

COPINGOVÉ STRATEGIE U MANAŽERŮ NA RŮZNÝCH ÚROVNÍCH MANAGEMENTU

Tomáš Kůra

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Kůra**
Osobní číslo: **L16040**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Copingové strategie u manažerů na různých úrovních managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury z oblasti stresu, jeho zvládnutí a copingových strategií.
2. Kontaktujte vybrané pracoviště a vyberte respondenty z oblasti manažerů.
3. Uskutečňte dotazníkové šetření.
4. Vyhodnoťte a interpretejte data z dotazníků.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 240 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2959-6.

[2] KRIVOHlavý, Jaro. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994, 190 s. ISBN 80-716-9121-6.

[3] ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN: 80-85865-66-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Veronika Kavková, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2019

Jméno a příjmení studenta: Tomáš Kůra

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá problematikou copingových strategií u manažerů na různých manažerských úrovních. Teoretická část je rozdělená do tří částí. První část se věnuje základním pojmům, co je to stres, druhy stresu a jaké důsledky má stres na lidský organismus. Druhá část pojednává o copingu jako takovém, o dělení copingu a o tom, jak zvládat stres a zátěžové situace. Třetí kapitola je zaměřena přímo na manažery, management a jeho úrovně a které funkce by měl každý správný manažer mít. Empirická část zkoumá jednotlivé úrovně managementu a způsob, kterým se manažeři na daných úrovních se zátěžovými situacemi vyrovnávají. Dále práce vyhodnocuje, jaké strategie zvládnutí stresu u jednotlivých manažerů dominují a jakým způsobem tyto stresové situace zahání.

Klíčová slova:

Stres, zátěžové situace, stresory, coping, strategie zvládnutí stresu, management, úrovně managementu, manažer

ABSTRACT

Abstract:

The bachelor thesis deals with coping strategies of managers on different manager levels. The theoretical part is divided into three parts. The first part deals with basic terms, what is stress, types of stress and consequences of stress on human organism. The second part deals with coping itself, about the division of coping and about how to cope with stress and stress situations. The third chapter is focused directly on managers, management and its levels and on manager functions. The empirical part examines the various levels of management and the way of managers to cope with stressful situations. Furthermore, the thesis evaluates which strategies of coping dominate by particular managers and how managers repel these stress situations.

Keywords:

Stress, stressful situations, stressors, coping, strategies of coping, management, levels of management, manager

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí své bakalářské práce Mgr. Veronice Kavkové, Ph.D za užitečné rady a připomínky při psaní této práce. Dále chci poděkovat rodině a především sestře Ing. Barboře Šoustkové, která pro mě byla velkou oporou během celého vysokoškolského studia. V neposlední řadě patří mé poděkování všem respondentům, kteří se podíleli na výzkumné části mé práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 STRES	12
1.1 DEFINICE STRESU	12
1.2 DRUHY STRESU	13
1.2.1 Stres pozitivní – eustres	14
1.2.2 Negativní stres – distres	14
1.3 FÁZE STRESU	14
1.4 STRESORY	15
1.5 BĚŽNÉ TYPY ZÁTĚŽOVÝCH SITUACÍ.....	18
1.5.1 Problém	18
1.5.2 Frustrace	18
1.5.3 Konflikty	18
1.5.4 Strach a úzkost	19
1.5.5 Nemoc	19
1.5.6 Bolest, strádání a utrpení.....	20
1.5.7 Krize	20
1.6 ROZHODOVÁNÍ PŘI STRESU.....	20
1.7 DŮSLEDKY STRESU.....	21
2 COPING A COPINGOVÉ STRATEGIE	25
2.1 ODOLNOST, ADAPTACE A COPING	25
2.2 TYPY COPINGU	26
2.3 STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ STRESU	26
2.4 PŘÍSTUPY ZVLÁDÁNÍ STRESU	29
2.4.1 Dispoziční přístup	29
2.4.2 Situační přístup.....	29
2.4.3 Interakční přístup	30
3 MANAŽER A STRES.....	31
3.1 MANAGEMENT A JEHO ÚROVNĚ.....	31
3.1.1 Top management	31
3.1.2 Middle management.....	31
3.1.3 Lower management	31
3.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	32
3.2.1 Plánování.....	32
3.2.2 Organizování	32
3.2.3 Personalistika	32
3.2.4 Vedení	32
3.2.5 Kontrola.....	33
3.3 STRESORY SPOJENÉ S PRACÍ	33
3.4 MANAŽERSKÝ STRES	34

II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRÁCE	36
4.1 CÍL PRÁCE	36
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRÁCE	37
5 METODIKA	38
5.1 POPIS POUŽITÉ METODY	38
5.2 PRŮBĚH VÝZKUMU	38
5.3 VZOREK RESPONDENTŮ	39
6 VÝSLEDKY A DISKUZE	41
6.1 VÝSLEDKY K VO1	50
6.2 VÝSLEDKY K VO2	52
6.3 VÝSLEDKY K VO3	53
6.4 VÝSLEDKY K VO4	54
7 OPATŘENÍ	57
NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	58
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM TABULEK	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit copingové strategie u manažerů, tedy jak jsou manažeři schopni se se stresem vyrovnat a předcházet mu.

V dnešní poněkud uspěchané době se setkáváme s mnoha situacemi, které výraznou měrou ovlivňují chování a rozhodování člověka. Jednou z nedílných součástí, se kterou se během života vyrovnáváme, je stres a zvládání stresových situací.

Péče o rodinu, domácnost, ale i neustále se dokola opakující pracovní povinnosti mohou být příčinou stresu a ovlivnit náš život. Každý z nás vnímá stres jinak, na někoho můžeme mít pozitivní vliv, druhému naopak zabraňuje v dosahování svých vytyčených cílů. Obtížné životní situace jsou součástí lidského života, často se v návaznosti na tyto situace formuje lidská osobnost a člověk díky nim může nalézt svůj životní směr.

Často se setkáváme s tím, že v pracovní sféře jsou psychickou zátěží ohrožovány právě ty skupiny lidí, které mají velkou zodpovědnost za svou práci, ale i za pracovní výkon svých svěřenců. Prostředí, které v práci budeme zkoumat, je manažerské, tedy prostředí, kde dochází k neustálému tlaku uvnitř managementu, ale i z široké veřejnosti. Žijeme v dynamické době, která nahrává dravým jedincům, tedy lidem s tahem na branku a velkou odolností vůči stresu. Právě to jsou nejčastější požadavky většiny firem. To znamená najít a zaměstnat člověka, který si umí perfektně organizovat čas, spoléhat se na sebe a účinně spolupracovat se svými spolupracovníky.

