

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Subjektivní hodnocení zátěže manažerské profese

Lucie Bínová

Diplomová práce
2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Bínová**
Osobní číslo: **E140052**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Subjektivní hodnocení zátěže manažerské profese**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je v teoretické části na základě studia odborné literatury charakterizovat zátěžové aspekty manažerských pracovních činností a v empirické části potom na základě dotazníkového průzkumu provést konkrétní analýzu sledovaného jevu.

- Osnova:
- Náročné životní situace
 - Manažerská profese
 - Anketní výzkum
 - Interpretace výsledků

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

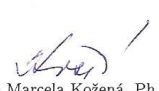
HOŠEK, V. Psychologie odolnosti. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-7184-889-1.
LAZARUS, S., FOLKMAN, S. Stress, Appraisal and Coping, Springer, New York, 1984, ISBN 0-8261-41-1-9.
PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 678-80-247-2959-6.
PLAMÍNEK, J. Sebepoznání, sebeřízení a stres. Praktický atlas sebezvládnání. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-4751-4.
SCHREIBER, V. Lidský stres. Praha : Academia, 1992. ISBN 80-200-0458-0.
STOCK, Ch.. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.
ULRICHOVÁ, M. Člověk, stres a osobnostní předpoklady. Ústí nad Orlicí : Ořtis ve spolupráci s Pedagogickou fakultou Univerzity Hradec Králové, 2012. ISBN 978-80-7405-186-9.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Josef Duplinský, CSc. 
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Také děkuji všem manažerům, kteří se stali respondenty mého dotazníku. Děkuji i celé své rodině za jejich plnou podporu.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá pracovní zátěží, která působí na manažery. V teoretické části je popsána problematika zátěže a stresu, dále je uvedena charakteristika manažerské profese a na základě těchto dvou celků jsou vybrány aspekty manažerské práce, které na vedoucí pracovníky mohou působit zátěžově. V empirické části je poté uvedena analýza sledovaného jevu, která byla provedena na základě dotazníkového šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zátěž, stres, manažerská profese, pracovní stres, pracovní zátěž

TITLE

Subjective evaluation of the managerial profession load

ANNOTATION

The subject of this Diploma Thesis relates to workload, effecting managers. The Theoretical section reviews the load and related stress, the characteristics of the managerial profession and on the basis of these subjects a review of selected aspects of managerial work, which can cause stress for managers. The empirical section is an analysis of this phenomenon through a questionnaire survey.

KEYWORDS

Load, stress, managerial work, workstress, workload

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1.1 NÁROČNÉ ŽIVOTNÍ SITUACE.....	13
1.1.1 <i>Problém</i>	14
1.1.2 <i>Frustrace</i>	15
1.1.3 <i>Konflikty</i>	16
1.1.4 <i>Deprivace</i>	17
1.2 ZÁTĚŽ.....	19
1.2.1 <i>Optimální zátěž</i>	20
1.2.2 <i>Neoptimální zátěž</i>	20
1.3 STRES.....	21
1.3.1 <i>Druhy stresu</i>	23
1.3.2 <i>Fáze stresu</i>	24
1.3.3 <i>Stresory</i>	24
1.4 FYZICKÁ ODEZVA NA STRES.....	26
1.5 DŮSLEDKY PŮSOBNÍ STRESU NA PSYCHIKU.....	28
1.5.1 <i>Úzkost a strach</i>	29
1.5.2 <i>Vztek a agrese</i>	30
1.5.3 <i>Únava</i>	31
1.6 ODOLNOST.....	33
1.7 VYROVNÁVÁNÍ SE SE ZÁTĚŽÍ.....	34
1.7.1 <i>Cíle zvládnutí zátěže</i>	35
1.8 TECHNIKY VYROVNÁVÁNÍ SE SE ZÁTĚŽÍ.....	36
1.8.1 <i>Relaxace</i>	36
1.8.2 <i>Meditace</i>	37
1.8.3 <i>Imaginace</i>	37
1.9 MANAGEMENT.....	37
1.10 ÚROVNĚ MANAGEMENTU.....	38
1.10.1 <i>Top management</i>	38
1.10.2 <i>Middle management</i>	39
1.10.3 <i>Lower management</i>	39
1.11 CHARAKTER MANAŽERSKÉ PRÁCE.....	40
1.11.1 <i>Plánování</i>	40
1.11.2 <i>Organizování</i>	41
1.11.3 <i>Personalistika</i>	42
1.11.4 <i>Vedení</i>	42
1.11.5 <i>Kontrola</i>	43
1.12 ODPOVĚDNOST MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	45
1.13 VLASTNOSTI MANAŽERA.....	46
1.14 STRES SPOJENÝ S PRACÍ.....	47
1.15 STRESORY SPOJENÉ S PRACÍ.....	48
1.15.1 <i>Přetížení množstvím práce</i>	48
1.15.2 <i>Neúměrně velká odpovědnost</i>	48
1.15.3 <i>Nevyjasnění pravomocí</i>	49
1.15.4 <i>Časový stres</i>	49
1.15.5 <i>Přetížení z informací</i>	50
1.15.6 <i>Špatné mezilidské vztahy</i>	50
1.15.7 <i>Kontakt s lidmi</i>	50
1.15.8 <i>Vysilující snaha o kariéru</i>	51
1.15.9 <i>Nezaměstnanost</i>	51
1.15.10 <i>Dlouhodobá napětí</i>	52
1.16 ADAPTACE NA PRACOVNÍ NÁROKY.....	52
1.17 PŘÍSTUPY KE STRESU SPOJENÉHO S PRACÍ.....	53
1.18 STRES VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	54

2	EMPIRICKÁ ČÁST.....	56
2.1	METODA SBĚRU A ZPRACOVÁNÍ DAT.....	56
2.2	CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉ SKUPINY.....	57
2.3	SLOŽENÍ OTÁZEK	61
2.4	ÚPRAVDA DAT	63
2.5	ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DOTAZNÍKU	64
2.5.1	<i>Jak silná je zátěž na Vás kladená v souvislosti s výkonem práce?.....</i>	<i>64</i>
2.5.2	<i>Jak dobře se dokážete s touto zátěží vyrovnat?</i>	<i>65</i>
2.5.3	<i>Kolik hodin denně průměrně spíte?</i>	<i>69</i>
2.5.4	<i>Jaký styl vedení nejčastěji využíváte?.....</i>	<i>70</i>
2.5.5	<i>Které z těchto vlastností máte?</i>	<i>72</i>
2.5.6	<i>Jak na Vás působí zátěž plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí?.....</i>	<i>74</i>
2.5.7	<i>Jak hodnotíte působení jednotlivých zátěžových faktorů plynoucích z Vašeho zaměstnání?....</i>	<i>75</i>
2.5.8	<i>Jak hodnotíte intenzitu působení podnětů ve Vašem zaměstnání?.....</i>	<i>76</i>
2.5.9	<i>Jak hodnotíte intenzitu jednotlivých projevů stresu?</i>	<i>78</i>
	ZÁVĚR	79
	POUŽITÁ LITERATURA	81
	SEZNAM PŘÍLOH	83

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Ilustrace frustrující situace.....	15
Obrázek 2: Míra hladiny energie člověka v jednotlivých fázích GAS.....	27
Obrázek 3: Maticové zobrazení manažerských funkcí.....	44
Obrázek 4: Graf četností odpovědí na otázku č. 30.....	58
Obrázek 5: Graf četností odpovědí na otázku č. 31.....	59
Obrázek 6: Graf četností odpovědí na otázku č. 32.....	59
Obrázek 7: Graf četností odpovědí na otázku č. 33.....	60
Obrázek 8: Graf četností odpovědí na otázku č. 34.....	60
Obrázek 9: Graf četností odpovědí na otázku č. 1.....	65
Obrázek 10: Graf četností odpovědí na otázku č. 2.....	66
Obrázek 11: Porovnání odpovědí na otázku č. 2 a 31 v absolutních hodnotách.....	68
Obrázek 12: Graf četností odpovědí na otázku č. 3.....	69
Obrázek 13: Porovnání odpovědí na otázku č. 3 a 29 v průměrných hodnotách.....	70
Obrázek 14: Graf četností odpovědí na otázku č. 4.....	71
Obrázek 15: Porovnání odpovědí na otázku č. 4 a 30.....	72
Obrázek 16: Graf četností odpovědí na otázku č. 5.....	73
Obrázek 17: Graf četností odpovědí na otázku č. 6, 7, 8, 9, 10.....	74
Obrázek 18: Graf průměrů odpovědí na otázku č. 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19.....	76
Obrázek 19: Graf průměrů odpovědí na otázku č. 20, 21, 22, 23, 24, 25.....	77
Obrázek 20: Graf průměru odpovědí na otázku č. 26, 27, 28, 29.....	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tabulka typů dat.....	63
Tabulka 2: Četnosti odpovědí na otázku č. 1.....	64
Tabulka 3: Četnosti odpovědí na otázku č. 2.....	66
Tabulka 4: Porovnání odpovědí na otázku č. 1 a 2 v absolutních hodnotách.....	67
Tabulka 5: Porovnání odpovědí na otázku č. 1 a 2 v relativních hodnotách.....	67
Tabulka 6: Porovnání odpovědí na otázku č. 2 a 31 v absolutních hodnotách.....	67
Tabulka 7: Porovnání odpovědí na otázku č. 2 a 32 v absolutních hodnotách.....	68
Tabulka 8: Četnosti odpovědí na otázku č. 3.....	69
Tabulka 9: Porovnání odpovědí na otázku č. 3 a 29 v absolutních hodnotách.....	69
Tabulka 10: Četnosti odpovědí na otázku č. 4.....	71
Tabulka 11: Porovnání odpovědí na otázku č. 4 a 30.....	71
Tabulka 12: Četnosti odpovědí na otázku č. 5.....	72
Tabulka 13: Porovnání odpovědí na otázku č. 5 a 16.....	73
Tabulka 14: Porovnání odpovědí na otázku č. 5 a 17.....	73
Tabulka 15: Četnosti odpovědí na otázku č. 6, 7, 8, 9, 10.....	74
Tabulka 16: Četnosti odpovědí na otázku č. 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19.....	75
Tabulka 17: Četnosti odpovědí na otázku č. 20, 21, 22, 23, 24, 25.....	77
Tabulka 18: Četnosti odpovědí na otázku č. 26, 27, 28, 29.....	78

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ACTH	adrenokortikotropní hormon
aj.	a jiné
atp.	a tak podobně
č.	číslo
D&O	Directors and Officers Liability
GAS	generální adaptační syndrom
např.	například
Sb.	sbírky
tj.	to jest
tzv.	tak zvaně

ÚVOD

Zátěží a stresem se v posledních desetiletích zabývá velké množství publikací – odborných i populárně naučných. S varováním před nebezpečím stresu se setkáváme v televizi, v rozhlasovém vysílání, v časopisech i na internetu. Zátěž totiž působí na všechny lidi bez rozdílu – ženy, muže, staré, mladé, majetné či nemajetné. Dalo by se říci, že prakticky každá činnost, kterou člověk vykonává, nebo situace, se kterou se člověk setkává, mu přináší určitou zátěž. Psychický tlak, který na jedince působí, se vlivem moderního stylu života neustále zvyšuje. Není divu, že v souvislosti s problematikou zátěže bylo provedeno již mnoho výzkumů, přesto tato kapitola psychologie nebyla dosud popsána vyčerpávajícím způsobem. V souvislosti s rozvojem společnosti se totiž stále znovu objevují nové nároky, které jsou na člověka kladeny.

Zvláště patrný nárůst zátěže je v oblasti výkonu práce. V minulém i současném století můžeme vidět tendence ke stále menšímu využití fyzické lidské činnosti v zemědělství či průmyslu, naopak jsou na jedince permanentně zvyšovány nároky ve směru informovanosti, množství nutné administrativy, kontaktu s jinými lidmi, stále více viditelný je tlak na efektivitu práce, což můžeme vnímat jako zkrácení doby, kterou má člověk k dispozici pro výkon dané činnosti v kombinaci s vyššími nároky na kvalitu i kvantitu odváděného výkonu. Oproti minulosti se zvýšil i počet kontrol na pracovišti a zodpovědnost za majetek společnosti, kde člověk vykonává své zaměstnání. Vzrostla také fluktuace zaměstnanců v jednotlivých podnicích, což může pracovníkům způsobovat zátěž spojenou se ztrátou zaměstnání, která může vyústit až v obavu o materiální zabezpečení své osoby nebo celé rodiny.

I přesto, že zátěžové faktory bývají lidmi vnímány velmi individuálně (pro některé jedince může být vysoce stresující stejná situace, kterou jiný člověk vnímá jako banalitu), můžeme říci, že výkon některých zaměstnání je objektivně více zátěžový, než je tomu u jiných profesí. Mezi velmi náročné pracovní obory se jistě řadí i management, kde jsou na vedoucí pracovníky kladeny vysoké požadavky. Právě z toho důvodu bych se ráda v této diplomové práci zabývala zátěží, které jsou vystavováni právě manažeři.

Cílem této diplomové práce je v teoretické části na základě studia odborné literatury charakterizovat zátěžové aspekty manažerských pracovních činností a v empirické části potom na základě dotazníkového průzkumu provést konkrétní analýzu sledovaného jevu.

V první teoretické části této diplomové práce se tedy budu zabývat podrobnějším popisem zátěže. Pro to, abychom tuto problematiku mohli pochopit v souvislostech, nejprve charakterizují specifické životní události, které mohou být zdrojem zátěže, poté se již budu podrobněji zaměřovat na vymezení pojmů zátěž a stres a jejich souvislostí (odborná literatura je totiž v užívání těchto termínů velmi nejednotná, proto věnuji těmto kapitolám zvláštní pozornost), blíže popíši důsledky stresu na lidském organismu i psychickém stavu. Aby však tato kapitola nezůstala neuzavřena, pozornost budu věnovat i charakteristice odolnosti a uvedu způsoby a techniky, jak se se zátěží může jedinec vyrovnávat. V další části teoretického oddílu této práce přiblížím specifika manažerské práce, blíže určím úroveň managementu a popíši sekvenční manažerské funkce. Na základě těchto dvou tematických celků poté naleznou společné styčné plochy a vytipuji specifické aspekty manažerské práce, které by mohly působit na vedoucí pracovníky zátěžově.

V rámci empirické části této diplomové práce poté provedu analýzu subjektivního hodnocení pracovní zátěže manažery. Pro potřeby tohoto rozboru nejprve sestavím dotazník, který bude vycházet přímo z teoretické části této práce. Dále provedu sběr dat a jejich následný rozbor. Výsledky výzkumu poté stručně shrnu v závěru.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V této teoretické části mé diplomové práce se budu zabývat popisem problematiky stresu a zátěže. Abychom však mohli tuto problematiku lépe pochopit, je důležité ji uvést v kontextu. Člověk se v průběhu svého života dostává do náročných životních situací. Mezi ně patří i stres. Hošek říká, že (s výjimkou otázky eustresu) teorie stresu řeší především kvantitativní otázky adaptace člověka na zátěž. Jednotlivé zátěžové situace se od sebe mohou značně odlišovat i kvalitativně, tj. z psychologického hlediska, a to určuje i zvláštnosti odezvy. Podle Hoška by se stres dal považovat za širší jmenovatel zátěží z hlediska kvantitativní stránky odezvy, ale z kvalitativního hlediska záleží na tom, o jakou náročnou životní situaci se jedná, jde-li např. o frustraci, nebo konflikt. Proto je důležité nejprve pojednat o jednotlivých kategoriích (typech) náročných životních situací, které člověk prožívá jako zátěž. V tomto případě se však jedná o jakousi představu. V reálném životě nelze přesně vymezit hranice mezi jednotlivými kategoriemi – často dochází k překrývání situací nebo jsou jednotlivé náročné životní situace od sebe odlišeny pouze jedním výraznějším rysem, který je pro danou situaci typický. [9][21]

1.1 Náročné životní situace

Prostředí člověka je plné neustále se měnících vlivů, které na něj působí. Někdy se však tyto vlivy mohou subjektivně projevit jako zátěžové. Definicí pojmu náročnost do značné míry určuje právě subjektivní stránka vztahu daného jedince k okolí. Pro každého člověka se jeví jako náročné to, pro co mu chybí dostatek sil nebo jiných vnitřních předpokladů. Nicméně i přesto je možné uvést některé životní situace, které jsou pro člověka nepříjemné především vlivem vnějších okolností (respektive jsou za běžných okolností nepříjemné pro většinu lidí, nehledě na jejich subjektivní kognitivní zpracování). Např. ztráta životního partnera, ztráta zaměstnání, extrémní společenské situace (válka, ekonomické či politické krize atp.). Patří sem i situace náhlého ohrožení osoby či rodiny, sociální izolace, situace bezvýchodnosti (kdy řešení situace není v rukou jedince) atp. [23]

V případech, kdy se člověk dostane do náročné situace, je v centru jeho pozornosti řešení dané situace, zvažování možných postupů, získávání potřebných informací, hledání pomoci, hledání únikových možností apod. Zřejmě proto se i zodpovězení otázky a vysvětlení, co je to náročná situace, jak je možné ji identifikovat, které situace lidé hodnotí jako zátěžové, problémové, konfliktní, složité, nepříjemné, ustupuje do pozadí, není prioritní,

a charakteristice náročných situací je paradoxně věnovaná menší pozornost, než otázkám, jak člověk tyto situace zvládá, jaké formy chování volí a jak je řeší. [6]

Lze říci, že jedinci se obvykle jeví jako náročná taková situace, která je:

- nečitelná (nepřehledná, nejasná, nestrukturovaná); problém je tedy v tom, že jedinec se nemůže v situaci vyznat, nerozeznává prvky situace a vztahy mezi nimi, chybí mu náhled situace,
- neřešitelná (nebo aktuálně neřešitelná); jedinec sice „chápe situaci“, má nadhled, je si vědom svého postavení, ale nenachází postup řešení (taktiku, strategii), chybí mu představa řešení situace (záměr, koncepce),
- nezvládnutelná; v tomto případě jedinec obvykle mívá náhled situace i představu o tom, za jakých okolností by byla řešitelná, ale má špatný pocit nebo je přesvědčen, že mu chybí prostředky potřebné k řešení, ať už vnitřní či vnější povahy (nemateriální či materiální),
- ohrožující; řešení nebo změna situace může pro jedince znamenat buď aktuální, nebo následné ohrožení jedince, případně ohrožení dalších, jedinci blízkých nebo známých osob, anebo jeho hodnot. [23]

1.1.1 Problém

Problém jako pojem je běžně užíván pro charakteristiku náročných životních situací. V tomto smyslu lze problém vnímat jako slovo nadřazené dalším stresogenním situacím, jako jsou konflikt, frustrace, nemoc vlastní osoby či osoby blízké apod. Problém lze však chápat i v užším slova smyslu. Podle Paulíka je problémová taková situace, kdy existují závažné důvody (motivace) k hledání cest ke změně tohoto nežádoucího stavu (řešení problému), neboť je svou povahou člověku nepříjemný, obtěžující, znepokojující a ohrožující. Dalším znakem problému je to, že potenciál, který má člověk aktuálně k dispozici pro adaptivní zvládnutí problémové situace a její adekvátní řešení za daných okolností nestačí a vyvstává tedy potřeba buďto danou situaci řešit díky pomoci okolí, vyhnout se jí, nebo z ní ustoupit. Dodává přitom, že neřešený či nevyřešený problém přitom může člověku způsobit řadu negativních důsledků. [21]

Ve stejném smyslu problémovou situaci charakterizuje i Hošek. Situace se podle něj dá považovat za problémovou, pokud jedinec stojí před úkolem, pro jehož řešení je jen částečně vybaven schopnostmi a dovednostmi. Zpravidla se jedná o něco nového, intelektuálně náročného, kdy se řešení musí teprve obtížně hledat. Příkladem by mohly být situace

z pracovního prostředí spojené s povýšením či změnou pracovní pozice, použitím nového technického zařízení, zavedením nové obchodní strategie apod. Zátěž však může nastat i při rozhodovacím procesu v problémové situaci z obavy z důsledků svého rozhodnutí. [9]

Z hlediska psychologie odolnosti jsou podle Hoška důležité dva momenty při řešení problému: výběr způsobu řešení problému a reakce na její eventuální nesprávnost (selhání řešení problému). Už při výběru způsobu řešení problému může jedinec rozpoznat, že na problém nestačí. Vzniká tak úzkost, jejíž intenzita se odvíjí od naléhavosti řešení problému. Pokud by nevyřešení problému znamenalo hrozbu (nebezpečí, ohrožení hodnot, ztráta prestiže aj.), změnila by se úzkost ve strach. A pokud by byla intenzita naléhavosti řešení problému příliš vysoká, mohl by vzniknout i afekt strachu, překotná panika nebo by se mohlo projevit i agresivní chování. Všechny tyto projevy přitom snižují úspěšnost řešení problému. Zvláště markantní je to při časovém deficitu, kdy u většiny lidí ostře klesá intelektuální výkon. [9]

1.1.2 Frustrace

Vágnerová uvádí, že frustrace je neočekávaná ztráta naděje na uspokojení. Tato situace pak v člověku vyvolává pocit zklamání. Frustrující je pak takový stav, kdy je člověku znemožněno dosáhnout uspokojení nějaké subjektivně důležité potřeby, ačkoli byl přesvědčen, že tomu tak bude. [33]

Frustrující situace názorně ilustruje schéma Řezáče, které uvádí ve své knize Sociální psychologie.



Obrázek 1: Ilustrace frustrující situace

Zdroj:[23]

Ilustrace zobrazuje všechny tři důležité elementy frustrujících situací:

- jedince, který se snaží dosáhnout určitého cíle,
- objektivní překážku, která brání dosažení cíle,
- cíl, kterého má být dosaženo.

Řezáč dodává, že při psychologické analýze jednotlivých konkrétních frustračních situací můžeme rozlišovat ještě jeden další element frustrační situace, a to subjektivní reakce jedince na danou frustrační situaci. Je totiž přirozené, že i když se více jedinců nachází v téže frustrační situaci, nereagují všichni zúčastnění stejně. Různí lidé mohou stejnou situaci různě vnímat, hodnotit a tedy i prožívat. Vliv na tuto skutečnost má minulost člověka, jeho výchova, osobnostní zvláštnosti, hodnoty, emoce, postoje, návyky, charakter, motivy atp. A právě zde můžeme vnímat zajímavou skutečnost, že frustrující situace je taková situace, která přichází zvenku, člověk ji nemůže nijak ovlivnit, je objektivní. Naproti tomu frustrující prožitek je čistě niterní záležitost (vyvolána vnějšími podněty – frustrující situací, na kterou se nebyl člověk schopen adaptovat) a zde již hraje velkou roli subjektivní vnímání jedince. [23]

Frustrace s sebou nese řadu negativních důsledků. Například můžeme uvést alespoň některé z nich: roztržitost, tékavost, rychlé zapomínání, narušení plynulosti a tempa aktů chování, selektivní (podvědomě výběrové) ignorování určitých pokynů či informací, ulpívavost v myšlení, tendence ke stereotypním řešením (která dříve patrná nebyla), někdy až rozpad plánu postupu, strategie řešení, bezradnost, emotivně akcentovaný odpor, tendence k hledání neadekvátních způsobů, nechut' v pokračování v činnosti, podrážděnost, apatie a podobně. Pokud je frustrace dlouhodobá a přetrvávající (dlouhodobě nedochází k uspokojení potřeb jedince), nazýváme ji deprivace. [23][21]

Řezáč dále říká, že frustrace nemusí znamenat pouze a jedině negativní jev. Frustrace může mít a má na člověka také pozitivní dopady, pokud její míra nepřesáhne únosnou mez. Zde však nastává problém s vymezením „únosné meze“, protože každý jedinec ji má vlivem vrozených či získaných dispozic někde jinde. Člověk, který pro dosažení úspěchů ve svém životě musel vynaložit takové úsilí, které bylo v dané situaci adekvátní, je zpravidla vůči frustraci odolnější. [23]

1.1.3 Konflikty

Termín konflikt je v běžné řeči často používán. Podle Kutínové může konflikt obecně znamenat spor, roztržku, střetnutí, zápas dvou protichůdných stran nebo spor mezi dvěma lidmi. V psychologii se však podle ní konfliktem rozumí psychický stav, který vzniká při současném působení dvou nebo více motivů, jejichž síla působení je srovnatelná. Vzniká tak určité psychické napětí, které je většinou prožíváno jako nepříjemné. Psychický konflikt se prožitkem podobá frustraci, ale existuje zde rozdíl. Frustrace je vyvolána, pokud naši snaze po dosažení cíle stojí v cestě vážná překážka. V případě konfliktu však nejde o vnější překážku.

