitřního duševního soustředění. „*AT je tedy schopnost ovlivňovat vlastní myslí svoje tělo a tím opět svoji mysl*“ (Vojáček, 1988). Trénink obsahuje tři základní mechanismy – koncentrace, relaxace a představy. Tyto mechanismy se uplatňují jako uvolnění, koncentrace na tíži, teplo, srdeční tep, dech a na příjemně svěží čelo, poté je relaxace ukončena (Machač & Macháčová, 1991).

## **Jacobsonova progresivní relaxace**

Edmund Jacobson šel ve stopách J. Schultze a založil další metodu, která je založena na uvědomění si souvislostí somatického a psychického. Základem cvičení je nácvik uvolnění svalstva v jednotlivých částech těla. Od AT se ale liší především tím, že na začátku každé relaxace přichází záměrné napětí jednotlivých svalových partií (Bedrnová, Pauknerová & kol., 2015).

## **Machačova relaxačně aktivační metoda (RAM)**

Autoři Machač a Macháčová nejvíce vycházeli z AT, který obohatili o fázi aktivační. Celý trénink se skládá ze tří fází relaxačních a tří fází aktivačních. Výsledný stav po RAM vystihuje žádoucí psychickou činnost s pozitivním emočním naladěním (Machač & Macháčová, 1991).

Dle Macháčové a Macháče (1971) je postup stěžejních regulačních úkolů následující:

- Svalová relaxace.
- Psychická relaxace
  - o zrušení vnějších vazeb,
  - o somatizace zážitku „já“,
  - o citové přeladění.
- Aktivační záběr.

## **2.2.6 Mindfulness**

K účinnému využívání pozornosti patří všímavost (Mindfulness), které pojímáme jako záměrné upínání pozornosti ke svému vnitřnímu i vnějšímu světu (Goleman, 2014). Tento stav představuje naprostou kontrolu nad vlastní pozorností. Tím usměřujeme své prožívání, zklidňujeme svoji mysl a můžeme efektivněji využívat své schopnosti a dovednosti.

Hassanová (2015) rozřazuje na způsob formální a neformální. Formální všímavost označujeme jako meditaci, která si žádá denní trénink jistých praktik. Naopak neformální způsob všímavosti s sebou nese žádná striktní pravidla. Stačí pouze zapojovat všímavou pozornost do našich běžných činností a díky tomu žít v přítomném okamžiku.

## **2.2.7 Work-life balance a well-being**

Pod pojmem work-life balance se skrývá vyváženost práce a dalších oblastí života, které přispívají k efektivnímu životnímu stylu. Nejčastějším problémem v této oblasti bývá čas strávený v práci, díky kterému už poté nezbývá čas na rodinu. Toto riziko se týká především žen. Stále více se diskutuje nad tím, zda hledání vyváženého času v práci a s rodinou je to správné kritérium a jestli by se nemělo spíše přihlížet na kvalitu stráveného času, jelikož kvantita nemusí zaručovat spokojenost. S kvalitou života bývá spíše spojován tzv. well being.

Dle Křivohlavého (2004) lze životní pohodu definovat pomocí psychologických a sociálních dimenzí:

### **Psychologická dimenze**

- sebepřijímání,
- osobní růst,
- účel života,
- začlenění do života,
- samostatnost, autonomie,
- vztah k druhým lidem.

### **Sociální dimenze**

- sociální přijetí,
- sociální aktualizace,
- spoluúčast na společenském dění,
- sociální soudržnost,
- sociální integrace.

### 3 Představení společnosti

Škoda auto a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi je největší výrobce automobilů v České republice. Dále je také největším českým exportérem a řadí se mezi největší české zaměstnavatele. V současné době zaměstnává v České republice více jak 34 800 osob. Její výjimečné postavení bylo již po několikáté potvrzeno výhrou v soutěži Českých 100 nejlepších. V Mladé Boleslavi se nachází největší výrobní závod, další je umístěn v Kvasinách a ve Vrchlabí. Kromě těchto tří hlavních závodů se auta této značky vyrábějí v mnoha jiných zemích jako je Slovensko, Německo, Indie, Rusko a Čína. Předmětem podnikatelské činnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky stejně jako poskytování servisních služeb. V souladu se strategií 2025+ se firma přibližuje k Simply Clever společnosti, která nabízí zákazníkům nejlepší řešení mobility a související digitální služby. Společnost se v roce 1991 stala součástí německého koncernu Volkswagen Group a jediným akcionářem ŠKODA AUTO a.s. je tedy společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., která je dceřinou společností VOLKSWAGEN AG (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2019).

Oblast Technického vývoje hraje stěžejní roli v naplnění Strategie 2025+. Začátek elektromobility a digitálních technologií v automobilovém průmyslu klade na Technický vývoj vysoké nároky, jejichž zvládnutí vyžaduje širokou paletu dovedností, znalostí a činností. Zapojení odborníků z mnoha oborů vyžaduje i stále širší portfolio nabízených produktů společnosti. Na konci roku 2019 pracovalo v Technickém vývoji 2 309 zaměstnanců a jejich počet neustále narůstá (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2019).