Jak bylo zmíněno již výše, práce je zaměřena na zvládání stresových a obtížných situací v manažerském prostředí, kde jednotlivci dennodenně řeší spoustu složitých úkolů, mají zodpovědnost za své podřízené, dělají důležitá pracovní rozhodnutí a nesou za ně zodpovědnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRES

Doba, ve které žijeme, přinesla pro člověka mnoho dobrého kromě toho nejpodstatnějšího, a to zdraví a pocitu spokojenosti. Žijeme v uspěchané, hektické a přetechizované době, pod vlivem různých stresových a zátěžových situací, na jejichž zvládnutí nebyl původně člověk vybaven. A právě tato nevybavenost v nás stále přetrvává. [7]

Stresové situace v nás zanechávají stopy, mění kvalitu našeho života, vedou k nespokojenosti a nakonec nám mohou zkracovat i život. Nejsme však proti stresu bezmocní a můžeme se ho naučit zvládat. Cesta k zvýšení odolnosti na stres je u každého jedince trochu odlišná. Stres patří k životu a není dobře se vyhýbat každému stresu, protože každý stres není nebezpečný. Určitá dávka aktivity a stresu je pro člověka a jeho život nezbytná. [7]

Stres nás provází od narození až do vysokého věku a náleží k přirozeným projevům našeho života. Lidé, kteří žijí na venkově, osamělí, v přírodě, mimo civilizaci a přelidněná města jsou zatěžováni stresem méně a dožívají se vyššího věku. Mnohé výzkumy potvrzují, že vysoký stupeň industrializace, urbanizace a migrace obyvatel způsobují stres, který může mít dlouhodobé i trvalé následky. Stres je však spojován nejen s vnějšími faktory, ale rovněž s vnitřními problémy, kterými mohou být konflikty, strach, úzkost, emocionální stavy, dlouhodobě působící zátěž či mezilidské problémy. [14]

1.1 Definice stresu

Slovo „stres“ k nám proniklo z anglického slova „stress“, které vzniklo z latinského slovesa „stringo“. Slovník nám říká, že sloveso znamenalo „utahovati, stahovati, zadržovati – např. smyčku kolem krku odsouzeného visícího na šibenici“. V technické oblasti je slovo „stres“ blízké svým významem „presu“, neboli lisu – to znamená „působit tlakem na daný předmět“. Ve vědecké oblasti lze výroku „býti ve stresu“ rozumět jako „býti v tísní“. [11]

Hovoří-li se o stresu, je možné položit důraz na tu či onu jeho stránku či charakteristiku. Poté se lze setkat s různými pokusy o přesné vyjádření a definování tohoto pojmu: [11]

- „Stres je výsledkem interakce (vzájemné činnosti) mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku.“ (H. Selye)
- „Stres je extrémní a neobvyklá situace, jejíž hrozba vyvolává významnou změnu chování.“ (R. G. Miller)
- „Stres vyjadřuje situaci člověka v napětí (tenzi) při řešení problému, když se do cesty řešení tohoto problému postaví nepřekonatelná překážka.“ (A. Howard a R. A. Scott)
- „Stresem označujeme extrémně vyostřenou situaci, kdy je osobnost vážně ohrožena dlouhodobou frustrací (neuspokojením základních potřeb).“ (M. H. Appley)
- „Stres je takový stav organismu, kdy nadměrné množství energie je využíváno na řešení problémů. Tolik energie by nemuselo být použito, kdyby se tyto problémy daly řešit normálně.“ (A. Antonovsky)
- „Stresem je nejen přímé, bezprostřední ohrožení člověka, ale i předjímání (anticipace) takového ohrožení a s tím spojený strach, bolest, nejistota, úzkost apod.“ (M. H. Appley a R. Trumbull)
- „Stres je následek traumatu (duševního úrazu) a velice intenzivní frustrace (pocitu neuspokojení).“ (D. H. Funkenstein, S. King, M. E. Drolette)

Jestliže dané výroky shrneme, lze říci, že stresem se většinou rozumí vnitřní stav člověka, který je buď něčím přímo ohrožován, nebo ohrožení očekává a zároveň se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná. [11]

1.2 Druhy stresu

Proměny stresu mají nejen záporné podoby, ale v některých souvislostech i podoby pozitivní. Rozlišujeme několik druhů stresu.

1.2.1 Stres pozitivní – eustres

Tento stres slouží jako stimulace a výzva, což je velmi důležité jako akční připravenost (např. na sportovní výkon nebo sebeobranu). Eustresem může být také velmi silný pozitivní zážitek (např. výhra ve sportce) a je také důležitou součástí života. Manažer by měl dělat vše pro to, aby on sám i jeho spolupracovníci měli co největší stres, ale důležité je stanovit hranici, kterou by neměli překročit, aby netrpěli přemírou stresu. Lze říci, že většina lidí trpí spíše nadbytkem stresu, než jeho nedostatkem. [15]

1.2.2 Negativní stres – distres

Distres může být například nějaká nadměrná negativní zátěž, ze které není úniku a která působí kumulativně v podobě výraznějšího opotřebování organismu, a to až pětinasobně. Rozlišujeme několik druhů distresu. *Situační stres* je zátěž v daném okamžiku, opakem tohoto stresu je *stres chronický*, který přetrvává delší dobu. Dále lze rozlišit *stres anticipační* – obavy z budoucnosti a *stres reziduální* – neschopnost vyrovnat se s minulostí. V neposlední řadě se vyskytuje *stres fyzický*, který je způsoben úrazem, velkou tělesnou zátěží nebo nemocí, a *stres psychický*, který je způsoben např. pocitem zodpovědnosti či pocitem nemohoucnosti. [15]

Distres lze rozdělit do dvou skupin také podle délky trvání:

- *akutní distres* – do této skupiny lze zařadit např. úmrtí milované či blízké osoby, pracovní neúspěch nebo rozvod; prožitek je velmi silný a člověk se s tím musí nějakou dobu vyrovnávat; projevuje se uvolňováním velkého množství adrenalinu do krve,
- *chronický distres* – řadí se sem např. dlouhodobé ponižování nadřízeným, dlouhodobé neshody v manželství nebo finanční potíže; do krve se vyplavuje dlouhodobě kortizon v malých dávkách. [15]

1.3 Fáze stresu

Nadměrná psychická zátěž, nebo-li stresová situace má za následek stresovou odpověď. Tento proces je nazýván **všeobecný adaptační syndrom** a skládá se ze tří fází: [4]

- **první fáze (poplachová reakce)** – pokud je organismus vystaven silné zátěži, reaguje nejprve šokem – tzn., srdce se rozbuší, svalové napětí se zmenší a krevní tlak klesne. Člověk se cítí jako by byl omráčený. Následně tělo vyvolá obranné mechanismy a traumatizující situaci se přizpůsobí – tlak stoupne, svaly se napnou a člověk je schopný řešit danou situaci. Pokud je zátěž menší, reakce organismu je umírněnější a projevuje se zejména zvýšenou ostražitostí, větší mírou pozornosti a lepší přizpůsobivostí na danou situaci,
- **druhá fáze (fáze rezistence)** – jestliže je člověk vystaven stresovým faktorům delší dobu, nastává fáze druhá, která se vyznačuje stavem „pohotovosti“. Daný stav souvisí s tím, že organismus je v trvalém napětí,
- **třetí fáze (fáze vyčerpání)** - do této fáze vstupuje organismus tehdy, pokud už nemá prostředky na to, aby se adaptoval. Lze pociťovat chronickou únavu nebo deprese.

V každé z těchto tří fází může dojít k onemocnění. Vše záleží na intenzitě stresorů a na schopnosti adaptace konkrétního člověka. Jako příklad lze uvést mrzutost, která může přivodit zažívací potíže a bolesti hlavy. Pokud je stresor výrazný (např. zpráva o úmrtí, vážná autonehoda), může dojít i k vážnějším onemocněním jako je diabetes či žaludeční vřed. [4]

1.4 Stresory

Termín stresor je možno chápat jako negativně působící vliv na člověka. Stresorem může být materiální faktor (nedostatek potravy nebo tekutiny), sociální faktor (působení jednoho člověka na druhého), ale také nedostatek času, pocit osamění nebo naopak nedostatek místa. [11]

H. Selye dělí stresory na fyzikální a emocionální: [11]

- **fyzikální stresory** – lze sem zařadit jedy a tzv. skoro-jedy, kterými jsou alkohol, nikotin, kofein a další drogy; řadí se sem i radiace, vyzařování ultrafialových a infračervených paprsků, nízký obsah kyslíku ve vzduchu, znečištění vzduchu, příliš silné magnetické pole, vibrace, otřesy, elektrošoky, meteorologické vlivy, změny ročních období, změny tlaku

vzduchu, viry, bakterie, přírodní katastrofy; dále jsou to nehody, úrazy, těhotenství, znásilnění apod.,

- **emocionální stresory** – zahrnují úzkost, zármutek, obavy, strach, nenávisť, nepřátelství, zlobu, nevyspělost, očekávání, že se něco strašného stane, přehnanou ustaranost, obavy z přestupků apod.

