

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ZVLÁDÁNÍ PSYCHICKÉ ZÁTĚŽE  
VE VRCHOLOVÉM MANAGEMENTU

**Bakalářská práce**

**Autor:** Sebastian Štelzig

**Vedoucí práce:** PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2020

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Zvládání psychické zátěže ve vrcholovém managementu*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

Rád bych poděkoval vedoucí bakalářské práce PhDr. Kláře Seitlové, Ph. D. za cenné rady, připomínky a vedení při tvorbě této práce.

# Obsah

Úvod.....	6
I. Teoretická část.....	7
1. Psychická zátěž.....	7
1.1. Charakteristika psychické zátěže .....	7
1.2. Intenzita zátěže.....	7
1.3. Připravenost ke zvládnání zátěže .....	9
1.4. Zdroje zátěže a její příčiny .....	10
1.4.1. Nepřiměřené úkoly, problémové situace, překážky a frustrace .....	11
1.4.2. Konflikty a jejich řešení .....	12
1.5. Zvládnání zátěže.....	13
1.6. Zvládací styl a zvládací strategie .....	15
2. Stres a stresové situace .....	16
2.1. Eustres a distres.....	16
2.2. Stresory a chronický stres .....	17
2.3. Negativní následky chronického stresu.....	18
2.4. Zvládnání stresu .....	19
2.4.1. Coping a způsoby zpracování stresu .....	19
3. Vrcholový manažer.....	21
3.1. Osobnost a činnost manažera .....	21
3.2. Stres u top manažerů .....	22
II. Praktická část .....	23
4. Cíl a výzkumné otázky .....	23
4.1. Metodika výzkumu.....	23
4.1.1. Kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru.....	24
4.1.2. Obsahová analýza kvalitativního výzkumu .....	24
4.1.3. Dotazníkové šetření SVF 78.....	25

5. Výzkumná část.....	25
5.1. Zkoumaná skupina .....	25
5.2. Struktura polostrukturovaného rozhovoru .....	26
5.3. Získávání a analýza dat z polostrukturovaného rozhovoru.....	26
5.4. Získávání a analýza dat z dotazníkového šetření .....	29
5.4.1. Krátký popis strategií a subtestů dotazníku SVF 78 .....	29
5.4.2. Výsledky dotazníkového šetření.....	31
5.4.3. Analýza výsledků dotazníkového šetření SVF 78.....	34
5.5. Vzájemná souvislost výsledků obou metod .....	41
5.6. Diskuze.....	42
Závěr .....	44
Summary.....	46
Seznam použité literatury .....	48
Elektronické zdroje .....	50
Seznam obrázků, grafů, schémat .....	51
Přílohy.....	52

# Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje tématu zvládnání psychické zátěže ve vrcholovém managementu. Téma jsem zvolil z důvodu mých ambicí pracovat ve vrcholovém managementu. Z toho plyne i můj zájem o to jak vrcholový manažer žije, a také kvůli velkému zájmu v oblasti zvládnání zátěže, který pochází ze životních zkušeností. Cílem této práce je popsat psychickou zátěž, zhodnotit využívané strategie k jejímu zvládnutí mezi vybranými pracovníky a následně navrhnout možný návod pro cílovou skupinu vrcholových manažerů ke zvládnání psychické zátěže a eliminaci jejích negativních důsledků. Design práce odpovídá případové studii, ta byla vybrána z důvodu zvolení konkrétního typu cílové skupiny. Metodami výzkumu práce byly zvoleny polostrukturovaný rozhovor a sebepozorovací dotazníkové šetření SVF 78, protože se jevíly jako správné metody k triangulaci a následné syntéze výsledků.

Práce je členěna do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje kapitoly o psychické zátěži, stresu a vrcholovém manažerovi. Kapitola o psychické zátěži se věnuje její charakteristice, typům, zdrojům a zvládacím způsobům. Kapitola stres a stresové situace podrobně charakterizuje tento zdroj psychické zátěže. Kapitola vrcholový manažer popisuje jeho osobnost a činnost a věnuje se stresu, který byl u vrcholových manažerů pozorován v odborné literatuře. Praktická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se věnuje zvolenému cíli práce, výzkumným otázkám a zvolené metodice. V druhé kapitole je uveden podrobný popis výzkumu s analýzou zjištěných výsledků u cílové skupiny vrcholových manažerů.

Psychická zátěž a její zvládnání se koncem 20. a začátkem 21. století stala velice probíraným tématem a v poslední době byla mnohokrát zkoumána ve všech různých oblastech profesní a sociální sféry. V poslední době se anonymita, která tento jev doprovázela, v mnoha případech snížila a velká část populace se tomuto jevu postavila čelem. Její aplikace na vrcholový management byla také v poslední době často probírána, neboť práce vrcholového manažera je v této době jedním z nejvíce vyžadovaných pracovních pozic.

# I. Teoretická část

## 1. Psychická zátěž

Každý z nás se za svůj život dostane do situace či situací, které jsou pro nás z našeho pohledu neobvyklé, případně úplně neznámé a nové. Také na nás působí určité faktory ať už dlouhodobě či krátkodobě a hlavně naléhavě. Jsme přetížení nedostatkem času, velkým množstvím povinností nebo na druhou stranu jsme zatíženi příliš málo (Bedrnová a kol., 2009).

Psychická zátěž představuje specifické okolnosti, které (pokud se s nimi setkáváme) mohou narušit naše optimální jednání. U některých jedinců může při dlouhotrvajícím ovlivnění podmínit vznik vážnějšího fyzického stavu, nebo vyvolat různé psychické poruchy (Bedrnová a kol., 2009).

Jedná se o vztah mezi vnitřním a vnějším světem a osobností daného subjektu. Charakteristicky zátěž musí mít subjekt, tedy někoho, kdo bude zatížen a element zatížení, tedy něco, čím bude subjekt zatížen (Mikšík, 2007).

### 1.1. Charakteristika psychické zátěže

Během našeho života se setkáváme s různými situacemi a podmínkami, se kterými si náš organismus dokáže poradit s již osvojenými principy a navyklými schémata naší mysli a našeho jednání. Pro řadu rutinních životních okolností si během naší existence vytváříme algoritmy, které jsou následně opakovaně používány pro vyřešení těchto podobných situací a problémů. Tento postup nás ujišťuje, že jsme v bezpečí a máme určitou jistotu. Tento princip však s sebou nese tři zásadní nedostatky: směřuje k určité rutině, oslabuje naši celkovou otužilost, snižuje naši flexibilitu a tvořivost (Bedrnová a kol., 2009).

Dle Mikšíka (2007) má psychická zátěž obecné charakteristiky jako: různorodost u jedinců za stejného prostředí a okolností, předpoklady osobnosti mohou být postiženy zátěží a tím vyvolat rozvoj či selhání osobnosti a jejích zdrojů a projevů, předpoklady pro vyrovnávání se s nároky, které jedinec má může díky zátěži posuzovat či zlepšovat.

### 1.2. Intenzita zátěže

V našem životě se však může objevit situace, kterou označujeme jako náročnou. Je to situace, kdy nejsme schopni dohledat určitý algoritmus, který jsme si osvojili a neexistuje pro ni ani žádné zaručené, vhodné řešení. Bedrnová (2009) s Mikšíkem (2007) tyto situace člení na:

- reálnou životní zátěž
- mezní zátěž
- extrémní zátěž

Reálná životní zátěž se řadí k situacím, kdy se člověk a realita vychylují, ale ne tak závažně. Jedná se o takzvanou prostou náročnou situaci. Člověk k jejímu vyřešení spotřebuje více energie a úsilí, ale neměl by mít problém se s tímto typem zátěže vypořádat. Samozřejmě existuje určitý počet lidí, kteří selhávají i v této situaci, jejich počet se však bude pohybovat v nízkých procentech celkové populace (Bedrnová a kol., 2009). Život probíhá za stabilizovaných podmínek, řešení zátěže je postaveno na jasných postojích a motivaci, schopnostech, znalostech, dovednostech a zvyklostech (Mikšík, 2007).

Mezní zátěž nastává v situaci, kdy jsou objektivní požadavky na interakci jedince s prostředím a předpoklady tohoto jedince si s nimi poradit, v napjatém rozporu. Tyto okolnosti nutí člověka vynaložit mnohem větší zásobu psychických sil a psychického vypětí k vyrovnání se s touto náročnou situací. Úspěšné zvládnutí této zátěže závisí na mnoha faktorech objektivní a subjektivní povahy. Zde se se selháním setkává mnohem větší procento populace než u prostých náročných situací. Změny ve společnosti jsou nejčastější příčinou této zátěže, která se objevuje u jednotlivců většinou staršího věku, kteří nedokáží rozšířit své možnosti a dále splnit náročnější požadavky zaměstnavatelů nebo nezvládlí vztahové problémy (Bedrnová a kol., 2009). Vyrovnání se s tímto typem zátěže vyžaduje dle Mikšíka (2007) obětování a následné rozkolísání některých funkcí. Dochází také k různým funkčním poruchám, rozvinutí obranných mechanismů a chování, k zachování osobnostní integrity.

U extrémní zátěže jde o situaci, kterou v běžném životě jen těžko budeme hledat. Jsou to například války, přírodní katastrofy, civilizační pohromy či věznění. Při této situaci se nároky na jedince zvyšují natolik, že zátěž nejde zvládnout, a tudíž v ní jedinec selhává. Jelikož se tyto situace vyskytují v životě jen málokdy, není pro člověka možné získat odpovídající předpoklady k jejich zvládnutí. Z tohoto důvodu je zřejmé, že většina populace v těchto situacích většinou selhává (Bedrnová a kol., 2009). Všechny mechanismy jsou v této situaci neúčinné nebo neuplatnitelné a dochází k narušenému chování jako například k agresi či útěku (Mikšík, 2007).



### 1.3. Přípravenost ke zvládnání zátěže

Vnímání a interpretace různých vlivů se u každého jedince liší. Jeden jedinec může považovat zátěž za určité situace za mezní či až extrémní, pro druhého může být pouze zátěží reálnou a situace se projeví jako prostě náročná. Situace, které se v našich životech ocitnou, hodnotíme a obvykle reagujeme v závislosti na:

- našich individuálních osobnostních dispozicích
- tom, jak jsme byli pro život připravováni
- tom, zda jsme již měli možnost se s podobnou situací v minulosti setkat a svou odolnost vůči zátěži v ní prakticky prověřit

Individuální osobnostní dispozice „*v souvislosti se zátěží představují dynamický souhrn vlastností každého z nás, jenž je ve svém celku větší nebo menší zárukou toho, že si v náročnější životní situaci poradíme*“ (Bedrnová a kol., 2009, s. 67). Jsou také označovány jako odolnost vůči neuropsychické zátěži. Zvýhodněnými budou v tomto případě lidé narození fyzicky obdařenější se základy pro rozvoj psychických vlastností, handicapovaní budou v tomto ohledu pozadu. V průběhu života se však může situace otočit a lidé s handicapem, kteří si dokáží s touto životní situací poradit díky vypěstování silné vůle a životní otužilosti budou ve výhodě (Bedrnová a kol., 2009).

Dle Paulíka (2010) odolnost představuje tři základní funkce. Resistenci, neboli schopnost odporovat a vzdorovat tlakům, které by mohly narušit funkce organismu, které volí styl interakčního chování. Další funkcí je regenerace, tedy schopnost se vrátit do optimálního stavu organismu. Poslední funkcí je schopnost změny systému, která se zakládá na aplikaci načerpaných poznatků a dovedností ze zažitých stresových situací k úspěšnému zvládnutí těch budoucích.

Hladina odolnosti vůči neuropsychické zátěži, která byla během postupného utváření v našich životech ustálena, se označuje za hlavní předpoklad k zdařilému či nezdařilému vyrovnání se se zátěží. Při konkrétních zátěžových situacích může člověk selhat, bohužel však nejde předpovědět kdy a v jaké situaci člověk selže, jelikož na něj působí mnoho rozmanitých vlivů (Bedrnová a kol., 2009).

Pro zvýšení odolnosti vůči zátěži jsou důležité individuální charakteristiky jako stabilita nervové soustavy, sebejistota, ctižádost, vyšší komunikační způsobilost, adaptabilita nebo flexibilita, racionalita, přiměřený poměr systematickosti a tendence spoléhat na náhodu, jakož i vyšší míru odpovědnosti a spolehlivosti. Tyto osobnostní

charakteristiky dostatečně pomáhají v odolnosti vůči běžné a situačně zvýšené zátěži (Mikšík, 1980 v Bedrnová a kol., 2009).

Čím větší odolnost, tím větší potence k úspěšnému zdolání zátěžové situace. Tedy menší pravděpodobnost psychické újmy a zachování normálního stavu osobnosti (Paulík, 2010).

Připravenost na zvládání neuropsychické zátěže má největší spojitost s výchovou spolu se vzděláváním a živelnými faktory, které ovšem mají menší roli. Díky výchově dokážeme v zátěžových situacích využít vše, co na nás spontánně působí, a přitom si doladovat naše vzdělávání. Při výchově by měl být jedinec nasměrován a průběžně podněcován k aktivitám, které formují jeho osobnost, také by měl být pod systematickou kontrolou a pravidelným hodnocením, za současného pozitivního, citového a stálého zázemí. To by mělo být nejdůležitějším úkolem rodičů s tím, že na výchovu působí přímé a nepřímé subjekty, například kulturní či sportovní sdružení mimo rodinné soužití. Během výchovy se v nás utvářejí hodnoty a prožívání, v jejichž rámci se pak rozhodujeme, řídíme své jednání a utváří se naše odolnost vůči zátěži fyzické i neuropsychické (Bedrnová a kol., 2009).

U reálného setkání se zátěžovou situací záleží z velké části i na tom, zda jsme se v minulosti s podobnou nebo stejnou zátěžovou situací setkali, poté už je to na jedinci, jak si s danou zátěží poradí. Pokud jsme se již setkali se zátěží, která pro nás byla limitní, může to být výhodou. Dokážeme si ověřit vlastní hranici toho, co pro nás zátěž představuje. Obecně se nedá určit, co pro člověka znamená takovou zátěž, kdy se situace přenáší ze stimulující na těžko zvladatelnou, která povede ke změnám v osobnosti a může nás ochromit. Takový typ zátěže může přijít při situacích jako vykradení domu, povodeň, autonehoda, požár a další možné pohromy. Při těchto situacích se člověk bude řídit dle svých emocí, neúčelně a zkratovitě. V těchto situacích se v několika případech chovají racionálněji dospívající děti nežli dospělý (Bedrnová a kol., 2009).