Překážkou je vlastně jiný cíl nebo několik jiných cílů, mezi nimiž není snadné se rozhodnout. [13]

Podle Paulíka konflikty (zvláště pokud jsou časté a silné) člověku způsobují řadu negativních důsledků jako je nejistota, nerozhodnost, potíže při soustředění pozornosti, obavy, nespokojenost se sebou samým. Existují však i konflikty, které jsou v některých případech stimulačním prvkem. Bez konfliktních situací (pokud by všechny zúčastněné osoby měly stejný náhled na věc) by neexistoval žádný vývoj. Konflikty jsou jednoduše součástí života nás všech, protože je nemožné nalézt dva jedince, kteří by se absolutně shodovali ve svých názorech, postojích, nazírání na skutečnost. Přesto však se konflikty v naší kultuře považují za něco nepříjemného, nechtěného, nežádoucího, za něco, co narušuje běžný stav věcí. Nicméně nejsou to konflikty jako takové, které způsobují lidem psychické nepohodlí. Jak jsem uvedla výše, kvůli množství různých individualit není možné se konfliktům vyhnout. Jako nepříjemné a nežádoucí považujeme spíše neuspokojivě řešené konfliktní spory. [21]

Konflikty se mohou dále dělit na mnoho kategorií. Popíši zde však pouze dva základní typy konfliktu, jak je uvádí Paulík. Podle něj lze konflikt teoreticky rozdělit podle účastníků na intrapersonální konflikt a interpersonální konflikt. Intrapersonální konflikty se odehrávají v nitru jediné osoby. Jedná se především o situaci, kdy jsou dva podněty či více podnětů člověku stejně nepříjemné, nebo stejně příjemné, přičemž je člověk nucen některý z nich upřednostnit. Dochází tak k vnitřnímu dilematu. Člověk s velkým množstvím nevyřešených intrapersonálních konfliktů se může jevit jako nerozhodný, neklidný, vnitřně nevyrovnaný. Někdy budí účast, jindy vyvolává nepříjemné pocity, jako je nesouhlas, nelibost, nebo také (zejména agresivnější a vůči okolí nepřátelsky ladění jedinci) strach. Druhým typem konfliktu je konflikt interpersonální. Zde se jedná o konflikt člověka s jinou osobou či sociální skupinou, konflikt dvou sociálních skupin nebo konflikt uvnitř jedné sociální skupiny. Příčinou těchto sporů bývají často rozdíly v představách, vjemech, pocitech, dojmech či jednoduchých poznacích určitého předmětu nebo jevu, které jsou pro zúčastněného jedince či skupinu z nějakého důvodu podstatné. [21]

1.1.4 Deprivace

Dalším možným typem náročné životní situace je deprivace. Podle Hoška se jedná o ochuzení člověka o podnětovou sféru, která má vztah k uspokojení některé z jeho potřeb. Deprivaci tedy můžeme definovat jako strádání člověka, neuspokojení jeho potřeby. Existuje několik nejfrekventovanějších druhů deprivace. Patří mezi ně deprivace spánková, emoční,

senzorická, sociální či pohybová. Jistě by se daly diferencovat i jiné typy deprivací, tyto jsou však nejvíce typické z důvodu s nimi spjatých potřeb. [9]

Spánková deprivace znamená odkládání nebo úplné vynechání spánku. Pro organismus má však spánek důležitou funkci - především regenerační. Člověk obvykle prospí až třetinu svého života. Je zřejmé, že vynechání spánku má na člověka negativní vliv. První noc bdění člověk snáší poměrně snadno. Subjektivně však již lze pociťovat ospalost, únavu (zvláště k ránu). Druhý den není průčeschnost jedince výrazně narušena. Druhá noc bdění již přináší obtíže jako je pálení očí, poruchy vnímání (možné je dvojité vidění), pro člověka je neshadné neusnout. Člověk není schopen se soustředit, výrazně stoupá chybovosť. Po třetí probdění noci je kognitivní práce pro člověka velice obtížná. Jedinci činí problémy i jednoduché početní úkony, projevuje se neshchnost dokončovat věty, dochází k jakýmsi výpadkům vědomí, kdy člověk nereaguje na podněty, dokonce může i vrážet do věcí. Dále hrozí až úplné vyčerpání organismu. Odolnost vůči spánkové deprivaci lze posilovat motivací k bdělosti. [9]

Emoční deprivace je jev, který se vyskytuje především v dětství. Dochází k němu tehdy, kdy je dítěti odeprěna možnost navázání „mateřského“ vztahu s dospělou osobou. Výsledkem je citová chladnosť, neshchnost navázání emočního stavu. [9]

Senzorická deprivace je strádání člověka v ohledu nedostatku smyslových podnětů nebo jejich monotonie. Při tomto typu deprivace nejprve dochází k tomu, že se člověk pokouší mluvit sám se sebou, později jsou možné i vizuální či auditivní halucinace. Odolnosť vůči tomuto typu deprivace je možné posilovat motivací, tréninkem či povzbuzováním jedince. [9]

Sociální deprivace je odloučení člověka od společnosti. Může jít o odloučení úplné, nebo izolovanosť jedince v malé skupině stále stejných osob. Reakce osob na takovouto deprivaci se velmi různí. Důležitým faktorem se stávají vrozené dispozice – je-li jedinec introvertní či extrovertní. Obvykle deprivovaný člověk trpí samomluvou, pokouší se zahnat ticho (senzorická deprivace) zpěvem či rádiem. [9]

O zátěži a stresu bylo napsáno již mnoho publikací a každá z nich definuje tyto pojmy více či méně odlišně. Najít jednu univerzálně platnou a zcela vyčerpávající definici stresu je i přes (a možná právě pro) toto velké množství popisů stresu velmi obtížné. Přesto se v následujících kapitolách této diplomové práce pokusím problematiku stresu rozvést, upřesnit pojmy související se stresem, popsat zdravotní aspekty stresu a způsoby vyrovnávání se se stresem.

1.2 Zátěž

V literatuře bývá zátěž obvykle spojována se stresem. Mnoho autorů především populárních, ale i odborných publikací napsalo, že zátěž a stres jsou společné jmenovatele jednoho identického jevu. V této diplomové práci se nicméně budu přiklánět k názoru, že se nejedná o pojmenování totožného, ale že mezi zátěží a stresem je drobná nuance. Jak bude patrné z následujícího textu, jako zásadní rozdíl vnímám fakt, že zátěž bývá zpravidla vnějším objektivním faktorem (případně i vnitřním pocitem), který na člověka působí, se kterým se člověk pokouší vyrovnat pomocí adaptačního procesu, pokud tento proces selže, projeví se u jedince stresová reakce.

Paulík říká, že zátěž je stav, kdy se jedinec nalézá v situaci, ve které jsou na něj kladeny nějaké nároky, s nimiž se musí s vynaložením menšího či většího výdeje energie vyrovnat pomocí adaptačního procesu. Tyto nároky kladené na člověka, které vznikají jeho interakcí s dynamickým prostředím, v němž žije, mohou mít různou kvalitu, dobu trvání i intenzitu. Každá událost či situace vždy představuje „*konkrétní konfiguraci požadavků a podmínek, ohraničených časově a prostorově, podléhající neustálým změnám jak vlivem činnosti člověka, tak vnějších činitelů*“¹. Větší či menší tlak působení vnějších vlivů na adaptaci tedy představuje pro lidskou osobnost určitou zátěž, která se při situačních změnách a v nových situacích mění co do intenzity i kvality. [20]

Podle hledisek intenzity a kvality můžeme zátěž i dělit. Podle intenzity podnětů dělíme zátěž na minimální, mírnou, střední a silnou. Minimální zátěž je spojená s relativním klidem, nečinností, sporadickými a málo intenzivními podněty. Silnou zátěž způsobují masivní nebo velmi časté nároky (např. složité a obtížné úkoly s rizikem chyb, s negativními důsledky, havarijní situace ohrožující zdraví, časově omezené úkoly apod.). Zajímavé však je, že i minimální zátěž může být za určitých okolností pro některé jedince subjektivně nepříjemná. Stává se tomu tak tehdy, když nároky kladené na jedince neposkytují dostatečný prostor pro uplatnění jeho schopností, nebo neodpovídají potřebě stimulace, protože jsou nastavené příliš nízko, což může vyvolávat pocity jednotvárnosti či nudy. Dále lze zátěž dělit podle délky působení na krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou. Podle emoční odezvy lze dále zátěž dělit na příjemnou, neutrální a nepříjemnou. [20]

Z perspektivy konkrétního jedince lze obecně rozlišovat zátěž na optimální a neoptimální (vzhledem k hodnotám, potřebám, zájmům, schopnostem člověka a také na jeho schopnosti se na zátěž adaptovat). Neoptimální či pesimální zátěž, která je spojena se značným

¹ HLADKÝ, Aleš. *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. Praha : Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-784-2, (str. 18).

znepokojováním, obtěžováním či ohrožováním podstatných hodnot jedince a na kterou se jedinec není schopný adaptovat (nebo se domnívá, že není schopný se adaptovat) ať už s pomocí vlastních sil, nebo s pomocí vnějších zdrojů, je pak možno označit jako stres. [20]

1.2.1 Optimální zátěž

Na každého člověka v podmínkách běžné existence působí řada zátěžových faktorů. Je to přirozený jev, který se týká každého jedince. Člověk se poté s takovouto zátěží může vyrovnávat pomocí transformace vnitřních či vnějších podmínek a tím si zároveň osvojuje nové zkušenosti. Pokud takovýto potencionální stav nastane a člověk se vypořádá se zátěžovou situací, která je pro něj nová, dojde k takzvané aktualizaci psychické zátěže ve vlastním slova smyslu. Tyto aktualizace jsou pro psychický vývoj člověka velmi důležité, protože napomáhají rozvoji člověka jako osobnosti. [17]

Jde o takový stupeň psychické zátěže (tj. působení vnějších faktorů jako jsou situační nároky a tlaky, úkoly), pro jehož řešení je člověk svými potenciálními předpoklady (např. zkušenostmi, osvojenými dovednostmi) vybaven. Úkol, který je pro jedince řešitelný, mu pak přináší osvojení nových zkušeností, motivačních vlastností, nových schopností a schémat interakce. Právě proto, že takováto zátěž jedince neúnosně nevyčerpává, ho naopak stimuluje, podmiňuje psychický rozvoj jeho osobnosti a podněcuje k přetváření životní reality prostřednictvím seberealizací vždy na nové úrovni, hovoříme o zátěži optimální. [18]

1.2.2 Neoptimální zátěž

Pro neoptimální zátěž je typické přetížení nebo nevyužití kapacity odolnosti organismu vnějšími požadavky, jako jsou úkoly, senzorické stimuly nebo informace. Stres může v podstatě nastat ve dvou případech:

1. působení vnějších podnětů je extrémně silné (vyrovnání se či zvládnutí nároků spojených s těmito vnějšími podněty je pro jedince značně vyčerpávající, případně se jedinec ani nemusí pomocí vlastních či cizích zdrojů na zátěž adaptovat), případně obtěžující podněty překračují únosnou mez, a to nakumulováním řady různých nepříjemností, nebo se stávají neúnosnými svou dobou působení,

2. nebo jsou nároky naopak dlouhodobě minimální (nebo je činnost omezena na několik málo stereotypních úkonů), není využita pracovní kapacita organismu v dostačující míře

a člověku není poskytnuta potřebná kvantita a kvalita stimulace (takové situace mohou být pro lidi, kteří mají potřebu podnětů vyšší, náročné ještě do vyšší míry; pak jsou tyto situace prožívány jako nuda, monotonie či přesycení). [21]

1.3 Stres

Za poslední desetiletí bylo napsáno mnoho populárních i vědeckých publikací, které se zabývají stresem. V každé z nich můžeme najít pokus o definici stresu. [9]

Mnozí z autorů těchto publikací (viz např. Šnýdrová, Ulrichová, Renaudová, Schreiber, Urbanovská) citují definici stresu Hanse Selyeho, protože to byl právě on, kdo poprvé stres zkoumal a popsal ho jako pojem. Podle něj je stres „*stav projevující se ve formě specifického syndromu, který představuje souhrn všech nespecificky vyvolaných změn v rámci daného biologického systému*“². Jinými slovy můžeme říct, že „*stres je nespecifická (tj. nastávající po nejrůznějších zátěžích stereotypně) fyziologická reakce organismu na jakýkoliv nárok na organismus kladený*“³. Hans Selye však své poznatky získával díky pokusům se zvířaty a tento pojem původně vymezil ve smyslu fyziologickém. Vycházel z toho, že organismus vyvíjí hormonální reakci na každý požadavek (ať už mírný, či extrémní), se kterým se v běžné realitě může setkávat. [21]

Kromě zkoumání objektivních (kvantitativně měřitelných jako např. u fyziologického přístupu) důsledků stresu, vznikla také potřeba zkoumat stresovou reakci i jako psychologický jev. To si později uvědomuje i Hans Selye, když poukazuje na roli psychiky v ovlivňování dopadu potenciálních dopadů stresorů na lidský organismus, a připouští, že psychika může hrát v adaptaci na náročné životní situace větší vliv než vlastní reakce organismu. [21]

Stres tedy můžeme vnímat v několika různých pojetích. Buďto fyziologicky, kdy odborníci orientovaní klinicky vycházejí z koncepce homeostázy a stres vykládají jako vnitřní stav organismu, nebo psychologicky, kdy druhá velká skupina odborníků, vycházejících z behaviorismu a z teorie činnosti, chápou stres situačně jako událost. Pro úplnost je třeba uvést i názory zpochybňující stres jako neurčitý vágní pojem, kterým můžeme vlastně označovat jakoukoli energetickou změnu v organismu. Tím se pojem neúměrně rozšiřuje a stává se zbytečným. Frekvence používání pojmu však svědčí o neoprávněnosti takovýchto skeptických názorů. [9]

² SELYE, Hans. *Život a stres*. Bratislava : Obzor, 1966. ISBN 65-093-66, (str. 82).

³ SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. Praha : Academia, 1992. ISBN 80-200-0458-0, (str. 11).

Dále uvedu příklady moderních definic stresu, které se od hlavní myšlenky původní definice stresu Hanse Selyeho mnoho neliší, mnohdy však nabízejí další konkretizaci (užší vymezení) tohoto pojmu.

Podle Schreibera je stres „*jakýkoliv vliv životního prostředí (fyzikální, chemický, sociální, politický), který ohrožuje zdraví některých – „citlivých“ jedinců*“⁴. Současně dodává, že některé jedince stresují i drobné vjemy jako je např. kapající kohoutek, jiné jedince nestresuje ani válečná vřava. Zdůrazňuje tak fakt, že stres není pouze vnějším vlivem, který na člověka působí, ale vzniká v závislosti na individuální vnímavosti stresu u každého jedince různě, v závislosti na jeho vnitřních i vnějších predispozicích. [25]

Hartl a Hartlová popisují stres jako „*nadměrnou zátěž neúnikového druhu, která vede k trvalé stresové reakci, ústící ve tkáňové poškození, k vysoké aktivaci adrenokortikálních funkcí a psychosomatickým poruchám*“⁵.

Smolík definuje pojem stres jako „*označení různých předmětů odporu nebo výrazně nepříjemných situací, fyziologických, behaviorálních a subjektivních odpovědí na ně, okolností zprostředkujících kontakt jedince se zátěží nebo všech výše uvedených možností jako systému*“⁶.

Křivohlavý označuje stres jako „*vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná*“⁷.

Podle Paulíka jsou stresové takové situace, během nichž dochází k „*výraznějšímu rozporu mezi expozičními a dispozičními faktory (v důsledku přesahu kladených nároků nad osobnostními dispozicemi, nebo naopak nevyužívání dispozic a výkonové kapacity či nedostatečnou stimulací danými požadavky vůbec)*“⁸.

I když samotný termín stres a jeho vztah k pojmu zátěž není vymezován všemi autory publikací shodně, můžeme říci, že se stres zpravidla spojuje s obtížnými situacemi, které

⁴ SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. Praha : Academia, 1992. ISBN 80-200-0458-0, (str. 12).

⁵ HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X, (str. 568).

⁶ SMOLÍK, Petr. *Duševní a behaviorální poruchy: průvodce klasifikací : nástin nozologie : diagnostika*. Praha : Maxdorf-Jessenius, 1996. ISBN 80-85800-33-0, (str. 272).

⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha : Portál, 2001. ISBN 8071785512, (str. 10).

⁸ PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6, (str. 41).

mohou člověka ohrožovat nebo významně narušovat rovnováhu organismu a vyvolávat závažné změny v hormonálním, oběhovém a imunitním systému. [21]

Podle Paulíka však stres může vzniknout nejen tlakem objektivních vnějších nároků a ohrožení organismu, ale i na základě subjektivní interpretace významu situace a hodnocení míry ohrožení. Přitom hodnocení nebezpečí nemusí vycházet pouze z reálného aktuálního stavu věcí. Člověk může reagovat stresem i kvůli zkreslením a chybám při vyhodnocování situace (výrazné přecenění nebo podcenění nebezpečí; podcenění vnějších i vnitřních zdrojů k adaptaci na zátěžové faktory) nebo kvůli anticipaci (obavy z ohrožení v budoucnu). Stejně objektivní faktory tak na různé jedince mohou působit různou intenzitou v závislosti na subjektivní interpretaci dané situace jedincem. V souvislosti s předjímáním škodlivého příštího vývoje událostí hovoří někteří autoři o nocebo efektu (negativní opak placebo efektu), jenž přináší nežádoucí jevy jako důsledek obávaných očekávání i přesto, že k nežádoucím situacím vůbec nemusí dojít. Dále Paulík dodává, že psychická reakce člověka na stresory je mnohem rozmanitější a variabilnější než samotná fyzická odezva. [21]

1.3.1 Druhy stresu

Jak uvádím výše, pojem stres bývá obvykle používán ve spojení s nějakým negativním nežádoucím prožitkem. Kromě stresu nežádoucího a negativně prožívaného (distresu), však existuje také stres, který může být vnímán pozitivně (eustres). Pro zjednodušení však budu i v dalších kapitolách této diplomové práci budu nadále používat obecnější pojem stres ve významu distresu tak, jak se běžně uvádí v odborných publikacích. Distres obvykle vyjadřuje situace subjektivně prožívaného ohrožení dané osoby s jeho průvodními často výrazně negativními emocionálními prožitky. Při distresu je danou osobou subjektivně vnímáno a výrazně negativně hodnoceno její osobní ohrožení v poměru k možnostem zvládnutí situace. Jinými slovy k distresu dochází tehdy, když je lidská odolnost nebo potenciál ke zvládnutí situace nižší, než vyžaduje zvládnutí stresové situace. V případech, kdy se nejedná o negativní emocionální prožitek, mluvíme o eustresu. Příkladem eustresu může být situace, kdy se snažíme zvládnout něco, co pro své splnění sice vyžaduje určitou námahu, ale přináší nám to radost. Do skupiny situací, které vyvolávají eustres, patří kladné zážitky – např. svatba, narození dítěte, výhra, různé oslavy. O eustresu se dá hovořit i tehdy, kdy se lidé dobrovolně z vlastní iniciativy dostávají do hraničních situací rizika (např. adrenalinové sporty). [12]

1.3.2 Fáze stresu

Stresové děje někteří autoři rozčleňují do pěti etap. Paulík tyto fáze popisuje následujícím způsobem. První fází je počáteční identifikace nároků nebo stresorů, následně člověk hodnotí vnímané požadavky s ohledem na schopnost jedince uspokojovat vlastní důležité potřeby. Vede-li hodnocení k názoru, že se nároky a potřebné předpoklady neshodují, nastává stres. Stresová odpověď má za cíl vyrovnat se se stresujícími nároky změnami chování a prožívání včetně průvodních změn organismu. V následující etapě je posuzován aktuální stav. Stresové dění ustává, pokud člověk uspokojivě dosáhl cíle a pokračuje, pokud jedinec požadavky nezvládl, nebo očekává negativní důsledky nezvládnutí v budoucnosti. Závěrečné zpětnovazební hodnocení prožitku stresového děje probíhá v celém systému a na všech úrovních a vede k rozvoji adaptačních schopností jedince (při adekvátních reakcích) nebo ke změnám chování, zesílení stresové odpovědi či zhoršení důsledků (při neadekvátních reakcích). [21]

1.3.3 Stresory

Pod pojem stresor je možné zařadit jakékoliv podněty, okolnosti či podmínky vyvolávající u člověka stres, tíživý pocit napětí, nejistoty či ohrožení. Obecně jsou stresory takové události, které jsou vnímané jako situace ohrožení duševního nebo tělesného blaha. Ač by se mohlo zdát, že je pojem stresor identický s pojmem zátěžová situace, jedná se o pojem užší a je třeba tyto pojmy od sebe odlišit. Zátěžové situace jsou obvykle charakterizovány disproporcí či nerovnováhou mezi nároky na organismus kladenými a možnostmi či dovednostmi jedince se s danou situací vyrovnat. V důsledku této disproporce může jedinec prožívat náročné životní situace. Stresor je pak jakýkoliv podnět, který může případně vyvolávat stres. [1][32]

Termín stresor je možno chápat jako jev, který na člověka negativně působí a významně přesahuje ať již momentálně, nebo dlouhodobě odolnost člověka. V případě, kdy není lidský organismus schopný se se stresory vyrovnat pomocí adaptačního procesu, dochází ke stresu. [21]

Stresory můžeme také dělit dle různých hledisek. Podle charakteru stresoru a subjektivního vnímání jeho významu se stresory mohou rozlišovat na poškozující, ztrátové (tělesná ztráta, materiální ztráta nebo ztráta blízkého člověka), ohrožující (možnost ztráty nebo poškození) a vyzývavé (možnost dosažení úspěchu, zisku při překonání stresoru). Dále

Ize stresory dělit podle obsahu na výkonové (pracovní, sportovní, profesní) a interpersonální (vztah k spolupracovníkům, rodičům, přátelům apod.). Můžeme se setkat s dělením stresorů i dle intenzity, a to na živelné katastrofy, osobní tragédie a běžné každodenní starosti (zajímavé ovšem je, že dlouhodobé působení každodenních starostí má na člověka silnější stresový dopad než ojedinělé významné traumatické události). [32]

Křivohlavý rozděluje stresory na materiální, sociální a psychické. Materiální stresor může být například nedostatek potravy či tekutiny, sociální faktor například působení jednoho člověka na druhého (působení protivných, agresivních, netaktních, neurvalých lidí), psychickým stresorem může být například úzkostnost, zármutek, strach, nepřátelství, nedostatek času, situace osamění či očekávání nepříjemné události. [11]

Kromě dělení stresorů na materiální, sociální a psychické můžeme stresory rozlišit na stresory reálné (aktuálně ohrožující a rušivě působící faktory v životě člověka) a potenciální (situační aspekty, které mohou vyvolávat stres při dosažení určité intenzity, frekvence, kumulace nebo při delší době trvání, jako např. chlad, hluk, soustavná časová tíseň, nahromadění povinností atd.). Rozhodující vliv na to, zda se potenciální stresory stanou reálnými, mají především tyto faktory: [21]

- subjektivní hodnocení stresorů (interpretace stresorů jedincem v závislosti na jeho individuálních hodnotách) – každý člověk danou situaci vyhodnocuje podle vnějších podmínek a okolností (ať už aktuálně vnímaných, nebo očekávaných v budoucnu) a uvažuje, co je za daných okolností možno dělat pro zvládnutí situace a jestli je možné takovou situaci za pomoci svých vnitřních, ale i vnějších zdrojů (jako je např. pomoc blízkých osob) zvládnout. A protože každý jedinec má jiné vnitřní i vnější předpoklady (vrozené či získané), vznikají difference ve vnímání identických vnějších faktorů. Pak může jeden člověk jako vysoce náročnou či ohrožující hodnotit i situaci objektivně relativně jednoduchou a neškodnou;
- individuální osobnostní charakteristiky, které působí na subjektivní hodnocení zátěže (pracovní kapacita, odolnost, intelekt, vysvětlující styl, neurotismus, konstruktivní myšlení atd.) a jejich momentální zvýraznění v interakci s danými podmínkami v aktuálním psychosomatickém stavu;
- způsob vyrovnávání se se zátěží (obránné reakce, coping);
- přítomnost či absence nepříznivých životních událostí (ztráty ohrožující podstatné hodnoty, závažné životní změny apod.) a drobných denních nepříjemností;
- dosavadní zkušenosti člověka se stresem;

- sociální opora (vzdálenost nejbližších příbuzných, dostupnost pomoci od ostatních lidí v okolí v případě potřeby);
- sociální status. [21]

1.4 Fyzická odezva na stres

Každý člověk žije v dynamickém prostředí, na které se musí adaptovat. Při adaptaci, která jedinci způsobuje obtíže, mluvíme o zátěži. Stupeň zátěže závisí na vnitřních a vnějších možnostech člověka. Vede-li zátěž pouze k částečné mobilizaci rezerv člověka, mluvíme o zátěži zvýšené (optimální zátěž). Jestliže zátěž nárokuje všechny možnosti člověka, potom se jedná o zátěž hraniční. Jestliže jsou požadavky zátěže větší než kapacita konkrétního člověka, potom jde o zátěž extrémní (neoptimální zátěž). Pro vyrovnávání se se zátěží, která na jedince působí, využívá lidský organismus reakci nazývanou jako „generální adaptační syndrom“ (GAS). [9]

Vlastní stresová odezva je charakteristická především neurohumorálními aspekty. Dochází k aktivaci dřeně nadledvin uvolňující katecholaminy (adrenalin a noradrenalin). Ty způsobují úžení cév ve vnitřních orgánech, pocení, zrychlení tepu, ale také změny emoční rovnováhy a přiměřeného výdaje energie. Mají jasně neurofyzilogický základ. První odezvou na stresor, který je subjektivně vnímaný jako významný, je zvýšení aktivační úrovně organismu. Prostřednictvím nespécifického aferentního systému dochází na základě spojení mezi retikulární formací a mozkovou kůrou k podráždění (tonizaci) mozkové kůry. Toto podráždění se projevuje jako zvýšení pohotovosti organismu k činnosti (součást alarmové reakce), nastražení, zpozornění, vyladění ke snadnému vzniku afektů. Tato „neuro“ odezva nastupuje velmi rychle, řádově v sekundách po detekování stresoru. [21][9]

Humorální odezva organismu probíhá na rozdíl od neurohumorální odezvy o něco pomaleji. V organismu dochází ke složité endokrinní odezvě, dochází k aktivaci systému hypotalamus-hypofýza (adrenokortikotropní hormon ACTH) a kůry nadledvin (glukokortikoidy čili kortikosteron a kortizol). Konečným smyslem této odezvy je aktivizovat kardiopulmonální systém a zajistit dodávku energie pro intenzivní svalovou práci. Nosiči této reakce jsou katecholaminy, adrenalin, hydrokortizon a další hormony, které bývají analyzovány jako ukazatele intenzity stresové reakce. [21][9]

GAS můžeme rozdělit do těchto tří fází (stadií):

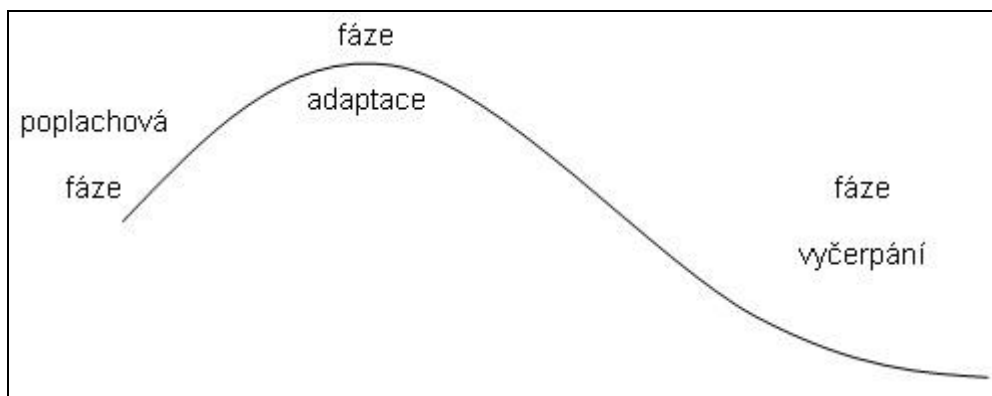
1. Poplachová reakce (alarm). Znamená (nehospodárnou) mobilizaci všech pomocných systémů, podporujících zachování života. Při ní se jedinec připravuje na útěk nebo boj. Napínají se svaly, mění se způsob dýchání, zhoršuje se nebo zastavuje trávení, dochází k hormonálním změnám, často se sníží soustředění a paměť, oslabuje se imunita. Poplachová reakce probíhá ve dvou stupních: [9]

a. Stresová reakce probíhající v mozku. Pokud se stres nachází pouze v mozku (stresory jsou psychického původu), poměrně snadno se dá zastavit například tím, že se na danou situaci člověk podívá z jiného pohledu nebo se s někým poradí, zasměje se nebo uvolní.

b. Stresová reakce s aktivací nadledvin. Pokud již došlo k zapojení nadledvin do stresové reakce, situace je obtížnější a trvá delší dobu ji zvládnout. Aby se látky uvolněné do krve odstranily, bývá nutná nějaká forma tělesné aktivity, například procházka v klidném prostředí. [19]

2. Fáze odvolání (rezistence). Znamená rozvoj specifických způsobů obrany organismu. Zklidňuje se dýchání i další tělesné funkce a snižují se hladiny stresových hormonů. Zmatek poplachové reakce je snížen a organismus se brání za cenu likvidace rezerv. Bezprostředně po odeznění stresu je tak organismus často ochuzen o energii. To je třeba brát v úvahu a dopřát si čas na obnovu sil. [9][19]

3. Stadium vyčerpání (exhausce). Znamená selhání organismu po vyčerpání rezerv z důvodu dlouhodobého působení stresujících podnětů či jejich frekventovaném výskytu. V takovýchto podmínkách vysoké zátěže lze setrávat jen omezenou dobu. Při soustavném působení stresu se snižuje tělesná i duševní odolnost. Právě u tohoto stadia se hovoří o vyčerpání nebo o syndromu vyhoření. Takovýto stav je nezdravý a riskantní. Objevují se samozřejmě i psychické změny, nejčastěji stavy smutku nebo úzkosti. Zhoršuje se také pracovní výkonnost, duševní i tělesná výkonnost, schopnost komunikovat a imunita. [19]



Obrázek 2: Míra hladiny energie člověka v jednotlivých fázích GAS

Zdroj: [22]

Ilustrace zobrazuje míru hladiny energie člověka v jednotlivých fázích generálního adaptačního syndromu.