U stresorů se můžeme setkat i se speciálními termíny: [11]

- **ministresory (mikrostresory)** – vyjadřují mírné a velmi mírné podmínky nebo okolnosti, které vyvolávají stres; jako příklad lze uvést dlouhodobě pocíťovaný nedostatek lásky, který se postupně shromažďuje, až dosáhne hranice stresu,
- **makrostresory** – zahrnují vlivy děsivě působící, deptaující až vše ničící.

Během života se každý člověk setkává s různými situacemi, které u něj vyvolávají stres, a kterým se nemůže vyhnout. [7]

Zdraví a schopnost přežít závisí na schopnosti organismu udržovat rovnováhu mezi psychickými a tělesnými pochody. Stav rovnováhy je označován slovem homeostáza. Velmi mnoho změn v životě klade velké nároky na naši schopnost přizpůsobení se a jako důsledek vyvolává onemocnění. Na základě různých výzkumů sestavili T. H. Holmes a R. H. Rahe stupnici působnosti různých stresorů, ve které jsou uvedeny pozitivní i negativní životní události. U každé z nich je uvedeno bodové ohodnocení, které naznačuje míru zátěže neboli nároky na přizpůsobení, které je třeba vynaložit na vyrovnání se s danou událostí. [23]

Na základě tabulky č. 1 lze vyhodnotit riziko tělesného onemocnění. Celková hodnota kolem 150 bodů, která byla dosažena během jednoho roku, přináší 37 % pravděpodobnost tělesného onemocnění. Hodnota přes 300 bodů pak zvyšuje riziko onemocnění na 80 %. [23]

Tabulka 1: Holmes – Raheova stupnice působnosti různých stresorů

Životní událost	Body
Úmrtí partnera	100
Rozvod	73
Odluka	65
Uvěznění	63
Úmrtí blízkého člena rodiny	63
Osobní zranění nebo onemocnění	53
Sňatek	50
Propuštění z práce	47
Usmíření s partnerem	45
Odchod do důchodu	45
Změna zdravotního stavu člena rodiny	44
Těhotenství	40
Problémy v sexuálním životě	39
Nový člen rodiny	39
Změny v zaměstnání	39
Změny ve finanční situaci	38
Více hádek s partnerem	35
Větší hypotéka	32
Propadnutí věci sloužící jako záruka na půjčku	30
Změna pracovní náplně	29
Syn nebo dcera opouští domov	29
Neshody s příbuznými manžela nebo manželky	29
Vynikající osobní úspěch	28
Životní partner nastupuje do zaměstnání nebo z něj odchází	26
Zahájení nebo ukončení školní docházky	26
Změna životních podmínek	25
Přehodnocení osobních návyků	24
Neshody s vedoucím	23
Změna pracovní doby nebo podmínek	20
Změna bydliště	20
Změna školy	20
Změna způsobu trávení volného času	19
Změna v náboženských aktivitách	19
Změna ve společenských aktivitách	18
Menší hypotéka nebo půjčka	17
Změna doby spánku	16
Změna v počtu rodinných setkání	15
Změna stravovacích zvyklostí	15
Dovolená	13
Vánoce	12
Menší porušení zákona	11

Zdroj: ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres.* – strana 121

1.5 Běžné typy zátěžových situací

K situacím, které v našich životech velmi často přesahují únosnou míru zátěže a jsou spojeny se stresem, jsou řazeny zejména problémy, frustrace, konflikty, nemoc, bolest, utrpení a krize. Samy o sobě je lze chápat jako stresové situace, popřípadě jako jejich stresové zdroje. [18]

1.5.1 Problém

Tento pojem patří k často užívaným charakteristikám, které obecně označují typy zátěžových situací. Neřešené a nevyřešené problémy mohou člověku způsobit spoustu negativních důsledků. Lidský život s sebou nese řadu problémů, které lze analyzovat nebo klasifikovat z různých hledisek. Problém je možno chápat jako nadřazený pojem ostatním stresovým situacím, kterými mohou být nemoc, konflikt, frustrace apod. [18]

1.5.2 Frustrace

Frustrace jako psychický stav nastává, pokud je nějakým způsobem člověku znemožněno uspokojení aktualizované potřeby nebo dosažení určitého cíle. Lze říci, že míra frustrace je zvyšována se subjektivní důležitostí a naléhavostí potřeby. Frustrační situace lze rozdělit podle jejich původu na exogenní a endogenní frustrace. **Exogenní frustrační situace** jsou způsobené vnější překážkou, která může mít formu fyzické blokády (např. zamčená místnost či zmeškaný odlet letadla) nebo psychické blokády (např. přísný zákaz nějaké atraktivní aktivity). **Endogenní frustrace** jsou způsobené vnitřní překážkou, vnitřní zábranou nebo bariérou, která nedovolí uskutečnit určité chování (např. vzít si něco bez dovolení). [18]

Dlouhodobé znemožnění uspokojování určité potřeby se označuje jako **deprivace**. Pro označení prázdnoty, bezsmyslnosti života, vlastní existence a pocitů marnosti se používá označení **existenciální frustrace**. [18]

1.5.3 Konflikty

Obecně lze konflikt charakterizovat jako střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných a současně vzájemně neslučitelných zájmů, cílů a názorů. Představuje destabilizující prvek v systému. Mohou mít však i pozitivní význam, protože bez narušení současných poměrů a jejich změny by například nebyl vůbec možný vývoj. [18]

Konflikty lze rozdělit do řady druhů. Podle toho, koho se týkají, je lze obecně rozlišit na konflikty intrapersonální a interpersonální. **Intrapersonální konflikty** se týkají jednoho člověka a odehrávají se v jeho nitru. Vnitřní konflikty způsobují lidem řadu trápení. K jejich výsledkům se řadí zejména nejistota, nerozhodnost, špatné soustředění pozornosti, obavy či nespokojenost se sebou samým. Lidé s mnoha nevyřešenými vnitřními konflikty se navenek projevují jako nerozhodní, neklidní a vnitřně nevyrovnaní. **Interpersonální konflikty** jsou konflikty mezi lidmi a mají nejméně dva účastníky. Jsou vnímány jako rušivé vlivy zvnějšku a mohou mít dopad i do oblasti vnitřních konfliktů, se kterými se mohou různě kombinovat a prolínat. Podle počtu zúčastněných na vnějším konfliktu lze rozlišit konflikty dvou jedinců, jedince a sociální skupiny, dvou skupin nebo konflikty v rámci jedné skupiny. [18]

Konflikty mohou mít různé zřetelné i skryté důsledky pro jednotlivé účastníky i skupiny, popřípadě organizace. Většinou se dělí na pozitivní a negativní. K **pozitivním důsledkům** se řadí zavedení změny všude tam, kde stávající systém už nebyl plně funkční a výhodný. Vyřešení konfliktu může přinést odstranění příčin sporu, celkové sblížení, zlepšení vztahů nebo navázání spolupráce. K **negativním důsledkům** se může řadit například narušení vztahů a komunikace mezi lidmi, které pak má celou řadu dalších důsledků v oblastech, ve kterých se značnou měrou mezilidské vztahy a komunikace uplatňují. [18]

1.5.4 Strach a úzkost

Strach a úzkost jsou považovány za negativní, nelibé emocionální jevy negativního a pasivního charakteru, které doprovázejí nebezpečné a ohrožující situace. Mohou být spojovány také s nepříjemnými tělesnými pocity (např. svalová tenze, slabost) a také projevy (např. změna výrazu obličeje, zrychlení dechu nebo tepu). V životě člověka je úzkost přirozeným jevem, signalizuje možné ohrožení a je také součástí obrany proti němu. [18]