#### 1.4. Zdroje zátěže a její příčiny

Zátěž má mnoho forem. Bedrnová a kol. (2009) s Mikšíkem (2007) považují za zdroje neuropsychické zátěže:

- nepřiměřené úkoly, respektive požadavky na výkonnost
- problémové situace
- překážky
- konflikty

- stres

Stres jakožto nejzávažnější a nejtypičtější zátěž probereme podrobněji v následující kapitole.

#### 1.4.1. Nepřiměřené úkoly, problémové situace, překážky a frustrace

Nepřiměřené úkoly se dají považovat za úkoly, které jsou pro jedince příliš náročné, ovšem ostatním lidem se takto jevit nemusí. Jedná se o úkoly, které jsou pro nás kvantitou a kvalitou tak náročné, že překračují naše psychické a fyzické možnosti. To se projevuje zásahem do našeho biorytmu, přichází tedy únava nebo psychické či fyzické vyčerpání. Jsou nám většinou přidělovány, ale můžeme si je vytvořit i sami díky našemu špatnému úsudku o našich silách, vysoké ctižádosti nebo tendencemi k riziku (Bedrnová a kol., 2009).

Pokud jsme pod tlakem příliš mnoha nových podnětů nebo jsme se v dané situaci neosvědčili již navyklými přístupy, jedná se o problémovou situaci. Následně se pak rozhodujeme, jak tuto neznámou situaci vyřešit a často se uchylujeme k atypickým způsobům řešení. Lidé, kteří řeší situace analogicky, budou v tomto ohledu v nevýhodě, jelikož vycházení z předešlé zkušenosti nebude mít kýžený efekt. Na druhou stranu lidé s kreativním myšlením, kteří tolerují nejednoznačnost, odsuzují rutinu a konformitu, s dostatečným sebevědomím, motivací a smyslem pro humor, budou ve výhodě. Na tyto situace se budou dívat jako na novou příležitost nebo výzvu (Bedrnová a kol., 2009).

Zamezuje-li nám něco cestu k realizaci určité aktivity nebo k uspokojení jisté potřeby, mluvíme pravděpodobně o překážce. Ty se dají zvládnout třemi způsoby: zvýšeným úsilím, volbou alternativního cíle nebo rezignací. Překážky dlouhodobé se označují jako frustrace, což vyjadřuje i stav jedince, který je neuspokojený až strádající. Jedná-li se o stav, který blokuje uspokojení základních biologických potřeb, může dojít k nepříznivému ovlivnění našeho organismu, a to jak psychicky, tak fyzicky. Tento stav označujeme jako deprivaci (Bedrnová a kol., 2009).

Frustrace je už od dětství velmi častá a pro život důležitá. Manažerská činnost vyžaduje mnohem větší frustrační toleranci, zátěž je zde mnohem větší než v průměrném zaměstnání. Pro překonání frustrace tak jako ostatních překážek je nutná snaha a motivace a čím větší je, tím snadněji se překonává. Vždy se ovšem najde situace, která nás svojí náročností převažuje, to vyvolá pocit obavy, strachu nebo agresivity. Při těchto frustračních situacích přestávají fungovat mechanismy psychiky jako racionálnost, emoční stabilita a rozvaha. Naš organismus se začne řídit dle svých emocí. To vede

k afektovanému přehánění, zkratům, emoční nevyrovnanosti a neschopnosti řešit problémy racionálně (Mikulaščík, 2007).

Bedrnová a kol. (2009) i Mikulaščík (2007) udávají, že pro zvládnutí překážek a frustrace bychom měli zaujmout útočné postavení.

V jistých případech se ovšem jako nejlepší východisko může jevit vyhledání alternativního cíle nebo úplná rezignace. Naše rozhodování bude záviset na schopnosti rozpoznat lepší východisko, a to jak z aktuální situace, tak z dlouhodobého pohledu, a s jakou překážkou máme co do činění. V mnoha případech se rezignace potýká s vymlouváním na objektivní okolnosti, i když je chyba zřetelně na naší straně. Tyto chyby by měly být odstraněny správným řešením, tedy volbou alternativního cíle nebo zmíněným zvýšeným úsilím (Bedrnová a kol., 2009).

Většina forem překonávání překážek je nevědomá a individuálně diferenciovaná. Dále se jedinec může uchýlit ke zvládnutí překážky k racionalizaci, snižování hodnoty nedosaženého cíle, sebepotrestání, úniku do fantazie nebo k regresi (Mikulaščík, 2007).

#### 1.4.2. Konflikty a jejich řešení

S konflikty se v našem životě setkáváme denně, jsou to situace, kdy jsou dva nebo více jedinců v rozporu ohledně určitého názoru a snaží se ten svůj prosadit. Dochází při něm k zvýšení hlasu a nedodržují se pravidla férové komunikace. Pokud jsou tato pravidla dodržována, nemusí se konflikt považovat za škodlivý. V lidech ovšem převládá stanovisko, že konflikt má negativní povahu, v mnoha případech je tomu tak a vyvolává pocity ničení a ubíjení. Konflikt však může být pro lidi pozitivní ať už v učení, poznávání sebe sama nebo zocelení. Dá se označovat jako stav, kdy je člověk nerozhodný, rozpolcený a neschopný dělat dvě věci najednou. Při neschopnosti reagovat na vyvinutou situaci může vyvolat úzkost, strach a obavy (Mikulaščík, 2007).

Konflikty můžeme dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní, tedy interpersonální, jsou ty, které máme sami v sobě, většinou se týkají naší nejasnosti, nerozhodnosti a neschopnosti řešit situace, které v nás vyvolávají interní boj. Tento boj nastává jak v případech, kdy se nám naše možnosti zdají pouze atraktivní, tak v případech, kdy je možnost méně atraktivní než druhá, za to nezbytná. Trvalé vnitřní konflikty mohou člověku znemožnit normální jednání v reálných vnějších podmínkách z důvodu neustálého přebírání myšlenek a možností a následným utrpením z toho, pro jakou možnost se rozhodly a pro jakou ne (Bedrnová a kol., 2009).

Vnější konflikty potřebují druhý subjekt, tedy člověka, který nám bude oponovat. K příčinám konfliktu mezi dvěma jedinci patří rozdílné názory a mínění, způsoby jednání a cílů, kterých má být dosaženo. Lidé se obvykle snaží o dosažení jiných cílů za stejné situace nebo o dosažení stejných cílů, které vyplývají z jiných situací (Bedrnová a kol., 2009).

Při řešení konfliktu je nejprůhodnějším možným východiskem přijatelný kompromis. Dospět k němu je však velmi obtížné. U osobních sporů dochází k nárokování pravdy ať už na jedné či druhé straně, kdy dominantní strana vede konflikt tak daleko, že se stává neřešitelným. Stejně je tomu tak i v případě, kdy se obě strany nedokáží vystát z důvodu přílišné odlišnosti nebo podobnosti. V těchto situacích je doporučováno řešit konflikt alternativní cestou, najít alternativní možnost, která bude vyhovovat oběma stranám (Bedrnová a kol., 2009).

### 1.5. Zvládání zátěže

Jde o neutrální kategorii, tedy možnost zvládnutí zátěže může být jak pozitivní, tak negativní. Tato situace nastává, když se dokážeme se zátěžovou situací pozitivně vyrovnat, řešit ji a konečně ji vyřešit. Při neúspěšném řešení zátěže dochází zejména k obviňování jiných osob z našeho selhání, překrucování skutečnosti, obelhávání sebe samého, útěku do nemoci, konzumaci drog, alkoholu nebo nikotinu, přejídání se nebo odmítání stravy, agrese nebo pokusu o sebevraždu (Čáp & Mareš, 2007).

Coping neboli zvládání má několik možných definic. Jedna z novějších definuje zvládání jako „*vědomé adaptování na stresor. Tím se liší od obranné reakce, která bývá neuvědomovaná. Zahrnuje buď reakci na bezprostřední stresor (zvládací reakce), nebo konzistentní způsob, jímž se jedinec vyrovnává se stresory působícími v různé době a v různých situacích (zvládací styl)*“ (Kohn, 1996 v Čáp & Mareš, 2007 s. 533).

Proces zvládání zátěže se velmi často dá zřetelně rozdělit do několika po sobě jdoucích etap. V každé z těchto etap se uplatňují mechanismy vyrovnávání zátěže velmi specificky a individuálně. Mezi tyto etapy patří poplachová reakce, aktivní reakce na novou situaci a zvládnutí zátěže. (Bedrnová, 1999).

Poplachová reakce značí stav, kdy si začínáme uvědomovat, do jaké situace jsme se dostali. Reakcí na toto uvědomění je mobilizace psychických sil a nastává fáze připravenosti ke zvládnutí zátěže. Jako příklad můžeme uvést tzv. předstartovní stav u sportovců. Zde také dochází k určité mobilizaci psychických sil. Naše očekávání věcí, které nastanou, nás dostává do situace napětí, očekávání až vzrušení. U sportu to vyžaduje

nezbytnou část k vysokému výkonu, pokud je ovšem míra mobilizace překročena, může dojít ke kolapsu a selhání (Bedrnová, 1999).

Při aktivní reakci na novou situaci dochází k nalezení rovnováhy mezi prožíváním a rozumem. V této fázi se náš organismus snaží poznat a řešit problém, to v nás vyvolává motivaci. Pokud je naše motivace vysoká, řešení problému je pro nás jednodušší, nedostatečná nebo nadměrná motivace však dokáže způsobit selhání. Z tohoto člověk vychází uplatňováním aktivit vedoucích k řešení zátěže. Mezi hlavní řešení patří pasivní resistance a aktivní jednání směřující k vyřešení. Každá z možností se uplatňuje v jiných situacích a záleží pouze na nás, jakou možnost si pro danou situaci vybereme. Určité situace nás nutí k ignoranci a některé vyžadují aktivní přístup (Bedrnová, 1999).

Vyrovnaní se zátěží představuje dvě možnosti, a to zvládnutí zátěže nebo selhání. Zvládnutí zátěže má pozitivní vliv na psychiku, zlepšuje se například aspirace, sebejistota, uspokojení a celkové zlepšení psychické kondice. Začátek zvládnutí zátěže můžeme popsat jako stav euforie vystřídaný stavem únavy, která po chvíli odezní, a kladný pocit se následně vrací, a to v trvalé podobě. Selhání v zátěži má však v psychice naprosto opačné následky. Aspirace, sebedůvěra a psychická kondice se zhoršují, což doprovází pocit nespokojenosti a nejistoty. Cítíme se jako poražení, jelikož jsme situaci nezvládli, tyto pocity jsou často nahrazeny intenzivní snahou vidět příznivější cíle, avšak tyto pocity vymizí a pocit poražení a nejistoty se opět vrátí, usadí se a nepříznivě ovlivňuje naše další prožívání a jednání (Bedrnová, 1999).

Reakce na zátěž jsou taktéž pozitivní a negativní. Mají dlouhodobý charakter a projevují se výrazně nebo méně výrazně na naší psychice. Pokud jde o nezvládnutí zátěže, je reakce spíše nadměrná až zveličená (Bedrnová, 1999).

Po zvládnutí je reakce obdobná jako u vítězství, naše psychika má podobné projevy jako když vyhraje zápas. To má za důsledek, vysokou motivovanost a aspiraci pro zvládnutí náročnějších situací. Jinými slovy chceme si dokázat, že zvládneme i těžší soupeře, než jsme právě porazili (Bedrnová, 1999).

Nastávají však i situace, kdy jsme poraženími. To má za důsledek přechod do defenzivního stádia a raději bychom si vybrali mnohem slabšího soupeře. Můžeme se pak setkat i s reakcemi, které jsou považovány za nepřiměřené jako únik a agrese, které jen dokazují naši neschopnost zátěž zvládnout. Při úniku dochází k naprosté rezignaci, problém nebo náročná situace nás tak rozhodí, že ji nedokážeme řešit a rozhodneme se před ní uniknout. Při agresi se naopak rozhodneme pro napadnutí našeho okolí. Tyto

reakce se dnes považují za velmi primitivní a dochází k nim ojediněle, většinou se uchýlíme pouze k takzvaným odvozeným formám úniku a agrese (Bedrnová, 1999).

Odvozené formy úniku představují několik možností:

- regresi a retardaci – dětinské chování a negativismus
- izolaci – samotářství
- fantazii – únik z reality do snů a představivosti
- nemoc – prožívání skutečných či vymyšlených příznaků nemoci
- potlačení/popření – snaha o nevnímání zátěže
- fixaci – lpění na osobě, po které chceme, aby naše problémy řešila

U odvozených forem agrese se setkáváme s:

- egocentrismem – nadměrné upozorňování na sebe
- identifikací – ztotožňování se s různými skupinami
- kompenzací/sublimací – snaha o nahrazení neúspěchu úspěchem v jiné situaci
- racionalizací – snaha o obhájení neúspěchu v situaci
- projekcí – promítání vlastního neúspěchu do jiných lidí
- sebepotrestáním

V jistých případech se meze agrese a úniku obrací proti sobě a dochází k nejzávažnější reakci na zátěž, a to k sebevraždě (Bedrnová, 1999).

## 1.6. Zvládací styl a zvládací strategie

Srovnání zvládacích stylů a strategií dle Čápa a Mareše (2007):

Srovnávaná charakteristika	Zvládací strategie	Zvládací styl
<b>Původ</b>	Vrozený i získaný	Převážně vrozený
<b>Psychologický základ</b>	Aktuální uvažování, myšlení, hodnocení, jednání	Osobnostní dispozice, rysy k uvažování a jednání
<b>Stabilita</b>	Malá	Velká
<b>Dynamika změn</b>	Velká	Malá
<b>Vztah k zátěžovým situacím</b>	Situačně specifické jednání	Transsituační jednání
<b>Motivační aspekty</b>	Výrazné	Slabší
<b>Vázanost na kontext</b>	Velká	Malá
<b>Povaha diagnostikované činnosti</b>	Konkrétní, specifická, jedinečná	Obvyklá, běžná, typická

Tabulka č.1 srovnání zvládacích stylů a strategií

Pro správnou interpretaci výsledků výzkumu a výběru vhodné diagnostické metody je velmi důležité respektovat tyto rozdíly (Čáp & Mareš, 2007).