## **4 Empirická část – metodologie výzkumu, výzkumné otázky, vzorek zkoumání**

K práci manažera neodmyslitelně patří určitá míra stresu. Stres, jeho následky a možnosti vyrovnávání se se stresem jsou hlavním obsahem druhé části bakalářské práce. Výzkumné šetření bylo prováděno pomocí dotazníku, který byl vyplněn koordinátory na úrovni středního managementu ve ŠKODA AUTO a.s.. Na základě zmíněného dotazníku byly zjištěny stresory a jejich působení na duševní zdraví koordinátorů, stejně jako metody duševní hygieny, pomocí kterých se stresem bojují.

### **4.1 Metodologie výzkumu**

Pro sběr dat byl použit kvantitativní výzkum ve formě online dotazníkového šetření, zejména proto, že se touto metodou dá efektivně zaměřit celá cílová skupina v poměrně krátkém čase, který zásadně nenaruší pracovní činnost respondentů. K vytvoření dotazníku byla použita internetová stránka [www.surveymonkey.cz](http://www.surveymonkey.cz).

Dotazník obsahoval celkem 22 otázek, na které měl respondent odpovědět. První část dotazníku obsahovala pět otázek, které se týkaly základních informací o respondentovi. Druhá část se 6 otázkami se zaměřovala na úroveň stresu v zaměstnání a možné příznaky. Třetí část tvořilo 5 otázek, které měly zjistit, jak moc je pracovní život pro zaměstnance důležitý, a zda se nevyskytují příznaky workoholismu. Předposlední část dotazníkového šetření, která obsahovala 5 otázek, se zaměřovala na metody duševní hygieny a využití odborné pomoci. Poslední část obsahovala pouze jednu otázku s otevřenou odpovědí, kde byli respondenti tázáni, co by bylo vhodné ve ŠKODA AUTO a.s. změnit v návaznosti na úroveň stresu.

### **4.2 Výzkumné otázky**

Před zahájením dotazníkového šetření byly zformulovány dvě základní výzkumné otázky, jejichž výsledek si dotazník kladl za cíl zjistit.

**Z čeho manažeři v oblasti Technického vývoje ve ŠKODA AUTO a.s. pociťují největší stres?**

První otázka se zaměřuje na zjištění, z čeho zaměstnanci na manažerských pozicích pociťují největší psychickou zátěž při výkonu své práce.

### **Využívají manažeři aktivně techniky duševní hygieny?**

Druhá otázka měla za úkol určit, zda manažeři vědomě či nevědomě využívají duševní hygieny, ať už v podobě volnočasové činnosti či jasně zaměřené protistresové techniky.

### **4.3 Vzorek zkoumání**

Jako cílová skupina respondentů byli vybráni koordinátoři ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) z oddělení Technického vývoje. Ve firemní struktuře odpovídají střednímu managementu a jejich práce spočívá ve vedení pracovního týmu, který se následně zodpovídá vedoucímu celého oddělení.

Pro výzkum bylo pomocí e-mailu osloveno 183 zaměstnanců. Návratnost dotazníku za dva týdny byla pouhých 38,80 %, což tvoří 71 zaměstnanců z celkového počtu oslovených.

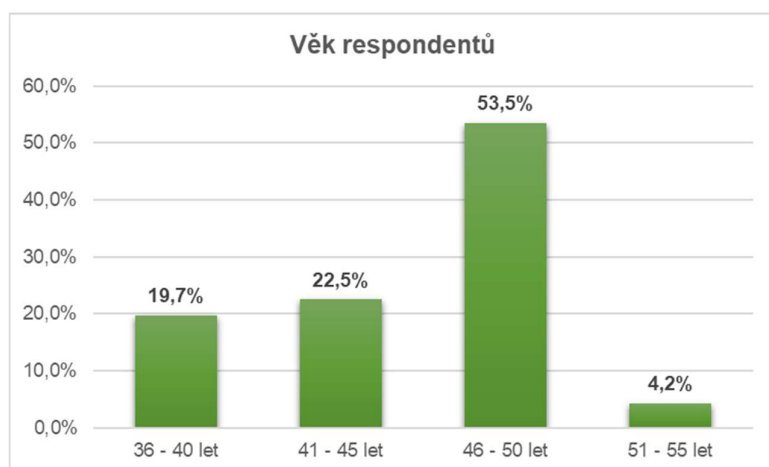


## 5 Sběr dat, jejich analýza, vyhodnocení, interpretace a návrh případných opatření

Poslední kapitola se specializuje na vyhodnocení nasbíraných dat, jejich sumarizaci, interpretaci a v závěru podání návrhu ke snížení psychické zátěže v pracovním prostředí firmy.

### 5.1 Charakteristika respondentů

Zkoumaný soubor obsahoval odpovědi 71 anonymních respondentů, z nichž 67 byli muži a pouze 4 ženy. Věková struktura respondentů byla na těchto pozicích nejvíce zastoupena ve věku od 46 do 50 let (viz Obr. 1).



(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

#### Obrázek 1 Věk respondentů

Jako další bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivých koordinátorů (viz Tabulka 1). Největší procento bylo zaznamenáno na úrovni magisterského vysokoškolského vzdělání.