1.5.5 Nemoc

Nemoc je považována za protiklad zdraví, charakterizovaný určitou mírou narušení, poškozením nebo zničením tělesných či duševních funkcí, které jsou důležité pro život. Pohled na charakter nemocí je determinován kulturními i sociálními podmínkami. Co je považováno za nemoc v jedněch podmínkách, nemusí znamenat nemoc v jiných. Vážná

nemoc spojená s bolestí či utrpením velmi často představuje závažnou stresovou životní událost. [18]

1.5.6 Bolest, strádání a utrpení

Bolest je mnohostranně podmíněna, má mnoho podob a spojují se v ní tělesné pocity i emoční prožitky. Představuje signál, že je něco v nepořádku. Je založena na vnímání, hodnocení a emočním doprovodu. Reakci na bolest lze pozorovat v zevnějšíku člověka (zblednutí, změna výrazu obličeje, zrychlení dechu) a také v jeho chování (třes, reflexní pohyby). Silná bolest se řadí k závažným stresorům, protože se jí v podstatě nelze přizpůsobit. Míra snášení bolesti je u každého člověka individuální. Ovlivňuje ji například dosavadní životní zkušenost člověka, význam, který bolesti přiřazuje, očekávání intenzity bolesti a její trvání, důvěra ve vlastní schopnost se s bolestí vyrovnat, osobnostní znaky jako sklony k přehánění, precitlivělosti atd. [18]

Utrpení je způsobeno chronickou či trýznivou bolestí, nebo souvisí se situacemi spojenými s velkými útrapami, které jsou vyhodnoceny člověkem jako bezvýchodné. [18]

1.5.7 Krize

Intenzita zátěže ve stresové situaci může dosáhnout hraničních hodnot, přičemž jejich překročení znamená ohrožení existence jedince. V těchto případech se hovoří o kritickém stavu. Kritických rozměrů mohou nabývat různé životní situace, ve kterých je člověk konfrontován s vážným rizikem ohrožení. Krize lze dělit do několika kategorií. *Akutní krize* mívají jasný a zřetelný počátek i konec a jejich dynamický průběh je provázený silnými emocemi. Velmi často jsou nečekané, náhle a pro účastníky překvapující. *Kumulované krize* vznikají nahromaděním aktuálních stresujících faktorů a jejich spojením v nynějším prožívání spolu s minulými negativními zážitky, které jsou vybavovány prostřednictvím paměti. *Chronická krize* trvá zpravidla delší dobu a její průběh bývá méně dramatický než u krizí akutních. [18]

1.6 Rozhodování při stresu

Ke stresu se lze postavit z různých hledisek. Můžeme se s danou situací smířit, bojovat nebo zátěž podceňovat či přeceňovat, můžeme se situaci vyhnout, aktivně do ní zasahovat nebo být zcela pasivní. Nejprve je nutné objektivně zvážit, jestli je možné

okolnost, která nás stresuje, změnit. Pokud je situace nezměnitelná (např. úmrtí blízkého, vážná nemoc, úraz, ztráta majetku) je nezbytné se smířit s nevyhnutelným. Nikdo z nás není schopen bojovat s nevyhnutelným a současně žít klidný život. Žádnému člověku nevyjde v životě všechno, i když bude sebe víc úspěšný. Pokud se s něčím neměnným nesmíříme, budeme na to pořád doplácet a naše utrpení se může stále prohlubovat. Pokud je situace změnitelná, je nutné zvážit, zda je lepší s takovou situací bojovat nebo ji přijmout. Pokud situaci lze nějak změnit, je správné bojovat. Nejhorší variantou je chovat se apaticky a nevšímát si toho, co se odehrává, přijímat to pasivně, přestože existuje naděje na změnu. Jestliže člověk rozumí tomu, proč se něco děje a ví, co je za jeho stresujícími příznaky, mnohem lépe se potom rozhoduje a uklidňuje. [7]

1.7 Důsledky stresu

Pokud je stres dlouhodobě nadměrný, může se jedinec dostat do stavu bezmocnosti a beznaděje, který je spojený s depresí, pasivitou a neschopností se rozhodnout. V takovém stavu není organismus schopný už některé stresové hormony produkovat a tudíž vyplavovat a jedinec se přestává bránit. Do stavu beznaděje a bezmoci se mohou dostat i jedinci s vrozenou odolností proti stresu a s velkou adaptabilitou. [7]

Z časového hlediska lze důsledky stresu rozdělit na: [18]

- **bezprostřední projevy zátěže a stresu** – ty se dále dělí na *psychické reakce* (např. snížená bdělost a ospalost, mentální přesycení, ztráta motivace, pokles výkonnosti, výpadky koncentrace a krátkodobé paměti), *somatické reakce* (např. bolest hlavy, břicha, tepová a dechová frekvence, změna peristaltiky střev) a na *krátkodobé behaviorální reakce* (např. agresivní projevy, pasivita, stažení se),
- **účinky trvalejšího rázu** – dělí se na *psychologické symptomy* (např. nespokojenost, únava a vyčerpání), *somatické symptomy* (např. oběhové a respirační problémy, motorické potíže, dlouhodobé bolesti hlavy, sexuální problémy, trvalejší a výrazné negativní změny chování) a na *zvýšení nespecifické nemocnosti* (např. adaptační poruchy, posttraumatická stresová porucha, psychóza, atd.).

Mezi hlavní důsledky stresu, které budou dále podrobněji popsány, se řadí následující projevy.

Únava

Vyvolává ji nějakou dobu trvající zátěž, ale i slabší a běžná stimulace nebo naopak stimulace nedostatečná. Podle převažujícího charakteru zátěže a příznaků můžeme rozlišit únavu fyzickou a psychickou, kdy oba typy jsou vzájemně provázány. K běžným příznakům únavy lze zařadit zrychlený dech, pocení, zvýšený tep, zhoršenou koordinaci, zhoršení vnímání, zpomalení usuzování, bolest svalů, hlavy, očí, celkový pokles výkonnosti. [18]

Zátěž a zdraví

Jedním z hlavních důvodů, proč se zajímáme o stres a jeho důsledky, je ten, že má negativní dopad na zdravotní stav jedince. Více než stovky studií prokázaly tento negativní vliv stresu na zdraví. Některé studie jsou speciální a jiné ukazují na globální negativní vliv stresu. Nejčastěji se hovoří o stresových nemocech, nemocech civilizačních či psychosomatických. [11]

Na základě odborných studií převládá názor, že vliv stresu na zdraví není přímý ani jednoznačný. Dlouhotrvající stres tedy může, ale nemusí bezpodmínečně vyvolat onemocnění. I když je nepochybné, že silné stresory mohou mít negativní dopad na zdraví, má se za to, že účinek stresových situací na zdraví jedince je výsledkem současného výskytu vlivů objektivní a subjektivní povahy. Mezi nemoci ze stresu jsou často řazeny infarkt myokardu – nemoc, k níž dochází zúžením nebo ucpáním tepen, které zásobují srdce krví, dále pak hypertenze – vysoký krevní tlak či vředové onemocnění dvanáctníku a žaludku. V neposlední řadě se předpokládá podíl stresu na vzniku chorob, kterými jsou migréna nebo astma. [18]

Aktivní a pasivní reakce na stres

Obě tyto reakce na stres mohou nastat v různé formě i intenzitě. Reakce na akutní stres zpravidla odeznívá během krátké doby – hodiny, několik dnů. Na druhou stranu masivní zátěž (katastrofy a hrůzné události) může vyvolat i reakci nastupující opožděně (obvykle po několika týdnech až měsících). Tato reakce trvá déle než v případě akutního stresu. [18]

Jako příklad *aktivní reakce* lze uvést:

- svalové napětí, které se projevuje velmi často v celém těle
- zrudnutí obličeje
- silné pocení a pocity horka
- mimika je výrazná a může se velmi rychle měnit
- převažují zlostné emoce – křik, nářek i zloba
- třes rukou, nohou i celého těla
- agresivní projevy a tendence
- člověk rychleji mluví, než myslí
- nesoustředěnost a zhoršená schopnost komunikace, atd. [18]

Příkladem *pasivní reakce* na stresory, která je méně častější než reakce aktivní, je:

- ztuhlost, ztrnulost či omezení pohybu
- pohyb jedince je nekoordinovaný
- zblednutí
- ledové nohy i ruce
- studený pot, chvění se důsledkem zimy
- mimika je jen minimální
- emoce nejsou projevovány ani pociťovány
- člověk prožívá krátký okamžik jako nekonečně dlouhý
- snížená schopnost porozumět slovním sdělením, atd. [18]

Posttraumatický růst

Masivní stres nemusí vést jen k negativním důsledkům, ale naopak se může stát jedním z podnětů osobního růstu. Závažné stresory, mezi které lze zařadit například bolest nebo onemocnění, mohou člověku paradoxně přinést pozitivní změny v jeho prožívání a chování oproti stavu před začátkem působení stresoru. Úspěšné překonávání problémů a těžkostí, které jsou spojeny se stresem, přináší člověku často velké uspokojení, také se podílí na zvýšení jeho sebevědomí a současně může být jednou z cest k dosažení vyšší

kvality života. Vysoké nároky spojené se stresem, bolestí a útrapami nutí jedince vydat ze sebe maximum, vospět či dokonce překročit práh svých možností a překonat sám sebe.

Posttraumatický růst je možné definovat jako důležitou pozitivní změnu v jedincově chování a prožívání, která je charakterizována vyšší úrovní adaptace, odolnosti a postojů k životu, která je vyvolána silným stresorem. [18]

2 COPING A COPINGOVÉ STRATEGIE

Slovo „coping“ v angličtině znamená umět si poradit a vypořádat se s neobvykle obtížnou a nezvládnutelnou situací. Taková situace může být zapříčiněna těžkou nemocí, životní krizí, konflikty, nedorozuměním, střetnutím soupeřivých postojů atd. [11]

Ve spojitosti se zvládáním stresových situací bude dále vysvětlen význam slov odolnost, adaptace a coping.

2.1 Odolnost, adaptace a coping

Na základě mnohých výzkumů bylo zjištěno, že příležitostné vystavení stresu a následné zotavení vede později ke zvyšování stresové tolerance. Odolnost k náročným životním situacím lze vymezit jako vlastnost organismu projevující se v nestejně silném reagování na stresové situace. Tzn., že vznik stresu závisí nejen na vnějších okolnostech, ale také na vlastnostech a stavu organismu. Odolnost závisí na daných aspektech - vrozené vlastnosti organismu, konstituční vlastnosti, vlastnosti typu vyšší nervové činnosti, věk, situační proměnné či aktuální stav organismu. [29]

Termín „adaptace“ je latinského původu a znamená připravit se a upravit, vyzbrojit se k boji, popřípadě se připravit na přicházející těžkou životní zkoušku. Lze říci, že hlubší význam slova „adaptovaný“ znamená „být dobře připraven k tomu, co mě čeká“. Jak adaptace, tak coping se vztahují k aktivitě člověka v těžké životní situaci. Adaptace znamená vyrovnávání se se zátěží, která je relativně v normálních mezích, tzn. v obvyklé, běžné a pro člověka dobře zvládnutelné toleranci. Při adaptaci jde o řešení problémů, o hledání způsobů řešení zátěžových situací, kdy známe potřebné způsoby postupu, na které stačíme svými znalostmi a dovednostmi. [11]

Termínem „coping“ lze rozumět boj člověka s nepřiměřenou, nadlimitní zátěží, kdy slovo „nadlimitní“ je třeba posuzovat jak ve smyslu intenzity (mimořádně silný), tak také ve smyslu délky doby trvání (mimořádně dlouhý). U copingu jde především o řešení krizí, které jsou poměrně neobvyklé či o řešení velmi těžkých bodů zvratu, kde nemáme k dispozici potřebné dovednosti a znalosti. [11]

2.2 Typy copingu

V literatuře existují dva základní obecné typy copingu podle toho, jak působí: [18]

- *coping zaměřený na problém* – situaci lze změnit k lepšímu prostřednictvím úpravy okolností či vlastního chování; spočívá v přímé akci, v úsilí získat a využít potřebné informace a následně je uplatnit při změnách vlastního chování,
- *coping zaměřený na emoce* – cílem člověka je dostat své emoce pod kontrolu, aby nenarušovaly jeho integritu ani vztahy s lidmi v okolí; zakládá se na snaze o regulaci emocí, které doprovázejí stresové situace přinášející škody.

Dále existuje také tzv. duální model zvládnání, jehož autoři rozlišují: [18]

- *kontrolovaný coping* – založený na vědomém usměřování a okamžitých odpovědích na stres,
- *automatické zvládací reakce na stresory*.

Z časového hlediska lze rozlišovat: [18]

- *coping reaktivní* – znamená zvládnání stresu, který už nastal v minulosti,
- *coping proaktivní* – který je zaměřený na potenciální stresové situace, které by mohly nastat; ve své podstatě je tento druh copingu pozitivní, nezaměřuje se na hrozby, ale na cíle.

Dalším rozdělením je: [18]

- *coping anticipační* – zahrnuje bezprostřední hrozby,
- *coping preventivní* – zahrnuje hrozby, které jsou pravděpodobné ve vzdálenější budoucnosti.

2.3 Strategie zvládnání stresu

Jsou to způsoby zvládnání stresu, které se objevují plánovitě či neplánovitě, s vědomím nebo nevědomě při vzniku stresové situace s cílem eliminovat daný stres. Každý člověk si v průběhu života osvojuje vlastní způsoby zvládnání stresu, které mají určitou časovou a situační stabilitu. Při výběru strategie je třeba brát v úvahu tři oblasti:

kognitivní (jedná se o myšlenkovou analýzu, tzn. zvažování výběru strategie a jejich výhodností a konsekvencí), **emocionální** (dominuje zde řada negativních emocí v rámci stresu a jakékoliv jejich ovlivnění je vítáno) a **volní**, která se projevuje chováním. [29]

Mezi strategie zvládnání stresu lze zařadit Lazarusovu kategorizaci: [27]

- **strategie apatie** – je doprovázená pocity bezmoci, beznaděje a také deprese,
- **strategie vyhnutí** – je spojená s pocity strachu,
- **strategie napadnutí a útoku** – je spojená s pocity nebezpečí,
- **strategie různých druhů činností** – je zaměřená na posílení vlastních zdrojů a zdokonalení schopností jedince.

Další copingové strategie přizpůsobující se zátěžovým situacím rozlišuje i Paulhanová a dělí se na tři následující formy: [27]

- **modifikace pozornosti**,
- **změna subjektivního významu události** – spojená především s generováním pozitivních emocí, které pak následně snižují napětí,
- **přeměna aktuálního vztahu člověk – prostředí** – jestliže existuje konfrontace, tak vypracování plánu akce nepřímo přispívá ke změně emočního stavu.

První ze strategií – modifikace pozornosti – se uskutečňuje dvěma odlišnými způsoby: [27]

a) **strategie odmítnutí nebo vyhnutí**

b) **strategie soustředění se na zdroj stresu**

Podle autorky je nejčastěji používanou strategií – strategie vyhnutí se. Daná strategie je používána především ve formě určité náhrady, jako je sport, hry, relaxace atd.