## 2. Stres a stresové situace

Stres má mnoho definic. V literatuře se nejvíce cituje Lazarus a Folkmanová (1984, s. 19) jako „*vztah mezi člověkem a jeho prostředím, který je vnímán jako nevyvážený z hlediska fyzických a psychických zdrojů a požadavků situace.*“

Selye (1950) považuje stres za: „*fyziologickou odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje pomocí adaptačního syndromu*“ (Selye, 1950 v Pauknerová a kol., 2007, s. 145.)

Stres je životně důležitý. Nižší míra stresu nás žene kupředu a má různé pozitivní stránky. Je však nutné umět rozlišit, kdy na nás stres působí pozitivně a kdy negativně. Negativní reakce na stres se může vyskytnout jak při nadbytku stresu, tak při jeho nedostatku (Mikulaščík, 2007).

Dle Křivohlavého (1994) je stres chápán jako vyhocení psychické zátěže. Člověk ve stresu je ohrožován nebo se cítí ohrožován. Při této situaci má jedinec dojem, že jeho obranné mechanismy nejsou dostatečné. Můžeme jej tedy chápat jako nadměrnou zátěž (Křivohlavý, 1994 v Bedrnová, 1999).

„*Stres se chápe jako psychický a somatický stav, který znamená v určitém okamžiku (nebo časovém úseku) děletrvající, anebo silnější odchylku od obvyklé úrovně excitace.*“ Jedná se tedy o dezorganizaci našich psychických parametrů (Janke & Erdmannová, 2003 s. 7).

Následkem stresu v pracovním prostředí pro nás může být přetížení informací či nedostatek jednoznačných příkazů. V poslední době se rozsah informací, které jsou nutné k pracovnímu výkonu, zvětšuje. To vede k zvýšené zátěži a stává se pro mnohé z nás velmi stresujícím faktorem. Stresující faktory nemusejí pocházet jen ze života v práci, kde se setkáváme se situacemi jako změna charakteru práce, zklamání z nepovýšení, monotónní práce, šikana a další, ale také ze soukromého života. V soukromém životě na nás může stresově působit nemoc či smrt v rodině, manželské problémy, stěhování a jiné (Pauknerová a kol., 2007).

Pojetí slova stres je bráno velmi nejednoznačně a negativně, může být označen jako stresor (působící událost) nebo jako reakce na stresor s tím, že bereme stres jako negativní událost v našem životě, tedy distres (Joshi, 2005).

### 2.1. Eustres a distres

Distres neboli negativní typ stresu, představuje situaci, kdy nás nestandardní podněty dostávají do nepříjemných situací, jako je zklamání, útlum nebo zhroucení.



Působící stresory nejsme schopni zvládnout a následkem jsou mnohdy psychické i zdravotní komplikace. Situace distresu může nastat i v případě, kdy jsme schopni reagovat na náročné výzvy ze zvyklosti, a to v případě dlouhodobého trvání (Bedrnová a kol., 2009).

Dle Mikulaščíka (2007) jde o situaci, ze které není úniku kvůli vysoké míře zátěže. Distres má několik typů:

- situační stres (okamžitý)
- chronický stres (dlouhodobý)
- anticipační stres (obavy z budoucnosti)
- reziduální stres (nevyrovnanost z minulosti)
- fyzický stres (po úrazu, nemoci, fyzické zátěži)
- psychický stres (pocitový)

Eustres představuje spíše neobvyklé nebo náročnější podněty, které na organismus působí spíše jako výzva. Tlak je na nás sice vyvinut, ovšem v takové míře, že se situací musíme zabývat a řešit ji. To v nás vyvolává dynamické a proaktivní jednání vůči vzniklým problémům a dokážeme tyto náročné úkoly vyřešit. Tento typ stresu je obecně známý mezi širokou veřejností jako fráze „*rád pracuji pod tlakem*“, kdy se jako jedinec dostáváme většinou do časového presu. Při těchto situacích do nás proudí vyšší míra adrenalinu a ve spojení s větší mírou rizika v nás vzbouzí větší nasazení a určitou míru stimulace (Bedrnová a kol., 2009).

## 2.2. Stresory a chronický stres

Stresor je vyvolávajícím podnětem k reakci organismu. Tato reakce má za následek ohrožení stálosti vnitřního prostředí. Může jím být jakýkoliv vliv na organismus, jak fyzický, tak psychický. Na každý stresor reaguje naše tělo obdobně. Spouští mnoho vrozených reakcí, které si po určité době s nepříznivou situací poradí a navrátí organismus do původního fyziologického režimu. Může se jednat o jakoukoliv situaci, první let letadlem, skok do studené vody nebo ztrátu člena rodina. Organismus se vždy zachová stejně tím, že se připraví na reakci boj nebo útěk. Tato reakce je však vůči modernímu každodennímu stresu, který zažíváme všichni, neúčinná až škodlivá, jelikož se nejedná o stres, který je krátkodobého charakteru (Vašina, 1998).

Stresory na pracovníka mohou působit intrapsychicky, jako bariéry, obavy, nízké sebevědomí nebo stresory z různého vnějšího prostředí. Dle Mikulaščíka (2007) se v pracovní činnosti setkáváme s mnoha stresory jako jsou: Svalová zátěž, sensorická

zátěž, mentální zátěž, emoční zátěž, sociální zátěž, hluk a vibrace, klimatické podmínky, úrazová rizika, onemocnění a úrazy, sociální faktory a biologičtí činitelé. Důležitou součástí stresorů je faktor změny.

Stock (2009) rozděluje stresory mezi fyzické (hluk, hlad, chlad apod.), sociální (konflikt s kolegou, ztráta blízké osoby apod.) a psychické (časová tíseň, vysoké či nedostatečné vyřízení apod.). Každý stresor v nás může vyvolat chronický stres. Zda se u nás vyskytne, záleží na našem zhodnocení situace, našich schopnostech zvládnout danou situaci a intenzitě a délce působení stresových faktorů.

Na rozdíl od akutního stresu, který se vyskytuje při časově omezených stresorech jako jsou skok padákem, čekání na operaci nebo střetnutí s nebezpečným zvířetem, se stres chronický vyskytuje po delší časové období. Situace jako například rozvod, ztráta blízkého či zaměstnání, jsou začátečními událostmi, které spustí stresové sekvence či série událostí trvající delší časové období například dny, týdny, měsíce nebo roky. Chronický pracovní stres je jedním z chronických stresorů, které trvají nepřetržitě po delší časové období aniž by byly vyvolány nějakou diskretní událostí (Lazarus & Folkman, 1984).

### 2.3. Negativní následky chronického stresu

Dlouhodobý stres může mít za následky různé nemoci. Dle Alexandera (1950) se jakékoliv psychosomatické onemocnění může objevit za určitého emočního stavu. Tyto stavy mohou být podněcovány různými typy stresu a následkem může být problém jakékoliv části organismu (Alexander, 1950, v Aldwin, 2007).

Wiener (1997) a Hardy se Smithem (1988) tuto teorii rozšířili o teorii takzvaných slabých orgánů. Stres vedl u jedince k nemoci v závislosti na jeho genetice. Například u srdečních onemocnění bude stres působit intenzivněji na jedince s vyšší mírou agrese a nepřátelství než na jedince, kteří se chovají klidněji a přátelštěji (Wiener, 1997, Hardy & Smith, 1988, v Aldwin, 2007).

Syndrom vyhoření je často mylně považován za stres, který je však jeho příčinou. Vyskytuje se u jedinců, kteří se potýkají s dlouhodobou dysbalancí mezi zátěží a klidem. Hlavními příznaky jsou vyčerpání, odcizení a klesající výkonnost (Stock, 2009).

Při vyčerpání se u jedince dá pozorovat fyzické a emoční vysílení, které označuje pocity znechucení, bezmoci, strachu a prázdnoty. Typické znaky syndromu vyhoření jsou ztráta sebeovládání, nedostatek energie, fyzické bolesti, poruchy spánku, zažívací a kardiovaskulární potíže (Stock, 2009).

Odcizený jedinec se vyznačuje lhostejným postojem k jeho okolí. Jde hlavně o postupný proces, kdy jedinec ztrácí veškerý zájem o věc a cílevědomost. V pracovním prostředí se počáteční nadšení mění v cynismus, klienti jsou bráni jako přítěž a spolupracovníky nemůže jedinec „vystát“. Tyto pracovní problémy se odráží i v rodinném a soukromém životě. Jedinec je obvykle více podrážděný, ojedinele se může odhodlat úplné izolaci od svého okolí. Celkově se odcizení projevuje negativně vůči postoji k životu, práci, okolí a sobě samému (Stock, 2009).

Pokles výkonnosti má za příčinu ztráta důvěry ve vlastní schopnosti. I když se jedná o subjektivní pohled na věc, slabší pracovní výkon je zřejmý. Úkoly, které jedinec dříve zvládal za relativně krátkou dobu, se během syndromu vyhoření prodlužují a stojí mnohem více energie stejně jako následná regenerace. Následkem bývá ztráta nadšení a motivace, nerozhodnost a pocit selhání (Stock, 2009).

## 2.4. Zvládání stresu

Stres se nedá považovat za psychický stav nýbrž za reakci na situaci. Jde tedy hlavně o naši připravenost a odolnost, pokud nejsme dostatečně odolní může naše reakce způsobit mnoho nemocí. Zvládnutí stresu je velmi důležité pro náš život a kariéru (Mikulaščík, 2007).

Důležité je si uvědomit, že jsme zrozeni s určitými fyzickými a psychickými dispozicemi. Zvládnutí stresu tedy záleží z velké míry na těchto dispozicích a určují její možnou úspěšnost. Jako dospělí jedinci však dokážeme těmto dispozicím přispět a pomoci v úspěšném boji proti zátěži a stresu (Bedrnová, 1999).

Velkou roli ve zvládání hraje připravenost. Pokud nejsme připraveni, nemáme dostatek informací a nevíme, jak reagovat, je situace mnohem náročnější a intenzivnější. Možnými následky nezkušenosti je dezorientace, rezignace, náhodné jednání a někdy i psychické zhroucení (Mikulaščík, 2007).

### 2.4.1. Coping a způsoby zpracování stresu

Dle Lazaruse a Folkmanové (1984, s. 141) je coping definován jako „*konstantně se měnící kognitivní a behaviorální snaha zvládat specifické vnější či vnitřní požadavky, které překračují zdroje naší osobnosti.*“ Nejde o krátkodobou záležitost, ale dlouhodobý proces zvládání, který není automatizovaný jako adaptace. Zahrnuje vše, co jedinec vědomě dělá nebo si myslí, bez ohledu na to, jak to funguje. Toto zvládání zahrnuje: minimalizaci, vyhýbání se, tolerování a přijímání stresujících podmínek

Do způsobů zpracování stresu se řadí plánovité i neplánovité, vědomé i nevědomé psychické procesy, které používáme k zmírnění a ukončení vzniklého stresu. Dle Jankeho a Erdmannové (2003) jsou tyto způsoby dělitelné podle druhu, zaměření, funkce a podle jejich účinnosti.

Způsoby rozdělené podle druhu jsou akční a intrapsychické. Mezi hlavní akční strategie patří již dříve zmíněné typy strategií zvládnání zátěže jako útok, útěk, nečinnost, navázání sociálního kontaktu, uzavřenost a jiné jednání, které mění nebo se snaží odstranit zátěžovou situaci nebo reakci na ní. Intrapsychické strategie jsou spíše procesy vnímání, představ, myšlení a motivace. Řadí se mezi ně odklon, podněcování, přehodnocení a popírání. Při těchto způsobech většinou dochází k nadhodnocení nebo zdůraznění vlastních zdrojů. Zaměření a funkce lze rozdělit dle typu reakce. Jedná se o reakci při zátěži (reakčně orientované) nebo o reakci na stresor (situačně orientované). Rozlišení podle účinnosti má také nemalý význam. Výše jmenované způsoby se z hlediska účinnosti mohou lišit neboli ovlivňovat stres a jeho důsledky v jiné míře. Způsoby zpracování stresu tedy mohou působit na stres jako snižující nebo zvyšující. Samozřejmě je nutno brát v potaz situační souvislosti, druh a intenzitu stresoru a osobností charakteristiky, ovšem je možné charakterizovat určité strategie jako stres zvyšující nebo snižující. Například strategie akčního charakteru budou rozhodně stres více snižovat než zvyšovat. Zvládací strategie jsou povětšinou osvojovány učením v průběhu života (Janke & Erdmannová, 2003).

Během výzkumného šetření budu vycházet právě z teorie oblastí způsobů zpracování stresu.

### 3. Vrcholový manažer

Management můžeme chápat jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem či skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ Manažer je logicky pracovník, jenž tyto procesy koordinace vykonává (Donnelly, 1997 s. 24)

Manažerská hierarchie posuzuje manažery na třech stupních struktury organizace. Nižší, střední a vrcholový manažeři. Nás zajímá nejvyšší stupeň, vrcholoví manažeři neboli top management. Jedná se o vyšší stupeň řízení v organizaci, kde manažer odpovídá za chod a činnost organizace (Pauknerová a kol., 2007).

Vrcholový manažer může zastávat několik možných funkcí na vrcholu organizace. Patří mezi ně například funkce ředitele podniku, jednatele, rektora, a jiné (Donnelly, 1997).

#### 3.1. Osobnost a činnost manažera

Manažerská činnost je velice komplexní, představuje technické, technologické, organizační, sociální, psychologické a ekonomické vlastnosti. Činnost, kterou má manažer na starosti, klade specifické nároky na jeho osobnost. Manažerská činnost spočívá v určování všech aspektů práce na pracovišti, tedy co, kdy a jak se bude odehrávat. Důležitou součástí je vhodná komunikace mezi vedenými pracovníky či skupinami pracovníků a manažerem. Bez tohoto aspektu by jeho činnost nebyla možná, neboť úspěšným manažerem je ten, jenž zná názory a potřeby svých spolupracovníků, dokáže je řešit a ovlivňovat a zvládne propojit cíle podniku a zájmy svých pracovníků (Pauknerová a kol., 2007).

Pokud manažer jako formální vedoucí neplní své úkoly v roli řídicího pracovníka správně, je možné dosadit za něj neformálního vedoucího, který zastupuje tuto funkci díky svému charismatu a přátelským vztahům na pracovišti. Výskyt neformálního vedoucího může mít dobrý i špatný dopad na organizaci. Aby ustanovení do funkce neformálního vedoucího nebylo nutné, měl by mít manažer dostatečné vůdcovské schopnosti, kterými dle Halpina a Wintera (Nakonečný, 1998) jsou: uznávání a chápání členů skupiny, iniciativa a organizační schopnosti, účast na životě skupiny, osobní vztah k motivacím členů skupiny a sociální citlivost vůči dění ve skupině (Pauknerová a kol., 2007).