Tabulka 1 Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání		
Typ vzdělání	Počet respondentů	Procento respondentů
Středoškolské bez maturity	0	0%
Středoškolské s maturitou	7	9,9%
Vyšší odborné	0	0%
Vysokoškolské bakalářské	6	8,5%
Vysokoškolské magisterské	55	77,5%
Vysokoškolské doktorské	3	4,2%

(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

Dle dotazníku bylo zjištěno, že 93 % dotazovaných působí ve ŠA více jak 10 let. Druhou nejčetnější skupinou (4,2 %) se stali zaměstnanci pracující v této akciové společnosti 1-3 roky. Pouhých 3,8 % zde pracuje 4-6 let a 7-9 let. Odpověď méně než 1 rok nebyla vybrána ani jednou.

Rozmanitější odpovědi byly na otázku, jaká je délka působení na manažerské pozici ve ŠA. Nejvíce koordinátorů (35,2 %) odpovědělo, že na svém místě jsou déle než 10 let. V intervalu 2-3 roky zastupuje svoji pozici 25,4 % pracovníků. Poté zde jsou dvě podobně početné skupiny, a to 18,3 % dotazovaných, kteří jsou manažery 7-9 let a 16,9 %, jejichž délka působení odpovídá 4-6 let. Pouze 3 respondenti s podílem 4,2 % odpověděli, že jsou na této pozici zaměstnání méně než 1 rok.

## 5.2 Vyhodnocení nasbíraných dat

V 6. otázce byli koordinátoři tázáni, jaké emoce je nejčastěji provázejí před příchodem do práce. Každý si mohl vybrat více odpovědí z několika možností, které byly nabízeny. Nejčastěji vybraným pocitem se stal optimismus. Dále následovala zvědavost, obavy, hrdost a stres. Velmi zřídka zvolenou emocí byl strach, lhostejnost či znechucení. Do možnosti „jiné“ lidé často psali, že se jedná o určitý mix emocí, které záleží na dnu a na jeho náročnosti, anebo že jsou zcela bez emocí.



(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

### Obrázek 2 Otázka č. 6

Otázka č. 7 se zaměřovala na úroveň stresu související s pracovní pozicí jedince, kterou měl ohodnotit na stupnici od 1 do 10, přičemž 1 znamenala žádný stres a 10

extrémní zátěž. Nejčastěji zvolená hodnota byla 7, která představuje pocit stresové zátěže větší, než je průměr. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by nepocítoval známky stresu.

Tabulka 2 Otázka č. 7

Úroveň pracovního stresu respondentů		
Hodnocení	Počet respondentů	Podíl respondentů
1 / 10	0	0%
2 / 10	4	5,6%
3 / 10	3	4,2%
4 / 10	3	4,2%
5 / 10	13	18,3%
6 / 10	9	12,7%
7 / 10	16	22,5%
8 / 10	13	18,3%
9 / 10	8	11,3%
10 / 10	2	2,8%

(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

Otázka č. 8 zjišťovala, zda na sobě respondenti pocítují nějaké ze 13 uvedených příznaků, které by mohly signalizovat nadměrné stresové zatížení. Každý si mohl vybrat více možností, které poslední dobou pocítuje. Zcela nejčastěji byla zvolena únava, ale také podrážděnost, bolest těla, poruchy spánku a neschopnost soustředit se. Pouze jeden člověk uvedl, že nepocítuje žádné z příznaků.



(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

Obrázek 3 Otázka č. 8

V otázce č. 9 se měli zaměstnanci zamyslet nad otázkou, zda jim míra pracovního stresu brání k vyšší efektivitě práce, kde více jak polovina odpověděla, že pracovním stresem nejsou ovlivněni.

Otázka č. 10 dávala na výběr několik možností, ze kterých by jednotlivci mohli v zaměstnání pociťovat největší stres. Více jak polovina zaměstnanců zvolila časový tlak, který je na ně vyvíjen. Respondenti vyjádřili nespokojenost s velkým množstvím úkolů, které musí plnit díky nedostatečné kapacitě oddělení a také se špatnou komunikací, jak mezi vlastními podřízenými, tak mezi odděleními zároveň.



(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

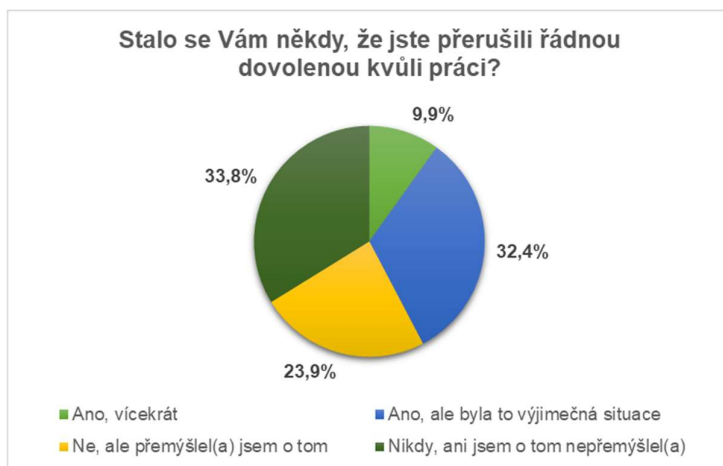
#### Obrázek 4 Otázka č. 10

Otázka č. 11 zjišťovala, jak často se manažeři vyskytují v práci přesčas. Více jak polovina přiznala, že jsou v práci více jak 8 hodin pravidelně anebo každý den.

Na otázku č. 11 navazovala otázka č. 12, která zjišťovala kolik hodin jednotlivci stráví prací ať už na pracovišti anebo doma. 80,3 % potvrdilo pracovní dobu pohybující se mezi 8-10 hodinami a 8,5 %, kteří pracují více jak 10 hodin.