Ve zkratce by se dal stav stresu rozpoznat pomocí těchto organických příznaků:

- bušení srdce (palpitace), srdce bije rychleji a silněji, než ve stavu klidu, může dojít i k nepravidelné tepové frekvenci,
- svírání a bolest břicha, průjem, nechutenství či přejídání se,
- pomalé uzdravování,
- pokles sexuální touhy, impotence,
- častější nucení k močení,
- změny menstruačního cyklu,
- nepříjemné pocity v krku („knedlík“),
- nadměrné svalové napětí, bolesti v oblasti krční a bederní páteře, bodavé, řezavé a palčivé pocity v končetinách,
- dvojí vidění a obtíže se soustředěním zraku na jediný bod. [9]

1.5 Důsledky působení stresu na psychiku

Kromě fyzické reakce organismu na stres dochází u člověka také k reakci psychické. Přirozená reakce živočicha na stres je buďto útek, nebo útok. U člověka, žijícího v moderním prostředí, se tyto původní instinkty projevují jako strach a vztek, které jsou ovšem transformovány do poměrně pestré palety prožitků, ještě bohatší je škála možné psychické odezvy jedince v náročné životní situaci. [9]

Z časového hlediska lze rozlišit psychické projevy stresu na bezprostřední projevy zátěže a stresu a na účinky trvalejšího rázu. S aktuálním působením zátěže se pojí krátkodobé psychické stavy, jako jsou např. únava, únavě podobné stavy (např.: snížená bdělost, ospalost, mentální přesycení, ztráta motivace, pocit monotonie, emoční reakce a nálady). Somaticky mohou nastat také různé nepříjemné pocity, jako je bolest břicha, hlavy i objektivně měřitelné změny funkcí organismu, jako je dechová a tepová frekvence, změny peristaltiky střev. Dále mohou nastat i behaviorální reakce, jako jsou agresivní a hostilní projevy, stažení se či pasivita. Při dlouhodobém působení zátěže se mohou projevovat psychologické symptomy, jako je únava, vyčerpání nebo nespokojenost. Somaticky se vyskytují symptomy onemocnění, jako jsou oběhové a respirační problémy, dlouhodobé bolesti hlavy, potíže motorického

aparátu, přetrvávající sexuální problémy, trvalejší výrazné a nápadné změny chování, poruchy duševního zdraví (adaptační poruchy, posttraumatická stresová porucha apod.). Některé z těchto důsledků blíže popíši v následujících kapitolách. [21]

1.5.1 Úzkost a strach

Úzkost a strach můžeme označit za emoce astentické (zeslabující, tlumící, blokující aktivitu). Úzkost můžeme chápat ve dvojnásobném slova smyslu. Buďto jako stav, kdy se úzkost dostavuje jako aktuální emoce, která vzniká při subjektivním vnímání ohrožení (i když objektivně k ohrožení nemuselo vůbec dojít), nebo jako osobnostní rys, který se projevuje snadným a častým vznikem úzkostných stavů. Úzkost bývá zpravidla bezpředmětná, nekonkrétní, vágní, nespecifická. Obvykle ji můžeme detekovat pomocí průvodních jevů, jako jsou:

- psychomotorický neklid (pohyby ztrácejí svou uvolněnost, jsou zbrklé, křečovitě), jaktace (chvění, projevující se zadrháváním řeči),
- pocity bezmocnosti,
- stereotypnost jednání,
- zúžené vědomí (vnímání je zaměřeno na jevy, které se týkají příčiny úzkosti),
- poruchy hodnocení (dochází ke zkreslení hodnocení situací),
- deformace vztahů (jedinec může vnímat okolí jako ohrožující, vzhledem ke své osobě může pociťovat sebelítost),
- rozkol v motivech (chce i nechce se vymanit),
- obsese (dostavují se nutkavé představy o ohrožení),
- somatické potíže (obdobné jako organické příznaky strachu). [9]

Strach se úzkosti velmi podobá, liší se však konkrétnější příčinou. Je to emoce, kterou můžeme chápat jako obranný mechanismus, který chrání člověka před poškozením. Obecně můžeme říci, že „*strach je subjektivní reakcí na subjektivní hodnocení v oblasti ohrožení hodnot*“⁹. Strach se řadí mezi emoce silně astentické, tj. oslabující výkon člověka (jsou však známy i případy, kdy je v afektu strachu člověk schopen uskutečnit i výkony, které by za emočně neutrálních situací nevykonal). Hlavním příznakem strachu je liknavost při rozhodování a váhání s pokusem. Následky stresu jsou experimentálně dobře prozkoumány. Obvykle se dělí na následky biologické a na následky psychologické. [9]

⁹ HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. Praha : Karolinum, 2001. ISBN 80-7184-889-1, (str. 41).

Mezi biologické projevy strachu patří:

- kožní odpor,
- horší prokrvení periferie (zblednutí), zúžení cév,
- snížená sekrece slin a žaludečních šťáv,
- nedostatečná mobilita žaludku, nastává střevní peristaltika, defekace,
- zvýšené svalové napětí, třes, cvakání zubů,
- rozšíření očních zornic,
- změny složení krve (vyplavení katecholaminů, kortizolu, podobně jako u stresu),
- nauzea (nevolnost, nutkání ke zvracení, slabost, mdloby, studený pot). [9]

Psychologické projevy strachu můžeme detekovat jako:

- útlum myšlení, učení a paměti,
- selektivitu vnímání (detekce vjemů je snížena pouze na podnět strachu),
- selektivitu představivosti (zveličování nebezpečí). [9]

Dlouhodobé působení strachu má stejné účinky jako dlouhodobý stres. Může vést k psychosomatickým poruchám a narušuje základní biologické funkce. [9]

1.5.2 Vztek a agrese

Vztek a agresi můžeme považovat za protipól úzkosti a strachu. Jsou to reakce útočné, aktivizující. Běžně je agrese vnímána jako negativní jev, z hlediska psychologie však agresi můžeme chápat logicky jako „*vysvětlitelné účelové chování, jehož cílem je udělit škodlivý podnět (ublížit, poškodit) a získat tím vlastní výhodu (odměnu, nejčastěji redukci vlastního napětí)*“¹⁰.

Existuje mnoho druhů agresivity, která se u člověka může projevit. Vztek se může projevit v různých směrech (navenek, dovnitř), za různých okolností (míra kontroly) a z různých příčin (účast emoce). Podle poměru sil můžeme agresi dělit na agresi symetrickou a agresi asymetrickou. Dle způsobu provedení dělíme agresi na přímou (otevřenou, namířenou proti objektu či subjektu, vůči kterému agresor něco má), nepřímou (namířenou proti hodnotám, které jsou významné pro subjekt agrese, např. žhářství) a agresi přesunutou (ohniskem agrese

¹⁰ HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. Praha : Karolinum, 2001. ISBN 80-7184-889-1, (str. 46).

není samotný objekt, který agresi vyvolal, nýbrž dochází k „vylití si zlosti na něčem“, jedinec si nachází zástupný objekt, který nemusí mít nic společného s podnětem agrese). Podle časového hlediska můžeme agresi dělit na následnou (reflexivně reaktivní oplácení), nebo agresi odloženou (bilanční počkání, msta). Podle míry adaptace dělíme agresi na inadaptovanou (maladaptovanou, tj. přímočarou, nezvládnutou agresi ničivého typu) a socializovanou (tj. sociálně přizpůsobenou, např. pomluva, ironie, intriky). [9]

Psychologické teorie poukazují v souvislosti s problematikou agrese na nutnost duševní hygieny, jelikož zvládnutá agrese je pro člověka prospěšná – odstraňuje nakumulované napětí a obnovuje duševní rovnováhu. V tomto ohledu může být nápomocný sport. Žádoucí je také usměrňování agrese (namísto jejího potlačování), a to pomocí jejího přesměrování k vzestupu motivace k činnosti („zakousnutí se do problému“). Všeobecně se objevují snahy o nahrazení agrese asertivitou (nenásilné prosazování), která je v mezilidském styku produktivnější. [9]

1.5.3 Únava

Únava je pro člověka zátěží, která obnovuje potřebu odpočinku. Při únavě jde obecně o fyziologicko-psychologické snížení aktivity organismu. Podobně jako u spánku je odpočinek obranným mechanismem, který funguje preventivně před vznikem vyčerpání. Aktivita člověka má svou příčinnou dynamiku. Delší činnost jedince vyvolává potřebu pasivity a odpočinku, naopak delší nečinnost jedince vyvolává potřebu aktivity. [9]

Potřeba odpočinku se z psychologického hlediska může projevit změnou motivační struktury. Dochází ke změně postoje k aktivitě. Ta se stává pro člověka nepříjemnou, vzrůstá neochota pokračovat v činnosti. Jedinec pocítuje ochablost či pokles energie, kterou je jen obtížně schopen překonat vůlí nebo záměrnou koncentrací na splnění úkolu. Činnost se pro člověka stává náročnou a objevuje se nezáměr. [9]

Únava může být vyvolána slabší i běžnou stimulací, která trvá určitou dobu a působí různou intenzitou. Únavu však může vyvolat také stimulace nedostatečná (stimulace s nedostatečnou intenzitou či monotónní stimulace). Zátěž, která na jedince působí, můžeme rámcově rozdělit na zátěž fyzickou a psychickou. U únavy je tato klasifikace již obtížnější, protože jsou oba tyto typy vzájemně provázány. Můžeme ji však dělit na běžnou (fyziologickou) a patologickou. Fyziologická únava je přirozená reakce na vynaloženou námahu, energii či úsilí. Jedinci jsou obvykle schopni únavu odstranit přiměřeným odpočinkem. Patologická únava je již závažnější, vychází z vyčerpání běžných energetických

zdrojů organismu v důsledku intenzivní nebo neúměrně dlouho trvající námahy, případně v důsledku snížené výkonnosti organismu, která může vzniknout například vlivem nemoci nebo nedostatečné výživy. [21]

Běžně se únava, jakožto aktualizovaná potřeba odpočinku, projevuje ztrátou koncentrace na prováděnou činnost (nepozornost). U jedince můžeme pozorovat neklid v chování, vrtění se, hraní si s věcmi, poposedávání, protahování, ostentativní nezájem či projevy nudy (zívání). Pokud je člověku odepřena možnost odpočinku nějakou vnější intervencí (příkazem či hrozbou autority) ve chvíli, kdy již pociťuje únavu, obvykle se zvýší psychické napětí, mohou se projevit i neurotické prvky v chování. Unavený člověk je nesnášenlivý, vyvolává konflikty, obviňuje ostatní nebo je agresivní. Tyto projevy jsou obzvláště intenzivní za předpokladu, že je člověk podřízený nějaké vyšší autoritě (či má pocit podřazenosti) a nemůže o čas a trvání svého odpočinku svobodně rozhodovat (například z důvodu vnuceného režimu). I přesto se však potřeba odpočinku dá do jisté míry oddálit vůlí (zde ovšem může docházet k poklesu kvality vykonávané činnosti), natrénovanou kondicí (vytrvalost), sugescí (s rizikem pozdějšího vyčerpání) a farmakologickým dopingem (s rizikem poškození). [9]

Únavu můžeme rozpoznat také pomocí běžných fyziologických příznaků, jako jsou:

- zrychlený dech,
- zvýšení tepové frekvence,
- pocení,
- zhoršení nervosvalové koordinace (můžeme detekovat například při nepřesnostech v jemné koordinaci pohybů rukou),
- zhoršení a zpomalení vnímání bolesti svalů, hlavy či očí,
- snížení citlivosti vnímání,
- celkový pocit únavy,
- pokles výkonnosti. [21]

Patologickou únavu můžeme dále dělit na akutní a chronickou. Při akutní chronické únavě rozlišujeme dva základní stupně: přetížení (nastává pokles krevního tlaku, zpomalení reakcí, třes prstů, zblednutí, ztuhnutí mimického svalstva v obličeji, snížení produkce slin, snížení vnímavosti a chápavosti, apatie atd.) a schvácení (dochází k poruchám termoregulace, změnám svalového napětí, nevolnosti či nutkání ke zvracení, pocení, poklesu tlaku, narušení racionality myšlení atd.). Chronická patologická únava bývá obvykle označována jako přepracování v důsledku soustavného dlouhodobého přetěžování. Mezi příznaky chronické

únavy můžeme řadit pokles výkonnosti, síly, rychlosti, ztrátu jistoty pohybů, zhoršení koordinace a přesnosti pohybů a pokles motivace. [21]

1.6 Odolnost

Odolnost člověka je bezesporu závislá na charakterových vlastnostech jedince. To, že se jedná o důležitý psychologický pojem, můžeme usuzovat z faktu, že již v předminulém století se objevují snahy o vymezení tohoto termínu. Obecně můžeme říci, že se jedná o charakteristiku, která vždy podmiňuje úspěšný průběh adaptačního procesu za daných situačních podmínek. Míru odolnosti jedince můžeme určit pomocí počtu a rozsahu podnětů, se kterými je jedinec schopný se vypořádat, aniž by došlo k vážnému porušení adaptačního mechanismu. Odolnost je tím vyšší, čím větší je rozsah požadavků na člověka kladených a s nimiž se bude jedinec pravděpodobně schopen vyrovnat bez závažnější újmy (takový člověk si udržuje psychickou i fyzickou pohodu, nenechá se vyvést z běžného stavu myslí, zůstává zdravý). Naopak s nižší odolností se pojí riziko nezvládnutí daných požadavků a u jedince se mohou projevit stavy rozladěnosti, diskomfortu či úplného zhroucení. Výjimkou nebývají ani negativní fyzické projevy. Při adaptačním procesu dochází k vzájemnému protichůdnému působení objektivních nároků a odolnosti. Zjednodušeně by se dalo říci, že s nárůstem odolnosti dochází k poklesu zátěže. Psychicky odolní lidé mívají obvykle společné projevy, jako jsou spokojenost, výkonnost, vyšší hodnocení kvality svého života, méně mezilidských sporů, méně zdravotních obtíží atd. Tito lidé bývají šťastnější, zřejmě mají méně důvodů k nespokojenosti a jsou schopni lépe využívat své schopnosti a zkušenosti, což vede ke zlepšení podávaných výkonů. [9][20]

Odolnost můžeme teoreticky dále dělit na psychickou a fyzickou, i když ve skutečnosti jsou obě tyto stránky do jisté míry provázány. Dále můžeme odolnost dělit podle časového hlediska na obecnější dispoziční základnu odolnosti (v daném čase relativně stabilizovanou) a na aktuální úroveň adaptace (závislou na kvalitě aktuálního psychosomatického stavu). Další dělení zátěže můžeme určit na základě spektra strukturálních i funkčních vlastností, a to na: [20]

- vlastnosti, které charakterizují specifickou funkční kapacitu jednotlivých částí organismu, jejichž souhrn má vliv na zdravotní stav jedince,

- vrozené funkční výkonové vlastnosti, jako je způsobilost ke specifickým činnostem nebo výkonům, ať už v základních psychických schopnostech či fyzické vybavenosti,
- veškeré kvality, které jedinec nabyl během svého dosavadního života (zkušenosti, znalosti, trénovanost, dovednosti),
- osobní psychické vlastnosti, které se promítají do struktury potřeb jedince, způsobu vnímání skutečnosti a vzorů chování (stereotypní reakce člověka na zátěžové situace, včetně jejího subjektivního vnímání). [8]

1.7 Vyrovnávání se se zátěží

Za poslední desetiletí se do popředí zájmu dostávají moderní i starodávné techniky, které mají za úkol podporovat snahu člověka čelit stresu. Pomocí těchto technik by se mělo jedinci podařit dosáhnout duševní vyrovnanosti a vnitřního klidu tam, kde se mu to za pomoci svých přirozených sil nepodařilo. Vlastní vědomou aktivitou může každý jedinec nepochybně přispět k dosažení pohody a duševní vyrovnanosti. Schreiber přitom ale varuje, že se tyto aktivity nedají aplikovat pro léčbu nemocí bez pomoci lékaře a plně se spolehnout pouze na tyto techniky může vést k závažnému zanedbání zdraví. Pod odborným psychoterapeutickým vedením lze však zlepšit nejen čelení stresu, ale lze přispět i ke klidu, duševní pohodě a výkonnosti u jinak zdravých osob. [25]

Pro vědomé vypořádávání se se stresem se obvykle užívá pojem coping (odvozený z anglického to cope, což znamená překlenout, zdolat, vypořádat se). Pod procesy zvládnání stresu jsou podle Urbanovské obvykle zahrnovány vědomé psychické a behaviorální specifické stresové odpovědi, které vedle fyziologických a biologických obranných a adaptačních mechanismů umožňují člověku vyrovnat se s neoptimální (nadlimitní) psychickou zátěží (stresem). Lazarus a Folkman definují pojem coping jako „*vědomé a záměrné úsilí, jež zahrnuje všechny pokusy zdolat stres, kognitivní nebo behaviorální úsilí redukovat působení nadměrně vysokých požadavků zátěžových situací*“¹¹. [32]

Se zátěžovými situacemi (stresem) je možné bojovat různými způsoby. Praktické experimenty však ukázaly, že některé z těchto způsobů jsou účinnější než jiné. Takovéto způsoby, kdy se jedinec snaží vědomě vyrovnat se stresem, jsou všeobecně označovány jako strategie zvládnání stresu, respektive jako copingové strategie. [12][32]

¹¹ LAZARUS, Richard; FOLKMAN, Susan. *Stress, appraisal, and coping*. New York : Springer, 2006. ISBN 0826141919, (str. 16).

Vedle copingových strategií, jakožto záměrné činnosti jedince s cílem vyrovnání se se stresem, je vhodné vymezit také pojem „styly zvládání zátěže“. Taylor definoval tento pojem jako „*obecnou tendenci jedince jednat ve stresující situaci zcela určitým způsobem*“¹². Křivohlavý přitom dodává, že takovéto styly zvládání těžkostí mohou do značné míry určovat charakteristiky určitého člověka. Dá se totiž předpokládat, že reakce daného člověka, který se dostane do stresové situace, budou monotónní, pro zvládání situace používá stále stejný vzorec chování, který se naučil v minulosti. Mezi styly zvládání zátěže můžeme zařadit vyhýbání se stresu, kdy se jedinec snaží minimalizovat kontakt se stresem či podnětem, který stresovou reakci vyvolal, nebo se naopak staví proti stresu, kdy se člověk snaží aktivně stavět proti tomu, o čem se domnívá, že ho ohrožuje. Jsou to v podstatě reakce typu únik (úzkost, strach) a útok (vztek, agrese), které blíže popisují v předchozích kapitolách. Mareš popsal další styl zvládání zátěže, a to sebezahodnocující styl. Je to podle něj takové chování, kdy jedinec, který očekává, že pro zvládnutí zátěžové situace nebude mít dostatek zdrojů, dopředu prohlašuje, že situaci nezvládne, že se jedná o nerovný boj nebo že není v dobré zdravotní kondici. Uváděním těchto negativních vlivů (omlouváním se a vyloučováním se) se snaží předem zabezpečit pro případ prohry. [12]

Strategie zvládání stresu můžeme rozdělit na dva hlavní druhy: strategie zaměřené na řešení problému, který je příčinou stresu, a strategie zaměřené na vyrovnání se s emocionálním stavem, který je spojený s existencí daného stresu. Zvládání zaměřené na problém charakterizuje snaha o aktivní a konstruktivní řešení stresové situace. Obvykle je tato strategie zaměřena na identifikaci a odstranění stresoru a následnou změnu podmínek, které vyvolávají stresový stav. Jedná se především o intrapsychické změny, kterými jsou například změny motivace, změny úrovně vědomostí, zvýšení aspirační úrovně, zlepšení dovedností a schopností. Zvládání stresu, které se zabývá emocionálním stavem neboli vyrovnáním se s nepříjemným emočním prožitkem, je zaměřeno na snížení působení důsledků stresu, tzn. snížení intenzity úzkosti a strachu či hněvu a zlosti. [12][32]

1.7.1 Cíle zvládání zátěže

Zvládání zátěže je proces, který má za cíl dospět k určitému psychickému stavu člověka. Toho se snaží dosáhnout pomocí menších cílů, mezi které můžeme řadit:

- snížení úrovně ohrožení člověka potlačením stresorů,

¹² TAYLOR, Shelley E. *Health Psychology*. New York : McGraw-Hill, 1995, (str. 21).

- schopnost tolerance – unést to nepříjemné, co se děje,
- zachování si duševní rovnováhy (emocionálního klidu),
- zachovat si tvář a pozitivní obraz sebe sama (image),
- zlepšení podmínek, za nichž je možno se po zátěžové situaci zregenerovat,
- pokračování v sociální interakci v životě s druhými lidmi. [12]

1.8 Techniky vyrovnávání se se zátěží

Existuje řada knih, odborných i populárních publikací, ve kterých autoři popisují, jakým způsobem lze čelit zátěži. Některé z těchto způsobů (technik) blíže charakterizují v následujících odstavcích.

1.8.1 Relaxace

Pojem relaxace pochází z latinského výrazu „relaxare“, což znamená znovu-uvolnit (re = znovu, laxis = volný). V psychologickém pojetí můžeme relaxaci vnímat jako záměrné uvolňování, a to jak v rovině fyzické, tak v rovině psychické. V praxi jsou však obě tyto roviny provázány. Jak uvádí Schreiber, napětí ze svalů se přenáší do mozku a zase naopak, nervové napětí se přenáší na svaly. Relaxace pak může přinášet uvolnění v obou těchto systémech. Součástí metod relaxace je obvykle provádění nějaké soustavy cviků, poloh a duševního soustředění. Jako příklad můžeme uvést Schulltzův autogenní relaxační trénink či Jakobsonovu progresivní (postupnou) relaxaci. Obě tyto metody mají stejný princip fungování. Cvičenec uvolňuje jednotlivé skupiny svalů za odborného vedení psychoterapeuta. Člověk provádějící relaxaci je veden k tomu, aby si toto uvolňování svalů uvědomoval a cítil ho. Toto uvolnění svalů je pak přenášeno i do roviny psychické (např. uvolnění stresového napětí či bolesti), což může cvičenci přinášet pocity duševní pohody. V obou případech se jedná o cvičení dlouhodobého charakteru, nikoli o jednorázovou záležitost. Pod techniky relaxace mohou spadat i nejrůznější dechová cvičení, která do jisté míry mohou ovládat činnost kardiovaskulárního systému. K relaxaci ovšem může sloužit i kniha, hudba nebo i činnost, která je pro člověka fyzicky namáhavá, jako je například sport nebo zahradničení. [12][25]

1.8.2 Meditace

Meditaci můžeme považovat za jednu z forem relaxace. Technika meditace, jako psychologický nástroj, pochází původně z náboženských meditativních forem (buddhistických, křesťanských apod.). Tato metoda spočívá v monotónním opakování vybraného slova po dobu asi 20 minut, přičemž na každé slovo připadá jeden výdech. Jedinec je přitom nucen věnovat své soustředění na pomalé vyslovování slov a tak nemá možnost přemýšlet nad těžkostmi, které jej trápí. Může si tak od nich odpočinout. [12]

Součástí meditace může být i jen prázdné „zírání“, kdy člověk i přesto, že má otevřené oči, obraz okolního světa nevnímá. Jeho myšlenky se pak mohou soustředit na jevy stojící mimo smyslové vnímání. [25]

1.8.3 Imaginace

Imaginace vychází z latinského termínu imago (obraz), pod pojmem imaginární můžeme rozumět „zdánlivý“. Imaginace využívá záměrnou vizualizaci a představu situace či místa, v daném případě především uklidňujících scénérií. Jako příklad můžeme uvést imaginaci příjemné chvíle u moře na letní dovolené, chvíle na vrcholu štítu hory při horolezecké výpravě či návštěvu hezkého koutu přírody. Princip fungování této metody je podobný jako u meditace. Člověk, který si imaginuje určité místo či chvíli, se není schopen v danou chvíli soustředit na další podněty, jako jsou například stresory, které v jedinci vyvolaly nepříjemné pocity. Někteří badatelé naopak doporučují soustředěnost věnovat spíše negativním projevům, například těžkým událostem v životě. Znovuprožití této události totiž může člověku pomáhat při zpracování negativních pocitů. [12]

1.9 Management

Management je termín přejatý z anglického jazyka, jehož ekvivalentem v českém jazyce je výraz řízení. Existuje mnoho publikací, které se zabývají managementem a jeho definicí a každá z nich tento pojem pojímá po svém. Ve své diplomové práci naznačím nejčastější přístupy k managementu. Toto vymezení pojmu je důležité především pro to, abychom si mohli problematiku uvědomit v širších souvislostech. Management můžeme vnímat jakožto pojem, který označuje společenskovední obor, ale především také označuje skupinu lidí, která v podniku zastává vedoucí funkce a jejíž náplní práce je právě řízení. Lidé, kteří vykonávají

toto zaměstnání, se nazývají manažeři. Jedná se tedy o společenskou vědu zabývající se řízením, ale zároveň i o samotnou manažerskou činnost v podobě souboru dovedností, která je předmětem zájmu onoho společenskovědního oboru. [26]

Obecně lze přijmout charakteristiku managementu jako uceleného souboru otevřených přístupů, metod, zkušeností, názorů a doporučení, který využívají vedoucí pracovníci k vykonání specifických činností, které je nutno vykonat pro dosažení hlavního podnikatelského cíle i vedlejších podnikatelských cílů organizace.