Vrcholový manažer se nejvíce zabývá firemními cíli, zásobovací strategií a finanční politikou. V zásadě rozhoduje o budoucnosti firmy a jejím dalším rozvoji (Donnelly, 1997).

Mimo výše uvedených činností je součástí vrcholového vedení organizace a je reprezentantem celého podniku ve všech jeho sférách. Kombinace těchto činností v řídicí funkci klade vysoké nároky na osobnostní profil manažera (Pauknerová a kol., 2007).

Práci manažera mnoho lidí považuje za příliš zatěžující, takoví lidé vidí vedoucího jako pracovníka, který dělá vše sám. Manažer by takto uvažovat neměl, jeho osobnost by měla vyzařovat jistotu, správně formulovat a jasně rozhodovat v těžkých situacích. Měl by umět jednat s pracovníky, rychle přistupovat k řešení problémů, organizovat i kontrolovat, být flexibilní, motivující a pozitivní. V neposlední řadě by měl umět zvládat zátěž, mít silnou vůli a sebekontrolu (Mikulaščík, 2007).

### 3.2. Stres u top manažerů

Dle nedávného výzkumu je stres přítomný ve všech sférách manažerské činnosti a není závislý na pozici. Stres je pro vrcholové manažery, stejně jako pro ostatní pracovníky, důsledkem mnoha faktorů. Ovšem v pozici, která se nachází na vrcholu hierarchie firmy se setkáváme s faktorem, který stres může ovlivnit a tím je počet podřízených. Pokud manažer nemá dostatečné zkušenosti a dovednosti pro zvládnutí svých podřízených, může to vést ke značnému stresu. S tím souvisí pocit kontroly, který přispívá ke zvládnutí a eliminaci stresu (Maria Joao Guedes, Helena Martins Goncalves, Vitor da Conceicao Goncalves, 2017).

Stres u manažerů se objevuje velmi často a má určitou spojitost s jejich podřízenými. Burton a jeho tým ve své studii našli korelaci mezi takzvaným „*hrubým dohledem*“ podřízených a stresem jejich nadřízených. Tato studie dokazuje, že pokud jsou podřízení pod tímto dohledem, jejich nadřízení budou s největší pravděpodobností pod nějakou mírou stresu (Burton, Hoobler, Scheuer, 2012)

Článek z Public Health News poukazuje na fakt, že více než devadesát procent pracovníků na manažerských pozicích se potýká se stresem, z toho čtvrtina se stresem dlouhodobým či konstantním. Hlavními příčinami stresu u manažerů jsou přílišné pracovní zatížení a překvapivě i finanční problémy nebo starosti (Paton, 2015).

Z těchto studií je patrné, že se stres a zátěžové situace u vrcholových manažerů vyskytují velmi často.

## II. Praktická část

### 4. Cíl a výzkumné otázky

Cílem práce je navrhnout postup zvládnání psychické zátěže, kterým by zkoumaní pracovníci předešli hlavním negativním důsledkům psychické zátěže, kterými jsou zdravotní potíže a syndrom vyhoření, který je úzce spojen s klesající výkonností a klesajícím pocitem spokojenosti. Tato práce může sloužit jako návod a přehled pro vrcholové manažery k tomu, jak se se zátěží vyrovnat a eliminovat její negativní důsledky. Na základě cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jaké zvládací strategie nebo aktivity volí vrcholoví manažeři z oblasti prodeje zboží pro zvládnání zátěže?
- Jaké negativní důsledky zátěže se u vybraných pracovníků vyskytují nebo vyskytovaly?
- Jaký typ zátěže, pozitivní či negativní, chronický (dlouhodobý) nebo akutní (krátkodobý) se u vybraných pracovníků vyskytuje?

#### 4.1. Metodika výzkumu

Výzkumný design odpovídá případové studii, která podrobně zkoumá konkrétní případy. Sledovaným případem je studium organizací a institucí. Konkrétně se jedná o hledání nejlepšího vzorce chování (Hendl, 2005).

Podle Stakea (1995) se případová studie dá rozdělit do tří skupin: intrinsitní, instrumentální a kolektivní. V této bakalářské práci se budu držet instrumentálního typu, kdy jsou případy považovány za příklady obecnějšího jevu. Jev je stanoven jako zvýšená psychická zátěž neboli stres. Případem je skupina vrcholových manažerů z oblasti prodeje zboží.

Podle Yina (2003) má případová studie mít obecné charakteristiky, kterými jsou: využití zdrojů kvantitativního i kvalitativního charakteru, využití předchozích teoretických tvrzení a vypořádání se s realizací uvažovaných proměnných.

Pro výzkum byly stanoveny dvě výzkumné metody a jejich triangulace. Půjde o metodologickou triangulaci. Jedná se o triangulaci kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru a kvantitativní metody dotazníkového šetření s názvem SVF 78 (Denzin, 1989 v Hendl, 2005).

#### 4.1.1. Kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru

Dle Miovskeho (2006) je kvalitativní přístup v psychologických vědách „*přístupem, využívajících principů jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky a v jeho rámci cíleně pracujeme s reflexivní povahou jakéhokoli psychologického zkoumání*“ (Miovský, 2006 s. 18.).

Polostrukturovaný rozhovor (též rozhovor pomocí návodu) je kvalitativní metodou sběru dat. Návod, který tento typ rozhovoru využívá, představuje otázky či témata ohledně daného tématu, které musí být probrány v rámci interview. Jak a v jakém pořadí se otázky proberou a následně získají informace, je čistě na tazateli. Polostrukturovaný rozhovor dává dotazovanému určitý prostor k projevení vlastní perspektivy a zkušenosti, ale stále se snaží držet tématu (Hendl, 2005).

Pro přesnou interpretaci odpovědi dotazovaného je zapotřebí využít upřesnění a vysvětlení odpovědi. Tuto strategii využíváme do té doby, než je otázka plnohodnotná a relevantní v rámci výzkumu. Doplnující otázky se pak často ukazují být velmi cenné. Pro co nejvyšší kvalitu dat by se měl rozhovor odehrávat v prostorech různorodého prostředí jako restaurace, kavárna, anebo ve standardizovaném prostředí jako je kancelář. Autentičnost rozhovoru a jeho záznam bude v kvalitě hrát také velkou roli (Miovský, 2006).

Největší výhodou polostrukturovaného rozhovoru je jeho možnost eliminace nevýhod ostatních typů rozhovorů a také využití jejich výhod. To z polostrukturovaného rozhovoru činí téměř perfektní nástroj pro výzkumný plán, kterým je možno dosáhnout velké přesnosti a větší výtěžnosti, než při ostatních typech rozhovorů. Nevýhod u polostrukturovaného rozhovoru nenajdeme moc, je zde možnost neudržení závazné struktury nebo způsobu kladení otázek a nedodržení výše zmíněné autentičnosti (Miovský, 2006).

#### 4.1.2. Obsahová analýza kvalitativního výzkumu

Pro analýzu dat z kvalitativního výzkumu byla použita obsahová analýza, která se skládá z širokého množství metod a postupů, které objasňují význam textu a identifikují jeho strukturu a zvláštnosti. V psychologii se velmi často používá v kombinaci se získáváním dat z metody rozhovoru (Miovský, 2006).

Plichtová (1996) rozděluje obsahovou analýzu do tří fází. První fáze je definice či identifikace vhodného dokumentu, v případě této bakalářské práce je to



polostrukturovaný rozhovor. Druhá fáze obsahuje shromažďování a třídění dat. Poslední fází je definice základních jednotek a tvorba systémů kategorií s následným kódováním.

#### 4.1.3. Dotazníkové šetření SVF 78

Dotazník SVF 78 je zkrácenou verzí vícedimenzionálního sebezpozorovacího inventáře od Wilhelma Jankeho a Gisely Erdmannové. Využívá se k zachycení individuálních tendencí a následnému nasazení způsobů reagování na stres vyvolaný zátěžovou situací. K tomu využívá 13 subtestů viz. Tabulka (Janke & Erdmannová, 2003).

Číslo subtestu	Název subtestu	Charakteristika
1	Podhodnocení	Ve srovnání s ostatními si přisuzovat menší míru stresu
2	Odmítání viny	Zdůraznit, že nejde o vlastní odpovědnost
3	Odklon	Odklon od zátěžových aktivit / situací, případně příklon k situacím inkompatibilním se stresem
4	Náhradní uspokojení	Obrátit se k pozitivním aktivitám/situacím
5	Kontrola situace	Analyzovat situaci, plánovat a uskutečnit jednání za účelem kontroly a řešení problému
6	Kontrola reakcí	Zajistit nebo udržet kontrolu vlastních reakcí
7	Pozitivní sebeinstrukce	Přisuzovat sobě kompetenci a schopnost kontroly
8	Potřeba sociální opory	Přání zajistit si pohovor, sociální oporu a pomoc
9	Vyhýbání se	Předsevzetí zamezit zátěží nebo se jim vyhnout
10	Úniková tendence	Tendence (rezignační) vyváznout ze zátěžové situace
11	Perseverace	Nedokázat se myšlenkově odpoutat, dlouho přemítat
12	Rezignace	Vzdávat se s pocitem bezmocnosti, beznaděje
13	Sebeobviňování	Připisovat zátěže vlastnímu chybnému jednání

Tabulka č.2 subtesty dotazníku SVF 78

## 5. Výzkumná část

### 5.1. Zkoumaná skupina

Skupina, které se tato bakalářská práce týká, je složena z 9 mužů a 1 ženy, tedy 10 probandů české národnosti. Jejich věk se pohybuje mezi 44 a 66 lety. Všichni probandi pracují na aktuálních pozicích alespoň deset let a jejich zkušenosti s vrcholovým managementem jsou spojeny i s několika předešlými pracovními pozicemi. Všechny deset probandů jsou jednatelé společností a zároveň jsou jejich vlastníky nebo spoluvlastníky. Odvětví podnikání, ve kterém se všichni probandi pohybují, má charakter výroby

a následného prodeje produktů. Patří k nim například zdravotní přístroje, polygrafie, koření nebo gumárenské výrobky. Každý z probandů, který se zúčastnil výzkumu, je zcela psychicky i fyzicky zdravý a nemá žádné limitace.

## 5.2. Struktura polostrukturovaného rozhovoru

Otázka č. 1: *„Když se cítíte zatížen, jak se snažíte vzniklou situaci řešit?“*

Otázka č. 2: *„Jak byste změnil svůj přístup ke zvládnání zátěže, pokud byste měl teď nastoupit na pozici vrcholového manažera?“*

Otázka č. 3: *„Co u vás zátěž ovlivňuje?“*

Otázka č. 4: *„Jak často na sobě pozorujete únavu, pokles výkonnosti, spokojenosti či zdravotní problémy?“*

Otázka č. 5: *„Jak často se dostáváte do pracovní situace, která vás zatěžuje na delší dobu (alespoň jednoho dne)?“*

Otázka č. 6: *„Jak často se setkáváte s nízkým pracovním vytížením?“*

Otázka č. 7: *„Jak často se setkáváte s vysokým pracovním vytížením a časovým presem?“*

Otázka č. 8: *„Jak často se setkáváte se situacemi, překážkami či konflikty, které nejdou vyřešit?“*

Otázka 1 a 2 se zaměřují na zodpovězení výzkumné otázky *„Jaké zvládací strategie nebo aktivity volí vrcholoví manažeři z oblasti prodeje zboží pro zvládnání zátěže?“*.

Otázky 3 a 4 se zaměřují na zodpovězení výzkumné otázky *„Jaké negativní důsledky se u vybraných pracovníků vyskytují nebo vyskytovaly?“*

Otázky 5, 6, 7 a 8 se zaměřují na zodpovězení výzkumné otázky *„Jaký typ zátěže, pozitivní či negativní, chronický (dlouhodobý) nebo akutní (krátkodobý), se u vybraných pracovníků vyskytuje?“*

## 5.3. Získávání a analýza dat z polostrukturovaného rozhovoru

Před realizací rozhovoru s probandem bylo elektronicky domluveno ideální prostředí a čas pro uskutečnění rozhovoru. Na začátku bylo probandům vysvětleno téma práce, základní terminologie a důležité informace týkající se bakalářské práce. Probandům bylo podrobně vysvětleno, co je dle této bakalářské práce považováno za zátěž. Následoval cca patnáctiminutový polostrukturovaný rozhovor, který byl následně přepsán do písemné podoby.

Analýza odpovědí na jednotlivé otázky proběhla komplexně z důvodu nízkého počtu probandů a podobnosti jejich odpovědí.

Analýza otázky č. 1:

**„Když se cítíte zatížen, jak se snažíte vzniklou situaci řešit?“**

Odpovědi pěti probandů na tuto otázku směřovaly do pole prvotní analýzy zátěžové situace a následného využití potřebných opatření k zvládnutí zátěže. Jako například odpovědi typu: *„Snažím se najít podstatu toho problému, který mě dostal do té situace, a následně se snažím to nějak řešit“* nebo *„Lepší je zamyslet se a rozmyslet se a pak prezentovat to řešení.“* Dále se také probandi uchylují ke zvládnutí zátěže formou jiné aktivity, jako například sportem či procházkou během svého volného času. Pouze dva z probandů se snaží řešit svoji zátěž s blízkými.

Analýza otázky č. 2:

**„Jak byste změnil svůj přístup ke zvládnutí zátěže, pokud byste měl teď nastoupit na pozici vrcholového manažera?“**

Pouze tři probandi z cílové skupiny by v tomto případě něco změnili. Šlo by však hlavně o konkrétní případy setkání se zátěží, kterou by zmíněná část cílové skupiny řešila jinak dle svých zkušeností. Konkrétní odpověď tohoto typu zněla takto: *„Řešíš to s přihlédnutím ke svým zkušenostem, který máš. V okamžiku, kdy to řešíš po 15. letech, tak zjistíš, že už podobných situací řešíš několik a víš, v čem si byl úspěšný a v čem ne a začínáš si dělat ty recepty, návody jak, co a kdy řešit, abys z toho vyšel spokojený a dosáhl si to čeho je třeba.“* Zbytek probandů cílové skupiny však uvedl že by se držel stejných postupů zvládnutí zátěže jako doposud. To může naznačovat fakt, že se během jejich kariéry nestala žádná závažná událost spojená se zvládnutím zátěže.