Otázka č. 13 se zabývala délkou spánku, která je u 93 % v pořádku a pohybuje se mezi 6-8 hodinami a více. Pouhých 7 % spí méně než 6 hodin.

Na otázku č. 14, zda někteří z dotazovaných přerušili řádnou dovolenou kvůli práci, 9,9 % odpovědělo, že přerušili dovolenou tímto způsobem vícekrát a 32,4 %, že se takto stalo ve výjimečné situaci. Zbytek takto nikdy nečinil.



(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

**Obrázek 5 Otázka č. 14**

Otázka č. 15 se týkala přítomnosti v zaměstnání, i přes doporučení svého lékaře takto nekonat. Celých 76,1 % bralo ohled na svoje zdraví a do práce se nedostavilo. Zbytek uvedl, že do práce šli z výjimečných důvodů a z toho 4,2 % dobrovolně přiznali, že práce je pro ně důležitější než vlastní zdraví.



(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

**Obrázek 6 Otázka č. 15**

V otázce č. 16 pouze jeden koordinátor uvedl, že je pro něho jeho práce důležitější než soukromý život. Ostatní si uvědomují důležitost soukromého životě.

Otázka č. 17 byla tvořena škálou, ve které měli jednotlivci ohodnotit, jestli aktivně předcházejí stresu. Hodnota 1 znamenala, že jedinec vyvíjí nulové úsilí k předcházení stresu a hodnota 10 představovala maximální snahu. Na škále byla

zvolena nejnižší krajní hodnota pouze jednou. Nejčastěji byly vybrány hodnoty 8, 5, 7 a 6, jak můžeme vidět v tabulce, takže jejich snaha je více než průměrná.

Tabulka 3 Otázka č. 17

Snažíte se aktivně předcházet stresu?			
Hodnocení	Počet respondentů	Podíl respondentů	
1 / 10	1	1%	
2 / 10	2	2,8%	
3 / 10	5	7,0%	
4 / 10	3	4,2%	
5 / 10	14	19,7%	
6 / 10	10	14,1%	
7 / 10	11	15,5%	
8 / 10	15	21,1%	
9 / 10	4	5,6%	
10 / 10	6	8,5%	

(zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

V otázce č. 18 měli zaměstnanci vybrat jednu či více aktivit, díky kterým předcházejí stresu. Nejoblíbenější je vykonávání sportovní aktivity, procházka v přírodě či individuální koníčky. Do možnosti „jiné“ lidé vícekrát uvedli čas strávený s rodinou a jógu.

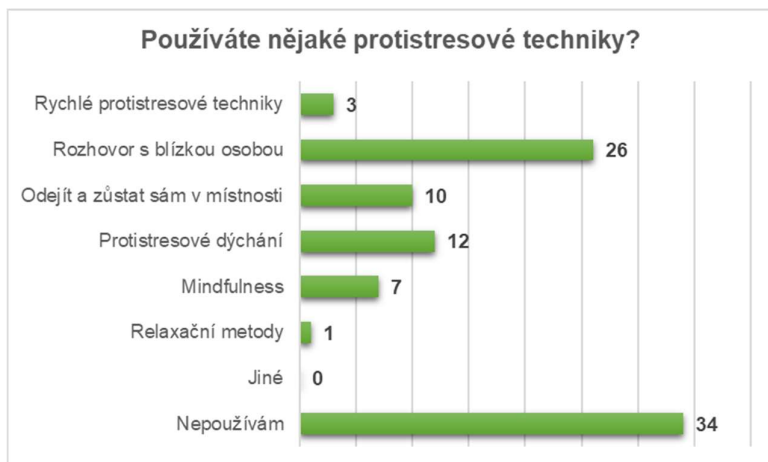


(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

Obrázek 7 Otázka č. 18

Zda se dotazovaní brání stresu pomocí antistresových technik bylo zjišťováno v otázce č. 19, kde každý mohl označit několik odpovědí. Značná část (47,9 %) uvedlo, že žádnou z technik nevyužívá. Ostatními byla nejvíce oblíbená technika

rozhovor s blízkou osobou, poté protistresové dýchání, odchod z místnosti, ale také mindfulness.



(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

#### Obrázek 8 Otázka č. 19

Na využití odborné pomoci v oblasti duševního zdraví v podobě psychologa či psychiatra se ptala otázka č. 20. Přesně 50,7 % testovaných odpovědělo, že nikdy o pomoc odborníka nepožádalo a přijde jim to zbytečné. Naproti tomu 36,6 % nikdy nevyužili této služby, ale přemýšleli o ní. Pouhých 12,7 % přiznalo, že v minulosti navštívili odborníka, ale nikdo z dotazovaných již těchto služeb nyní nevyužívá.



(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

#### Obrázek 9 Otázka č. 20

V návaznosti na otázku vyhledání odborné pomoci byli zaměstnanci tázáni, zda mají povědomí o možnosti navštívení firemního psychologa ŠA. Téměř polovina o této

možnosti nevěděla. Kdežto 50,7 % o psychologovi vědělo, ale nikdo z nich se k němu nedostavil.