V rámci modifikace pozornosti je možné rozlišovat také tzv. vigilanční coping, který může mít dvě formy. První formou je vyhledávání informací a druhou formou je vytvoření plánu řešení problému. Teorie vigilančního copingu vychází z modelu konfliktu rozhodování, ve kterém je každý proces rozhodování považován za stresovou situaci, kdy hlavním motivem je soustředění se na redukci stresu. Podle tohoto modelu představuje

vigilance optimální styl rozhodování, který se vyznačuje důsledným zpracováním informací. Opakem potom jsou tři maladaptivní styly: [27]

- **uspokojení** – je to styl, který se vyznačuje ignorováním celého rozhodování, přiklání se k prvnímu řešení, které se naskytne,
- **defenzivní vyhnutí** – je styl, který zahrnuje vyhnutí se zodpovědnosti vůči jiným osobám, jedná se o zmenšení významu důležitosti rozhodnutí,
- **hypervigilance** – jedná se o unáhlené rozhodnutí, špatné soustředění, bez zvážení jakýchkoliv alternativ (tzv. rozhodnutí v panice).

Lze rozlišit i několik způsobů zpracování stresových situací dle druhu, cílenosti, funkce a také podle jejich účinnosti.

Dle druhu se rozlišují akční způsoby a intrapsychické způsoby. Akční způsoby jsou směřovány k jednání a lze mezi ně zařadit útok, útěk, nečinnost, navázání kontaktu, sociální uzavřenost atd. Intrapsychické strategie obsahují procesy jako percepce, imaginace či myšlení. Řadí se sem odklon, podceňování, popírání, nadhodnocování i přehodnocování stresoru. Pokud jde o cílenost a funkci, lze rozlišit situačně orientované způsoby, které jsou zaměřené na stresor, a na reakci orientované způsoby, které jsou zaměřeny na stres. Z hlediska efektivity je možné posuzovat směr a intenzitu daného způsobu zpracování, které jsou závislé na druhu a intenzitě stresoru a také na charakteristikách osob. Z obecného hlediska lze říci, že strategie zvládnutí stresu zpravidla stres buď zvyšují, nebo snižují. [29]

Strategie zvládnutí stresu je možno rozdělit také na aktivní (ofenzivní) a pasivní (defenzivní). **Aktivní strategie**, u kterých je charakteristický boj člověka se stresem, rozlišují tyto kroky – *diagnóza situace* (poznání situace, zvyšování informovanosti), *mobilizace rezerv* (obranyschopnost, motivace), *plánování boje* (stanovení cílů, rozdělení cesty na etapy), *realizace* (protiútok) a *persistence* (výdrž, vytrvalost). **Pasivní strategie**, které jsou charakterizovány vnějším pasivitou a klidem, zahrnují následující hlavní kroky – *vyčkávání* (ignorování, hledání nových postupů), *lhostejnost* (nezájem), *rezignace* (odevzdanost osudu) a *odepsanost* (bezmocnost, pád na dno). [29]

2.4 Přístupy zvládání stresu

V následující podkapitole budou popsány tři přístupy zvládání stresu a stresových situací.

2.4.1 Dispoziční přístup

Většinou je charakterizovaný jako stabilní predispozice reagovat na stres určitým způsobem. Jedinec tedy nepřistupuje ke každé situaci jakoby z nulového bodu, ale používá určitou preferovanou a zafixovanou sadu postupů zvládání stresu, které přetrvávají nezávisle na čase a měnících se podmínkách.

Ve spojitosti s dispozičním přístupem byl proveden velký počet výzkumů, kdy bylo například zjištěno, že lidé vyznačující se vyšší úrovní sebeúcty se ve větší míře spoléhají na problematicky orientované strategie v porovnání s jedinci s nízkým stupněm sebeúcty. Pravděpodobně je to spojeno se silnější důvěrou ve vlastní schopnosti vyřešit daný problém.

Zjistilo se také, že osoby s vysokou úrovní neuroticismu se přiklánějí k výraznějšímu využívání strategií orientovaných na emoce a že prožívají víc interpersonálních stresů. [27]

2.4.2 Situační přístup

Je přístup, který zdůrazňuje vliv situace jako určující příčiny chování. Podstatou tohoto přístupu je, že copingové reakce na stresovou situaci jsou chápány jako determinované typem situací.

Bylo zjištěno, že lidé reagují rozdílně na tři typy stresových událostí:

- **situace jako výzva** (challenge) – lze sem zařadit např. začátek studia, manželství, narození dítěte a podobně,
- **situace ohrožení** (threat) – např. onemocnění či nezaměstnanost,
- **situace ztráty** (loss) – např. smrt blízké osoby, krádež nebo rozvod.

Oproti ohrožení má výzva pozitivní význam a je více často kontrolovatelná člověkem. Zatímco ohrožení a výzva mají zpravidla dlouhodobější charakter, ztráta je spíše jednorázová událost. Člověk reaguje na situaci ohrožení a ztráty spíše pasivními copingovými strategiemi – např. únikem do fantazie, zbožným přáním nebo hledáním

opory ve víře. Na druhou stranu situace výzvy mobilizuje v člověku spíše aktivní strategie jako je racionální chování, potlačení jiných aktivit či humoru.

Studie prokázaly, že čím víc má člověk pocit, že má situaci pod kontrolou, tím méně ji hodnotí jako nebezpečnou a naopak. [27]

2.4.3 Interakční přístup

Je třetím přístupem, který je nazývaný také jako transakční. Snaží se o překonání jednostrannosti dispozičního a situačního přístupu. Předpokládá, že chování je funkcí nepřetržitého mnohosměrného procesu interakcí mezi osobou a situací. Na straně jedince jsou to kognitivní, motivační a emoční faktory, které hrají důležitou roli při determinaci chování. Na straně situace se za determinující faktor chování považuje psychologický význam situace. V tomto přístupu je tedy podstatné, že chování neurčuje situace daná objektivně, ale situace tak, jak je vnímaná a prožívaná subjektem.

Konkrétní forma copingové strategie je závislá nejen na povaze situace, na kterou je úsilí nasměřované, ale také na environmentálních omezeních a zdrojích a současně na osobnosti, potřebách a schopnostech člověka. Žádná z těchto podmínek však samostatně nestačí na vysvětlení příčiny zvolené strategie. Při hodnocení se dostávají do interakce vlastnosti situace nejen jako objektivní reality, ale i jako subjektivně vnímaného světa s osobnostními vlastnostmi. [27]

3 MANAŽER A STRES

V následující kapitole budou definovány jednotlivé pojmy z oblasti managementu, a to manažerské úrovně, jednotlivé manažerské funkce a také budou popsány stresory, které ovlivňují práci manažerů.

3.1 Management a jeho úrovně

V moderním managementu jsou výběr a výchova manažerů klíčové, neboť manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem. Na schopnostech a kvalitě manažerů závisí definování podnikatelských záměrů, hospodářská situace organizace, kde působí, úroveň vedení lidí apod. Se zvýšeným rozsahem podnikatelských subjektů se zároveň zvyšovaly i nároky na jejich řízení a rozdělení managementu. V současnosti se management rozděluje zpravidla do tří úrovní.

3.1.1 Top management

Top management neboli vrcholový management reprezentuje takové pracovníky, kteří koordinují a usměrňují všechny činnosti a zároveň vytvářejí koncepcí určité organizace. Skupina těchto řídicích pracovníků je velmi důležitá, neboť na její práci závisí konečné výsledky. Vrcholový management je relativně oddělen od organizace a přebírá odpovědnost za vlastníky. [31]

3.1.2 Middle management

Střední management zahrnuje velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Lze sem zařadit manažery závodů a vedoucí různých útvarů (např. prodeje, nákupu, personalistiky apod.). V pracovní činnosti manažerů středního managementu zaujímá největší podíl získávání a poskytování informací. Uvádí se, že zmíněné činnosti zabírají až 40 % jejich pracovního času. [31]

3.1.3 Lower management

Tato základní nejnižší úroveň managementu se nachází jen o stupeň výše nad výkonnými pracovníky. Řadí se sem předáci, mistři, vedoucí dílen apod. [31]

3.2 Manažerské funkce

Manažer musí jako vedoucí pracovník zvládat velkou řadu činností, ať už se jedná o činnosti opakované či nahodilé. Mezi základní manažerské funkce se řadí plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Žádný vedoucí pracovník se bez nich neobejde, může však některé dílčí úkoly delegovat na své podřízené. Za dosažené výsledky organizace je ale odpovědný on sám.