Analýza otázky č. 3:

**„Co u vás zátěž ovlivňuje?“**

Odpovědi na tuto otázku se lišily v mnoha případech. Nejčastější odpovědi byly problémy spojené s ovlivněním zdraví, efektivity a spokojeností s prací se kterými se setkává osm probandů z deseti. U dvou probandů projevila nespavost či mírná nervozita. V rozhovorech jsem se setkal s odpověďmi jako: *„Tak může se stát, že ti to sníží nějakou efektivitu práce. Vypne ti přemýšlení a máš něco naplánovaného a prostě ti to nejde“*, *„To přijela záchranka do práce a asi tři krát za mnou přijela ještě domů. Ty stavy byly hrozný a trvaly asi dva roky a bylo to neuvěřitelně těžký.“* nebo *„...když ta nějaká situace, nějaký ten problém nastane, tak člověk rozhodně není nadšený, ale většinou se*

*to vždycky dalo nějak řešit, ale jak říkám, ta nálada je během toho problému horší, než kdyby se dělo všechno, jak má.*“ Nikdo neuvedl že by jej zátěž neovlivňovala. Toto zjištění poukazuje na fakt, že se cílová skupina setkává či setkávala s negativními důsledky zátěže.

Analýza otázky č. 4:

*„Jak často na sobě pozorujete únavu, pokles výkonnosti, spokojenosti či zdravotní problémy?“*

Každý z probandů se dle uvedených odpovědí s alespoň jedním tímto jevem pravidelně setkává alespoň jednou měsíčně. Sedm probandů z cílové skupiny uvedlo, že tyto jevy na sobě pozorují denně nebo alespoň několikrát za týden. Dokazují to odpovědi jako: *„V rámci týdne, když to tak vezmu. Tak si myslím, že to je asi několikrát týdně“* a *„Někdy desetkrát za měsíc, někdy pětkrát, někdy jednou. To je fakt rozmanitý, nedá se to říct, záleží na měsíci.“* To utvrzuje závěr z analýzy předešlé otázky, že se probandi s negativními důsledky zátěže setkávají, a to ve většině případů velmi často.

Analýza otázky č. 5:

*„Jak často se dostáváte do pracovní situace, která vás zatěžuje na delší dobu (alespoň jednoho dne)?“*

Šest probandů se v těchto situacích nachází nepřetržitě, nebo se s nimi setkává alespoň několikrát za týden, tři probandi se do této situace dostává alespoň jednou za měsíc. V rozhovorech padly odpovědi jako: *„Stává se to často, myslím, že to bude taky denně. V té společnosti, kde pracuju, je takových věcí, co se musí udělat za ten den, že se vždycky taková situace najde, a to se pak s tebou většinou táhne dlouho“* nebo *„osmkrát, šestkrát za měsíc. Někdy jen jednou týdně, to je tak akorát bych řek.“* To naznačuje, že cílová skupina se z velké části setkává se zátěží dlouhodobě, ta pak může vyvolat stres chronický, který vede k negativním důsledkům zátěže.

Analýza otázky č. 6:

*„Jak často se setkáváte s nízkým pracovním vyčerpáním?“*

Odpovědi na tuto otázku byly vcelku jednostranné a podobné jako například: *„Tohle se mi snad nikdy nestalo, protože já ředitele dělám strašně dlouho, dvacetsedm let snad, a za těch let jsem snad nikdy necítil, že nemám co dělat.“* Všichni probandi uvedli, že se s nízkým typem vyčerpání neseťkávají. Tyto odpovědi nás vedou k tomu, že u probandů je prakticky nemožné, aby se u nich objevil negativní stres v důsledku

nedostatečné stimulace. Je pravděpodobnější, že se v důsledku dostatečné stimulace dostává do stresu pozitivního, který napomáhá k pracovnímu výkonu.

Analýza otázky č. 7:

**„Jak často se setkáváte s vysokým pracovním vytížením a časovým presem?“**

Každý z probandů uvedl, že se s vysokým vytížením a časovým presem setkává. Šest probandů uvedlo že se s tímto jevem setkává denně nebo alespoň několikrát za týden. Odpovědi, měly podobnou formulaci jako: **„Denně, jednoznačně. Ne, že bych si nějak stěžoval, ale vždycky se něco nestíhá a musíš to řešit.“** Zbylá část probandů uvedla, že se s těmito událostmi setkává přibližně jednou za měsíc. **„Ty situace nastanou a teď to bylo hodně častý, ale není v tom člověk sám a řeší to devadesátdevět procent firem.“** To nás může vést k tomu, že se cílová skupina velmi pravděpodobně setkává s psychickou zátěží, která by mohla vyvolat stres negativní.

Analýza otázky č. 8:

**„Jak často se setkáváte se situacemi, překážkami či konflikty, které nejdou vyřešit?“**

Čtyři probandi odpověděli na tuto otázku podobnou formou jako: **„Neřešitelný, no já to беру tak, že tu situaci vždycky musíte vyřešit i když ji nevyřešíte tak, jak by se potřebovalo, tak jsem si nikdy nepřipustil, že něco je neřešitelný. Když nefunguje cesta A, tak půjdeme cestou B, nebo oklikou.“** Tedy že se každá situace musí řešit, popřípadě i vyřešit. 6 probandů uvedlo, že se s takovými vzácnými situacemi setkává **„Tak určitě za tu kariéru v zaměstnání ta situace nastala, ale není to obvyklý.“** To nás může vést k tomu, že se cílová skupina vždy snaží o zvládnutí zátěže, a tím se snaží o vyhnutí se negativnímu typu zátěže.

## 5.4. Získávání a analýza dat z dotazníkového šetření

Pro realizaci dotazníkového šetření byl probandům elektronicky zaslán přístup do dotazníku SVF 78 s podrobnými instrukcemi k jeho vyplnění. Vyplnění bylo provedeno v elektronické formě na webovém prohlížeči během cca 15 minut bez přestávky. Po vyplnění byly pomocí elektronického systému HTS 5 vygenerovány a podrobně popsány výsledky dotazníkového šetření.

### 5.4.1. Krátký popis strategií a subtestů dotazníku SVF 78

Dotazník SVF 78 vyhodnocuje 5 typů strategií zvládnutí zátěže a vychází ze 13 subtestů pro jejich hodnocení. Strategie mohou být pozitivní či negativní, v případě pozitivních vedou ke snížení stresu. Negativní na druhou stranu stres prohlubují a jeho míru zvyšují (Janke & Erdmannová, 2003).

**POZ1 Strategie přehodnocení a devalvace viny** – subjekt se snaží touto strategií o přehodnocení a snížení závažnosti stresoru, prožívání nebo reakce na stres (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Podhodnocení** – popisuje tendenci k podhodnocení nebo příznivějšímu hodnocení vlastní reakce ve srovnání s jinými jedinci (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Odmítání viny** – popisuje absenci vlastní zodpovědnosti za zátěž. Jedná se také o strategii obrannou (Janke & Erdmannová, 2003).

**POZ2 Strategie odklonu** – subjekt při použití této strategie vykazuje snahu o odklon od stresujícího dění nebo o příklon k stavu či aktivitě, která je vůči stresujícímu dění alternativní (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Odklon** – popisuje tendenci k odklonu zátěže ve dvou způsobech. Odvrácení zátěže a dosažení psychického stavu, který stres sníží. Tento stav mohou způsobit pozitivní city, ty mohou nastat i při využití strategie sebezprosazování (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Náhradní uspokojení** – popisuje tendenci směřování ke kladným citům pomocí vnějších odměn jako je např. nakupování. Dochází k sebesílení pomocí odměňujících vnějších podnětů (Janke & Erdmannová, 2003).

**POZ3 Strategie kontroly** – subjekt vykazuje snahu o kontrolu a hledá kompetenci vůči stresujícímu dění (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Kontrola situace** – popisuje tendenci ke kontrole situace pomocí analýzy zátěžové situace, plánování a následného opatření ke snížení zátěže či zátěžového stavu. Je považována za velmi konstruktivní (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Kontrola reakce** – popisuje tendenci ke kontrole reakce během zátěže. Subjekt v tomto případě čelí rozrušení, které vzniklo, a snaží se o zachování klidu. Případné rozrušení na sobě nedává znát (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Pozitivní sebeinstrukce** – popisuje tendenci zvládnout zátěž sám bez jakékoliv pomoci a dodávání odvahy v zátěžové situaci. Subjekt v sobě vytváří pozitivní postoj a sebedůvěru vůči zátěži a zároveň se snaží o udržení tohoto stavu (Janke & Erdmannová, 2003).

### **Další strategie**

**Subtest Potřeba sociální opory** – popisuje tendenci k navázání kontaktu s jinými jedinci pro získání podpory při zvládnání zátěže. Podpora může mít formu rady, rozhovoru

nebo je velmi konkrétní. Může představovat pasivní rezignaci nebo směřovat k aktivnímu postoji pro zvládnutí problému (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Vyhýbání se** – popisuje tendenci k zamezení dalšímu kontaktu se stejným či podobným typem situace. Může se jednat o pozitivní způsob zvládnání, pokud se jedná o typ zátěžové situace, která nejde vyřešit, ale i o negativní, pokud se jedná o pouhé vyhýbání zátěži. Druh zátěže pak určí následky stresu (Janke & Erdmannová, 2003).

**Negativní strategie** – tendence k použití nevhodných strategií, které míru stresu zvětšují. Obsahuje i chybějící kompetenci copingu ve spojení s negativními typy zvládnání, jakými je únik, rezignace, sebeobviňování a neschopnost uvolnit se (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Úniková tendence** – popisuje tendenci rezignace k zátěži. Rezignace je spojena s nedostatečnou pohotovostí nebo schopností čelit zátěžové situaci. Poté se jedná o negativní typ zvládnání, který v dlouhodobém hledisku zvyšuje stres (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Perseverace** – popisuje tendenci k neschopnosti odpoutat se od dlouhodobého myšlenkového přemítání nad prožívanou zátěží. Kapacita myšlení je dlouhodobě z velké míry zahrnuta negativními myšlenkami na prožitou zátěž, což vede prodlužování rozrušení a nemožnosti vrátit se do výchozího stavu, což vede k zvýšení stresu (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Rezignace** – popisuje tendence k nemožnosti zvládat zátěžové situace z důvodu nedostatku možností k jejich řešení. Patří mezi ně pocit beznaděje, bezmoci zvládnout zátěžovou situaci a následné upuštění od další snahy o zvládnutí zátěže (Janke & Erdmannová, 2003).

**Subtest Sebeobviňování** – popisuje tendenci ke sklíčenosti a přisuzování chyb ve vlastním jednání v souvislosti se zátěží (Janke & Erdmannová, 2003).

#### 5.4.2. Výsledky dotazníkového šetření

Níže jsou uvedeny statistické údaje, statistické parametry a skupinový profil dotazníkového šetření SVF 78 všech 10 probandů. Data byla zpracována pomocí systému HTS 5, obsahují průměrnou naměřenou hodnotu, standardní skór a minima a maxima celé testované skupiny.

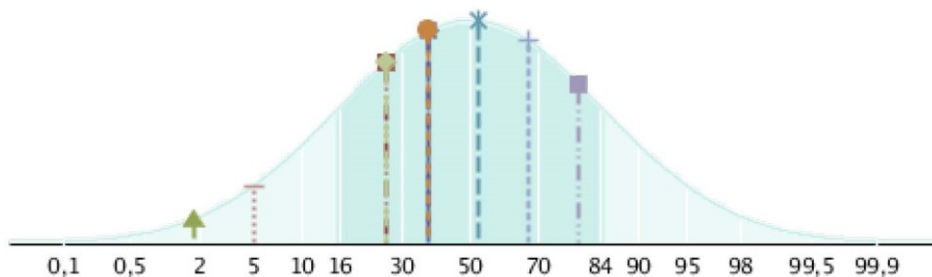
Parametr	Průměr	Min	Max	Standardní skór
1 Podhodnocení	27,88	3,6	66,4	31,09
2 Odmítání viny	42,19	7,3	96,8	42,59
3 Odklon	31,35	3,6	83,2	35,36
4 Náhradní uspokojení	21,65	3,6	65	26,19
5 Kontrola situace	94,12	34,5	99,9	85,51
6 Kontrola reakce	54,73	1,8	95	55,35
7 Pozitivní sebeinstrukce	47,62	5,5	99,9	44,11
8 Potřeba sociální opory	40,31	1,8	97,3	41,86
9 Vyhýbání se	67	30,9	97,7	63
10 Úniková tendence	47,76	12,7	86,8	48,78
11 Perseverace	80,91	10,9	99,9	71,42
12 Rezignace	65,79	17,7	99,9	57,94
13 Sebeobviňování	76,52	20	99,9	61,81
POZ 1 Strategie přehodnocení a devalvace viny	32,11	1,8	79,5	37,08
POZ 2 Strategie odklonu	24,45	1,8	65	29,66
POZ 3 Strategie kontroly	66,54	6,8	96,4	62,5
POZ Pozitivní strategie	32,43	6,8	96,4	37,4
NEG Negativní strategie	69,69	12,7	99,5	63,04

Tabulka č.3 statistické údaje dotazníku SVF 78

Z výsledků tabulky můžeme vyčíst, že dotazovaná skupina nejvyšších hodnot dosáhl subtest kontroly situace, poté subtest perseverace a sebeobviňování. Vysokých hodnot také dosahovaly subtesty rezignace, vyhýbání se a kontroly reakce. Nízké hodnoty se objevily u únikových tendencí, potřeby sociální opory, pozitivní sebeinstrukce a odmítání viny. Nejnižších hodnot pak dosahoval subtest náhradního uspokojení, podhodnocení a odklon. Ze strategií měly nejvyšší hodnotu negativní strategie a strategie kontroly. Průměr u negativních strategií velmi předčil strategie pozitivní. Zajímavé hodnoty najdeme u minim a maxim, můžeme si všimnout, že jsou z velké části tvořeny hodnotami, které jsou od sebe hodně daleko. Opakem je v tomto případě subtest kontroly situace, perseverace a sebeobviňování, u kterých mají maxima a minima k sobě poměrně blízko. Standardní odchylka se ve většině otázek pohybuje v nízkých číslech, což svědčí o relativní podobnosti v odpovědích cílové skupiny.