Úplně poslední otázka byla nejvíce kreativní. Každý z koordinátorů mohl napsat, co by podle něho, bylo potřeba změnit ve ŠA v návaznosti na úroveň stresu. Všechny odpovědi byly rozřazeny a vyhodnoceny, jak můžeme vidět v Tab. 4.

**Tabulka 4 Otázka č. 22**

<b>Co je podle Vás nutno změnit ve Škoda Auto a.s. v návaznosti na úroveň stresu?</b>	
<b>Odpovědi</b>	<b>Počet respondentů</b>
Realistické plánování aktivit	9
Vztahy na pracovišti	9
Snížení byrokracie	8
Více pracovních míst	7
Konzistentní procesy	6
Firemní kultura	5
Zlepšit komunikaci	3
Více delegovat	3
Důraz na vzdělávání	3
Podpora Work-Life Balance	2
Dodržování strategie/plánů	2
Redukovat činnosti	2
Zdravotní volno	1
Více koučinku	1
Týmová odpovědnost	1
Odpočinkové zóny	1
Zvýšit kompetence	1

(zdroj: vlastní zpracování, 2020)

### **5.3 Shrnutí dotazníkové šetření**

Na začátku hodnocení dotazníkového šetření je třeba uvést, že návratnost z celkového počtu dotazovaných byla poměrně nízká a je tedy možné, že kdyby se na vyplnění podílelo více osob, budou výsledky šetření zcela jiné. Z celkových 71 vyplněných dotazníků pouze 4 byly vyplněny od žen. Tudíž nelze zkoumat rozdíly mezi pohlavími v rámci výzkumného šetření. Převahu mužů lze přisuzovat technickému zaměření oblasti. Také jsme si mohli všimnout, že mezi zaměstnanci na manažerských pozicích se vyskytují spíše starší, pracovně zkušenější lidé.

Druhá část dotazníku se zaměřovala na úroveň stresu související s pracovním umístěním jedince, nejvýznamnějšími stresory a příznaky nahromaděného stresu. Úroveň stresu, kterou při své práci pociťují, respondenti označili za lehce nadprůměrnou, ale i přes to značná část pociťuje před příchodem do práce kladné emoce jako je optimismus, zvědavost, hrdost a radost. Jejich činnost jim nejvíce



znepříjemňuje především časový tlak, který je na ně vyvíjen. Nepříjemné vlivy se mohou mnohdy projevit v mnoha dalších oblastech. Velmi často uvedeným příznakem byla únava, podrážděnost, poruchy spánku a neschopnost soustředit se. Zaměstnanci ale uvedli, že pocítují i fyzické příznaky, jako je právě bolest těla. Zvýšená efektivita práce však nebyla zcela prokázána. Pouze 8,5 % uvedlo, že míra stresu brání jejich pracovní výkonnosti a 12,7 % si myslí, že je zatížení nijak neovlivňuje. Zbytek tázaných se rozhodoval mezi odpověďmi „spíše ano“ a „spíše ne“.

Další část šetření se orientovala na důležitost osobního života jedinců a možné náznaky workoholismu, které se u zaměstnanců vykonávajících práci manažera často vyskytují. Pracovní doba se pohybuje nejčastěji mezi 8 – 10 hodinami, což uvedlo 80,3 % pracovníků. K práci přesahující 10 hodin se přiznalo 8,5 %. Na tento fakt navazuje i otázka týkající se práce přesčas, kde 26,8 % sdělilo, že práce přesčas je pro ně každodenní záležitostí, a 45,1 % se přidalo, že je to velmi časté. Zbytek tráví více času v práci pouze občas anebo za zcela výjimečných situací. V jedné z otázek se 9,9 % přiznalo, že vícekrát přerušili řádnou dovolenou kvůli práci. 32,4 % takto konalo ve výjimečných situacích a 23,9 % dovolenou nepřerušilo, i když o tom přemýšleli. Velmi podobná otázka se týkala porušení nařízení lékaře nechodit do práce ze zdravotních důvodů. Toto nařízení porušilo pouze 17 z celkových 71 respondentů, ale 24 lidí o tom uvažovalo.

Předposlední část obsahovala otázky vztahující se k duševní hygieně, odborné pomoci v oblasti duševního zdraví a znalosti protistresových metod. V průměru byla snaha manažerů předcházet stresu ohodnocena na škále od 1 do 10 nadprůměrná (6,4). Nejčastěji uvedenou aktivitou k redukci stresového zatížení byl sport či procházka v přírodě. Dále taktéž nejrůznější hobby, odpočinek u TV či PC, čtení a návštěva kultury. Konzumaci alkoholu jako oprostění se od stresu uvedlo pouze 9 osob. Skoro polovina nepoužívá žádné protistresové techniky. Zbytek používá rozhovor s blízkou osobou, protistresové dýchání či odejde z místnosti a využije chvílky o samotě. Odborníka v oblasti duševního zdraví navštívilo 12,7 % z dotazovaných, ale žádný z nich této služby již nevyužívá. O vyhledání pomoci ale přemýšlelo 36,6 %. Následovala otázka, která zjišťovala, zda zaměstnanci vědí o možnosti využití firemního psychologa. Pro téměř polovinu to bylo nové zjištění,

ale jen 32,4 % označilo tuto informaci za užitečnou. Zbytek o firemním psychologovi věděl, ale nikdy k němu nezavítal.