Chápání pojmu management bychom mohli zjednodušeně shrnout do těchto bodů:

- Management je skupina vedoucích či řídicích pracovníků, kteří bývají nazýváni také jako manažeři a manažerky.
- Management představuje společenskovědní obor se širokými možnostmi praktické aplikace, která může být uplatněna pro velmi rozmanité druhy organizačních jednotek.
- Management je využitelný na různých stupních hierarchie organizace a zároveň se dá aplikovat v různých obsahově rozmanitých činnostech.
- Obecným posláním manažerské profese je provádění takových činností, které vedou k dosažení hlavních a případně i vedlejších cílů společnosti a které vedou k dosažení úspěchu nebo prosperity dané organizační jednotky nebo procesu. Cíle mohou být vyjádřeny například kvantitativními či kvalitativními charakteristikami nebo různými měřítky efektivnosti. [29]

1.10 Úrovně managementu

Náplň a míra odpovědnosti manažerské činnosti se odvíjí dle zařazení v organizační struktuře, tedy dle úrovně, na které se daný manažer nachází. Na základě kompetencí a odpovědnosti od nejvyšší pozice po nejnižší dělíme management do tří úrovní na top management (vrcholový management), middle management (střední management) a lower management (nižší management). [30]

1.10.1 Top management

Mnoho z těch, kteří se vydali na manažerskou dráhu, by rádo dosáhlo úrovně top managementu, z čehož vzniká i určitý tlak, který s sebou může přinášet množství stresu,

neboť na tuto pozici působí neutuchající snaha o kariéru manažerů z nižších úrovní. Manažeři na top managementu mají pravomoc činit důležitá rozhodnutí, za která nesou odpovědnost a která ovlivňují nejenom současnost, ale především budoucnost společnosti. Mezi taková rozhodnutí mohou spadat například činnosti jako je zakoupení jiné společnosti, podnícení výroby nového produktu nebo najmutí stovek nových zaměstnanců. Top manažeři formují společnost po stránce strategie, politiky a určují směr, kam společnost jde a jak se tam dostane. [4][30]

1.10.2 Middle management

Manažeři middle managementu jsou odpovědní za realizaci plánů a politiky nastavené top manažery. Vyznačují se také tím, že pod sebou mají minimálně další dvě zaměstnanecké úrovně. Jedná se tedy o intermediální postavení (postavení, které je mezičlánkem mezi top managementem a lower managementem), které je pod tlakem jak nadřízených pracovníků, tak pracovníků, kteří jsou jim podřízeni a u kterých koordinuje jejich vzájemnou činnost a spolupráci. Tato úroveň je význačná správou celé sekce, avšak náročnost, zodpovědnost a příjmy jednotlivých manažerů middle managementu se mohou velmi lišit (důvodem může být skutečnost, že toto označení je stejně tak adekvátní pro vedoucího pobočky větší firmy, který může mít zodpovědnost za více než sto zaměstnanců, a stejně tak je toto označení platné pro hlavního supervizora malé výrobní firmy, která čítá na dvacet zaměstnanců). Bývá obvyklé, že manažeři druhého stupně mají za úkol ve společnosti vyvíjet snahu k zavádění nových rentabilních projektů a vyhledávat kreativní způsoby k dosažení nastavených cílů. [4][30]

1.10.3 Lower management

Jedná se o úroveň, která je v organizační struktuře umístěná přímo nad zaměstnanci, kteří nejsou ve vedoucí pozici a na které manažer této úrovně dohlíží. Lower management je mezičlánkem, který zprostředkovává komunikaci mezi zmiňovanými zaměstnanci a vyššími úrovněmi managementu. Manažeři první úrovně se také zaměřují na formování postoje nových zaměstnanců vůči firmě, neboť zaměstnanci, kteří mají v oblibě a respektu svého nadřízeného, mají tendenci zůstat v pracovním vztahu déle. V dnešní době se proto od manažera nižšího managementu očekává, že bude mít vysokoškolské vzdělání a že bude ovládat moderní manažerské techniky, zatímco v minulosti bylo běžné, že na úroveň lower

managementu byli povyšováni zaměstnanci z administrativní či výrobní sekce, kteří zřídka měli vyšší vzdělání nežli střední. [4][30]

1.11 Charakter manažerské práce

Management je činnost vedoucích pracovníků, která vede k dosažení hlavních i vedlejších cílů společnosti. Manažer přitom neprovádí všechny úkoly osobně, ale rozděluje práci tak, aby byly všechny požadované funkce splněny. V tomto kontextu můžeme tvrdit, že management je umění dosahovat cílů organizace prostřednictvím jiných. [26]

Činnosti manažerů je možno shrnout do pěti základních funkcí řízení, které bývají označovány i jako sekvenční. Systematické provádění těchto činností společně s efektivním využitím všech dosažitelných zdrojů podniku vede k účinnému vedení společnosti. [26]

Základními manažerskými funkcemi jsou:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrola. [26]

1.11.1 Plánování

Ve všeobecném slova smyslu představuje plánování činnost, která se zabývá vytvářením představy o budoucím vývoji za účelem ovlivňování přítomnosti tak, aby v budoucnosti bylo dosaženo stanoveného cíle. V ekonomii můžeme plánování definovat jako „*proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech*“¹³. Pro to, aby bylo možné plánovat, je nutno si nejdříve určit cíle, kterých má být dosaženo v budoucnosti, a také zajistit a vymezit možné prostředky, které je možno pro dosažení stanovených cílů čerpat. Výsledkem plánovací funkce je plán. [26]

Cílem plánování je dosažení takového stavu, kdy každý zaměstnanec ví, jakou práci a za jakým účelem má vykonávat a co se od něj očekává. Za takovýchto podmínek může být

¹³ SIEGL, Milan; BRODSKÝ, Zdeněk. *Management, Díl I.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7 (str. 47).

skupinové úsilí efektivní. Plánování je základním kamenem pro všechny ostatní sekvenční manažerské funkce. Zahrnuje především výběr cílů a posláních, které mají být naplněny, ale také volbu prostředků a činností, prostřednictvím kterých bude těchto cílů dosaženo. [26]

Hlavní charakteristiky plánování by se daly shrnout v následujících větách:

- Plánování je hlavní manažerskou úlohou, díky níž je možné provádět ostatní sekvenční manažerské funkce.
- Plánování přispívá k dosažení (a stanovení) cílů a záměrů společnosti.
- Plánování se vztahuje na veškeré aktivity a umožňuje efektivní provádění činností. [27]

Plánovací proces v organizaci můžeme dále dělit dle různých hledisek. Nejčastěji používané je časové hledisko, podle kterého se plánování dělí na krátkodobé (operativní), střednědobé (taktické) a dlouhodobé (strategické). Tyto úrovně rozhodovacího procesu jsou využívány na jednotlivých stupních managementu analogicky, to znamená, že operativním plánováním se nejčastěji zabývá lower management, taktickým plánováním se zabývá middle management a strategické plánování náleží top managementu. [27]

1.11.2 Organizování

Organizování je druhou sekvenční manažerskou funkcí a uvádí v realitu procesy, které byly určeny předchozí manažerskou funkcí – plánováním. Organizování je rozděleno pomocí organizační struktury podniku, která je složena z útvarů a vazeb mezi nimi. Vztahy mezi útvary mohou být rovnocenné, nadřízené nebo podřízené. Díky struktuře organizace je možno dosáhnout efektivní činnosti lidí. Cílem organizování je vymezit a zajistit činnosti zaměstnanců tak, aby byly co možná nejefektivněji splněny hlavní i vedlejší cíle organizace nebo její části. Organizování využívá nástroje, jako jsou dělba práce, koordinace potřebných činností nebo koordinace lidských zdrojů. V rámci této manažerské funkce je třeba nastolit řád, určit způsob prováděných činností a vymezení pravomocí a zodpovědností zaměstnanců, kteří se účastní na daných organizačních procesech. Úlohy organizování by se daly rozdělit do jednotlivých bodů takto:

- stanovení a systematizace činností, které jsou potřebné pro správné fungování organizační jednotky,

- stanovení a zajištění racionální dělby práce tak, aby bylo možné provádět vymezené činnosti,
- seskupení naplánovaných činností tak, aby dohromady tvořily ucelený a sladěný systém řízení a vykonávání,
- určení a přiřazení klíčových rolí zaměstnancům,
- koordinace zaměstnanců, zdrojů a procesů v prostoru a čase tak, aby realizace plánovaných cílů byla hospodárná. [10]

1.11.3 Personalistika

Jak je uvedeno výše, manažer dosahuje cílů společnosti prostřednictvím zaměstnanců. Kvůli této skutečnosti je nutné obsazovat klíčové funkce dostatečně kvalifikovanými zaměstnanci, kteří jsou schopni plnit své povinnosti a úkoly. V souladu s tímto faktem by se personalistika dala definovat jako „*obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením*“¹⁴.

Stěžejní principy personalistiky by se daly shrnout v následujících bodech:

- personalistika by měla mít jasně vytyčené cíle,
- personalistika by měla jasně definovat obsah a rozsah práce,
- personalistika by měla zahrnovat hodnocení, které sestavují vedoucí pracovníci,
- v rámci personalistiky by měly být uplatňovány zásady nestrannosti a nezájatosti,
- personalistika by měla zajišťovat průběžné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. [27]

1.11.4 Vedení

Vedení zaměstnanců patří neodmyslitelně k výkonu práce manažera. Obzvláště viditelné je to v případě lower managementu, kdy je kontakt vedoucích pracovníků s podřízenými na denní bázi. Vedení lidí bývá obvykle definováno jako schopnost vést, motivovat a stimulovat, usměrňovat a strhávat pracovníky k tomu, aby vykonávali potřebné úkoly, které vedou k dosažení cílů společnosti. I přesto, že bývá vedení v různých publikacích popisováno

¹⁴ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 978-80-8560545-7, (str. 63).

z různých hledisek, obecně by se dala podstata vedení a návodů pro něj shrnout v následujících větách:

- Vedení je schopnost vést a této schopnosti je možné se naučit (i když vliv vrozeného talentu k vedení je nesporný).
- Člověk ve vedoucím postavení by se měl chovat vždy příkladně, protože zaměstnanci lehce přebírají návyky svých nadřízených – ty dobré i ty špatné.
- Vedoucí pracovník musí být v přímém kontaktu se svými podřízenými.
- Jednání manažera by mělo být ve shodě se zásadami, platnými pro ostatní pracovníky, které prosazuje.
- Vedoucí pracovník by měl mít pozitivní přístup k práci i ke svým podřízeným. [27]

Vedením tedy můžeme rozumět druh vztahu vedoucího pracovníka k podřízeným zaměstnancům. Tento vztah může být různého charakteru podle toho, jaký styl vedení manažer obvykle upřednostňuje. Styly vedení můžeme rozdělit na tři základní přístupy:

- autokratický styl (představuje takové jednání, kdy vedoucí pracovník uplatňuje svoji vůli, své názory a myšlenky bez ohledu na názory ostatních – takové jednání obvykle vede ke snížení iniciativy podřízených pracovníků),
- demokratický styl (je opakem autokratického stylu – vedoucí pracovník podněcuje aktivní komunikaci se svými podřízenými a v rámci tohoto stylu může docházet i k přenechání určitého podílu rozhodování na zaměstnancích – tento styl podněcuje pracovní aktivitu ze strany podřízených pracovníků),
- liberální styl (tento styl je spojen se slabším postavením vedoucího pracovníka, zaměstnanci jsou řízeni méně intenzivně a mohou tak inklinovat k prosazování vlastních zájmů nebo neplnění zadaných úkolů). [27]

1.11.5 Kontrola

Poslední ze sekvenčních manažerských funkcí je kontrola. Ta však souvisí, podobně jako plánování, se všemi předchozími manažerskými funkcemi. Nejvíce je však propojena s první ze sekvenčních manažerských funkcí - plánováním. To je dáno prostým faktem, že jakýkoliv pokus o kontrolu bez existence stanovených cílů a způsobů, jak jich dosahovat, je nesmyslný, protože bez plánování nelze detekovat, do jaké míry jsme schopni tyto plány plnit. Plánování tak v podstatě vytváří měřítko pro kontrolu. [26]

Kontrola by se dala definovat jako nástroj pro zjišťování odchylek mezi plánovanými výsledky a výsledky, kterých bylo skutečně dosaženo. Tato manažerská funkce se dá dále rozdělit na několik základních fází:

- zajištění informací pro kontrolu,
- ověření, zda jsou získané informace správné,
- vyhodnocení kontrolovaných procesů,
- formulace závěrů, návrh řešení možných odchylek a tvorba doporučení,
- zpětná kontrola (kontrola kontroly). [27]

Tento koncept základních manažerských funkcí je dále rozšířen o koncept tzv. průběžných manažerských funkcí, což je ve třech po sobě jdoucích bodech vyjádřený systém, který je uplatnitelný při procesu strategického řešení sekvenčních manažerských funkcí. Těmito body jsou:

- analýza řešených problémů,
- rozhodování,
- realizace. [5]

Průběžné manažerské funkce nám otevírají pohled na třífázový proces průběhu řešení jednotlivých částí sekvenčních manažerských funkcí.

Sekvenční manažerské funkce jsou sice uskutečňovány krok za krokem, ale zároveň mohou interagovat (vzájemně na sebe působit) a to progresivně v obou směrech, ve snaze specifikovat, a to i za předpokladu, že už byly vykonané dříve. [5]

Interakce sekvenčních a průběžných manažerských funkcí bývá občas znázorněna pomocí tzv. maticového zobrazení.

		Průběžné manažerské funkce		
		analýza	rozhodování	implementace
Sekvenční manažerské funkce	plánování			
	organizování			
	výběr a rozmístění spolupracovníků			
	vedení spolupracovníků			
	kontrola			

Obrázek 3: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Zdroj: [26]

1.12 Odpovědnost manažerské funkce

Odpovědnost manažerů vychází z výše zmíněných manažerských funkcí, které jsou označovány jako typické manažerské činnosti, jejichž uskutečňování je v manažerské funkci klíčové. V průběhu realizace dílčích manažerských funkcí se manažeři ocitají v situacích, které mohou být ve své podstatě rizikové. Jedno z nejpodstatnějších rizik plyne ze zákonem předepsané osobní odpovědnosti, které jsou vystaveni především top manažeři, kteří vykonávají funkce v orgánech společností. Ti totiž za škodu, kterou společností způsobí porušením svých povinností ať už daných zákonem, nebo společností, která je zaměstnává, odpovídají celým svým majetkem. [3]

Obvyklým prostředkem, jehož účelem je minimalizovat dopad zmíněných rizik, plynoucích z řízení podnikatelského subjektu, a chránit tak podnikatelský subjekt a jeho management, je pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou členy statutárních orgánů společností a manažery. Toto pojištění se v zahraničí obvykle nazývá jako D&O pojištění (Directors and Officers Liability). Pojištění bývá uzavíráno na výkon funkce, nikoliv na jednotlivé osoby, které tuto funkci vykonávají. V cizině má tento produkt více než padesátiletou tradici a je využíván většinou významnějších společností. [3]

Kromě této hmotné odpovědnosti, která plyne ze zákona či ze smluvního závazku uzavřeného se společností, která manažera zaměstnává, má manažer odpovědnost i morální. Zásady etiky a morálky by se měly promítat do všech fází rozhodování a všech činností, které manažer vykonává. V moderním managementu jsou etické normy jasně dané a jsou zpravidla zakotveny v podnikové kultuře. Stále však existují případy, kdy společnost tyto normy jasně stanovené nemá. V takových situacích se můžeme opřít o posouzení tří hledisek, která fungují jako filtry pro výsledné rozhodnutí, zda se dá určité chování nebo rozhodnutí považovat za morální či nikoliv. Jsou jimi: [26]

- Utilitarita rozhodování (užitečnost). Pomocí tohoto hlediska můžeme uvažovat o tom jestli, proč, kdy a jak můžeme hodnocený postup hospodárně aplikovat. Toto hodnocení vychází z objektivních ukazatelů, jako jsou například ukazatele striktně nákladově výnosových důsledků, dopadů na výsledek hospodaření, rentabilitu, fluktuaci, ukazatele síly konkurence a podobně.
- Osobní svobody a práva. U tohoto hlediska zkoumáme, jestli vlivem našeho rozhodnutí nebudou narušena lidská práva a svobody, jako je například svoboda projevu, náboženské vyznání, ochrana zdraví, nebo i zásah do lidského svědomí.

- Spravedlnost. Toto hledisko posuzuje, jestli jsou uplatňována základní pravidla slušnosti při jednání s ostatními lidmi, ať už jde o komunikaci s nadřízenými, podřízenými, nebo dalšími partnery. Hodnotí se též objektivita při rozhodování, nepředpojatost, nestrannost, spravedlivost nebo nestranný přístup ve vztazích ke spolupracovníkům a podobně. [26]

1.13 Vlastnosti manažera

Úlohou manažera je především zajistit dosažení vytyčených cílů díky vhodnému řízení podřízených pracovníků. Aby bylo jeho řízení efektivní, musí mít určité specifické vlastnosti, ať už vrozené či získané. Manažerské schopnosti, znalosti a zkušenosti jsou do jisté míry univerzální, tzn. jsou přenositelné. Pokud nějaký manažer již má zkušenosti z řídicí pozice, může vykonávat obdobnou práci v jiném podniku, dokonce v takovém, jehož hlavní činnost je rozdílná od podniku, kde své zkušenosti získal. To platí obzvláště pro pracovníky vyššího managementu, protože čím vyšší má manažer postavení, tím více se podobají jeho povinnosti a úkoly, které jsou často nezávislé na druhu podnikání. [26]

Otázkou však zůstává, které znalosti a dovednosti jsou klíčové k výkonu vedoucí funkce. Na tuto otázku se snaží odpovědět celá řada autorů, avšak pravděpodobnost nalezení jediného a univerzálně platného seznamu je velmi malá. Vhodný a stručný výčet však nabízí například Livingston, podle kterého můžeme žádané manažerské vlastnosti rozdělit do tří rovin, které jsou vzájemně provázány. Jedná se o:

- Potřebu řídit. (Jedná se o potřebu, která je vrozená a díky ní může manažer při své činnosti pociťovat uspokojení. Naopak lidé, kteří tuto potřebu nemají, mohou v situacích, kdy je nutno se ujmout vedení, pociťovat stres.)
- Potřebu moci. (Tato potřeba pomáhá manažerovi zajistit vyšší autoritu, kterou pro výkon svého povolání nutně potřebuje. Nejen postavení manažera ve společnosti, ale i jeho špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti mohou být zdrojem této moci, díky níž mohou mít manažeři dostatečně silný vliv na ostatní.)
- Schopnost empatie. (Náplní manažerské práce je z velké části komunikace s lidmi. Ať už se jedná o komunikaci s nadřízenými, spolupracovníky či podřízenými nebo s externími partnery, jako jsou dodavatelé či odběratelé, musí si manažer vědět rady i v často se vyskytujících emocionálně vypjatých situacích. [26])

Všechny tyto vlastnosti jsou vlastnostmi vrozenými. Tyto vlastnosti se však dají obohatit i vlastnostmi získanými, ať už jsou získány studiem (teoreticky), nebo vlastní zkušeností (prakticky). [26]

1.14 Stres spojený s prací

V posledních třech stoletích nastaly ve vyspělých zemích na poli práce markantní změny. Vlivem průmyslové revoluce a trendu mechanizace, který vyvolala, se snížil (a stále snižuje) podíl těžké fyzické práce vykonávané lidmi a ta je nahrazována prací mentální. Mezi hlavní charakteristiky moderní doby podle McKeowna patří takzvané nemoci z adaptace (neboli civilizační choroby), které jsou zapříčiněny především přejídáním se, přijímáním nadměrných dávek cukru, soli i tuku v potravě, užíváním tabáku, alkoholu a omamných drog, nedostatkem fyzické námahy a znečištěním životního prostředí. [16]

Při fyzické námaze se u jedince může spustit poplachová reakce, nicméně látky, které vznikají v důsledku této reakce, jsou organismem okamžitě spotřebovávány, a tak v dlouhodobém časovém měřítku obvykle nepozorujeme stres, který by negativně působil na lidské zdraví. Teprve za předpokladu, že fyzická námaha je vyšší než adaptační schopnosti organismu, dochází k fázi vyčerpání. Takové pracovní podmínky jsou však ve vyspělých zemích zpravidla legislativně upraveny. Středobodem soudobého zájmu o pracovní stres jsou tedy takové situace, kdy je lidský organismus stresu vystavován, ale již nedochází k fyzické činnosti, která by byla schopna transformované látky spotřebovat. Z tohoto hlediska jsou jednou z nejvíce ohrožených skupin lidé, kteří vykonávají své povolání zejména v kanceláři (mají sedavý způsob života) a nemají tak dostatek tělesné námahy. [25]

Dalším faktorem, který značně ovlivňuje míru stresu spojeného s výkonem práce, je obtížnost rozhodování. Mnozí badatelé se domnívali, že zde existuje přímá úměra mezi náročností rozhodování a mírou stresu, která u jedince vzniká. Soustavnější výzkum však prokázal, že se jedná spíše o pocit nedostatku možností řídit probíhající procesy než o rozhodování jako takové. Obdobně tomu bylo s předpokladem vlivu výše pracovního postavení na stres. Vědci předpokládali, že vyšší postavení s sebou také přináší vyšší riziko vzniku stresu. Odborné studie však i v tomto případě ukázaly, že se jedná o mýlku. Nejvyšší riziko vzniku stresu nesou pracovníci střední vrstvy (nižší a střední management), a to zejména proto, že jsou na ně kladeny velké konkrétní požadavky a zároveň se jim nedostává dostatečné volnosti pro možnosti řízení všech potřebných věcí. Požadavky na pracovníky

střední vrstvy jsou přitom kladeny jednak shora (od jejich nadřízených) a jednak zdola (od jejich podřízených). Tyto poznatky vedly k reformulaci teze o stresovém faktoru v pracovním prostředí. Nově by se dala vyjádřit takto: „*Je to právě vysoká míra požadavků kladených na člověka, kombinovaná s malou mírou možností řídit běh dění, která vede v práci ke stresu.*“¹⁵

1.15 Stresory spojené s prací

Kromě faktorů, které uvádím v předchozí kapitole, mají na vznik stresu spojeného s prací vliv i stresory. Některé ze stresorů, které jsou typicky spojené s výkonem práce, uvedu v následujících podkapitolách.

1.15.1 Přetížení množstvím práce

Křivohlavý uvádí, že „*termínem přetížení se v psychologii v oblasti pracovní činnosti rozumí situace, kdy množství práce, kterou má daný člověk vykonat, je vyšší, než je daný člověk schopen vykonat za čas, který má k tomu k dispozici*“¹⁶. Míra snesitelnosti pracovní zátěže je individuálního charakteru. To, co je pro jednoho člověka ještě v mezích normálu, může být pro jiného člověka poměrně stresující. Pracovní přetížení může rozdílně působit i na jednoho jedince v jiném časovém úseku či v jiné situaci. Nadměrná pracovní zátěž může člověku způsobovat závažné psychické i zdravotní potíže. To potvrzují například i japonské zákony, pro které může být přílišné pracovní zatížení důvodem k uznání vyplacení odškodného. V českém právu existuje obdoba, kdy k odškodnění zaměstnance může dojít například v případech nemocí z povolání. [12]

1.15.2 Neúměrně velká odpovědnost

Na vznik pracovního stresu má bezesporu vliv nejen množství zadané práce, kterou má zaměstnanec vykonat, ale i míra zodpovědnosti, kterou jedinec musí nést. V případě, že je míra zodpovědnosti zaměstnance nastavena příliš vysoko, může se stávat stresogenním faktorem. Mimořádná míra tlaku se přitom projevuje zvláště u povolání, která nesou zodpovědnost za lidské životy, nicméně i majetková odpovědnost může být pro jedince do velké míry stresující. Při porovnávání lidí, kteří vykonávali povolání s vysokou mírou

¹⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha : Portál, 2001. ISBN 8071785512, (str. 174).