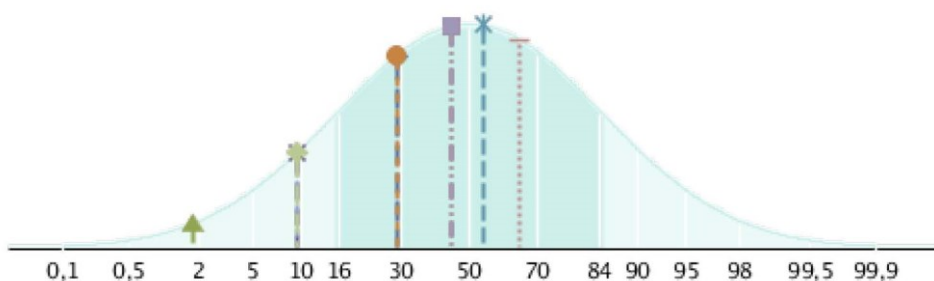
Zajímavé je i porovnání se standardizačním vzorkem české populace. Standardní skóry nám ukazují, že česká populace se v průměru pohybuje mezi hodnotami 16 až 84, nejprůměrnější hodnota je tedy 50.





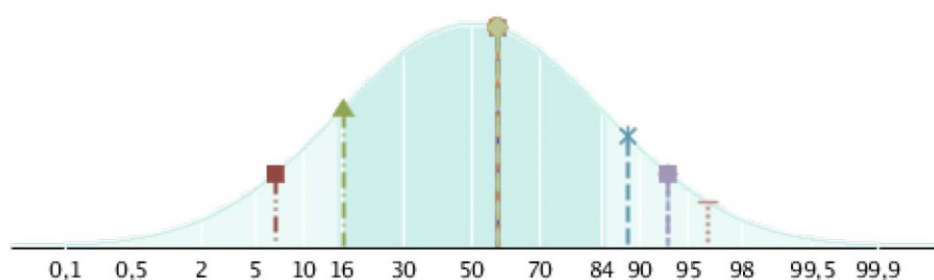
Graf 1 strategie Přehodnocení a devalvace viny

Jak můžeme vidět z grafu a tabulky výše, ve strategiích „Přehodnocení a devalvace viny“ má cílová skupina vrcholových manažerů v průměru nižší skóre v hodnotě 37,08, jednotlivci se pak pohybují v průměru až podprůměru populace.



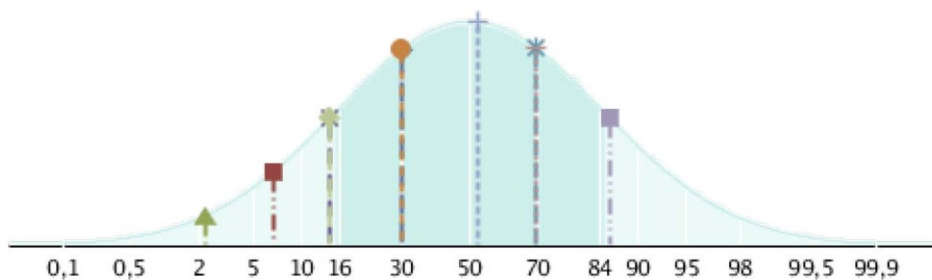
Graf 2 strategie Odklonu

Strategie „Odklonu“ u cílové skupiny mají průměrnou hodnotu standardního skóre 29,66. To je oproti standardizačnímu vzorku populace v lehkém podprůměru s tím, že pouze dva jedinci z cílové skupiny přesáhli průměrnou hranici 50 bodů.



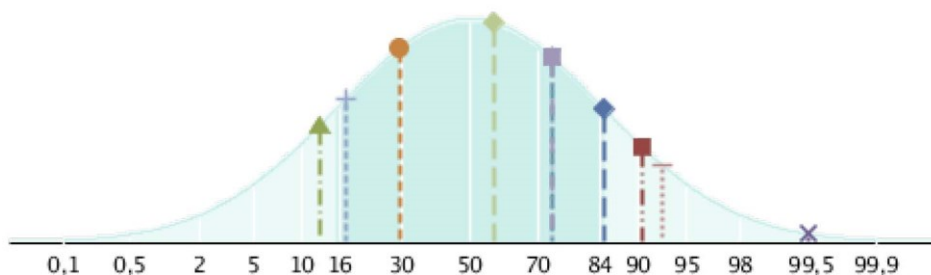
Graf 3 strategie Kontroly

Strategie „Kontroly“ na druhou stranu dosahují mnohem nadprůměrnějších hodnot, kdy pouze dva jedinci z dotazovaných zůstali pod průměrem. Celková průměrná hodnota dotazované skupiny měla průměrnou hodnotu standardního skóre 62,5 bodu.



Graf 4 Pozitivní strategie

Celkově se cílová skupina vrcholových manažerů drží z hlediska pozitivních strategií na lehce podprůměrných hodnotách standardních skóre. Konkrétní průměrná hodnota standardního skóre pozitivních strategií je 37,4 bodu.



Graf 5 Negativní strategie

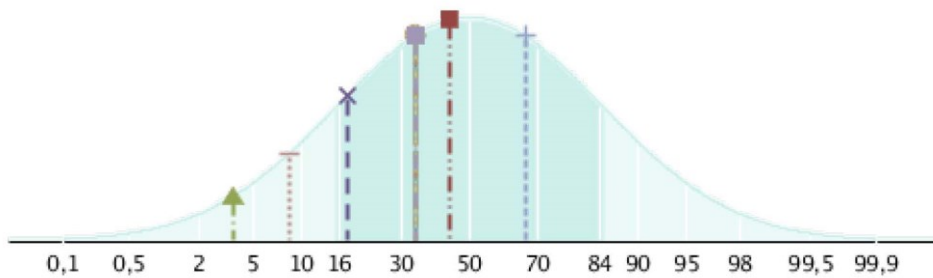
Co je u cílové skupiny vrcholových manažerů velmi překvapivé, je využití strategií negativních. Ty mají oproti pozitivním strategiím průměrný standardní skóre o hodnotě 63,04. Ten se nachází v mírném nadprůměru oproti standardizačnímu vzorku.

Pokud se podíváme v tabulce číslo 3 na jednotlivé subtesty, nejvyššího standardního skóre dosahoval subtest „Kontroly situace“ s průměrnou hodnotou 85,51 a subtest „Perseverace“ s průměrnou hodnotou 71,42. Nejnížší průměrné standardní skóre byly zaznamenány u subtestů „Náhradní uspokojení“ s hodnotou 26,19 a „Podhodnocení“ s hodnotou 31,09.

### 5.4.3. Analýza výsledků dotazníkového šetření SVF 78

Tato podkapitola analyzuje jednotlivé subtesty a detailněji popisuje zvládání zátěže jak z hlediska cílové skupiny, tak jednotlivců.

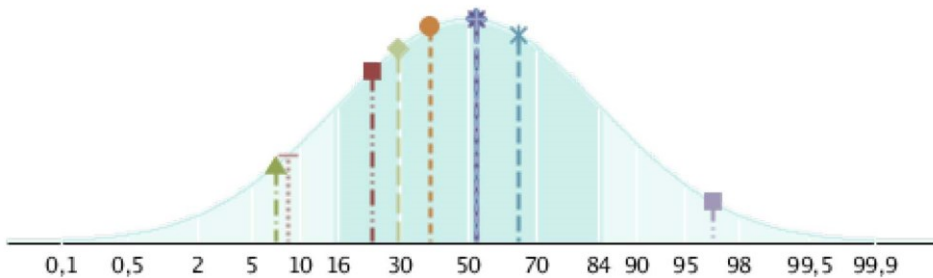
### Analýza subtestu 1 Podhodnocení



Graf 6 subtest Podhodnocení

Z grafu je vidět, že cílová skupina vrcholových manažerů se strategii „Podhodnocení“ věnují z velké části lehce podprůměrně. Někteří jednotlivci mají i velmi podprůměrné hodnoty. Z toho je možné usoudit, že tato strategie se ve vrcholovém managementu příliš neuplatňuje.

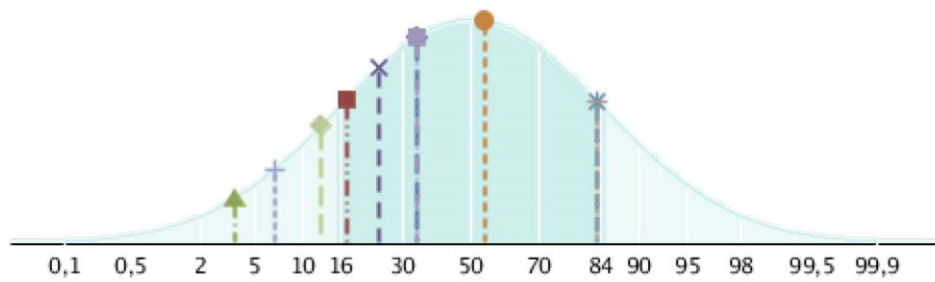
### Analýza subtestu 2 Odmítání viny



Graf 7 subtest Odmítání viny

Strategie „Odmítání viny“ vyjadřuje absenci odpovědnosti za zátěž. Graf naznačuje, že tato strategie je využívána průměrně. Několik jednotlivců se od průměru odchyluje, avšak z komplexního hlediska je možné, že tato strategie je ve vrcholovém managementu uplatnitelná.

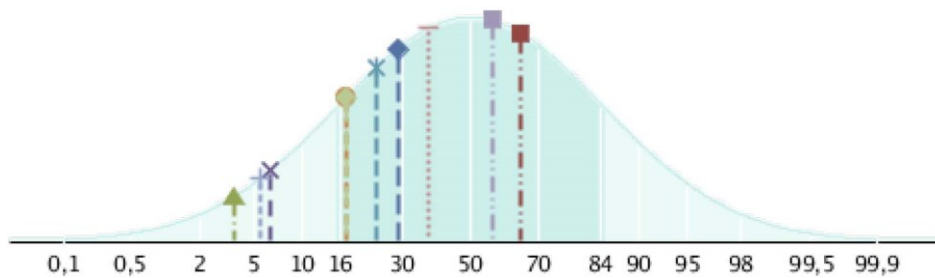
### Analýza subtestu 3 Odklon



Graf 8 subtest Odklon

Z grafu můžeme vyčíst, že jednotlivci se drží v průměrných až podprůměrných hodnotách. To naznačuje, že strategie „Odklonu“, která využívá odvrácení zátěže a dosažení pozitivních psychických stavů ke zvládnání zátěže nejsou ve vrcholovém managementu příliš využívány.

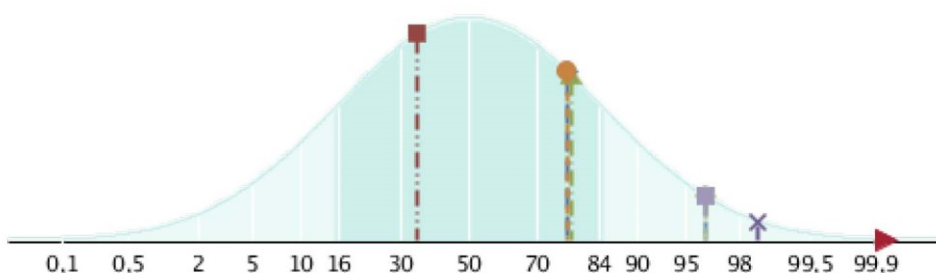
### Analýza subtestu 4 Náhradní uspokojení



Graf 9 subtest Náhradní uspokojení

Strategie „Náhradního uspokojení“, jak je možné vidět z grafu, dosahuje opět spíše nižších či průměrných hodnot. Z toho vyplývá, že se vrcholoví manažeři jen málokdy obracejí ke zvládnání zátěže pomocí této strategie.

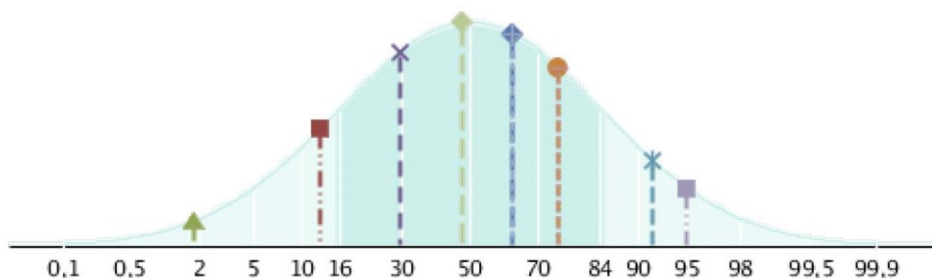
### Analýza subtestu 5 Kontrola situace



Graf 10 subtest Kontrola situace

Strategie „*Kontroly situace*“ na rozdíl od předešlých subtestů je v hodnotách vysoce nadprůměrných. Pouze pár jedinců z cílové skupiny se nachází na průměrných hodnotách, nikdo však v hodnotách podprůměrných. Z toho je možno usoudit, že tento typ strategie zvládnání zátěže je u vrcholových manažerů velmi používaný.

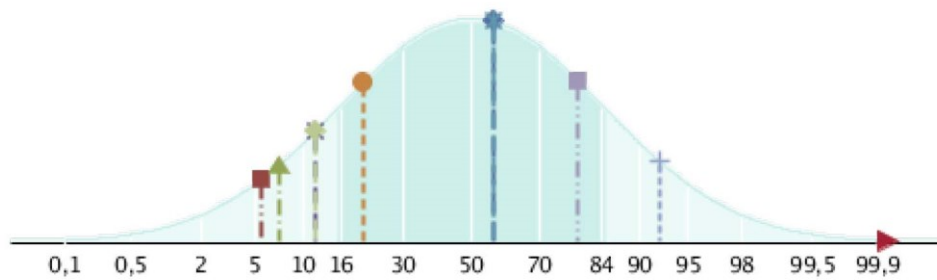
### Analýza subtestu 6 Kontrola reakce



Graf 11 subtest Kontrola situace

Z grafu můžeme vidět, že jedinci z cílové skupiny se ve strategii „*Kontroly reakce*“ velice liší. Několik jedinců se nachází jak ve vyšších, tak nižších hodnotách a většina se pak nachází v hodnotách průměrných. Z toho je možné usoudit, že tato strategie je využívána, ale její využití není tak časté.