3.2.1 Plánování

Plánování je proces, během kterého manažer formuluje cíl a způsoby jeho dosažení. Daný cíl vychází z cílů podniku a současně vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Tvorba cílů je především záležitostí spolupráce vrcholového vedení a představitelů nižších úrovní tak, aby se odstranily případné nesrovnalosti či rozpory a určila se reálná možnost jejich plnění. [32]

3.2.2 Organizování

Organizování zahrnuje vymezení, stanovení a zajištění činností vzájemných vztahů lidí a kolektivů během plnění určitých úkolů. Organizační struktury jsou formou zabezpečování těchto úkolů. [32]

3.2.3 Personalistika

Za velmi důležitý faktor úspěchu je v managementu považováno umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky. Znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k podniku, ve kterém pracuje, jsou nejcennějším kapitálem každého podniku. Personální zajištění představuje zejména tyto činnosti – získávání vhodných pracovníků, zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich odměňování. [32]

3.2.4 Vedení

Pojem vedení zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a zároveň motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění předem daných cílů. Při vedení lidí lze rozlišovat dva přístupy – teorie X a teorie Y. V teorii X se klade důraz na význam hmotné stimulace za daný výkon, rovněž na výrazné prosazování motivace pozitivní a negativní, trestů a odměn. V teorii Y se klade důraz především na nepřímou motivaci. Vedoucí

pracovník se u svých podřízených snaží vyvolat zájem o práci, vytvářet tvůrčí prostředí pro pracovníky, kteří jednají samostatně a uvědoměle. [32]

3.2.5 Kontrola

Kontrolou se rozumí proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi plánem a jeho skutečnou realizací. Mezi fáze kontrolního procesu lze zařadit získávání a výběr informací, ověřování správnosti výchozích informací, hodnocení všech kontrolovaných procesů, návrhy na opatření a zpětná vazba neboli kontrola realizace navrhovaných opatření. [32]

3.3 Stresory spojené s prací

U manažerské profese existují různé příčiny stresu, které se mohou často kombinovat. Nejvýrazněji se pravděpodobně projevují u středních manažerů, kteří jsou vystaveni tlaku shora i zdola. Mezi hlavní příčiny stresu se řadí: [1]

- **pracovní podmínky** – nepříjemné pracovní podmínky (např. nutnost pracovat rychle, pracovat nadměrný počet hodin či v nevyhovujících podmínkách) mohou negativně ovlivnit fyzické i duševní zdraví,
- **pracovní přetížení** – jedná se o nadměrné množství práce nebo o práci, která je nad možnostmi daného člověka,
- **nejasnost role** – jedinec nemá jasno o rozsahu své práce, odpovědnosti a pravomoci rozhodovat,
- **odpovědnost za podřízené** – znamená potřebu větší míry kontaktů a zároveň součinnosti s druhými, jedinec v této situaci může mít pocit odpovědnosti za chyby či nedostatky svých podřízených,
- **změny** – znamenají např. potřebu vyrovnat se s rychlou změnou technologie či získávání nových zkušeností,
- **vztahy s podřízenými** – často se lze setkat s kritickým postojem podřízených nebo jejich neochotou ke spolupráci,
- **vztahy s kolegy** – zahrnují osobní politiku, soupeřivost, konkurenci mezi kolegy, nedostatek podpory, problémy s nízkou spoluprací na projektech,

- ***jistota zaměstnání*** – jedná se o strach z nadbytečnosti či předčasného odchodu do důchodu,
- ***absence kariérního růstu*** – stav, kdy jedinec dosáhne stropu své kariéry, nemá žádné další vyhlídky do budoucna,
- ***vliv organizace*** – jedná se o napjatou atmosféru, nátlak, nedostatečnou volnost projevu či nedostatek informací,
- ***vnější tlaky*** – může se jednat o rozpor mezi požadavky organizace a požadavky rodiny nebo jinými mimopracovními zájmy (např. problémy v rodině způsobené přesčasovou prací nebo služebními cestami).

3.4 Manažerský stres

V dnešní době je pro většinu manažerských činností charakteristická různorodost, krátkost a roztržitost. Jsou vystaveni neustálým změnám a velmi často pracují pod tlakem, který může být považován v přijatelné míře za normální či dokonce žádoucí, kdy působí jako motivační síla. Pro manažery je v dnešní době alespoň nějaký stupeň stresu nevyhnutelný a dělí se do různých kategorií: [1]

- ***časový stres*** – je to reakce vyvolaná vědomím, že nějaká záležitost musí být vyřízena do stanoveného termínu,
- ***předběžný stres*** – lidově nazývaný „starosti“, je to pocit úzkosti z důvodu blížící se události, tato úzkost většinou nemá příčinu nebo je pouze nepatrná,
- ***situační stres*** – jedná se o pocit úzkosti, který se projevuje tehdy, když se člověk cítí být pod tlakem událostí nebo lidí,
- ***kontaktní stres*** – je to pocit úzkosti vyvolaný budoucím jednáním s lidmi nebo skupinkami lidí, které daný člověk vnímá jako nepříjemné.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRÁCE

Na úvod praktické části bude vymezen hlavní cíl a jednotlivé dílčí cíle práce, které budou doplněny výzkumnými otázkami.

4.1 Cíl práce

V rámci bakalářské práce bude nejprve zkoumáno, jak velká stresová zátěž je na manažery kladena v souvislosti s výkonem jejich práce a jak se s ní dokáží vyrovnat. Zkoumání bude probíhat všeobecně napříč všemi manažerskými úrovněmi a bez ohledu na to, ve kterém podniku manažeři pracují. Z všeobecného hlediska budou dále zkoumány další znaky u manažerů, a to vliv stresu na jejich zdraví, potřeba stresu v rámci vlastností manažerů, stres plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí, důsledky takového stresu či nejčastější stresové faktory plynoucí z jejich zaměstnání.

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké způsoby zvládnání stresových situací u manažerů nejčastěji dominují, jak manažeři reagují v situacích, kdy jsou něčím rozrušeni, popřípadě vyvedeni z míry. Dále se bude práce zabývat otázkou, s pomocí koho se manažeři nejčastěji vyrovnávají se stresem a jaký způsob zahánění stresových situací manažeři preferují. Všechny zmíněné proměnné budou zkoumány v rámci jednotlivých manažerských úrovní.

Získané výsledky výzkumu budou zpracovány a mohou do budoucna posloužit jako podklady pro další manažerské práce a projekty, které se zabývají stresem a zvládnáním zátěžových situací na různých manažerských úrovních.

4.2 Výzkumné otázky práce

V dané kapitole budou definovány hlavní výzkumné otázky práce, které budou následně rozebrány, vyhodnoceny a na základě výsledků budou navržena možná opatření a doporučení.

VO1:

Jaký způsob řešení stresových situací dominuje u manažerů z hlediska různých manažerských úrovní?

VO2:

Jak nejčastěji reagují manažeři na různých manažerských úrovních, když jsou něčím rozrušeni nebo vyvedeni z míry?

VO3:

S pomocí koho se manažeři na různých manažerských úrovních nejčastěji vyrovnávají se stresovými situacemi?