¹⁶ *Tamtéž*, (str. 175).

odpovědnosti, a lidí, kteří žádnou odpovědnost nenesli, byly zjištěny značné rozdíly – u skupiny zaměstnanců nesoucí odpovědnost se na rozdíl od druhé skupiny projevovaly fyzické negativní důsledky stresu, jako jsou žaludeční vředy, vyšší výskyt hypertenze, cukrovka a podobně. [12]

1.15.3 Nevyjasnění pravomocí

U některých typů zaměstnání nevznikají nejasnosti o tom, co má kdo kdy dělat. Není to ale samozřejmostí u každého povolání. Mnohdy se můžeme setkávat s případy, kdy jsou pracovní úkoly stanoveny nejasně či nesrozumitelně, případně nejsou stanoveny jasné hranice a limity toho, co může, nesmí, nebo musí zaměstnanec vykonat. Tento stav může být pro některé jedince značně stresující. U některých typů práce navíc není zřetelná ani zpětná vazba, což zanechává zaměstnance ve značné nejistotě. Pravidelné hodnocení zaměstnance může vést ke zlepšení psychické pohody, jedinec „ví, na čem je“. Naopak při nedostatku informací o právech a povinnostech zaměstnance a neuspokojivé úrovni zpětné vazby se můžeme častěji setkávat s projevy stresu, jako jsou výskyt zvýšené četnosti hypertenze či vylučování katecholaminů v moči apod. [12]

1.15.4 Časový stres

Při výkonu určité práce může být čas pro ni poskytnutý dostačující. Běžně se ale stává, že času k vykonání pracovního úkonu je příliš málo. Provádění práce pod tlakem z nedostatku času vede ke stresu. To může mít výrazné negativní dopady na lidské zdraví. To prokázal i vědecký výzkum, který se zabýval zjišťováním působení míry časového tlaku na dělníky a vedoucí pracovníky v jednom podniku. V rámci tohoto výzkumu bylo zjištěno, že u těch pracovníků, kteří uváděli časový tlak jako jednu z charakteristik své pracovní činnosti, byla zjištěna třikrát vyšší míra úmrtnosti než u těch, kteří časovému tlaku vystaveni nebyli. Ke stresu může ovšem vést i nedostatek pracovních úkonů, potažmo přebytek času k jejich vykonání. Za takovýchto podmínek se u člověka objevují pocity nudy a prostředí se stává nemotivujícím. [12]

1.15.5 Přetížení z informací

Situace, kdy se člověk dostává do stresu vlivem přílišného množství informací, bývají stále častější vlivem rozvoje tisku, rozhlasu, televize a dalších informačních technologií. Také nároky na četnost informací, které potřebují především duševně pracující pro svou činnost, se každou dekádu zdvojnásobují. Nutnost získávat informace vede k tomu, že člověk musí číst (nebo se domnívá, že musí číst) nadbytečné množství novin, odborných časopisů a článků, což u některých jedinců může způsobovat stres. Lidé trpící stresem vyvolaným z přehlcení informacemi, mohou prožívat úzkost, která bývá odborníky nazývána jako „úzkost z informačního přetížení“. V tomto případě se nabízejí různá doporučení, jak tuto úzkost minimalizovat. Jedinec by měl číst pouze jedny noviny, jeden týdeník či upřednostňovat jen vybrané důležité informace. Tehdy, kdy zaměstnanec pro výkon svého povolání přísun informací potřebuje ve vysoké míře, se doporučuje lépe technicky zvládnout zaznamenávání a vyhledatelnost potřebných dat. Vhodné je také zavést přehlednou vnitropodnikovou databázi, která umožňuje informace evidovat a propojovat maximálně efektivně. [25]

1.15.6 Špatné mezilidské vztahy

Dalším faktorem, který působí na lidský stres, jsou vzájemné vztahy mezi lidmi na pracovišti. Tyto vztahy mohou působit stresogenně nebo motivačně podle svého charakteru. V kladném slova smyslu se jedná o dobré vzájemné vztahy, sociální oporu, přátelské sociální prostředí, které na člověka působí pozitivně. Naopak špatné vztahy na pracovišti jako jsou napjaté vztahy mezi spolupracovníky či s nadřízenými, častý výskyt konfliktů a nedostatek sociální opory jsou pro jedince zpravidla podnětem, který zvyšuje míru stresu. Existenci vyšší míry negativních nálad u pracovníků, kteří se pohybovali v prostředí, ve kterém byl vyšší výskyt napjatých mezilidských situací, prokázal Repetti ve svém výzkumu. Ukázalo se také, že míra stresu, která vzniká z ne zcela přátelského pracovního prostředí, je ještě vyšší, pokud na jedince zároveň působí vliv negativních fyzikálních faktorů na pracovišti, jako je například hluk, neoptimální teplota a podobně. [12]

1.15.7 Kontakt s lidmi

Existují druhy zaměstnání, u kterých můžeme říci, že do určité míry určují charakteristiku styku s druhými lidmi (např. práce vedoucího pracovníka ve vztahu k podřízeným, povolání

učitelky, úředníka ve styku s občany a podobně). Jsou však také povolání, kde člověk vykonává práci v izolaci od ostatních lidí (např. práce dispečerů v elektrárnách, pozorovatelé na odlehlých pracovištích a podobně). Ukázalo se, že pro některé jedince je zdrojem stresu první druh práce a pro jiné zase druhý druh. Ve výzkumu, který prováděla Frankenhaeuserová, bylo zjištěno, že lidé, kteří pracují odděleně od jiných lidí (a při vysokém požadavku na množství rychlých rozhodnutí) mají větší množství zažívacích potíží, častěji trpí bolestmi hlavy, trpí hypertenzí a v jejich moči se objevuje vyšší hladina katecholaminů, což jsou látky, podle kterých se obvykle určuje intenzita stresového stavu. Stresující může být ovšem i práce v kontaktu s lidmi. Ne zcela přátelské, či dokonce přímo nepřátelské vzájemné vztahy mezi spolupracovníky nebo se svými nadřízenými bývají pro člověka stresogenní. [12]

1.15.8 Vysilující snaha o kariéru

Je téměř pravidlem, že při nástupu do nového zaměstnání si o něm jedinec tvoří řadu představ a očekávání. Velmi často jsou tyto představy zároveň spojeny s jejich ambicemi do budoucna. Obvykle lidé počítají s tím, že např. v daném zaměstnaneckém poměru budou působit dlouhodobě, že se jim dostane prostoru k prokázání svých schopností a dovedností, že odměna za jimi vykonanou práci bude úměrná její namáhavosti či pracnosti a že se jejich mzda bude zvyšovat, že zároveň se svým osobním růstem, kdy získávají nové informace a zkušenosti, bude růst i jejich pozice v podnikové hierarchii a podobně. Pokud zůstávají tato očekávání nenaplněna, může se projevit stres. Lidé, kteří jsou nespokojeni či nenaplnění svou profesní kariérou, bývají více nemocní, případně mívají vyšší sklon ke kardiovaskulárním onemocněním. [12]

1.15.9 Nezaměstnanost

Ztráta zaměstnání nebo strach z ní bývá většinou poměrně silně stresující. Důvodem bývá obava z neschopnosti uspokojení potřeby ekonomické základny rodiny a potřeby materiálního zabezpečení. Důsledkem tohoto stavu může být zvýšený výskyt onemocnění, častější deprese a projevy úzkostí, vyšší výskyt příznaků negativně změněného zdravotního stavu, snižování sexuální aktivity nebo zvyšování konzumace alkoholu či jiných omamných látek. [12]

1.15.10 Dlouhodobá napětí

Pro jedince mohou být poměrně stresující nejen závažné životní události nebo drobné neshody, ale i dlouhodobá a konstantně znějící napětí v životě, které může být označováno jako nervové napětí. Příklady zdroje dlouhodobého napětí mohou být například trvalé potíže v zaměstnání (zejména negativní vztahy mezi spolupracovníky, s vedoucími pracovníky či s podřízenými), šikanování, přehlížení, nadměrná soupeřivost, závist až nenávisť, dlouhodobá nezaměstnanost nebo jeho hrozba a podobně. V praxi můžeme sledovat, že toto dlouhodobé napětí může výrazně přitížit na psychickém stavu člověka, který se dostává do životní krize. Soustavné působení takového napětí může navíc negativně ovlivnit schopnost zvládat obtížné situace, nebo zhoršuje sekundární hodnocení stavu. Chronická napětí tohoto charakteru se mohou stávat i sama o sobě stresovou životní situací. [12]

1.16 Adaptace na pracovní nároky

Pracovní zátěž, která vzniká spolu s výkonem zaměstnání a všemi okolnostmi se zaměstnáním spojenými, tvoří v produktivním věku relativně samostatnou (existuje zde možnost do jisté míry oddělit nároky zaměstnání od nároků osobního života), ale podstatnou součást celkové životní zátěže. Schopnost efektivně se adaptovat na pracovní nároky bývá obvykle označována jako pracovní kapacita. Pracovní kapacita představuje souhrnný údaj o aktuálním stavu vnitřních zdrojů pro pracovní adaptaci organismu při daných pracovních nárocích. Podle Luczaka je pracovní kapacita spolu s individuální vytrvalostí zásadní pro ovlivnění míry únavy organismu. Burger stanovil v teoretické rovině maximální pracovní kapacitu jedince jako nejvyšší snesitelnou zátěž. Maximální pracovní kapacita je pak hodnotou, vůči které se poměrují konkrétní pracovní činnosti. Výsledná hodnota je procentuální míra využití pracovní kapacity. [21][15][4]

Krátkodobé a intenzivní působení stresu, který vzniká v souvislosti s výkonem práce, může způsobit zdravotní obtíže, poškození organismu nebo úplné psychické zhroucení. Dlouhodobé působení zvýšené pracovní zátěže, na které nebyl jedinec schopen se adaptovat, mohou způsobovat i dlouhodobé následky, jako jsou profesionální deformace či nemoc z povolání. [21]

Pro snížení rizika vzniku stresu je vhodné minimalizovat následující znaky, které jsou charakteristické pro zvýšenou pracovní zátěž:

- nebezpečné pracovní prostředí (takové prostředí, které může ohrožovat lidské zdraví),
- práce při neoptimálním množství a kvalitě podnětů (přílišné nebo nedostatečné osvětlení, teplo, vlhkost, nadměrný hluk, nedostatek či přemíra informací či pracovních požadavků),
- nedostatek času pro pracovní úkony,
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti (mezi spolupracovníky nebo ve vztahu k nadřízeným či podřízeným pracovníkům),
- pravděpodobnost chyb ve výkonech či rozhodnutích, které se pojí s rizikem vysokých škod,
- intenzivní a časté kontroly, které omezují samostatnost rozhodování a možnosti volby nebo brání maximálnímu využití schopností pracovníka a jeho osobnímu rozvoji (tento podnět může být stresující jak pro kontrolované subjekty, tak pro jedince, kteří kontrolu vykonávají),
- nedostatečné množství nebo nízká kvalita informací, které jsou potřebné pro rozhodování nebo pro řešení aktuálních problémů,
- neoptimální nároky na výkon (zejména nadměrné nároky, pro jejichž splnění pracovník disponuje pouze omezenými zdroji),
- vysoká míra odpovědnosti, ať už za lidské životy, způsob a výsledky organizace práce nebo za věci materiální povahy,
- pocit nedostatku podpory ze strany vedení podniku, pocit neadekvátního hodnocení či malá pravděpodobnost na povýšení či osobní rozvoj,
- míra nejistoty, která se pojí se ztrátou zaměstnání. [21]

1.17 Přístupy ke stresu spojeného s prací

Při zkoumání a vymezení stresu spojeného s prací se můžeme setkávat se třemi přístupy, které jsou sice v zásadě odlišné, v praxi se však mnohdy překrývají. První přístup pojímá stres, který souvisí s prací, jako škodlivý či averzní rys pracovního prostředí. Studie, které souvisejí s tímto přístupem, pojímají pracovní prostředí jako nezávislou environmentální proměnnou, která bývá příčinou poruch zdraví subjektů. Tento náhled na problematiku je obvykle nazýván jako „technický přístup“. Druhý přístup naopak pojímá stres jako výsledek

běžných fyziologických procesů, které mohou být vyvolány širokou řadou škodlivých či averzních podnětů. Na stres pohlíží jako na závislou proměnnou: v rámci tohoto přístupu je stres pojímán jako specifická logická reakce na okolí, které člověka poškozují nebo ohrožuje. Tento přístup byl pojmenován jako „fyziologický“. Poslední přístup nepojímá stres spojený s prací pouze jako výsledek působení pracovního prostředí a vnějších vlivů, ale naopak ho vnímá jako dynamickou interakci osoby a jejího pracovního prostředí. Tento třetí přístup bývá nazýván jako „psychologický“. [34]

1.18 Stres vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci bývají zpravidla více zatíženi působením stresu než běžní řadoví zaměstnanci. Zejména u nich se více projevují negativní zdravotní důsledky, jako jsou častější výskyt hypertenze nebo infarkt myokardu. Příčinami tohoto jevu mohou být některé specifické požadavky, které jsou kladeny na manažerskou funkci. Jedná se například o zvýšený pocit odpovědnosti, problémy s dodržováním termínů, nutná komunikace s podřízenými i nadřízenými, ale i s dodavateli a odběrateli a podobně. Právě kvůli zvýšeným zátěžovým podmínkám, které se pojí s výkonem této profese, bylo vydáno mnoho publikací, které nabízejí manažerům různá řešení a zjednodušení stresových situací. Obecně se manažerům v rámci antistresových opatření doporučuje: [25]

- v kritických situacích, kdy je třeba se správně rozhodnout, je žádoucí sepsat seznam všech možných řešení, která připadají v úvahu a pak rozhodnout o optimální variantě (tedy ne z paměti),
- naučit se umění time-managementu, tzn. spravovat svůj čas tak, aby činnosti byly vykonávány efektivně, nedocházelo k časovým tísňím a nejlépe vznikaly i časové rezervy pro chvílky oddechu a krátkodobých relaxací,
- naučit se hledat kompromisy za předpokladu, že optimální řešení je nemožné,
- rozdělit si velké problémy na řadu menších a pokusit se sestavit seznam snazších úkolů,
- umět rozdělovat práci, delegovat své pravomoci na podřízené,
- naučit se odmítat úkoly, které mohou být vysoce rizikové nebo příliš obtížné. [25]

Mimo tato doporučení existuje ještě řada dalších. Příkladem dalších drobných rad pro manažery je umístění pracovního stolu čelem ke dveřím, aby měl vedoucí pracovník přehled

o tom, kdo se pohybuje v místnosti, nebo omezení komunikačních prostředků na jeden telefon, aby se vedoucí pracovník nedostával do situací, kdy musí řešit více hovorů najednou. V takovýchto případech totiž manažer na vzniklou situaci není schopen reagovat okamžitě a může u něj nastávat poplachová reakce. [25]

2 EMPIRICKÁ ČÁST

Pracovní zátěž je soubor faktorů, které působí na lidské jedince a které vyplývají z výkonu zaměstnání. Je zřejmé, že na některé skupiny pracovníků působí pracovní zátěž intenzivněji, než na jiné. Mezi zaměstnance, kteří se musí vyrovnávat s vyšší pracovní zátěží, patří bezesporu i vedoucí pracovníci.

Cílem empirické části této diplomové práce je provést na základě dotazníkového průzkumu analýzu osobního hodnocení zátěžových aspektů manažerských pracovních činností. Pro splnění tohoto cíle bylo nutné nejprve pomocí studia odborné literatury popsat problematiku zátěže z psychologického hlediska, dále specifikovat charakteristické činnosti, které souvisejí s výkonem manažerské profese a na základě těchto zjištění vyhledat styčné plochy mezi oběma teoretickými celky v podobě zátěžových faktorů (stresorů), které souvisejí s výkonem manažerského zaměstnání.

Na základě teoretické části byl sestaven dotazník, jehož účelem byl sběr osobních hodnocení zátěže, která na manažery působí při výkonu jejich práce. Všechny otázky dotazníku vycházely z jednotlivých kapitol teoretické části této práce a dotazovaly se na dílčí zátěžové aspekty, které se mohou nejvíce podílet na stresu, který u vedoucích pracovníků plyne z jejich zaměstnání. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla provedena analýza sledovaného jevu.

V následující části této diplomové práce se tedy budu zabývat popisem metod, které jsem si zvolila pro provedení této analýzy osobního hodnocení zátěže manažerské profese, stručně popíši skupinu respondentů, objasním strukturu otázek dotazníku a následně zpracuji samotnou analýzu - uvedu souhrnné odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku a zároveň poukážu na některé možné vztahy mezi různými skupinami proměnných.

2.1 Metoda sběru a zpracování dat

Pro získání potřebných dat o tom, jak manažeři subjektivně vnímají zátěž, která je na ně kladená v souvislosti s výkonem jejich práce, jsem použila dotazníkové šetření. Jedná se o kvantitativní metodu průzkumu, jež je v oblasti psychologie běžně používána. Dotazník obsahoval téměř výhradně standardizované odpovědi tak, aby bylo možno provést následující výzkum bez zbytečných komplikací s nejasnostmi v interpretaci výsledků. První část

dotazníku se zabývala osobním hodnocením manažerů – jejich názory na pracovní zátěž, která je na ně kladena, druhá část dotazníku obsahovala především identifikační otázky.

Dotazník byl vytvořen v online podobě pomocí služby Google Forms, jež je poskytována zdarma společností Google. Výhodou při tomto způsobu sběru dat je, že systém umožní evidenci pouze úplných dotazníků (v případě, že všechna povinná pole jsou vyplněna). Pomocí této služby byl rovněž vygenerován dotazník ve formátu PDF. Dotazníky byly distribuovány jednak osobní formou a jednak elektronickou formou. Elektronicky byly dotazníky rozposílány pomocí e-mailu a sociální sítě Facebook. Osloveny byly i různé facebookové skupiny, jako například stránka Manažer roku. K zápisu výsledků jednotlivých dotazníků byl použit tabulkový editor Excel od společnosti Microsoft Office.

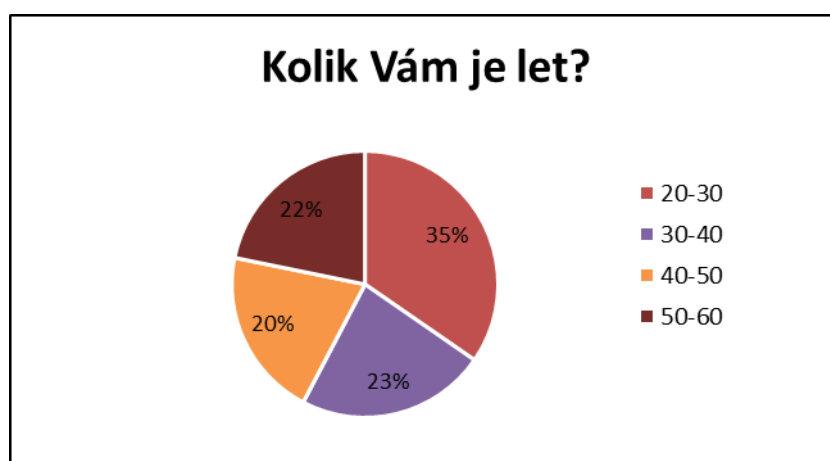
Metody analýzy výsledků dotazníkového šetření se lišily u jednotlivých otázek dotazníku podle jejich typu. Pro souhrnné vyjádření odpovědí na jednotlivé otázky z dotazníku byly použity především popisné statistiky, tabulky četností, grafy a vážené aritmetické průměry. Tyto nástroje byly aplikovány pomocí programu Excel od společnosti Microsoft Office a programu Statistica. Rovněž samotný rozbor souvislostí mezi různými skupinami proměnných byl prováděn pomocí různých metod, podle typu odpovědí. Pro porovnávání výsledků odpovědí konkrétních skupin manažerů na jednotlivé otázky dotazníku byla použita kontingenční tabulka a vážené aritmetické průměry pro jednotlivé výběry dat. Tyto nástroje byly rovněž aplikovány pomocí programu Excel od společnosti Microsoft Office a programu Statistica.

2.2 Charakteristika cílové skupiny

Pro zajištění dat, potřebných k vypracování příslušných analýz, bylo potřeba zajistit i vhodnou skupinu respondentů. Pro účely této diplomové práce jsem oslovila řadu pracovníků, kteří vykonávají své zaměstnání ve vedoucí pozici. I přes to, že bylo poměrně obtížné získat dostatečné množství odpovědí od manažerů, kteří obvykle mívají velmi omezené časové možnosti, jsem se snažila zajistit vyvážený vzorek dat tak, aby následně prováděné analýzy měly dostatečnou výpovědní hodnotu (alespoň pro potřeby této diplomové práce). Konečný počet respondentů byl 78.

Vhodné kandidáty jsem tedy volila takovým způsobem, aby se ve zkoumaném vzorku vyskytovali se stejnou (či přibližně stejnou) četností muži a ženy, aby bylo co nejvíce vyvážené věkové rozložení skupiny, aby bylo úměrné rozdělení manažerů podle toho, kolik

pracovníků řídí (je zřejmé, že početnější jsou takové skupiny, které zahrnují méně svěřených zaměstnanců) a konečně aby bylo vyvážené rozložení respondentů v ohledu služebního stáří. Je pochopitelné, že splnit všechny tyto požadavky současně je velmi obtížné a nelze očekávat přesně identické počty respondentů v konkrétních skupinách, nicméně právě proto jsem se cíleně zaměřovala na osoby, které mohly pomoci vzorek respondentů učinit vyváženějším. Kvůli žádosti některých oslovených vedoucích pracovníků a také kvůli tomu, že dotazník obsahuje několik otázek, které se dotazují na osobní či citlivé informace, jsem se rozhodla zachovat anonymitu jednotlivých respondentů. Aby však bylo možno i přesto vedoucí pracovníky, kteří dotazník vyplnili, blíže identifikovat, a data posléze rozdělovat podle příslušných skupin, jsem do poslední části dotazníku zahrnula skupinu otázek (otázky č. 30 – 35), které zjišťují bližší informace o respondentech. Detailnější údaje o cílové skupině zobrazují následující grafy.



Obrázek 4: Graf četností odpovědí na otázku č. 30

Zdroj: vlastní zpracování

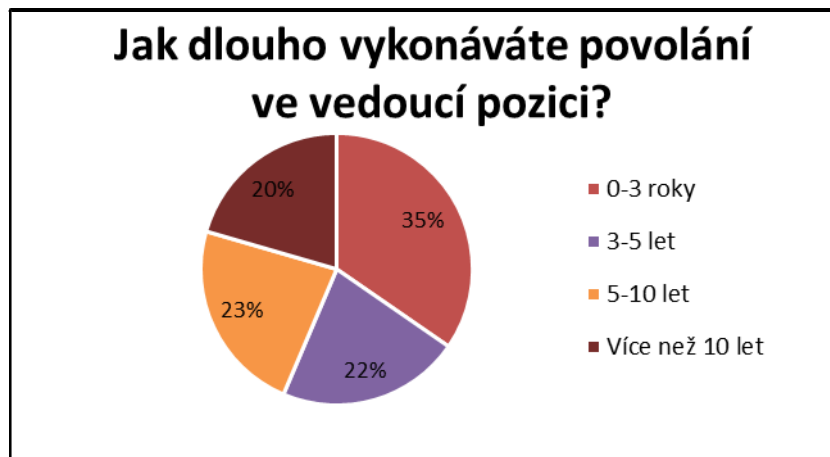
Jak můžeme vidět v grafu uvedeném výše, věkové rozložení respondentů sice není vyvážené dokonale, počty respondentů jednotlivých věkových skupin jsou však přibližně stejné. Největší skupinu dotazovaných osob tvoří vedoucí pracovníci ve věku 20-30 let, kteří představují 35 % celkového vzorku, nejméně četnou skupinou jsou manažeři ve věku 40-50 let, která tvoří 20 % z celkového počtu respondentů. Rozdíl mezi skupinami tu tak existuje, nicméně vezmeme-li v úvahu obtížnější dostupnost vedoucích pracovníků a požadavek na vyváženost i dalších faktorů, které zmiňuji výše, tak ho můžeme považovat za přijatelný.



Obrázek 5: Graf četností odpovědí na otázku č. 31

Zdroj: vlastní zpracování

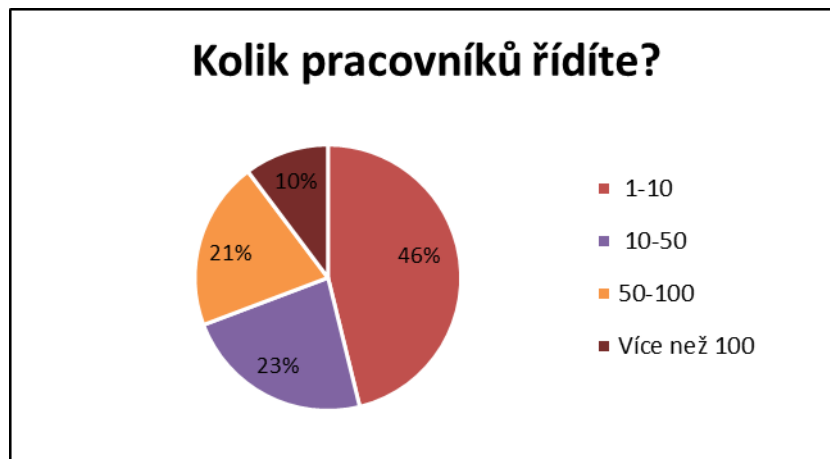
Tento graf zobrazuje vyváženost četnosti respondentů z hlediska pohlaví. Jak můžeme vidět, dotazovaný vzorek je poměrně vyvážený, 55 % tvoří muži a 45 % ženy.