Poslední část obsahovala pouze jednu otázku, která se týkala snížení úrovně stresu ve ŠA. Ti, kteří sdělili své názory, nejčastěji uváděli, že na všechny jejich úkoly je málo času a nejsou realisticky naplánované. K tomu častokrát uváděli nedostatečně naplněnou personální kapacitu a neblahé vzájemné vztahy na pracovišti. Koordinátoři si stěžovali na přílišnou byrokracii a procesy, které se neustále obměňují.

#### **5.4 Návrh opatření**

Na každém jedinci zvláště je jaký si zvolí způsob života. Každodenní pracovní nátlak, velká míra zodpovědnosti, strach z neúspěchu či špatné vztahy s kolegy úzce souvisí s psychickým zdravím jedince. Pokud se jedinec rozhodne potlačit svůj osobní život ve prospěch svého karierního růstu, nevěnuje dostatečnou pozornost signálům svého těla a nenastaví si jasné hranice, může dojít až k vážným fyzickým či psychickým onemocněním. Proto by měl každý zaměstnanec věnovat dostatečnou pozornost aktivnímu předcházení stresu, ať již pomocí dodržování zásad zdravého životního stylu nebo používáním protistresových metod či návštěvy odborníka na duševní zdraví. Návrhem pro koordinátory může být jakákoliv fyzická aktivita vykonávaná alespoň dvakrát v týdnu, kterou se vyplaví nežádoucí látky z těla a dojde k uvolnění hormonu štěstí (tzv. Endorfinu). Odbory ŠA zajišťují bezplatné vstupy do posilovny a sauny, ale také přispívají na rekondiční pobyty v oblíbených lázeňských lokalitách. Společnost také podporuje kulturní vyžití svých zaměstnanců, kde mohou přijít na jiné myšlenky a odpoutat se od strastí pracovního života. Kladení důrazu na spánkový režim, který bude trvat alespoň 8 hodin může napomoci snížení pocitu únavy a celkového napětí mysli. K tomu bezesporu patří pravidelný příjem potravin a dodržování pitného režimu. Pokud jedinec cítí potřebu, může si osvojit několik protistresových metod, se kterými může řešit nadměrné psychické zatížení. Některé z těchto technik je možné vykonávat i ve svém zaměstnání jako například protistresové dýchání nebo mindfulness. Ve volném čase se mohou zaměřit na praktikování jógy či meditace. V případech, kdy si člověk myslí, že situaci už není schopen zvládnout sám, nebo si potřebuje promluvit s nezaujatou osobou, je na místě využít služeb psychologa či psychiatra. Pomoci psychologa lze využít díky zdravotním pojišťovnám bezplatně. Na stránkách

pojišťoven jsou uvedeny seznamy psychologů, kteří s pojišťovnou pracují a nabízí tak bezplatné služby. Navíc zaměstnanci ŠA mohou zcela zdarma využít firemního psychologa.

Psychický stav jedince se podepisuje na jeho pracovním výkonu, a proto by každá organizace měla dbát na pracovní prostředí a vnášet do praxe inovace z psychologie práce, které napomůžou pracovníkům k podpoře jejich zdraví. Zaměstnavatel by měl zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců pomocí různých kvantitativních šetření a na základě výsledků předkládat návrhy ke zlepšení. Stejně jako jsme v této bakalářské práci zjistili, že zaměstnanci jsou nespokojeni s nerealistickým plánováním aktivit, se vztahy na pracovišti, vysokou mírou byrokracie, nedostatečným množstvím pracovních míst a s dalšími záležitostmi. Společnost by měla zavést lepší informační systém týkající se podpůrných služeb, které zajišťuje. Například téměř polovina dotazovaných nevěděla o možnosti využití firemního psychologa, kterou jim zaměstnavatel nabízí. Určitě by pomohl plošně zaslaný informační e-mail na všechny zaměstnance ŠA, eventuálně předání nějaké formy informačního letáku na vedoucího oddělení, který by tento fakt prezentoval dále na poradách. Dalším návrhem, který by mohl pomoci vypořádávání se s pracovním stresem je výstavba relaxačních zón, které jsou specifické svým vybavením jako jsou sedací křesla, interaktivní obrazovky a stoly k odložení osobních věcí či občerstvení.

## Závěr

Zpracovaná bakalářská práce se věnuje tématu Stres a duševní hygiena v manažerské praxi. V teoretické části bylo vysvětleno, co je stres a jak se na jedinci projevuje včetně toho, jaké jsou možnosti zvládnání vyšší stresové zátěže. Jelikož se práce orientovala na manažerské prostředí, bylo vysvětleno postavení manažera a jeho funkce ve společnosti. K práci manažera neodmyslitelně patří určitá míra stresu, které je zaměstnanec na této pozici vystavován každý pracovní den a s tím jsou spojeny možné následky jako workoholismus a následný syndrom vyhoření, které autorka přiblížila v první kapitole. Posledním stěžejním tématem byla duševní hygiena, která napomáhá lidem k prevenci závažného duševního zatížení a možným následkům v podobě psychického či fyzického onemocnění. Toto téma je velmi obsáhlé, a tak bylo vybráno několik metod, které by mohly pomoci vytíženým zaměstnancům včetně představení pár autoregulačních technik. Mezi nejnovější trendy v oblasti psychohygieny patří právě například Mindfulness, které je relaxační a meditační technikou, která má upevňovat duševní zdraví jedince v každodenním životě. Autorka také uvedla tzv. work-life balance, jehož uvědomění si by mohlo pomoci manažerům, kteří práci berou jako svoje nejvýznamnější poslání v životě a neuvědomují si důležitost osobního života.