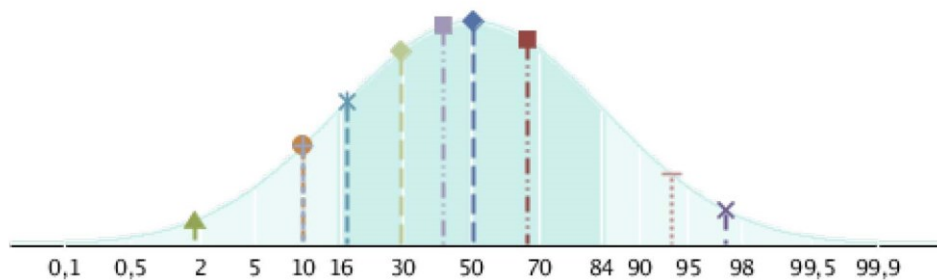
### Analýza subtestu 7 Pozitivní sebeinstrukce



Graf 12 subtest Pozitivní sebeinstrukce

Z grafu strategie „Pozitivní sebeinstrukce“, kterou charakterizuje dodání odvahy ke zvládnutí zátěže, můžeme vidět velké rozrůznění hodnot. Ačkoliv někteří jedinci dle dotazníku tvrdí, že tuto strategii využívají, a jsou tedy v číslech nadprůměrných, většina se nachází v podprůměru. Tato strategie je tedy pravděpodobně používána spíše méně.

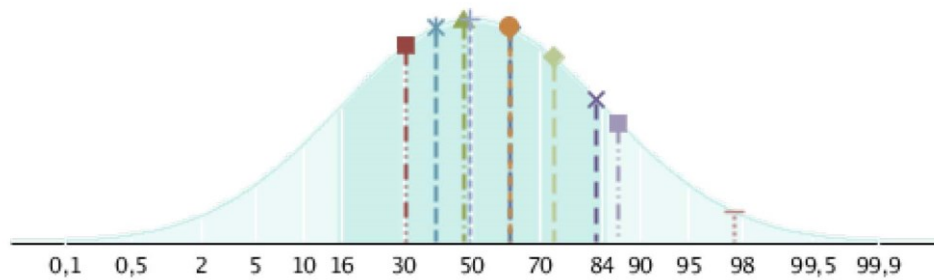
### Analýza subtestu 8 Potřeba sociální opory



Graf 13 subtest Potřeba sociální opory

Z grafu můžeme vidět, že většina probandů se nachází v průměrných hodnotách s výjimkami v podprůměru i nadprůměru. Z toho můžeme usoudit, že tato strategie je využívána spíše průměrně.

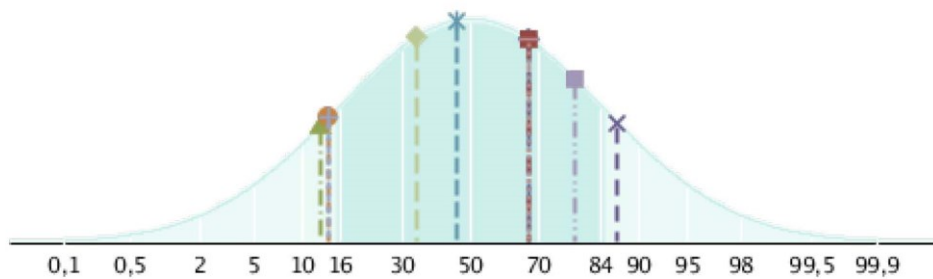
### Analýza subtestu 9 Vyhýbání se



Graf 14 subtest Vyhýbání se

Graf strategie „Vyhýbání se“ ukazuje z většiny průměrné a několik nadprůměrných hodnot. Z toho lze usoudit, že vyhýbání se, neboli snaha o zamezení další konfrontace s podobným typem zátěže, je u cílové skupiny vrcholových manažerů relativně využívána.

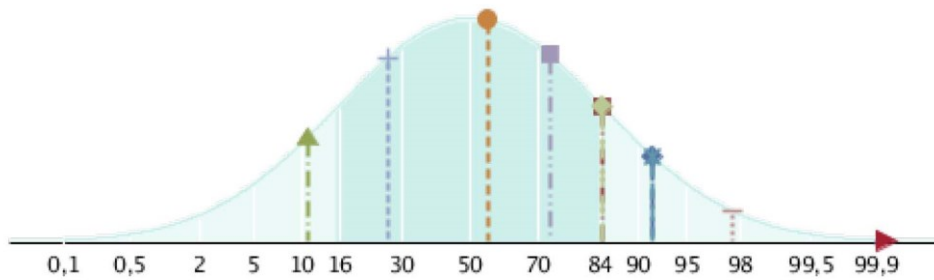
### Analýza subtestu 10 Únikové tendence



Graf 15 subtest Únikové tendence

Z grafu můžeme vidět, že se hodnoty většiny probandů drží velmi blízko průměru populace. Z toho lze usoudit, že tato maladaptivní strategie zvládnutí zátěže se pravděpodobně u cílové skupiny vrcholových manažerů někdy vyskytne.

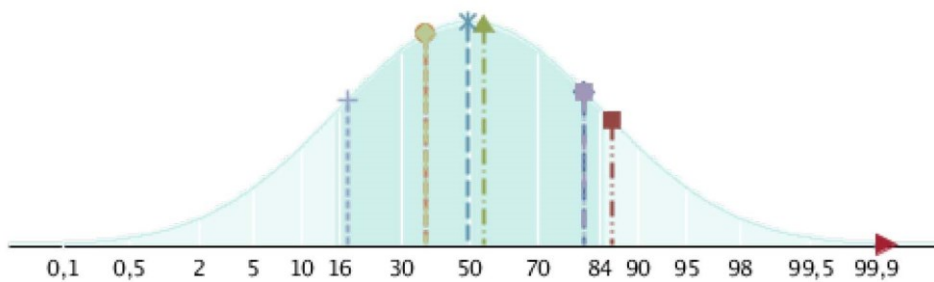
### Analýza subtestu 11 Perseverace



Graf 16 subtest Perseverace

Jak můžeme vidět z grafu strategie „Perseverace“ u cílové skupiny dosáhla spíše nadprůměrných hodnot. Můžeme také vidět lehce nadprůměrné hodnoty a jen pár hodnot pod průměrem. Z toho můžeme usoudit, že se tato strategie zvládání zátěže ve vrcholovém managementu bude vyskytovat často.

### Analýza subtestu 12 Rezignace

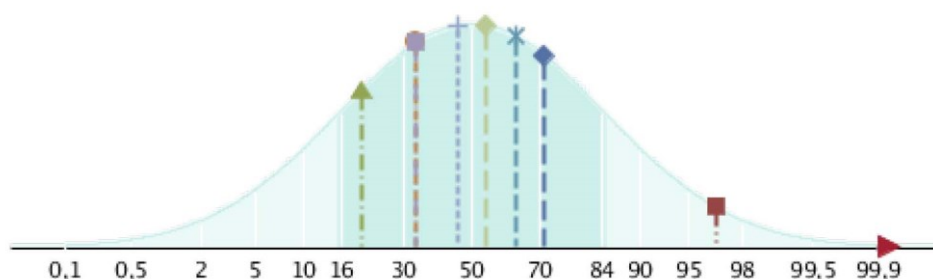


Graf 17 subtest Rezignace

Z grafu můžeme vidět, že se hodnoty strategie „Rezignace“ pohybují v průměru. Pouze dvě hodnoty vybočují do vyšších hodnot. Z toho můžeme usoudit, že rezignace je strategií, která je využíváno, ale rozhodně ne tak často.



## Analýza subtestu 13 Sebeobviňování



Graf 18 subtest Sebeobviňování

Graf strategie „Sebeobviňování“ vykazuje určitou podobnost s předchozím grafem rezignace, kdy většina hodnot leží v průměru a dvě hodnoty jsou nadprůměrné. Z toho je možno usoudit, že se tato strategie ve vrcholovém managementu využívá, ale nebude to tak obvyklé.

Po celkové analýze všech subtestů si můžeme všimnout, že nejvíce využívanou metodou zvládnání zátěže je „Kontrola situace“. To naznačuje, že cílová skupina vrcholových manažerů se při setkáním se zátěží snaží nejdříve analyzovat situaci, následně naplánovat strategii a opatření, jak zátěžovou situaci zvládnout, a následný aktivní zásah do situace. Tento pozitivní typ strategie zvládnání zátěže je pro vrcholové manažery typický, neboť jejich práce vyžaduje přesně tyto činnosti.

Negativní stránkou analýzy výsledků je časté používání negativních strategií zvládnání zátěže, mezi kterými u cílové skupiny vyčnívá „Perseverace“. Ta souvisí s dlouhodobým přemítáním myšlenek, které prohlubují zátěž a zabírají myšlenkovou kapacitu jedince. Pro vrcholové manažery je to opět velmi typická věc, se kterou se setkávají na pracovišti a často ji přenášejí i do svého osobního života. Překvapivě vysoké hodnoty jsou i u dalších negativních strategií „Rezignace“ a „Sebeobviňování“.

### 5.5. Vzájemná souvislost výsledků obou metod

V korelaci výsledků polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkové šetření jsme zjistili, že se cílová skupina nejvíce uchyluje ke zvládnání zátěže pomocí strategií kontroly, konkrétně subtestu „Kontroly situace“, která se vyznačuje analýzou a následným řešením zátěžové situace.

Z odpovědí polostrukturovaného rozhovoru jsme se dozvěděli další typy využívaných strategií mezi probandy cílové skupiny jako jsou potřeba sociální opory nebo náhradní uspokojení. Ty sice nedosáhly takových hodnot jako kontrola situace, ovšem jejich alespoň částečné využívání je nepochybné.

Hodnoty z dotazníkového šetření vykazovaly velkou tendenci k využívání negativních strategií. To se ovšem neodrazilo v odpovědích v polostrukturovaném rozhovoru. Prakticky žádný z probandů neuvedl využití zvládacích strategií, které by měly alespoň malou souvislost s negativními strategiemi. To může naznačovat nevědomost nebo nepřiznání si toho, že tyto strategie jsou využívány.

Dále je patrné, že se cílová skupina vrcholových manažerů velmi pravděpodobně často setkává s negativní formou zátěže, neboť využívá z velké části negativní strategie zvládnání zátěže a odpovědi z rozhovorů jasně ukazují na fakt, že se často setkávají s nadměrným pracovním zatížením a časovým presem, což jsou prvotní známky negativního typu zátěže.

Rozhovory také poukázaly na fakt, že se probandi jen velmi těžko odpoutávají od zátěže a někteří se s ní setkávají prakticky konstantně. To souvisí i s hodnotami naměřenými u subtestu „*Perseverance*“, která se vyznačuje neschopností odpoutat se od neustálého myšlenkového přemítání nad prožívanou situací. To je známka toho, že se cílová skupina setkává nejen s negativní zátěží, ale také se zátěží dlouhodobou.

Z odpovědí z rozhovorů je také patrné, že se probandi cílové skupiny setkávají s negativními důsledky zátěže, nejvíce jde o zdravotní potíže, klesající výkonnost a klesající spokojenost. Tyto důsledky navíc prohlubuje i časté využívání negativních strategií zvládnání zátěže, které byly naměřeny z dotazníkového šetření SVF 78.

## 5.6. Diskuze

Výzkumnou část této bakalářské práce limituje hned několik faktorů. V teorii se zabývá psychickou odolností vůči zátěži, která ovšem ve výzkumu není zahrnuta. Tento jev je však velmi obtížné do výzkumu zahrnout, neboť se jedná o jev, který je velmi těžko měřitelný.

Teoretická část se také zabývá různými typy strategií a aktivit zvládnání psychické zátěže, které nejsou aplikovány na výzkumnou část. Důvod k tomuto kroku, byl ucelený postoj ke zvládnání zátěže ze sebepozorovacího inventáře SVF 78.

Výzkumná část se zabývá čistě zvládacími strategiemi, které probandi cílové skupiny využívají. Práce podrobnější by rozhodně měla obsahovat více informací o jednotlivých pracovištích, jakými jsou například: struktura organizace, počet zaměstnanců, podrobné zhodnocení činností pracovníka v organizaci a tak dále. Tedy všechny možné proměnné, které mohou zvládnání psychické zátěže ovlivnit.

Na druhou stranu je výzkumná část provedena v souladu s informacemi, které byly probrány v teoretické části.

## Závěr

Práce je zaměřena na téma zvládnání psychické zátěže ve vrcholovém managementu. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část představuje důležité pojmy z oblasti zátěže a managementu. Praktická část se zabývá výzkumem případové studie.

Teoretická část je podrobně zaměřena na charakteristiku zátěže, její typy a způsoby zvládnání zátěžových situací. Podrobně je také popsán stres, který je stěžejním tématem této práce. Dále je probrána vrcholová část managementu a osobnost a činnost vrcholového manažera.

Praktická část stanovuje cíl této práce, kterým je návrh postupu zvládnání psychické zátěže, kterým by zkoumaní pracovníci předešli hlavním negativním důsledkům psychické zátěže. Jsou to zdravotní potíže a syndrom vyhoření, který je úzce spojen s klesající výkonností a klesajícím pocitem spokojenosti. Zabývá se těmito výzkumnými otázkami: Jaké zvládací strategie nebo aktivity volí vrcholoví manažeři z oblasti prodeje zboží pro zvládnání zátěže? Jaké negativní důsledky zátěže se u vybraných pracovníků vyskytují nebo vyskytovaly? Jaký typ zátěže, pozitivní či negativní, chronický (dlouhodobý) nebo akutní (krátkodobý) se u vybraných pracovníků vyskytuje?

Z výzkumné části bylo zjištěno, že se cílová skupina s psychickou zátěží skutečně setkává. Konkrétně bylo zjištěno, že se u cílové skupiny vyskytuje negativní a dlouhodobý typ psychické zátěže, který může způsobovat již zmíněné důsledky. Dále byly zjištěny typy zvládacích strategií, které probandi cílové skupiny využívají. Jedná se o směs pozitivních i negativních strategií. Největší podíl strategií, které jsou využívány, měla pozitivní strategie kontroly situace a negativní strategie perseverace. Zjištěny byly také důsledky psychické zátěže. Nejvíce se u cílové skupiny vyskytuje pokles pracovní výkonnosti a spokojenosti a různé zdravotní problémy.