Obrázek 6: Graf četností odpovědí na otázku č. 32

Zdroj: vlastní zpracování

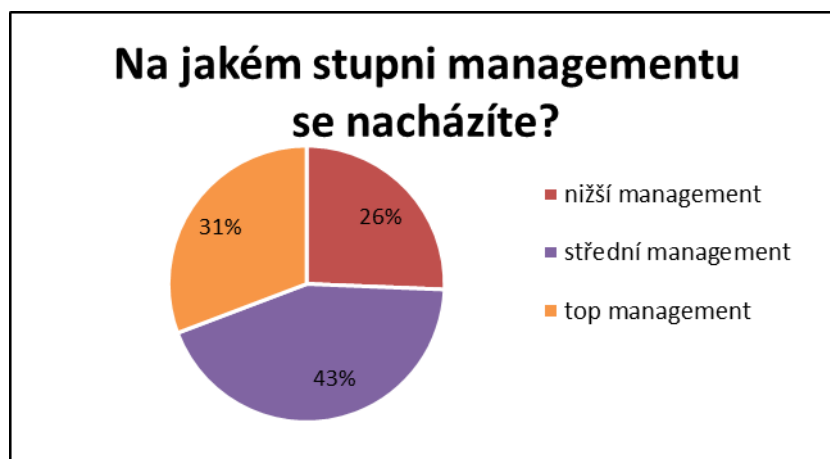
Na tomto obrázku můžeme sledovat graf, který znázorňuje počty respondentů podle doby, po jakou vykonávají práci ve vedoucí pozici. Nejvíce manažerů zastává svou funkci kratší dobu než 3 roky, tato skupina tvoří 35 % celkově dotázaných vedoucích pracovníků. Nejméně respondentů (20 %) je manažery více než 10 let. Můžeme tedy říci, že dotazovaný vzorek respondentů je poměrně vyvážený.



Obrázek 7: Graf četností odpovědí na otázku č. 33

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 7 můžeme vidět graf, který zachycuje rozložení skupiny respondentů podle počtu zaměstnanců, které řídí. Jak můžeme vidět, rozdíly mezi jednotlivými skupinami jsou velké, nejvíce početnou skupinou (46 %) jsou manažeři, kteří vedou 1-10 zaměstnanců, naopak nejméně početnou skupinou (10 %) jsou manažeři, kteří vedou více než 100 zaměstnanců. V tomto případě hraje bezesporu roli skutečnost, že i ve skutečnosti je počet manažerů, kteří řídí více zaměstnanců, nižší, než počty manažerů, kteří zodpovídají za menší skupiny zaměstnanců.



Obrázek 8: Graf četností odpovědí na otázku č. 34

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf zobrazuje rozložení dotázaných manažerů podle toho, k jakému stupni managementu přísluší. Největší skupinu (43 %) tvoří vedoucí pracovníci, kteří náležejí ke střednímu managementu, nejméně početnou skupinou jsou pracovníci, kteří náležejí k nižšímu managementu.

Poslední otázku č. 35 dotazníku (Jaký je předmět podnikání organizace, ve které vykonáváte svou funkci?) jsem se rozhodla z důvodů přílišné rozmanitosti odpovědí a malého počtu respondentů u jednotlivých odvětví i v případě úpravy dat do výzkumu nezahrnovat.

Oslovená skupina manažerů pracuje výhradně v České republice a vykonává své zaměstnání především v Jihomoravském a Pardubickém kraji, výjimkou však nejsou ani respondenti z jiných krajů.

Dotazování manažerů vyplňovali dotazník dobrovolně a bez nároku na jakékoliv protiplnění, tedy zcela zadarmo.

2.3 Složení otázek

Volba skladby otázek v dotazníku byla jednou z nejdůležitějších částí výzkumu, a to z toho důvodu, aby byla zajištěna potřebná data pro samotnou analýzu. Bylo třeba data získat v dostatečném rozsahu a rozmanitosti, zároveň však dotazník nesměl překračovat únosnou mez časové náročnosti. To platí obzvláště v tomto případě, kdy jsou respondenty vedoucí pracovníci, kteří bývají obvykle velmi časově vytíženi. Množství otázek jsem se proto snažila určit tak, aby vyplnění dotazníku trvalo asi 3-5 minut. Dotazník tedy obsahoval 35 otázek. Získaná data tak nejsou zcela vyčerpávající, nicméně pro účely této diplomové práce se jeví jako dostačující.

Otázky v dotazníku jsou rozděleny na dvě hlavní skupiny: první skupinu tvoří otázky, dotazující se na vnímání zátěže, která vedoucím pracovníkům plyne z výkonu jejich zaměstnání, druhá skupina otázek je identifikačního charakteru. Všechny otázky vycházely z teoretické části této diplomové práce.

První část dotazníku obsahovala otázku na hodnocení síly zátěže, která plyne z výkonu zaměstnání, a také dotaz na schopnost vyrovnání se s touto zátěží. Obě tyto otázky jsou typu pětistupňové Likertovy škály, kdy respondent posuzuje intenzitu působení konkrétního dotazovaného faktoru na stupnici od jedné do pěti. V souvislosti s kapitolou 1.5.3 této diplomové práce byli manažerů dále tázáni na průměrnou délku spánku. Tato otázka měla otevřenou formu odpovědi, předpokládalo se však vepsání prostého čísla. Případné anomálie byly ručně standardizovány do příslušného formátu tak, aby bylo možné se získanými daty dále pracovat. Další otázka vycházela z kapitoly 1.11.4 této práce a zjišťovala, jaký styl vedení manažerů ve svých funkcích nejčastěji využívají. Otázka předpokládala pouze jednu odpověď. Dále byli vedoucí pracovníci dotazováni na to, jestli mají potřebu řídit, potřebu

moci a zda mají schopnost empatie analogicky s kapitolou 1.13. Vyplnění této otázky bylo nepovinné, respondent však mohl vyplnit více odpovědí současně.

Další otázky této části dotazníku byly typu Likertovy hodnotící škály a z hlediska jejich příslušnosti k jednotlivým tematickým celkům této diplomové práce jsou rozděleny na čtyři tzv. baterie otázek. Tyto baterie daly respondentovi možnost snadnější orientaci v dotazníku a umožnily výrazně rychlejší vyplnění. První baterie otázek se dotazovala na to, jak vnímají vedoucí pracovníci zátěž, plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí (plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování), a vycházela z 1.13 kapitoly této diplomové práce. Druhá baterie otázek se zabývala hodnocením intenzity působení jednotlivých zátěžových faktorů, které mohou na jedince působit v souvislosti s výkonem jeho povolání. Jednotlivé otázky baterie byly vybrány na základě kapitoly 1.15. Třetí sada otázek typu hodnotící škály se týkala hodnocení intenzity působení stresogenních podnětů na pracovišti na základě kapitol 1.16. Poslední baterie otázek měla za úkol zajistit informace o tom, jak vedoucí pracovníci vnímají intenzitu jednotlivých projevů stresu na své osobě. V rámci této sady byly zkoumány jak fyzické, tak psychické dopady stresu na jedince. Tato baterie otázek vyplývala z kapitol 1.4 a 1.5 této diplomové práce.

Dotazník následně pokračoval druhou částí otázek, které měly především identifikační charakter a v následujících analýzách mohou hrát roli kategorických proměnných. Odpovědi na tyto otázky byly dichotomického, trichotomického či polynomického typu. V rámci dotazníku byl zjišťován věk respondentů, jejich pohlaví, doba, po kterou respondent vykonává zaměstnání v manažerské funkci, počet zaměstnanců, které vedoucí pracovník řídí, stupeň managementu, na kterém se respondent nachází, a charakteristika předmětu podnikání organizace, ve které manažer vykonává svou funkci.

Všechny otázky dotazníku byly v elektronické podobě pomocí služby Google Forms nastaveny jako povinné, výjimku představovala pouze otázka č. 5 (Které z těchto vlastností máte? – potřeba řídit/potřeba moci/schopnost empatie), kdy respondent nemusel vyplnit ani jednu z těchto možností. Rovněž byly všechny otázky uzavřeného typu kromě dvou výjimek – ty tvořila otevřená otázka č. 3 (Kolik hodin denně průměrně spíte?) a polouzavřená otázka č. 35 (Jaký je předmět podnikání organizace, ve které vykonáváte svou funkci?).

2.4 Úprava dat

Pro zpracování získaných dat z dotazníkového šetření je obvykle potřeba tato data upravit na vhodný formát. Jak jsem již zmínila výše, většina otázek dotazníku je uzavřeného typu a díky tomu není třeba odpovědi dále přizpůsobovat. Výjimka nastala pouze u otázky č. 3 (Kolik hodin denně spíte?), kde bylo nutné sjednotit typ dat na prosté číslo. Vzhledem k tomu, že pro všechny otázky typu Likertovy hodnotící škály byl nastaven stejný interval možných odpovědí (hodnotící škála od 1 do 5), data není třeba ani dále standardizovat. Pro neúplnost odpovědí nebylo třeba vyřadit ani jeden dotazník – kompletnost odpovědí byla v případě elektronické distribuce dotazníků zajištěna pomocí funkce povinné pole, v případě osobní distribuce byly manažerům poskytnuty vhodné pokyny k vyplnění. V tabulce, která se nachází pod tímto odstavcem, jsou přehledně zobrazeny jednotlivé typy dat, které vstoupí do následující analýzy.

Tabulka 1: Tabulka typů dat

Číslo otázky	Otázka	Datový typ
1	Jak silná je zátěž na Vás kladená v souvislosti s výkonem práce?	intervalový
2	Jak dobře se dokážete s touto zátěží vyrovnat?	intervalový
3	Kolik hodin denně průměrně spíte?	intervalový
4	Jaký styl vedení nejčastěji využíváte?	kategoriální
5	Které z těchto vlastností máte?	nominální
6	Plánování	intervalový
7	Organizování	intervalový
8	Personalistika	intervalový
9	Vedení	intervalový
10	Kontrolování	intervalový
11	Přetížení množstvím práce	intervalový
12	Materiální a organizační odpovědnost	intervalový
13	Morální odpovědnost	intervalový
14	Nedostatek času	intervalový
15	Informační přetíženost	intervalový
16	Špatné mezilidské vztahy - nadřízení	intervalový
17	Špatné mezilidské vztahy - podřízení	intervalový
18	Nemožnost kariérního růstu nebo nedostatečná zpětná vazba	intervalový
19	Hrozba nezaměstnanosti	intervalový
20	Nebezpečné pracovní prostředí	intervalový
21	Hluk a teplo	intervalový
22	Četnost kontrol	intervalový
23	Pravděpodobnost chyb ve výkonech	intervalový
24	Pravděpodobnost chyb v rozhodnutích	intervalový
25	Výše škody, která při chybném výkonu či rozhodnutí může vzniknout	intervalový

26	Projevují se u Vás některé z těchto fyzických projevů stresu? (Bušení srdce, svírání či bolesti břicha, průjmy, nechutenství či přejídání se, pomalé uzdravování, pokles sexuální touhy, nepříjemné pocity v krku - knedlík, nadměrné svalové napětí apod.)	intervalový
27	Psychické projevy - úzkost a strach	intervalový
28	Psychické projevy - vztek a agrese	intervalový
29	Psychické projevy - únava	intervalový
30	Kolik Vám je let?	kategoriální
31	Jaké je Vaše pohlaví?	kategoriální
32	Jak dlouho vykonáváte povolání ve vedoucí pozici?	kategoriální
33	Kolik pracovníků řídíte?	kategoriální
34	Na jakém stupni managementu se nacházíte?	kategoriální
35	Jaký je předmět podnikání organizace, ve které vykonáváte svou funkci?	nominální

Zdroj: Vlastní zpracování

2.5 Analýza odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku

V následující kapitole se budu zabývat deskriptivním vyhodnocením odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku „osobní hodnocení zátěže manažerské profese“. Výsledky budu prezentovat pomocí slovního popisu, tabulkami četností odpovědí a pro přehlednost je zobrazím i pomocí sloupcových nebo výsečových grafů. V některých případech rovněž uvedu průměrné hodnoty odpovědí. V rámci této kapitoly rovněž provedu srovnání odpovědí respondentů na vybrané otázky dotazníku.

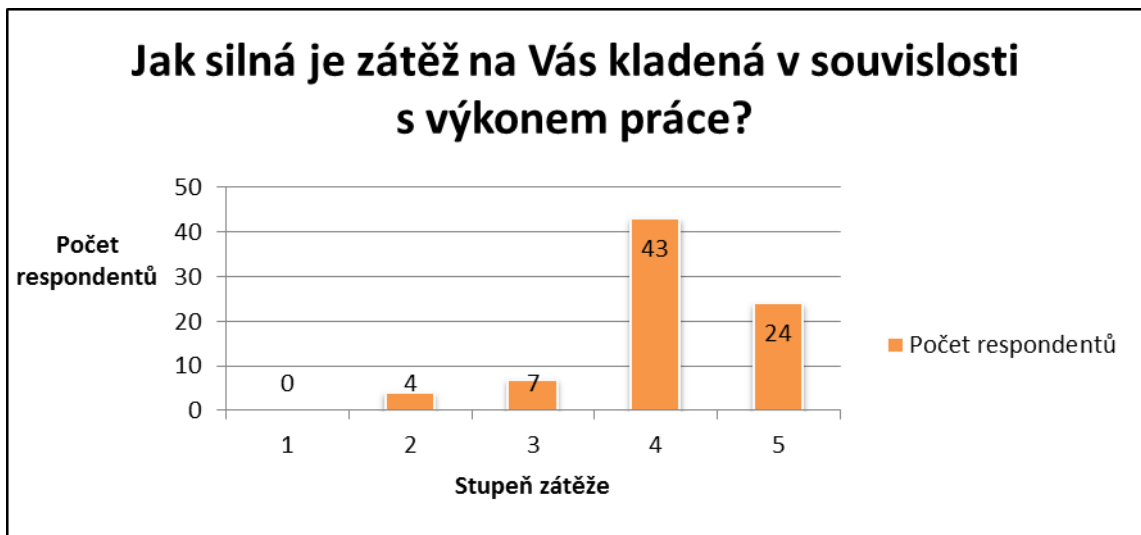
2.5.1 Jak silná je zátěž na Vás kladená v souvislosti s výkonem práce?

První otázka je směřována na to, jak vnímají vedoucí pracovníci zátěž, která je na ně kladena v souvislosti s výkonem jejich zaměstnání. Manažeři hodnotili tuto zátěž na škále od jedné do pěti s tím, že hodnocení jedna znamená nejnižší zátěž a pět zátěž nejvyšší. Četnost odpovědí je zobrazena v následující tabulce. Tabulka je rovněž doplněna o údaje o relativní četnosti odpovědí respondentů. Výsledky jsou také zobrazeny pomocí sloupcového grafu.

Tabulka 2: Četnosti odpovědí na otázku č. 1

Hodnocení	Počet respondentů	Relativní četnost
1	0	0 %
2	4	5 %
3	7	9 %
4	43	55 %
5	24	31 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9: Graf četností odpovědí na otázku č. 1

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v tabulce 2: četnost odpovědí na otázku č. 1, celých 55 % manažerů se domnívá, že zátěž, která je na ně kladená v souvislosti s výkonem jejich zaměstnání, dosahuje druhé nejvyšší možné úrovně. 31 % respondentů osobně vnímá dokonce nejvyšší možnou zátěž. Pouze 14 zbylých procent vedoucích pracovníků posuzuje zátěž na ně kladenou jako nižší. Průměrná hodnota zátěže zkoumaného vzorku je 4,12. To odpovídá předpokladu, který je citován z odborné literatury v teoretické části této diplomové práce, že manažeři jsou vystavováni nadprůměrné zátěži, která je spojena s výkonem zaměstnání. To, do jaké míry se na této zátěži podílejí jednotlivé faktory, pomohou objasnit následující podkapitoly.

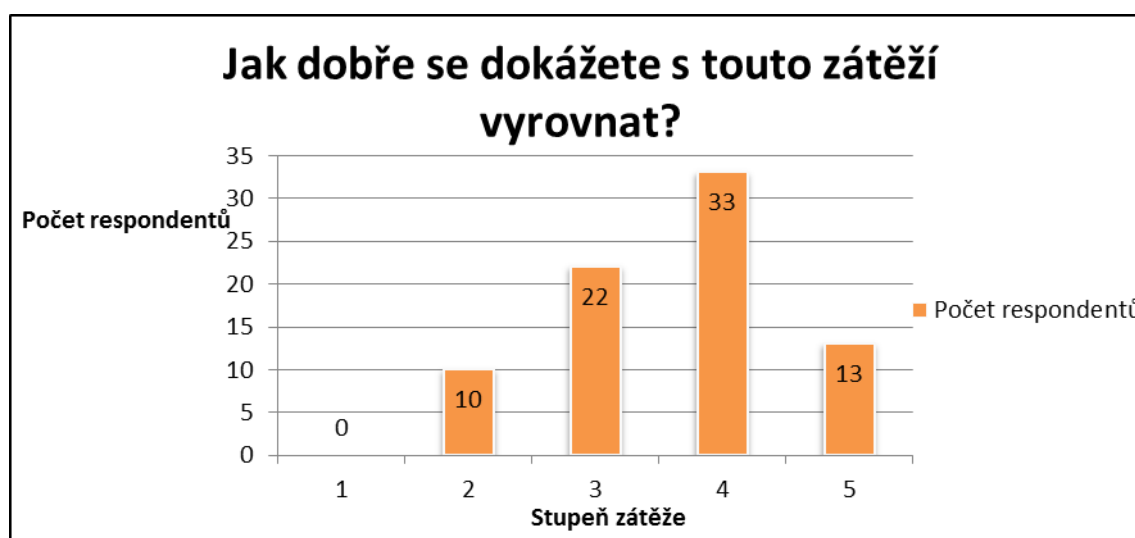
2.5.2 Jak dobře se dokážete s touto zátěží vyrovnat?

Tato otázka měla za úkol zjistit, nakolik si manažeři myslí, že jsou schopni se se zátěží, která na ně působí v souvislosti s výkonem jejich zaměstnání, vyrovnat. Pro zaznamenání odpovědí byla použita pětistupňová Likertova škála, obdobně jako u otázky č. 1. Výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce a pro přehlednost jsou též zachyceny v grafu na obrázku 10.

Tabulka 3: Četnosti odpovědí na otázku č. 2

Hodnocení	Počet respondentů	Relativní četnost
1	0	0 %
2	10	13 %
3	22	28 %
4	33	42 %
5	13	17 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Graf četností odpovědí na otázku č. 2

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v tabulce i grafu, manažeři se domnívají, že jsou schopni se se zátěží na ně kladenou v souvislosti s výkonem práce, vyrovnat poměrně dobře. Nejvíce respondentů (42 %) označilo za odpovídající stupeň 4, středně dobře se se zátěží dokáže vyrovnat 28 % respondentů, velmi dobře 17 % a spíše špatně pak 13 % respondentů. Průměrná hodnota odpovědí je 3,63. Pokud tuto hodnotu porovnáme s průměrnou hodnotou odpovědí na první otázku dotazníku, zjistíme, že manažeři vnímají, že zátěž na ně kladená je mírně vyšší než jejich schopnost se s touto zátěží vyrovnat. Z tohoto poznatku a zároveň z výše uvedené literatury můžeme usuzovat, že manažeři jsou vystaveni působení stresu. O tom se také nakonec můžeme přesvědčit také skrze odpovědi, které jsou obsaženy v poslední baterii otázek – Jak hodnotíte intenzitu jednotlivých projevů stresu? (otázky č. 26, 27 a 28). Pro detailnější porovnání toho, jaká zátěž na manažery působí a jak jsou zároveň schopni se s touto zátěží vyrovnat, jsem sestavila matici v absolutních (tabulka 4) i relativních (tabulka 5) hodnotách.

Tabulka 4: Porovnání odpovědí na otázku č. 1 a 2 v absolutních hodnotách

Zátěž/vyrovnání	1	2	3	4	5	Součet	Průměr
1	0	0	0	0	0	0	0,00
2	0	0	0	4	0	4	4,00
3	0	0	3	4	0	7	3,57
4	0	7	9	18	9	43	3,67
5	0	3	10	7	4	24	3,50
Součet	0	10	22	33	13	78	

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 5:** Porovnání odpovědí na otázku č. 1 a 2 v relativních hodnotách

Zátěž/vyrovnání	1	2	3	4	5
1	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
2	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
3	0 %	0 %	43 %	57 %	0 %
4	0 %	16 %	21 %	42 %	21 %
5	0 %	13 %	42 %	29 %	17 %

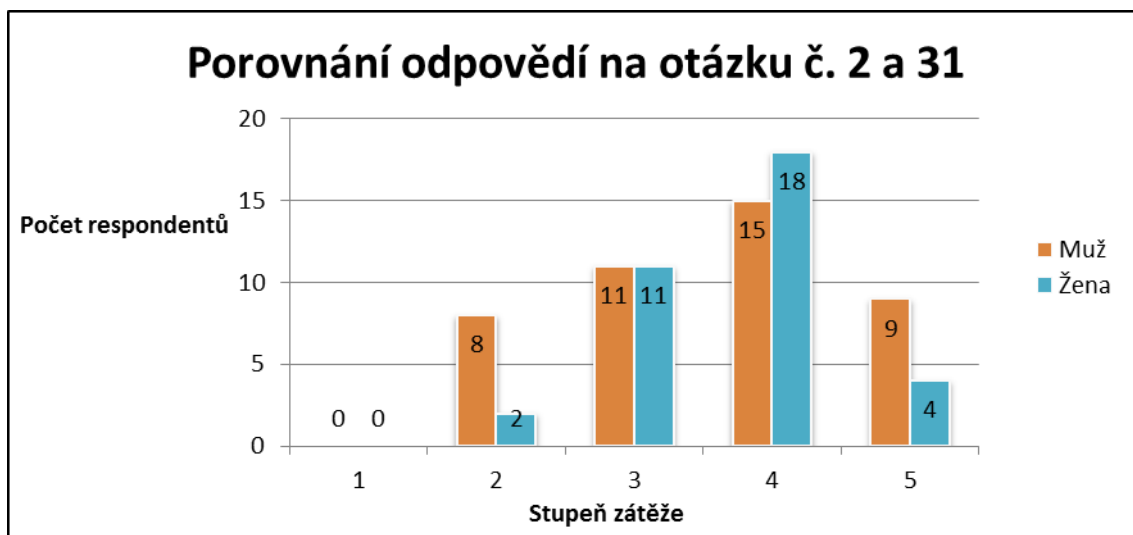
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud obě tabulky pečlivě prostudujeme, můžeme si všimnout náznaku toho, že čím více vnímají manažeři své zaměstnání jako zátěžové, tím méně si myslí, že jsou schopni se se zátěží vyrovnávat. Obzvláště viditelné je to v případě, kdy manažeři zvolili rámci první otázky dotazníku nejvyšší možnou zátěž – narozdíl od manažerů, kteří vnímají zátěž na ně kladenou na čtvrtém stupni zátěže – se se zátěží vyrovnávají o poznání hůře, což můžeme sledovat i na váženém průměru hodnot obou skupin.

Tabulka 6: Porovnání odpovědí na otázku č. 2 a 31 v absolutních hodnotách

Pohlaví/vyrovnání	1	2	3	4	5	Součet	Průměr
Muž	0	8	11	15	9	43	3,58
Žena	0	2	11	18	4	35	3,69
Součet	0	10	22	33	13	78	

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Porovnání odpovědí na otázku č. 2 a 31 v absolutních hodnotách

Zdroj: vlastní zpracování

Rovněž mi přišlo zajímavé v souvislosti s touto otázkou zjistit, zda existuje rozdíl ve vnímání zátěže, která plyne z pracovního výkonu manažerů, u mužů a žen. Jak se můžeme přesvědčit v tabulce a grafu, uvedených nad odstavcem, ženy manažerky si myslí, že se umí s pracovní zátěží vyrovnávat o něco lépe, než muži.

Tabulka 7: Porovnání odpovědí na otázku č. 2 a 32 v absolutních hodnotách

Profesní stáří/vyrovnání	1	2	3	4	5	Součet	Průměr
0-3 roky	0	1	6	17	3	27	3,81
3-5 let	0	4	4	6	3	17	3,47
5-10 let	0	2	6	8	2	18	3,56
Více než 10 let	0	3	6	2	5	16	3,56
Součet	0	10	22	33	13	78	

Zdroj: vlastní zpracování

V odborné literatuře, kterou cituji v teoretické části této diplomové práce, někteří autoři uvádějí, že manažeři, kteří vykonávají svou profesi delší časový interval, jsou schopni se lépe adaptovat na zátěž, která je na ně kladena v souvislosti s výkonem jejich zaměstnání. Pokud toto tvrzení porovnáme se získanými daty z výzkumu, které jsem přehledně uvedla v tabulce, která se nachází nad tímto odstavcem, zjistíme, že testovaný vzorek respondentů nevykazuje stejný znak. Naopak profesně mladí manažeři, kteří své zaměstnání vykonávají ve funkci vedoucích pracovníků 0-3 roky, se domnívají, že jsou schopni se vyrovnat se zátěží, na ně kladenou, lépe, než zkušenější manažeři. Mohli bychom se dohadovat, z jaké příčiny můžeme tento jev pozorovat. Osobně to přisuzuji počátečnímu nadšení a elánu, které nepochybně působí na motivaci jedince pozitivně a pomáhají tak překonávat zátěž, která je na člověka kladena v rámci výkonu jeho zaměstnání.

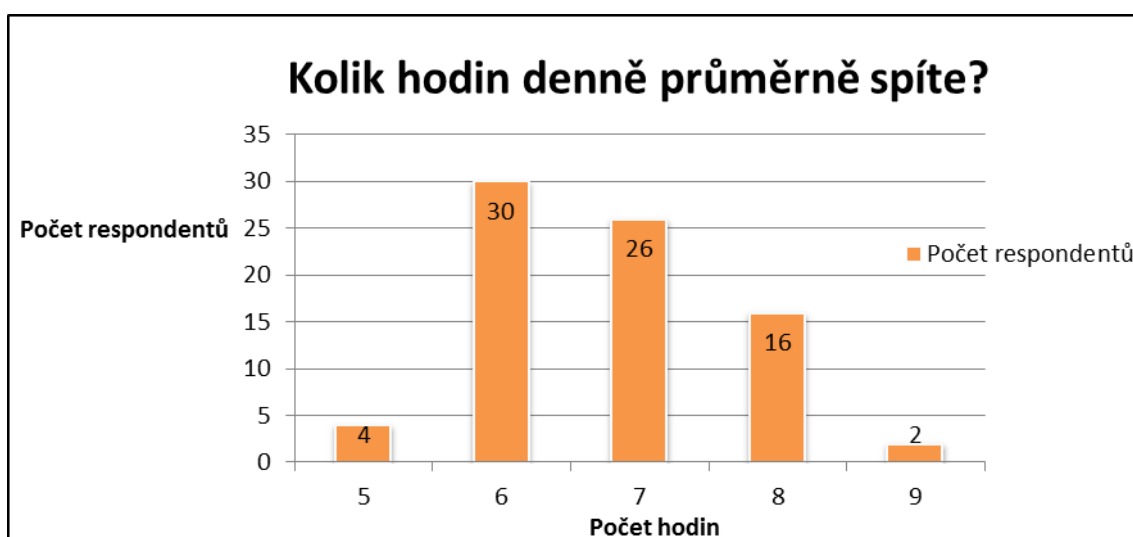
2.5.3 Kolik hodin denně průměrně spíte?