Empirická část byla založena na kvantitativním výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Dotazník vlastní konstrukce byl rozeslán na koordinátory ŠKODA AUTO a.s., kteří měli zodpovědět otázky týkající se stresu souvisejícího s jejich pracovní pozicí a možné příznaky zátěže, které na sobě pozorují. Část byla také zaměřena na hledání známek workoholismu, který se ve značné míře nepotvrdil. Součástí byly otázky zaměřené na psychohygienu, kde se koordinátoři svěřili s činnostmi a technikami, které vykonávají za účelem odbourávání stresu.

V návaznosti na výsledky anonymního dotazníkového šetření a jejich analýzu a vyhodnocení byly autorkou navrženy preventivní opatření jak pro zaměstnance ŠA ta i pro společnost ŠA.

Díky zjištěným informacím z dotazníkového šetření byly navrženy metody pro uchování rovnováhy duševního zdraví a připomenuty faktory, které působí na zdraví jedince, jako je třeba fyzická aktivita či pravidelný spánkový režim. Autorka také uvedla důležitost vykonávání různých metod zabraňujících stresu, jako je právě již zmíněné protistresové dýchání, jóga a meditace. Autorka vyzdvihla skutečnost,

že ŠA svým zaměstnancům poskytuje různé služby v oblasti sportu či kultury a mimo jiné také nabízí služby firemního psychologa, který je bezplatný.

Pro společnost ŠA byly navrženy preventivní opatření na základě zjištěných odpovědí od jejích zaměstnanců. Opatření se týkala neustálého vnášení aktuálních poznatků psychologie práce, ale také spolupráce se zaměstnanci na dosažení méně stresového pracovního prostředí. Dalším doporučením bylo zlepšit způsob informování zaměstnanců týkající se například možnosti využití bezplatného firemního psychologa. Poslední myšlenkou bylo vytvoření tzv. relaxačních zón, které byly poptávány ze strany pracovníků.

## Seznam literatury

ARNOLD, J. -- RANDALL, R. -- PATTERSON, F. -- SILVESTER, J. -- ROBERTSON, I T. -- COOPER, C L. -- BURNES, B. -- HARRIS, D. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. Pearson, 2016. 783 s. ISBN 978-1-292-06340-9.

BEDRNOVÁ, E. Management osobního rozvoje. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.

BEDRNOVÁ, E. BEDRNOVÁ, Eva. Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery. Praha: Fortuna, 1999. 164 s. ISBN 80-7168-681-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

SVOBODA, V. PhDr. Vladimír Svoboda: Duševní hygiena v manažerské profesi. [online]. 2012. URL: <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=qxbjwVUcUPg>.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. Manažerka a stres. Praha 7 : GradaPublishing, a.s., 2006. ISBN: 80-247-1272-5.

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

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Věk respondentů.....	32
Obrázek 2 Otázka č. 6.....	33
Obrázek 3 Otázka č. 8.....	34
Obrázek 4 Otázka č. 10.....	35
Obrázek 5 Otázka č. 14.....	36
Obrázek 6 Otázka č. 15.....	36
Obrázek 7 Otázka č. 18.....	37
Obrázek 8 Otázka č. 19.....	38
Obrázek 9 Otázka č. 20.....	38

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Nejvyšší dosažené vzdělání .....	32
Tabulka 2 Otázka č. 7 .....	34
Tabulka 3 Otázka č. 17 .....	37
Tabulka 4 Otázka č. 22 .....	39

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Úplné znění dotazníku.....	49
---	----



## Příloha č. 1

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Kubelková a jsem studentkou 4. ročníku ŠKODA AUTO Vysoké školy. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit ke zpracování mé bakalářské práce na téma „Stres a duševní hygiena v manažerské praxi“.

Předem děkuji za vyplnění.

1. Jste:

- a) Muž
- b) Žena

2. Váš věk je:

- a) 20 – 25 let
- b) 26 – 30 let
- c) 31 – 35 let
- d) 36 – 40 let
- e) 41 – 45 let
- f) 46 – 50 let
- g) 51 – 55 let
- h) 55 – 60 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) Středoškolské bez maturity
- b) Středoškolské s maturitou
- c) Vysokoškolské bakalářské
- d) Vysokoškolské magisterské
- e) Vysokoškolské doktorské

4. Vaše délka působení ve ŠKODA AUTO a.s. je:

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let

- d) 7 – 9 let
- e) 10 let a více

5. Vaše délka působení na manažerské pozici ve ŠKODA AUTO a.s. je:

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 7 – 9 let
- e) 10 let a více

6. Jaké emoce Vás provází nejčastěji před příchodem do práce?

- a) Strach
- b) Radost
- c) Znechucení
- d) Obavy
- e) Lhostejnost
- f) Hrdost
- g) Optimismus
- h) Stres
- i) Zvědavost
- j) Vyčerpanost
- k) Jiné (uved'te)

7. Jaká je úroveň stresu související s Vaší pracovní pozicí? (Škála od 1 do 10)

8. Pociťujete na sobě v poslední době některé tyto příznaky?

- a) Třes (celého těla, rukou,..)
- b) Nechutenství
- c) Přejídání
- d) Bolest těla
- e) Poruchy spánku
- f) Neschopnost soustředit se
- g) Panika
- h) Nevolnost

- i) Únava
- j) Pocity úzkosti
- k) Snížená fyzická výkonnost
- l) Podrážděnost
- m) Oslabený imunitní systém
- n) Žádný z těchto příznaků nepocítuji

9. Brání Vám míra pracovního stresu zvýšit efektivitu práce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Z čeho v práci pocítujete největší stres?