Z výsledků, kterých bylo dosaženo ve výzkumné části, je možné zodpovědět cíl této práce. Postup, který by předcházel negativním důsledkům psychické zátěže, by měl být charakterizován zvýšeným využitím pozitivních strategií, které by nepodněcovaly další vývoj negativního a dlouhodobého typu zátěže. Strategie „*Kontroly situace*“ je charakteristická svojí analýzou a následným řešením, to může být z hlediska zátěže zdoluhavé, proto bych volil strategie, které by zvládnutí zátěže vyřešily v kratším časovém horizontu. Důležité by také mělo být co nejméně využívat strategie negativní,

konkrétně velmi využívanou strategii „*Perseverance*“, která prohlubuje jak stres negativní, tak dlouhodobý, který způsobuje výskyt negativních důsledků psychické zátěže. Tyto kroky by mohly vést k úspěšné eliminaci negativních důsledků psychické zátěže nebo alespoň k jejich částečnému zmírnění. Pro zachování stavu, který nezahrnuje negativní důsledky psychické zátěže, by měli probandi využívat především strategie pozitivní a vyvarovat se těm negativním. Jaké strategie však budou pro jednotlivé probandy vhodné, záleží na jejich osobnostních charakteristikách a dalších jiných proměnných, které byly probány v teoretické části této práce.

Pokud bych měl doporučit určité strategie či aktivity pro zvládnání zátěže, zvolil bych využívání strategie „*Přehodnocení a devalvace viny*“ a strategii „*Odklonu*“, které cílová skupina využívá mnohem méně než strategie „*Kontroly*“ a strategie negativní. Dle teorie by tyto strategie měly dlouhodobý a negativní stres snižovat a tím pozitivně eliminovat zátěž a její negativní důsledky. Zda budou tyto strategie fungovat, záleží na jednotlivých osobnostních charakteristikách probandů a dalších možných vlivech. Důležitou součástí boje s psychickou zátěží je také odolnost, která by neměla být opomíjena. Tu by měl každý z probandů zlepšovat všemi možnými prostředky, které ji pomáhají zvyšovat.

## Summary

The main goal of this bachelor thesis was to design an ideal procedure of coping with mental load for the target group of top management. I thoroughly described all-important theoretical information in the areas of mental load and top management and analyzed the research results of all participating top managers.

The bachelor's thesis describes in detail all the basic information about mental load and top management. The main points of the work are the characteristics of mental load, sources and types of mental load, coping, stressful situations, and the personality and activities of top managers.

In the chapter on mental load, I deal with its characteristics, what types of load in terms of intensity we can encounter. How important it is to be prepared for coping with mental load, where the important part of coping with mental load, which is durability, is described. The main sources or situations from which the mental load arises are also described. Finally, I deal with how the load can be managed.

In the next chapter, I describe in detail the main source of mental load, which is stress. It can be divided into eustress and distress, in other words, positive and negative stress. It can also be divided into short-term or long-term. The negative consequences that can occur during long-term stress are also discussed, and last but not least, coping with stress is described.

The last chapter in the theoretical part deals with top management. I describe the characteristics of top managers work, activities and personality. Reviews of recent research on stress in top management are also added.

The practical part describes the main goal of this work, along with research questions. Following the goal, two methodological procedures were selected for the research part, which is a questionnaire survey and a semi-structured interview. The thesis takes the form of a case study, as it was not possible to find more suitable probands for the research.

The research involved a group of ten top managers from the same economic background. They were subjected to a self-observational questionnaire survey SVF 78 and a semi-structured interview. From the results of these methods, I tried to find out which coping strategies the target group most often uses, what type of mental load affects them and which negative consequences of mental load they encounter or whether they encounter them at all.

Research has shown that the target group indeed does encounter mental load, in its negative form, negative consequences of mental load are also present. From these findings, in connection with the aim of this work, a procedure was recommended that members of the researched target group could use to eliminate these negative consequences of mental load.

This work specifically recommends abandoning the use of negative coping strategies, especially perseverance strategies. The strategies that this work recommends as appropriate are guilt reassessment and devaluation strategies and diversion strategies. Control strategies, although considered positive and therefore should not negatively affect coping with mental load, are not recommended. Unfortunately, it is not certain whether this procedure will prove to be correct, as it largely depends on the personality characteristics and resistance to the mental load of each proband from the target group.

This bachelor thesis could be used as an initial action towards coping with mental load and the elimination of its negative consequences for the target group of top managers. It could also be adopted as a model to further research on mental load in top management if the research includes a more extensive group of top managers.

## Seznam použité literatury

ALDWIN, Carolyn M. *Stress, coping, and development: an integrative perspective*. 2. vyd. USA: The Guilford Press, 2007. ISBN 1-57230-840-0.

BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.

BEDRNOVÁ, Eva. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-716-8681-6.

ČÁP, Jan a Jiří MAREŠ. *Psychologie pro učitele*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-273-7.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.

JANKE, Wilhelm a Gisela ERDMANNOVÁ. *Strategie zvládání stresu - SVF78*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-24-1.

JOSHI, Vinay. *Stres a zdraví*. Praha: Portál, 2007. Rádci pro zdraví. ISBN 978-80-7367-211-9.

LAZARUS, Richard S. a Susan FOLKMAN. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Pub. Co., 1984. ISBN 08-261-4190-0.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1304-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

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

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.



PLICHTOVÁ, Jana. Obsahová analýza a jej možnosti využitia v psychológii. *Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi*. 1996, 40(4), 304-314. ISSN 0009-062X.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, c1995. ISBN 08-039-5767-X.

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

VAŠINA, Lubomír a Věra STRNADOVÁ. *Psychologie osobnosti I*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1998. ISBN 80-704-1974-1.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, c2003. Applied social research methods series, vol. 5. ISBN 07-619-2553-8.

## Elektronické zdroje

BURTON, James P., Jenny M., HOUBLER, & Melinda, L. SCHEUER, Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*. [online]. 2012, č. 27(3), 271–279. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/236882703\\_Supervisor\\_Workplace\\_Stress\\_and\\_Abusive\\_Supervision\\_The\\_Buffering\\_Effect\\_of\\_Exercise](https://www.researchgate.net/publication/236882703_Supervisor_Workplace_Stress_and_Abusive_Supervision_The_Buffering_Effect_of_Exercise)

JOAO GUEDES, Maria, Helena MARTINS GONCALVES a Vitor DA CONCEICAO GONCALVES. Stress at the top: myth or fact? Causal explanations from a fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Quality and Quantity* [online]. 2017, č. 51 2001-2017 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1929387760?accountid=16730>. ISSN 00335177.

PATON, Nic. Manager stress due to workload, financial worries and job security. *Occupational Health; Sutton: PUBLIC HEALTH NEWS* [online]. 2015, č. 67, 7 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z:

<https://search.proquest.com/docview/1692243394?accountid=16730> ISSN 00297917.

## **Seznam obrázků, grafů, schémat**

<b>Graf 1 strategie Přehodnocení a devalvace viny .....</b>	<b>33</b>
<b>Graf 2 strategie Odklonu .....</b>	<b>33</b>
<b>Graf 3 strategie Kontroly .....</b>	<b>33</b>
<b>Graf 4 Pozitivní strategie .....</b>	<b>34</b>
<b>Graf 5 Negativní strategie .....</b>	<b>34</b>
<b>Graf 6 subtest Podhodnocení .....</b>	<b>35</b>
<b>Graf 7 subtest Odmítání viny.....</b>	<b>35</b>
<b>Graf 8 subtest Odklon .....</b>	<b>36</b>
<b>Graf 9 subtest Náhradní uspokojení .....</b>	<b>36</b>
<b>Graf 10 subtest Kontrola situace .....</b>	<b>37</b>
<b>Graf 11 subtest Kontrola situace .....</b>	<b>37</b>
<b>Graf 12 subtest Pozitivní sebeinstrukce .....</b>	<b>38</b>
<b>Graf 13 subtest Potřeba sociální opory .....</b>	<b>38</b>
<b>Graf 14 subtest Vyhýbání se .....</b>	<b>39</b>
<b>Graf 15 subtest Únikové tendence .....</b>	<b>39</b>
<b>Graf 16 subtest Perseverace.....</b>	<b>40</b>
<b>Graf 17 subtest Reznice .....</b>	<b>40</b>
<b>Graf 18 subtest Sebeobviňování .....</b>	<b>41</b>

## Přílohy

### Příloha 1: Rozhovor

Z důvodu velkého množství rozhovorů je do přílohy vložen pouze jeden rozhovor ostatní rozhovory jsou uloženy u autora bakalářské práce.

Otázka č. 1: **„Když se cítíte zatížen, jak se snažíte vzniklou situaci řešit?“**

„Samozřejmě se snažím to řešit to, že si dopředu ujasním, jak bych chtěl aby z toho vyšel závěr, to znamená toho, co já chci docílit při té situaci, zajistit, aby byl výsledek pro dobro moje a společnosti a toho řešení té konkrétní situace. Takže se v první části snažím si nějakým způsobem zanalyzovat všechny postoje, který mě do té zátěže dostanou, a pak se snažím vždycky promyslet nějakou strategii v rychlosti jak bych toho vlastně docítil, tzn. když se bude jednat o zátěž z lidského postoje, tak samozřejmě bude se muset vědět jak a s kým hovořit a jaká strategie se na to hodí. Pokud se bude jednat o zátěž, kdy na mě působí enormní množství nějakých věcí, tak se budu snažit sestavit nějakou časovou harmonogram a zvolit takovou strategii, vlastně hlavně takovou, abych já zajistil výsledek a sám se sebou jsem spokojenej, takže abych byl na konci vlastně spokojenej.“

Otázka š. 2: **„Jak byste změnil svůj přístup ke zvládnutí zátěže, kdybyste měl teď nastoupit na pozici vrcholového manažera?“**

Tak já když jsem nastoupil, měl jsem relativně výhodu, že jsem měl psychologickou vejšku takže člověk byl aspoň trochu vzdělaný a když jsem přišel sem, a to tady dělám dlouho tak si myslím, že člověk se strašně vyvíjí věkem a zkušenostma. Takže když přijdeš, tak řešíš ty situace z nějakého ohledu, kterej ti přijde v té době správně a rozumně. Řešíš to s přihlednutím ke svým zkušenostem, který máš. V okamžiku, kdy to řešíš po 15 letech, tak zjistíš že už podobných situací řešíš několik a víš, v čem si byl úspěšnej a v čem ne a začínáš si dělat ty recepty, návody, jak co a kdy řešit, abys z toho vyšel spokojenej a dosáhl si to, čeho je třeba.

Otázka č. 3: **„Co u vás zátěž ovlivňuje?“**

Já jsem zažil takový dva stěžejní body v té své kariéře na tomhle postu, který se mě dotkly a byly takovým mementem, kdy jsem si řekl: tady se musí brzdit. První bylo, když jsem

začal tak asi po 5 letech kdy jsem fakt na to šel naplno a bral jsem si toho moc a když ta zátěž nastala tak mi fakt bylo blbě a byl jsem fakt hotovej. Pak se stalo, že člověk kterej dělal podobnou práci a byl na tu zátěž zvyklej tak odjel na dovolenou a vypnul a nakonec umřel. Takže jsem z toho byl fakt špatnej a tenkrát si pamatuju, že jsem říkal, že si musím najít jinou cestu a našel jsem takovou, že když já něco řeším tu situaci a tu zátěž. Podaří se mi ten můj mozek přesvědčit, že jsem proto udělal maximum a že dokážu ten problém v hlavě trošku opustit. Takže to vlastně není důvod k tomu stresu a tak. A to si myslím, že pomohlo hodně tohle cvičení sebe sama a jak vlastně postupovat. A druhej takovej bod byl asi před 4 rokama, kdy jsem prodělal docela složitý období kdy se toho nakupilo hrozně moc, a to jsem neměl takový vnitřní stresy, ale spíš hrozně moc práce a neměl jsem takovej ten vnitřní špatnej pocit, ale pak přišla událost, na kterou jsem se těšil a ta pak skončila a já se vracel do práce a nemohl jsem spát, takže jsem musel k doktorovi ten mi dal prášky a vlastně jsem se potýkal s dvěma měsícema nespavosti. To mě jako řeklo, že člověk musí samozřejmě dávat tý práci maximum, ale musí přistupovat k tý situaci s takovým vnitřním klidem. Ať je ta situace, zátěž sebevětší tak se vždycky snažím jít do toho s vnitřním klidem. I když třeba to tak nepůsobí. Někdy udělám třeba impulzivní krok, ale je to takový, že to z tebe fakt vylítne.

Otázka č. 4: **„*Jak často na sobě pozorujete únavu, pokles výkonnosti, spokojenosti či zdravotní problémy?*“**

V rámci týdne, když to tak vezmu. Tak si myslím, že to je asi několikrát týdně.

Otázka č. 5: **„*Jak často se dostáváte do pracovní situace, která vás zatěžuje na delší dobu (alespoň jednoho dne)?*“**

Ted'ka si myslím, že hodně často až několikrát týdně.

Otázka č. 6: **„*Jak často se setkáváte s nedostatkovým pracovním vytížením?*“**

Taky se s tím setkáš. Neříkám, že se nudíš, ale je třeba období, kdy cítíš větší spokojenost z práce a někdy nižší. Větší samozřejmě přijde, když se daří a když můžeš něco ovlivňovat a můžeš pomáhat tou svou činností ku prospěchu ostatních a že cítíš, že tě to naplňuje a pak je období, kdy se nedaří a zjistíš, že ti to nějaký vlivy bořej a tu tvoji snahu likvidujou a že to, co bys chtěl vlastně nemůžeš naplnit a to jsou ty situace, kdy to není ideální. Já si ale myslím, že pro mě to není nedostatek vytížení, já si myslím, že to vytížení

tam je pořád, i kdybych tam neměl žádný úkol. Tak já si najdu jinou práci, naplánuju si s ostatními poradit a co potřebuju.

Otázka č. 7: **„*Jak často se setkáváte s nadbytečným pracovním vytížením a časovým presem?*“**

Já si myslím, že tu svoji práci mám dost naplněnou a myslím si, že jsem vytíženej, a jsou tam věci, kdy jsou neodkladný. A to jsou věci, který si plánuju, protože jsou dlouhodobýho charakteru a tím vytěžuju ty dny, kdy mám třeba volnějc od těch zásadních volností.

Otázka č. 8: **„*Jak často se setkáváte se situacemi, překážkami či konflikty, které nejdou vyřešit?*“**

Setkal určitě. Ale já nevím, když to řeknu. Když to vezmu za poslední období jednoho roku, tak tady mám jeden fakt dlouhodobej problém, kterej se řeší a je to fakt zásadní, ale je to prostě neřešitelný, i když se snažím sebevic k němu přistoupit z jakýkoliv strany, tak to prostě nejde. Ale mám ten pocit, že se snažím, takže to není tak hrozný.