Třetí otázka dotazníku zjišťuje, jak dlouho průměrně vedoucí pracovníci spí. Výsledky se pohybují v intervalu od 5 do 9 hodin a jsou zobrazeny v následující tabulce a pro přehlednost jsou vyobrazeny i v grafu.

Tabulka 8: Četnosti odpovědí na otázku č. 3

Hodin	Četnost odpovědí	Relativní četnost
5	4	5%
6	30	38%
7	26	33%
8	16	21%
9	2	3 %
Celkem	78	100%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: Graf četností odpovědí na otázku č. 3

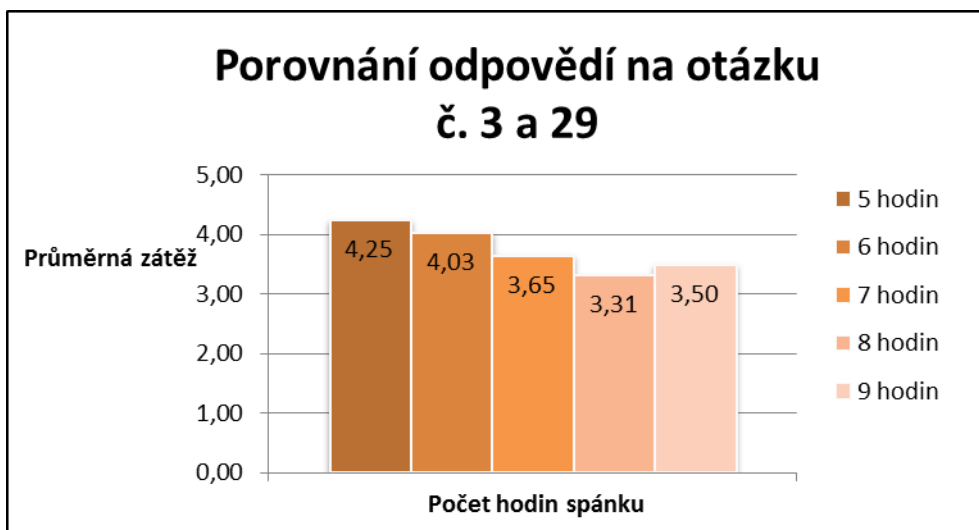
Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět tabulce či grafu, nejvíce vedoucích pracovníků spí průměrně 6 či 7 hodin denně, často však spí průměrně i 8 hodin denně. Výjimkou jsou pracovníci, kteří spí 5 hodin, nebo naopak 9 hodin.

Tabulka 9: Porovnání odpovědí na otázku č. 3 a 29 v absolutních hodnotách

Spánek/únava	1	2	3	4	5	Součet	Průměr
5 hodin	0	0	1	1	2	4	4,25
6 hodin	0	2	4	15	9	30	4,03
7 hodin	0	3	7	12	4	26	3,65
8 hodin	1	2	5	7	1	16	3,31
9 hodin	0	1	0	0	1	2	3,50
Součet	1	8	17	35	17	78	

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13: Porovnání odpovědí na otázku č. 3 a 29 v průměrných hodnotách

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé bylo sledovat vztah mezi dobou spánku vedoucích pracovníků a průměrnou pocíťovanou únavou. Jak můžeme vidět v příložené tabulce a grafu, existuje zde jasná vazba mezi mírou únavy a počtem hodin spánku. Respondenti, kteří spali pouze 5 hodin, průměrně hodnotili svou únavu na stupni 4,25. Na vedoucí pracovníky, kteří spali o hodinu déle, působila únava o něco méně, a to průměrně na stupni 4,03. Na osoby, které spaly 8 hodin, působila únava ještě nižší, a to na úrovni 3,65. Nejnižší únavu pocíťovali manažeři, kteří spali asi 8 hodin denně, průměrně ji hodnotili pouze na stupni 3,3. Vedoucí pracovníci, kteří spali průměrně 9 hodin denně, hodnotili průměrné působení únavy na stupni 3,5. Pro nedostatečný počet respondentů v této skupině však tuto hodnotu považují za irelevantní. Můžeme tedy říci, že čím déle manažeři spí, tím méně na ně působí únava.

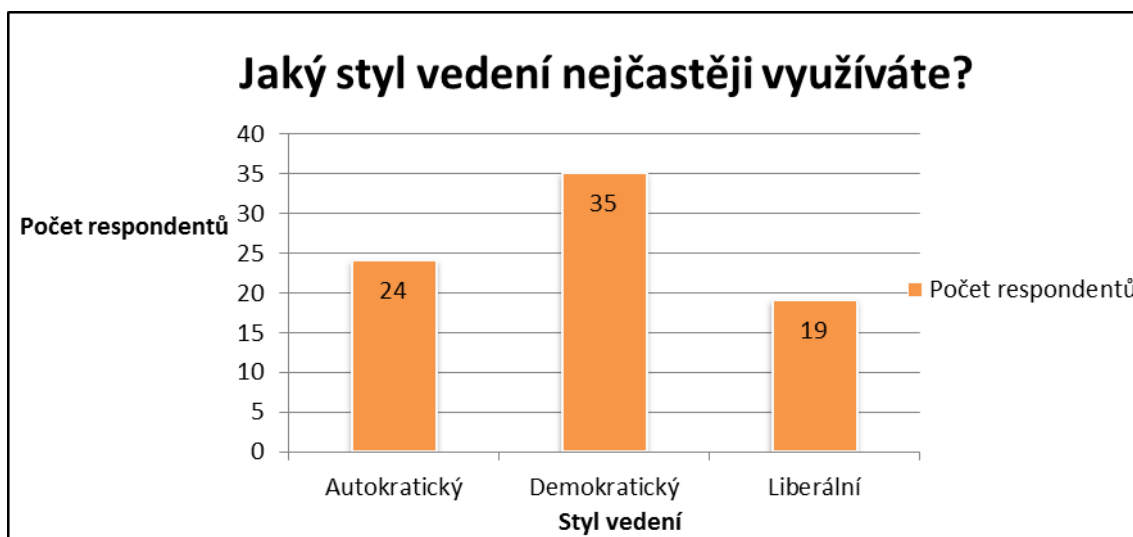
2.5.4 Jaký styl vedení nejčastěji využíváte?

Otázka č. 4 se dotazuje na to, který styl vedení manažeři nejčastěji při výkonu svého zaměstnání využívají. Četnost odpovědí na tuto otázku jsem opět přehledně shrnula do následující tabulky a grafu.

Tabulka 10: Četnosti odpovědí na otázku č. 4

Styl vedení	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Autokratický	24	31 %
Demokratický	35	45%
Liberální	19	24 %
Součet	78	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Graf četností odpovědí na otázku č. 4

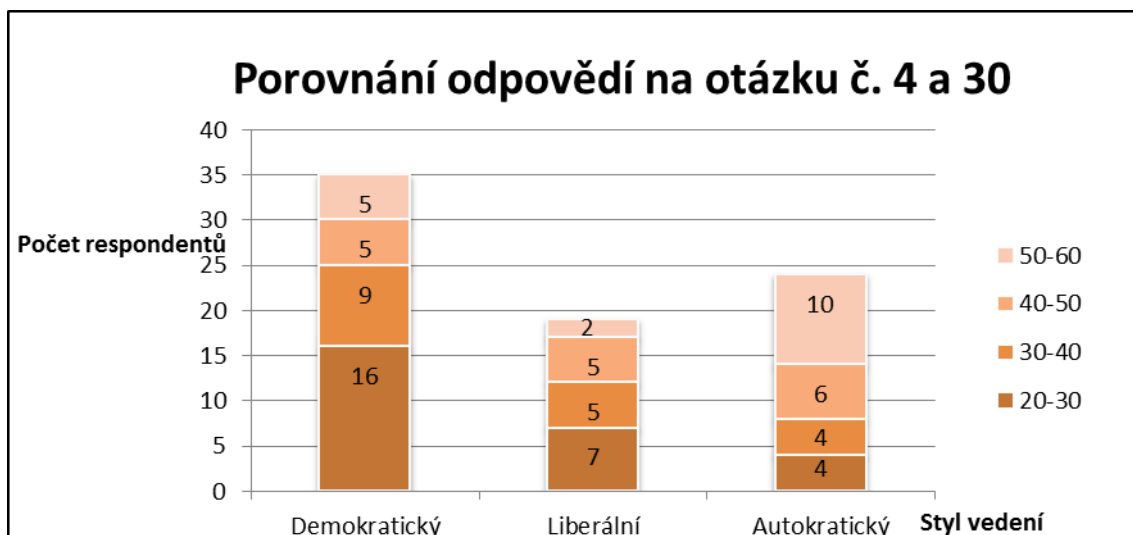
Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět výše, 45 % respondentů v rámci otázky č. 4 uvedlo, že používá demokratický styl vedení, 31 % respondentů používá autokratický styl vedení a 24 % respondentů používá liberální styl vedení pracovníků.

Tabulka 11: Porovnání odpovědí na otázku č. 4 a 30

Styl vedení/věk	20-30	30-40	40-50	50-60	Celkem
Demokratický	16	9	5	5	35
Liberální	7	5	5	2	19
Autokratický	4	4	6	10	24
Celkem	27	18	16	17	78

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Porovnání odpovědí na otázku č. 4 a 30

Zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s otázkou č. 4 mi přišlo zajímavé zjistit, jaké je věkové rozložení jednotlivých skupin respondentů, které nejvíce využívaly konkrétní styly vedení. Po prostudování přiložené kontingenční tabulky a grafu můžeme zjistit, že demokratický styl používají především mladší manažeři a naopak autokratický styl vedení spíše starší manažeři. Věkové rozložení skupiny respondentů, kteří uvedli jako nejčastěji používaný styl vedení přístup liberální, je relativně vyvážené, jen mírně převažují mladší pracovníci.

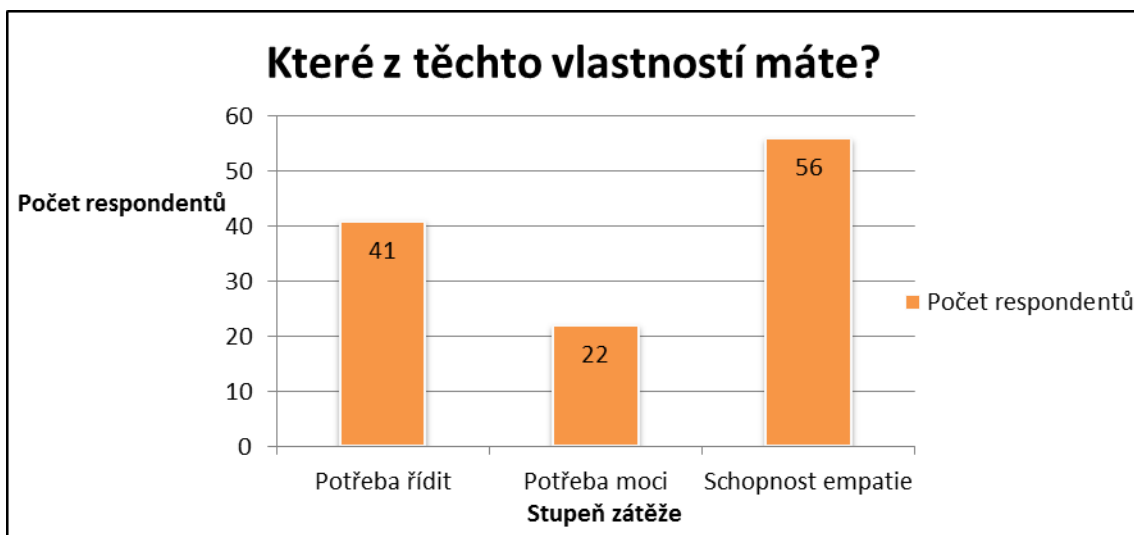
2.5.5 Které z těchto vlastností máte?

V rámci této otázky se manažerů dotazují na to, jestli si myslí, že mají některé ze tří vlastností, které jsou podle citované literatury teroretické části této diplomové práce klíčové k výkonu vedoucí funkce. Zároveň by majitelé těchto vlastností měli být méně náchylní ke vzniku stresu, protože ze své práce pociťují vyšší uspokojení.

Tabulka 12: Četnosti odpovědí na otázku č. 5

Vlastnosti	Četnost odpovědí	Relativní četnost
Potřeba řídit	41	53 %
Potřeba moci	22	28 %
Schopnost empatie	56	72 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 16: Graf četností odpovědí na otázku č. 5

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v příložené tabulce i grafu, zdaleka ne všichni vedoucí pracovníci mají všechny charakterové vlastnosti k tomu, aby dle literatury mohli svou práci vykonávat efektivně. Nejvíce respondentů uvedlo, že má schopnost empatie, jedná se o 72 % vedoucích pracovníků, potřebu řídit má 53 % respondentů a potřebu moci pouhých 28 %.

Tabulka 13: Porovnání odpovědí na otázku č. 5 a 16

Schopnost empatie/ vztahy s nadřízenými	1	2	3	4	5	Součet	Průměr
Mají schopnost empatie	24	17	12	3	0	56	1,89
Nemají schopnost empatie	3	6	11	1	1	22	2,59
Celkový součet	27	23	23	4	1	78	

Zdroj: vlastní zpracování

Výše příložená kontingenční tabulka uvádí četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 16 podle toho, jestli manažeři uvedli, že mají schopnost empatie, nebo ji nemají. Průměrné hodnoty odpovědí obou skupin vedoucích pracovníků naznačují, že manažeři, kteří schopnost empatie mají, jsou méně zatíženi špatnými vztahy s nadřízenými než manažeři, kteří schopnost empatie nemají.

Tabulka 14: Porovnání odpovědí na otázku č. 5 a 17

Schopnost empatie/ Vztahy s podřízenými	1	2	3	4	5	Součet	Průměr
Mají schopnost empatie	15	22	11	5	3	56	2,27
Nemají schopnost empatie	2	8	8	4	0	22	2,64
Celkový součet	17	30	19	9	3	78	

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně, jako v předchozí tabulce, můžeme pozorovat, že manažeři, kteří uvedli, že schopnost empatie mají, jsou průměrně méně zatíženi špatnými vztahy s podřízenými než vedoucí pracovníci, kteří schopnost empatie nemají.

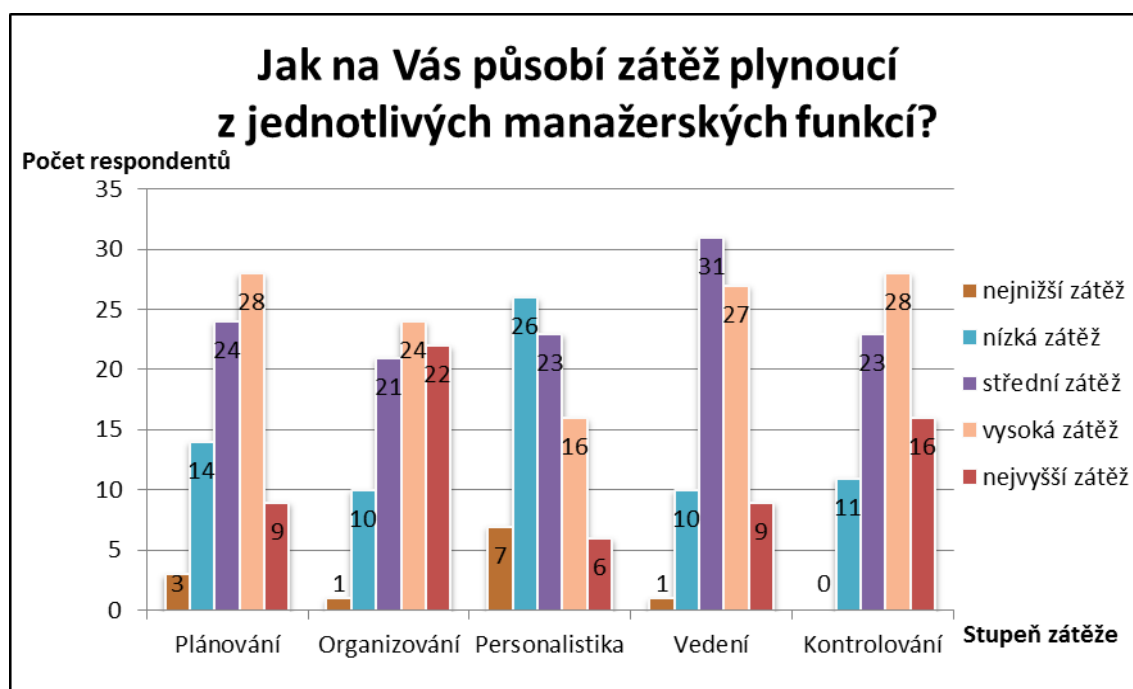
2.5.6 Jak na Vás působí zátěž plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí?

V této podkapitole se budu zabývat rozbořem odpovědí na otázky č. 6 až 10. Tyto otázky byly sdruženy do tzv. baterie otázek z důvodu vyšší přehlednosti a rychlosti vyplňování dotazníku a také kvůli tematické příslušnosti. Manažeři odpovídali pomocí pětistupňové Likertovi škály na to, jak jsou zatíženi jednotlivými sekvenčními manažerskými funkcemi.

Tabulka 15: Četnosti odpovědí na otázku č. 6, 7, 8, 9, 10

Zátěž	Plánování	Organizování	Personalistika	Vedení	Kontrolování
1	3	1	7	1	0
2	14	10	26	10	11
3	24	21	23	31	23
4	28	24	16	27	28
5	9	22	6	9	16
Průměr	3,33	3,72	2,85	3,42	3,63

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Graf četností odpovědí na otázku č. 6, 7, 8, 9, 10

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud si prohlédneme tabulku s přiloženým grafem, které interpretují výsledky na otázku č. 6, 7, 8, 9 a 10, můžeme zjistit, že nejvyšší průměrnou zátěž způsobuje manažerům sekvenční manažerská funkce organizování, hned vzápětí vedoucí pracovníci vnímají jako nejvíce zátěžové kontrolování. Naopak nejnižší zátěž respondentům způsobuje personalistika. Tento fakt může být způsoben tím, že má v současné době velké procento společností zřízeno personální oddělení, které většinu úloh vyřeší bez pomoci managementu. Současným trendem je též využívání personálních agentur, které v tomto ohledu ušetří firmám čas i finanční prostředky.

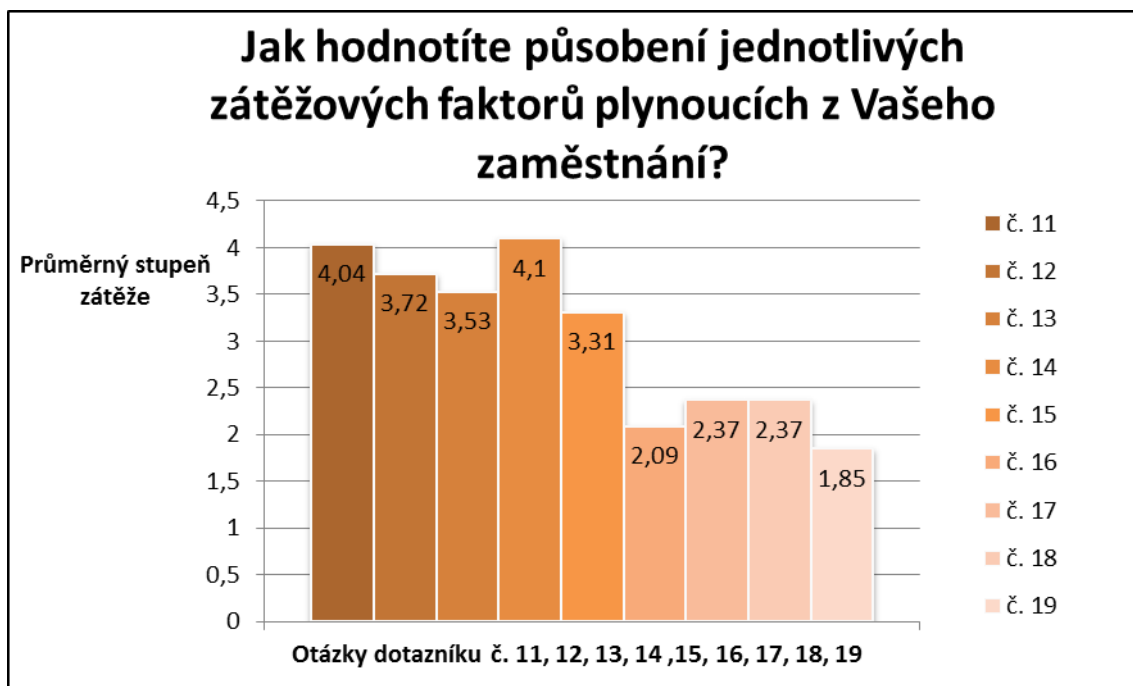
2.5.7 Jak hodnotíte působení jednotlivých zátěžových faktorů plynoucích z Vašeho zaměstnání?

Druhá baterie otázek se skládá z devíti dotazů na to, jak manažeři vnímají zátěž, která jim plyne z výkonu jejich zaměstnání. Četnost odpovědí je zobrazena v následující tabulce a průměrné hodnoty zátěže jsou zobrazeny v grafu pod tímto odstavcem.

Tabulka 16: Četnosti odpovědí na otázku č. 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

Zátěž	č. 11	č. 12	č. 13	č. 14	č. 15	č. 16	č. 17	č. 18	č. 19
1	0	2	2	0	1	27	17	19	37
2	1	10	13	4	16	23	30	28	22
3	18	21	21	13	28	23	19	15	15
4	36	20	26	32	24	4	9	15	2
5	23	25	16	29	9	1	3	1	2
Průměr	4,04	3,72	3,53	4,1	3,31	2,09	2,37	2,37	1,85

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18: Graf průměrů odpovědí na otázku č. 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v tabulce i grafu výše uvedených, nejvyšší průměrnou zátěž manažeři pociťují v důsledku nedostatku času a z přetížení množstvím práce. Tyto dva faktory jdou spolu ruku v ruce a výsledky dotazníku jednoznačně potvrzují literaturu citovanou v teoretické části této diplomové práce. Naopak jako nejméně zátěžové faktory shledávají vedoucí pracovníci vztahy na pracovišti, a to jak s nadřízenými, tak s podřízenými, nemožnost kariérního růstu a hrozbu nezaměstnanosti. I v tomto případě výzkum potvrzuje uvedenou literaturu, kdy se autoři domnívají, že manažeři (především vysoce postavení) mohou vykonávat svou profesi i v jiných podnicích, které ani nemají stejný předmět podnikání jako organizace, kde své zaměstnání vykonávali doposud. Průměrná výše zátěže plynoucí z působení jednotlivých zátěžových faktorů druhé baterie otázek dotazníku je 3,04.

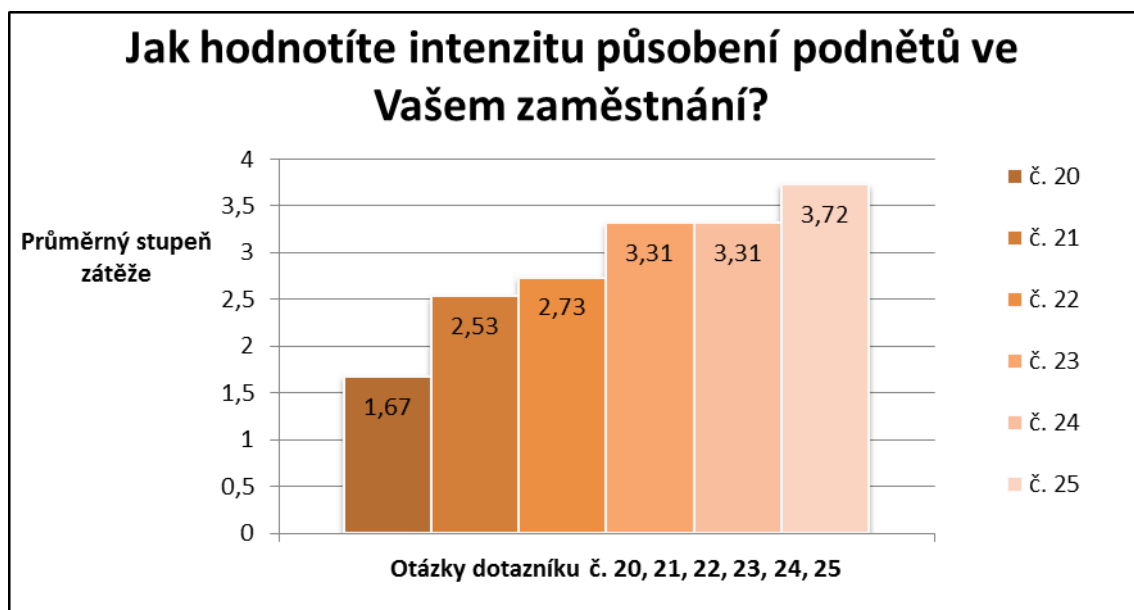
2.5.8 Jak hodnotíte intenzitu působení podnětů ve Vašem zaměstnání?

Třetí baterie otázek zkoumá vliv intenzity působení podnětů, které jsou charakteristické pro pracoviště, kde manažeři vykonávají své zaměstnání. I v tomto případě jsou výsledky zobrazeny v tabulce a průměrné hodnoty zátěže, kterou manažeři vnímají z jednotlivých podnětů ve svém zaměstnání, jsou přehledně zobrazeny ve sloupcovém grafu.