- a) Přílišná zodpovědnost
- b) Pracovní prostředí
- c) Nadřízený
- d) Nedostatečná zpětná vazba
- e) Monotónní práce
- f) Časový tlak
- g) Nedostatečné ocenění
- h) Malé platové ohodnocení
- i) Strach z neúspěchu
- j) Nemám stres z práce
- k) Jiné (uved'te)

11. Jste v práci přesčas?

- a) Pravidelně, každý den
- b) Často
- c) Občas a pouze chvíli
- d) Ne, jen ve výjimečných situacích
- e) Nikdy jsem nepracoval přesčas

12. Kolik hodin obvykle strávíte prací?

- a) Méně než 6 hodin
- b) 6 – 8 hodin
- c) 8 – 10 hodin
- d) Více jak 10 hodin

13. Kolik hodin denně spíte?

- a) Méně než 6 hodin
- b) 6 – 8 hodin
- c) Více jak 8 hodin

14. Stalo se Vám někdy, že jste přerušili řádnou dovolenou kvůli práci?

- a) Ano, vícekrát.
- b) Ano, ale byla to výjimečná situace.
- c) Ne, ale přemýšlel(a) jsem o tom.
- d) Nikdy, ani jsem o tom nepřemýšlel(a).

15. Byli jste někdy v práci i přes doporučení Vašeho lékaře tak nekonat?

- a) Ano, práce je pro mě důležitější.
- b) Ano, ale byl to výjimečný případ.
- c) Ne, ale uvažoval(a) jsem o tom.
- d) Nikdy, zdraví je pro mě prioritou.

16. Pracovní život je pro Vás:

- a) Důležitější než soukromý
- b) Důležitý, ale v rozumných mezích
- c) Stejně důležitý jako soukromý
- d) Méně důležitý než soukromý

17. Snažíte se aktivně přecházet stresu? (Škála od 1 do 10)

18. Uveďte činnost, díky které preventivně předcházíte stresu.

- a) Sport
- b) Procházka v přírodě

- c) Čtení
- d) Odpočinek u TV nebo PC
- e) Konzumace alkoholu
- f) Koníčky
- g) Návštěva kultury
- h) Meditace
- i) Nesnažím se aktivně předcházet stresu
- j) Jiné (uvedte)

19. Používáte nějaké protistresové techniky?

- a) Relaxační metody (uvedte jaké)
- b) Mindfulness
- c) Protistresové dýchání
- d) Odejít a zůstat sám v místnosti
- e) Rozhovor s blízkou osobou
- f) Rychlé protistresové techniky
- g) Nepoužívám
- h) Jiné (uvedte)

20. Využili jste někdy odborné pomoci v oblasti duševního zdraví? (psycholog, psychiatr)

- a) Ano, v minulosti jsem využil(a) odborné pomoci.
- b) Ano, stále navštěvuji psychologa/psychiatra.
- c) Ne, ale přemýšlel(a) jsem o tom.
- d) Ne, přijde mi to zbytečné.

21. Víte o možnosti využití firemního psychologa?

- a) Ano, využil(a) jsem této možnosti.
- b) Ano, ale nevyužil(a) jsem této možnosti.
- c) Ne, ale přijde mi to užitečné vědět.
- d) Ne, přijde mi to zbytečné.

22. Co je podle Vás nutno změnit ve ŠKODA AUTO a.s. v návaznosti na úroveň stresu? (Vlastní odpověď)

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Michaela Kubelková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Stres a duševní hygiena v manažerské praxi		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	51		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	9		
<b>POČET TABULEK</b>	4		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na psychickou zátěž, které je manažer vystavován při výkonu své práce a také na prevenci stresu pomocí metod duševní hygieny. Cílem je podat přehled ohledně aktuálních poznatků duševní hygieny a možné prevence zdravotních problémů. V empirické části je hlavním úkolem analýza stresorů a přístupů manažerů k duševní hygieně ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.. Na základě zpracovaných výsledků jsou navržena opatření ke zlepšení pracovních podmínek a preventivních programů.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p>stres, duševní hygiena, management, manažerská psychologie, prevence, workoholismus, syndrom vyhoření, psychická zátěž, zdravý životní styl</p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Michaela Kubelková		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Stress and mental hygiene in managerial practise		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>	51		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	9		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	4		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis focuses on the mental stress that the manager is exposed to in the performance of his work and also on the prevention of stress using mental hygiene methods. The aim is to provide an overview of current knowledge of mental hygiene and possible prevention of health problems. In the empirical part, the main task is the analysis of stressors and attitudes of managers to mental hygiene in the company ŠKODA AUTO a.s.. Based on the processed results, measures are proposed to improve working conditions and prevention programs.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>stress, mental hygiene, management, managerial psychology, prevention, workoholism, burnout, mental stress, healthy lifestyle</p>		