Tabulka 17: Četnosti odpovědí na otázku č. 20, 21, 22, 23, 24, 25

Zátěž	č. 20	č. 21	č. 22	č. 23	č. 24	č. 25
1	44	18	12	3	4	3
2	20	27	16	8	14	7
3	11	14	34	34	28	23
4	2	12	13	28	18	21
5	1	7	3	5	14	24
Průměr	1,67	2,53	2,73	3,31	3,31	3,72

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 19: Graf průměrů odpovědí na otázku č. 20, 21, 22, 23, 24, 25

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v tabulce i přiloženém grafu, manažeři za nejméně zátěžové považují míru nebezpečí na pracovním prostředí. To může souviset s charakterem práce vedoucích pracovníků, kdy tito zaměstnanci, především tedy na úrovních středního a top managementu, obvykle vykonávají svou práci v kancelářském prostředí. Druhými nejméně zátěžovými podněty byly pro respondenty hluk a teplo. I v tomto případě bychom mohli přisuzovat slabý vliv těchto faktorů charakteristickému prostředí, ve kterém vedoucí zaměstnanci vykonávají své zaměstnání. Naopak nejvyšší zátěž způsobuje vedoucím pracovníkům pravděpodobnost chyb ve výkonech i v rozhodnutích a s tím související výše škody, která při chybném výkonu či rozhodnutí může vzniknout. Průměrná zátěž, která manažerům plyne z působení podnětů na pracovišti, je 2,88.

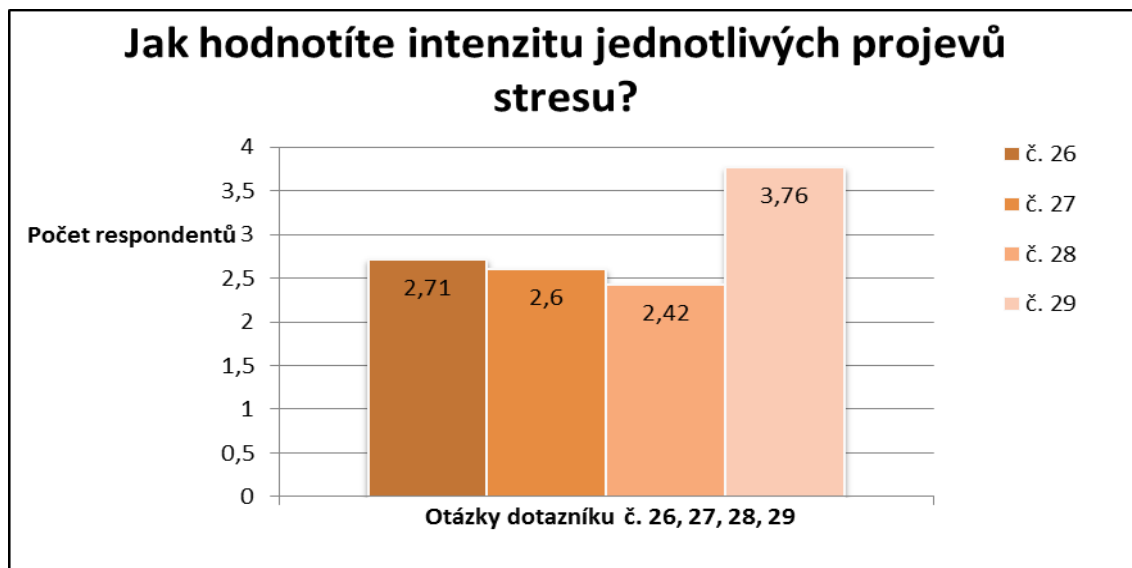
2.5.9 Jak hodnotíte intenzitu jednotlivých projevů stresu?

V rámci poslední baterie otázek zkoumám sílu jednotlivých projevů stresu, a to jak na rovině fyzické, tak na rovině psychické. Manažeři na jednotlivé otázky odpovídali pomocí pětistupňové Likertovy škály, kde stupeň 1 představoval projevy nejnižší nebo žádné a naopak stupeň pět zátěž nejvyšší.

Tabulka 18: Četnosti odpovědí na otázku č. 26, 27, 28, 29

Zátěž	č. 26	č. 27	č. 28	č. 29
1	8	11	18	1
2	27	26	26	8
3	25	26	20	17
4	16	14	11	35
5	2	1	3	17
Průměr	2,71	2,6	2,42	3,76

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20: Graf průměru odpovědí na otázku č. 26, 27, 28, 29

Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vyčíst z výsledků výzkumu, dopady stresu na vedoucí pracovníky jsou spíše střední intenzity. Fyzické dopady stresu respondenti průměrně hodnotili na pětistupňové škále průměrně na 2,71, což není hodnota zcela zanedbatelná, ale také není příliš vysoká. U psychických projevů stresu byla průměrná hodnota hodnocení dopadů zátěže manažery 2,93, což je sice více, než byla průměrná hodnota hodnocení dopadů zátěže fyzické, nicméně jak je v grafu vidět, z velké části se na zvýšení této průměrné hodnoty podílí únava, kterou manažeři pociťují průměrně na úrovni 3,76 z 5. Celkově manažeři hodnotí dopady stresu na úrovni 2,87.

ZÁVĚR

Problematika zátěže a stresu je aktuálně diskutovaným tématem moderní doby. Neustále se zvyšují požadavky, které jsou na jedince kladeny v rámci současné společnosti. Stále více patrný je tlak na produktivitu i využití časových možností člověka, především na poli práce. Stres, který tímto tlakem vzniká, však může vést ke snížení pracovního výkonu jak kvalitativně tak kvantitativně, dlouhodobé působení stresu pak může způsobovat dokonce značné psychické i fyzické obtíže. Asi by bylo nemožné vyhnout se zcela působení zátěže v dnešní komplikované společnosti, nicméně i přesto je velmi důležité naučit se rozpoznat vznik a působení stresu a adekvátně na něj reagovat. Tato diplomová práce může pomoci lidem zorientovat se v této problematice v obecném pojetí, ale především i v souvislosti s pracovním výkonem.

Jednou z nejvíce zatížených skupin pracovníků jsou manažeři, na které jsou kladeny obzvláště vysoké nároky, a proto se tato diplomová práce zabývá hlavními zátěžovými aspekty, které jsou spojeny s výkonem pracovních úkonů vedoucích pracovníků.

Diplomová práce je rozdělena na dva hlavní úseky. V teoretické části je popisována zátěž a stres, z důvodu hlubšího proniknutí do problematiky jsou popsány i jejich příčiny, důsledky a možnosti, jak se lze se zátěží vyrovnat. Poté je uvedena charakteristika manažerské práce a vyhledány společné prvky obou tematických celků pro určení faktorů, které se mohou podílet na zatížení vedoucích pracovníků.

V empirické části této práce byl poté na základě teoretického oddílu sestaven dotazník, jehož účelem bylo zjistit, jak manažeři vnímají zátěž, která je na ně kladena v souvislosti s výkonem jejich zaměstnání, z jejich subjektivního hlediska. I přesto, že nebylo snadné získat informace od vedoucích pracovníků, kteří jsou obvykle velmi časově vytíženi, byl konečný počet respondentů 78, což není rozsáhlý vzorek, nicméně pro účely této diplomové práce se jeví jako dostačující. Následně byla provedena analýza sledovaného jevu dle jednotlivých otázek dotazníku.

V rámci uváděného výzkumu byly zjištěny zajímavé poznatky o tom, jak manažeři osobně vnímají zátěž, která je na ně kladena v rámci jejich pracovního výkonu. Mezi zajímavé výsledky prováděné analýzy patří například tyto:

Manažeři se domnívají, že jsou vystavováni napřůměrně vysoké zátěži, která se pojí s výkonem jejich zaměstnání. To odpovídá i předpokladům, které jsou uváděny v odborné literatuře, ze které vychází teoretická část této diplomové práce. Navzdory tomu se manažeři

domnívají, že jsou schopni se s touto zátěží vyrovnat poměrně dobře. O něco lépe se však se zátěží vyrovnávají ženy a také manažeři, kteří vykonávají práci ve své funkci po dobu kratší než tři roky. Zde se výsledky výzkumu rozcházejí s odbornou literaturou, která uvádí, že čím déle vykonává vedoucí pracovník povolání ve své funkci, tím lépe je schopen se s pracovní zátěží vyrovnávat. Podle subjektivního hodnocení vedoucích pracovníků jsou zdrojem nejvyšší zátěže sekvenční manažerské funkce, které jsou charakteristické pro výkon jejich profese. Jako nejméně zátěžovou část svého zaměstnání hodnotí manažeři personalistiku a naopak nejvíce zátěžovým faktorem je pro ně organizování. Velkou roli na pracovní zátěži manažerů však hrají i jednotlivé další aspekty, které jsou spojeny s výkonem jejich zaměstnání či pracovištěm. Jako nejvíce zátěžové faktory vnímají manažeři nedostatek času a přetížení množstvím práce. Tyto dva rysy jejich povolání jdou spolu ruku v ruce a výsledky dotazníkového šetření jednoznačně potvrzují teze autorů citované literatury. Naopak nejmenší zátěž vnímají manažeři z mezilidských vztahů na pracovišti, a to jak s nadřízenými, tak s podřízenými, přičemž vedoucí pracovníci, kteří uvedli, že mají schopnost empatie, posuzovali tuto zátěž jako slabší. Dalšími vysoce stresogenními aspekty manažerské práce jsou podle respondentů pravděpodobnosti chyb ve výkonu práce i v rozhodování. S tím souvisí i výše škody, která při chybném rozhodnutí může vzniknout. Naopak vedoucí pracovníci nejsou vystavováni nebezpečnému či hlučnému prostředí, které bývají problematické ve spojitosti s výkonem jiných druhů zaměstnání. Manažeři průměrně hodnotili dopady stresu na své osobě jako středně vysoké až vysoké, nejvíce znatelným důsledkem působení stresu pro ně byla únava. Zde však existuje přímá spojitost mezi dobou spánku vedoucích pracovníků a jejich únavou. Čím déle manažeři spali, tím méně se cítili unaveni.

Cílem této diplomové práce bylo v teoretické části na základě studia odborné literatury charakterizovat zátěžové aspekty manažerských pracovních činností a v empirické části potom na základě dotazníkového průzkumu provést konkrétní analýzu sledovaného jevu. Oba tyto požadavky byly v rámci této práce splněny. Jsem si vědoma toho, že uvedená analýza není vyčerpávající, nicméně může pomoci zodpovědět základní otázky, které se týkají zdrojů a síly zátěže, které jsou manažeři vystaveni, a pomoci tak k lepší informovanosti manažerů i jejich vyšší schopnosti se se zátěží vyrovnat.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-35-X.
- [2] BURGER, G. C. D. *Permissible load and optimal adaptation*. *Ergonomics*, 1964.
- [3] COLLEMAN, Ron; BARRIE, Giles. *525 způsobů, jak se stát lepším manažerem*. Praha : ManagementPress, 2001. ISBN 80-7261-049-X.
- [4] DUBRIN, Andrew J. *Essentials of Management*. Peterborough, Ontario : Thomson South-Western, 2003. ISBN 8522103321.
- [5] FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava : Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- [6] FRANKOVSKÝ, Miroslav; LAJČIN, Daniel. *Zvládanie náročných situácií v manažerskej práci*. Praha : Radix, 2012. ISBN 978-80-87573-02-0.
- [7] HARTL, Pavel; HARTLOVÁ Helena. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- [8] HLADKÝ, Aleš a spol. *Zdravotní aspekty zátěže a stresu: skripta pro posluchače Filozofické fakulty Univerzity Karlovy*. Praha : Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-784-2.
- [9] HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. Praha : Karolinum, 2001. ISBN 80-7184-889-1.
- [10] KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 978-80-8560545-7.
- [11] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha : Grada Publishing, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.
- [13] KUTÍNOVÁ, Zdeňka. *Náročné životní situace a jejich řešení: metodická příručka*. Praha : Centrum pro studium vysokého školství, 2015. ISBN 978-80-86302-49-2.
- [14] LAZARUS, Richard; FOLKMAN, Susan. *Stress, appraisal, and coping*. New York : Springer, 2006. ISBN 0826141919.
- [15] LUCZAK, Holger. *The use of simulators for testing individual mental working capacity*. *Ergonomics*, 1971. XII, 1971, Vol. 14.
- [16] MCKEOWN, Thomas. *The origins of human disease*. New York : B. Blackwell, 1988. ISBN 0631155058.
- [17] MIKŠÍK, Oldřich. *Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn*. Praha : Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1600-1.

- [18] MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobností*. Praha : Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0240-7.
- [19] NEŠPOR, Karel. *Sebeovládání: stres, rizikové emoce a bažení lze zvládat!* Praha : Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0827-3.
- [20] PAULÍK, Karel. *Psychologické aspekty zvládnání zátěže muži a ženami*. Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2012. ISBN 978-80-7368-993-3.
- [21] PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.
- [22] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.
- [23] ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno : Paido, 1998. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-48-6.
- [24] SELYE, Hans. *Život a stres*. Bratislava : Obzor, 1966. 460 s. ISBN 65-093-66.
- [25] SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. Praha : Academia, 1992. ISBN 80-200-0458-0.
- [26] SIEGL, Milan; BRODSKÝ, Zdeněk. *Management, Díl I*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.
- [27] SIEGL, Milan; BRODSKÝ, Zdeněk. *Management, Díl II*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-315-7.
- [28] SMOLÍK, Petr. *Duševní a behaviorální poruchy: průvodce klasifikací : nástin nozologie : diagnostika*. Praha : Maxdorf-Jessenius, 1996. ISBN 80-85800-33-0.
- [29] ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1272-5.
- [30] ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.
- [31] TAYLOR, Shelley E. *Health Psychology*. New York : McGraw-Hill, 1995.
- [32] URBANOVSKÁ, Eva. *Škola, stres a adolescenti*. Olomouc : Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta, 2010. ISBN 978-80-244-2561-0.
- [33] VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha : Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.
- [34] VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, Alena; HONZÁK, Radkin. *Stres, eustres a distres* [online]. [Cit. 8. března 2017]. Interní medicína: pro praxi. 2008 (4). Dostupné na <<https://www.solen.cz/pdfs/int/2008/04/09.pdf>>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník „osobní hodnocení zátěže manažerské profese“

Příloha B – Datová tabulka

Příloha A

Osobní hodnocení zátěže manažerské profese

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníku. Chci Vás ubezpečit, že dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování mé závěrečné práce s názvem "Subjektivní hodnocení zátěže manažerské profese". Mnohokrát děkuji za Vaši laskavou ochotu a Váš čas.

Lucie Bínová

*Required

1. **Jak silná je zátěž na Vás kladená v souvislosti s výkonem práce? ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nizká zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vysoká zátěž

2. **Jak dobře se dokážete s touto zátěží vyrovnat? ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Velmi špatně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi dobře

3. **Kolik hodin denně průměrně spíte? ***

4. **Jaký styl vedení nejčastěji využíváte? ***
Mark only one oval.

- Autokratický
 Demokratický
 Liberální

5. **Které z těchto vlastností máte? ***
Tick all that apply.

- Potřeba řídit
 Potřeba moci
 Schopnost empatie

Jak na Vás působí zátěž plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí?

6.

Plánování *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

7.

Organizování *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

8.

Personalistika *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

9.

Vedení *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

10.

Kontrolování *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

Jak hodnotíte působení jednotlivých zátěžových faktorů plynoucích z Vašeho zaměstnání?

11.

Přetížení množstvím práce *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

12.

Materiální a organizační odpovědnost *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

13.

Morální odpovědnost *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

14.

Nedostatek času *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

15.

Informační přetíženost *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

16.

Špatné mezilidské vztahy - nadřízení *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

17. **Špatné mezilidské vztahy - podřízení ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

18. **Nemožnost kariérního růstu nebo nedostatečná zpětná vazba**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

19. **Hrozba nezaměstnanosti**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nejnižší zátěž	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvyšší zátěž

Jak hodnotíte intenzitu působení podnětů ve Vašem zaměstnání?

20. **Nebezpečné pracovní prostředí ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nizká intenzita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vysoká intenzita

21. **Hluk a teplo ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nizká intenzita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vysoká intenzita

22. **Četnost kontrol ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nizká intenzita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vysoká intenzita

23. **Pravděpodobnost chyb ve výkonech ***
Mark only one oval.
- 1 2 3 4 5
- Nízká intenzita Vysoká intenzita

24. **Pravděpodobnost chyb v rozhodnutích ***
Mark only one oval.
- 1 2 3 4 5
- Nízká intenzita Vysoká intenzita

25. **Výše škody, která při chybném výkonu či rozhodnutí může vzniknout ***
Mark only one oval.
- 1 2 3 4 5
- Nízká intenzita Vysoká intenzita

Jak hodnotíte intenzitu jednotlivých projevů stresu?

26. **Projevují se u Vás některé z těchto fyzických projevů stresu? (Bušení srdce, svírání či bolesti břicha, průjmy, nechutenství či přejídání se, pomalé uzdravování, pokles sexuální touhy, nepříjemné pocity v krku - knedlík, nadměrné svalové napětí apod.) ***
Mark only one oval.
- 1 2 3 4 5
- Neprojevují se Velmi silně se projevují

27. **Psychické projevy - úzkost a strach ***
Mark only one oval.
- 1 2 3 4 5
- Neprojevují se Velmi silně se projevují

28. **Psychické projevy - vztek a agrese ***
Mark only one oval.
- 1 2 3 4 5
- Neprojevují se Velmi silně se projevují

29. **Psychické projevy - únava ***

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Neprojevují se Velmi silně se projevují

Identifikační údaje

30.

Kolik Vám je let? *

Mark only one oval.

20-30

30-40

40-50

50-60

Více

31.

Jaké je Vaše pohlaví? *

Mark only one oval.

Muž

Žena

32.

Jak dlouho vykonáváte povolání ve vedoucí pozici? *

Mark only one oval.

0-3 roky

3-5 let

5-10 let

Více než 10 let

33.

Kolik pracovníků řídíte? *

Mark only one oval.

1-10

10-50

50-100

Více než 100

34.

Na jakém stupni managementu se nacházíte? *

Mark only one oval.

- nižší management
- střední management
- top management

35.

Jaký je předmět podnikání organizace, ve které vykonáváte svou funkci? *

Mark only one oval.

- Podniky náležející ke zpracovatelskému průmyslu
- Potravinářství
- Peněžnictví, pojišťovnictví
- Pohostinství, ubytování
- Zemědělství
- IT
- Other: _____

Priloha B

ID	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5	č. 6	č. 7	č. 8	č. 9	č. 10	č. 11	č. 12	č. 13	č. 14	č. 15	č. 16	č. 17	č. 18	č. 19	č. 20	č. 21	č. 22	č. 23	č. 24	č. 25	č. 26	č. 27	č. 28	č. 29	č. 30	č. 31	č. 32	č. 33	č. 34
1	2	4	7,0	Demokratický	3	1	3	1	3	3	3	2	2	2	5	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	4	4	4	30-40	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management	
2	4	5	7,0	Liberální	1,2,3	4	4	1	2	2	5	5	3	5	2	1	4	1	5	4	1	5	5	5	1	2	3	4	20-30	Muž	0-3 roky	1-10 střední management		
3	5	4	8,0	Liberální	1,3	3	2	3	4	5	3	2	3	4	2	3	1	2	1	3	2	4	2	3	2	4	2	4	5	30-30	Žena	3-5 let	10-50 střední management	
4	2	4	9,0	Autokratický	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	2	5	2	1	2	20-30	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
5	4	2	5,5	Demokratický	1,2,3	4	1	3	2	3	5	2	4	5	4	3	3	2	1	1	1	2	3	5	3	4	4	3	5	20-30	Muž	3-5 let	10-50 střední management	
6	5	4	7,0	Autokratický	1,3	3	5	4	5	5	3	3	5	5	5	1	1	2	3	1	5	1	3	5	3	3	5	3	5	20-30	Žena	3-5 let	10-50 střední management	
7	5	4	6,0	Liberální	1,3	4	5	4	5	3	3	4	4	5	3	1	4	1	1	1	3	4	2	4	4	3	3	4	5	20-30	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management	
8	5	5	6,0	Autokratický	1,2	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	2	1	1	1	2	2	2	1	5	2	1	3	20-30	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management	
9	4	4	7,0	Demokratický	3	4	5	3	3	5	5	5	4	3	2	5	4	1	3	3	4	3	4	3	3	5	4	3	5	20-30	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
10	5	3	7,0	Autokratický	2	4	2	5	3	4	5	5	4	4	3	1	3	2	1	1	1	5	4	3	5	2	3	4	3	40-50	Muž	3-5 let	>100 top management	
11	4	4	5,0	Demokratický	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	3	3	4	4	2	2	2	3	40-50	Muž	5-10 let	10-50 střední management	
12	5	4	6,0	Liberální	1,2	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	1	3	1	1	3	4	3	4	2	3	3	2	2	3	50-30	Muž	5-10 let	10-50 střední management	
13	5	2	9,0	Autokratický	1	5	4	2	3	3	4	4	1	4	1	3	3	3	4	3	1	1	3	3	4	2	4	5	5	30-40	Muž	3-5 let	10-50 střední management	
14	4	4	8,0	Demokratický	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	1	1	1	3	30-40	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
15	4	3	7,0	Demokratický	3	3	2	2	4	4	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	4	4	3	5	3	2	4	2	4	50-30	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
16	3	4	7,0	Demokratický	1	2	3	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	1	4	1	2	2	4	4	4	4	4	30-40	Žena	5-10 let	1-10 střední management	
17	4	5	6,0	Demokratický	3	5	3	3	4	5	4	2	3	4	5	1	1	4	1	1	2	3	3	2	5	1	2	1	3	20-30	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management	
18	4	2	7,0	Liberální	1,3	4	3	2	4	2	4	3	3	5	2	1	1	2	1	1	1	4	3	3	2	4	1	2	3	40-50	Muž	5-10 let	1-10 střední management	
19	3	4	8,0	Liberální	1	3	5	5	4	5	3	5	4	2	2	1	1	1	3	1	4	5	4	4	4	3	4	2	3	30-40	Muž	5-10 let	10-50 top management	
20	4	4	6,0	Liberální	2,3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	20-30	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management
21	4	3	6,0	Demokratický	1	3	5	4	4	3	3	4	4	5	2	2	2	3	1	2	4	4	3	4	4	5	2	3	2	4	20-30	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management
22	5	3	6,0	Demokratický	3	4	3	5	4	2	4	3	5	3	3	3	3	3	2	4	1	1	3	3	4	2	4	3	3	50-60	Žena	>10 let	1-10 top management	
23	4	5	8,0	Demokratický	1,3	5	3	5	5	3	3	3	3	4	1	1	5	3	3	4	1	1	3	3	1	3	1	1	4	40-50	Žena	>10 let	1-10 top management	
24	2	4	7,0	Demokratický	3	2	3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	2	4	1	1	1	2	3	3	4	4	4	4	4	20-30	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
25	4	3	6,0	Demokratický	2,3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	2	4	3	2	4	3	4	4	5	4	4	2	5	20-30	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
26	4	4	6,0	Demokratický	1,3	2	3	2	3	5	4	3	4	5	5	2	5	2	2	1	5	2	4	5	2	2	2	2	3	50-30	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
27	4	3	8,0	Liberální	1,3	3	2	1	4	4	3	2	3	3	4	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	4	30-40	Muž	0-3 roky	1-10 střední management	
28	4	4	7,0	Demokratický	3	3	3	2	1	2	4	2	2	4	4	1	1	2	1	1	3	1	1	2	4	1	2	2	2	20-30	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management	
29	4	2	5,5	Liberální	2	3	4	1	3	5	5	4	4	5	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	40-50	Žena	>10 let	10-50 top management	
30	4	2	6,5	Demokratický	3	3	5	4	4	4	4	2	5	3	4	5	3	4	5	1	2	3	5	4	4	4	5	3	4	20-30	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management	
31	4	4	8,0	Demokratický	3	3	4	2	5	4	4	5	4	4	2	1	1	1	1	1	1	5	3	3	2	1	3	2	4	40-30	Žena	5-10 let	1-10 nižší management	
32	3	4	8,0	Demokratický	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	4	4	4	5	1	5	3	5	4	4	3	3	4	2	4	20-30	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
33	4	4	8,0	Demokratický	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	30-40	Muž	0-3 roky	1-10 střední management	
34	5	3	6,0	Autokratický	1,2,3	3	5	2	3	4	4	5	3	4	2	2	1	1	1	2	1	2	3	3	4	4	3	2	3	40-50	Muž	5-10 let	50-100 top management	
35	3	3	6,0	Demokratický	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	30-40	Žena	0-3 roky	1-10 střední management	
36	4	4	7,0	Liberální	1,3	4	5	3	4	5	4	2	4	4	4	4	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	4	30-40	Muž	0-3 roky	1-10 top management	
37	4	4	7,0	Demokratický	1,2	2	2	4	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	30-40	Žena	5-10 let	>100 top management	
38	4	4	6,0	Liberální	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	4	4	2	50-60	Žena	0-3 roky	1-10 nižší management	
39	3	3	7,0	Demokratický	1	2	2	2	3	3	5	3	3	4	4	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	2	1	1	20-30	Žena	0-3 roky	1-10 střední management	
40	4	5	6,0	Demokratický	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	50-60	Muž	>10 let	10-50 top management	
41	5	5	6,0	Demokratický	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	1	2	4	2	3	3	5	1	1	1	3	50-60	Muž	>10 let	10-50 top management	
42	4	4	6,0	Liberální	3	2	3	4	4	2	3	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	5	3	1	1	30-30	Muž	0-3 roky	1-10 nižší management	
43	3	3	7,0	Demokratický	3	2	2	1	3	3	4	4	3	4	3	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	4	4	5	3	4	20-30	Žena	3-5 let	1-10 střední management
44	5	4	7,0	Demokratický	1,3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	1	3	1	2	2	4	2	3	1	4	20-30	Žena	0-3 roky	1-10 střední management
45	5	3	7,0	Demokratický	3	3	4	4	3	2	5	4	3	5	4	2	3	3	4	4	5	2	2	3	3	3	3	4						