VO4:

Čím nejčastěji zahánějí stres manažeři na různých úrovních managementu?

5 METODIKA

V další kapitole bude popsána metodika sběru dat a průběh výzkumu. Charakterizována bude také cílová skupina respondentů.

5.1 Popis použité metody

Ke zjištění potřebných dat byla použita kvantitativní metoda – dotazníkové šetření. V rámci dotazníkového šetření byl vypracován vlastní dotazník, který obsahoval celkem 35 otázek. Dotazník byl uveden krátkým textem, který obsahoval žádost o vyplnění a informaci o účelu jeho vyplnění. Otázky byly rozděleny do několika skupin, a proto musely být všechny vyplněny, aby mohly být odpovědi následně zpracovány a vyhodnoceny. Z celkového počtu 35 otázek bylo 33 otázek uzavřených s možností vždy jedné odpovědi a 2 otázky byly polootevřené s možností dopsat odpověď vlastní, pokud žádná z nabízených nebyla vyhovující. V závěrečné části dotazníku byly uvedeny identifikační otázky, v rámci kterých byl zjišťován například věk nebo pohlaví dotazovaných.

Metoda dotazníkového šetření byla vybrána, protože umožňuje rychlý sběr velkého množství dat a následně dostatek hodnot pro porovnání. Nevýhodou dotazníku pak může být zkreslení směrem k očekávané odpovědi a někdy i nedostatečné porozumění otázkám.

5.2 Průběh výzkumu

Dotazník byl rozeslán elektronickou formou lidem pracujícím v roli manažerů, kdy nebyl vyhraněn obor jejich působnosti, ale muselo se jednat o osoby působící na manažerské pozici. Prvotně byli osloveni manažeři na základě kontaktů a známostí, u kterých se vědělo, že manažerské pozice vykonávají. Dále byli manažeři požádáni, aby dotazník rozeslali i mezi své známé a kolegy, kteří zastávají tutéž funkci. Oslovení byli muži i ženy tak, aby byla ve výzkumu zastoupena obě pohlaví.

K vytvoření dotazníku byly využity webové stránky survio.com. Tato forma byla zvolena z důvodu nejrychlejšího způsobu distribuce dotazníku mezi větší počet respondentů prostřednictvím internetového odkazu. Vyplňování dotazníku respondenty probíhalo od ledna do začátku dubna roku 2019.

Dotazník byl rozeslán celkem 155 lidem. Z tohoto počtu bylo 50 dotazníků otevřeno pouze pro zobrazení a 1 dotazník nebyl dokončen. Počet dokončených a použitelných dotazníků byl tedy 104. Časové rozmezí potřebné k vyplnění dotazníků činilo 2 – 10 minut.

Analýza dat byla provedena v programu Microsoft Excel. Odpovědi na otázky byly zpracovány a vyhodnoceny pomocí kontingenčních tabulek a grafického znázornění.

5.3 Vzorek respondentů

Výzkumný soubor tvořili respondenti na různých manažerských úrovních ve společnostech s různým předmětem podnikání v rámci celé České republiky, převážně však ze Zlínského kraje. Nejvíce dotazovaných se řadilo do skupiny pojišťovnictví a bankovníctví, dále to byli respondenti z oblasti zpracovatelského průmyslu a z oblasti informačních technologií. Záměrem bylo oslovit dostatek respondentů, kteří spadají jak do nižší, tak i střední a vyšší manažerské úrovně.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 65 % mužů a 35 % žen, což dokazuje, že manažerské pozice více zastávají i v dnešní době stále muži.

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byla kategorie 40 – 49 let. Manažeři v tomto věku jsou velmi často zaměstnavateli vyhledávaní, neboť mají již mnohé pracovní zkušenosti z předchozích pracovních pozic a předpokládá se tedy, že je využijí i na manažerské pozici. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou osoby, kterým je méně než 30 let. To jsou většinou absolventi vysokých škol, kteří sice nemají tolik pracovních zkušeností za sebou, na druhou stranu mohou přicházet s novými nápady, inovacemi a svou originalitou. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií byli manažeři, kterým je více jak 60 let. Tito lidé zpravidla tíhnou ke stereotypu v oblasti vedení. Jsou to však lidé s mnohaletou praxí a zkušenostmi.

Dále bylo zjišťováno, jak dlouho vykonávají manažeři své povolání ve vedoucí pozici. Nejvíce byla zastoupena skupina 4 – 6 let, která měla procentuální zastoupení 32 % a skupina 10 a více let s 26 %.

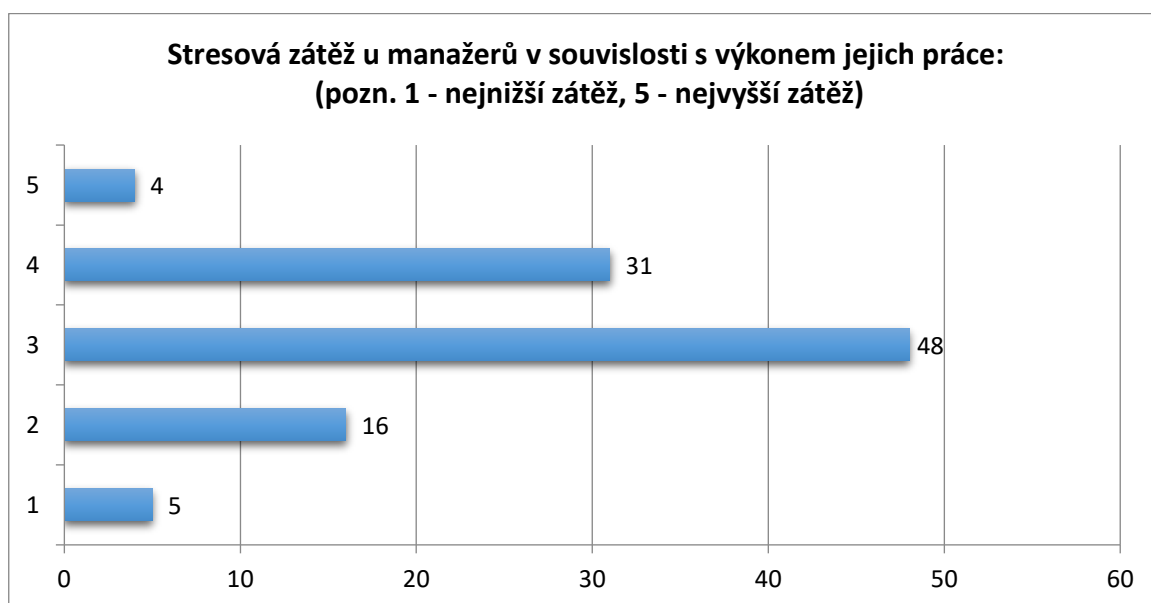
Na otázku, kolik pracovníků manažeři řídí, byla nejčastější odpověď 1 – 10 pracovníků. To znamená, že byli osloveni respondenti spíše z menších firem. Více než 100 zaměstnanců řídí pouze 8 % dotázaných.

Předmětem podnikání u největšího počtu respondentů bylo pojišťovnictví a bankovníctví, dále pak průmysl a strojírenství a informační technologie. Tyto tři oblasti podnikání zahrnovaly více než 60 % dotázaných. Menší skupinu pak tvořili respondenti z oblasti potravinářství, pohostinství, zemědělství, obchodu či školství.

6 VÝSLEDKY A DISKUZE

V této kapitole budou nejprve rozebrány odpovědi respondentů na všeobecné otázky související se stresem v jejich pracovním prostředí. Následně bude přistoupeno k výsledkům týkajících se hlavních výzkumných otázek, které byly zkoumány u manažerů z hlediska manažerských úrovní.

Graf 1: Stresová zátěž u manažerů v souvislosti s výkonem jejich práce

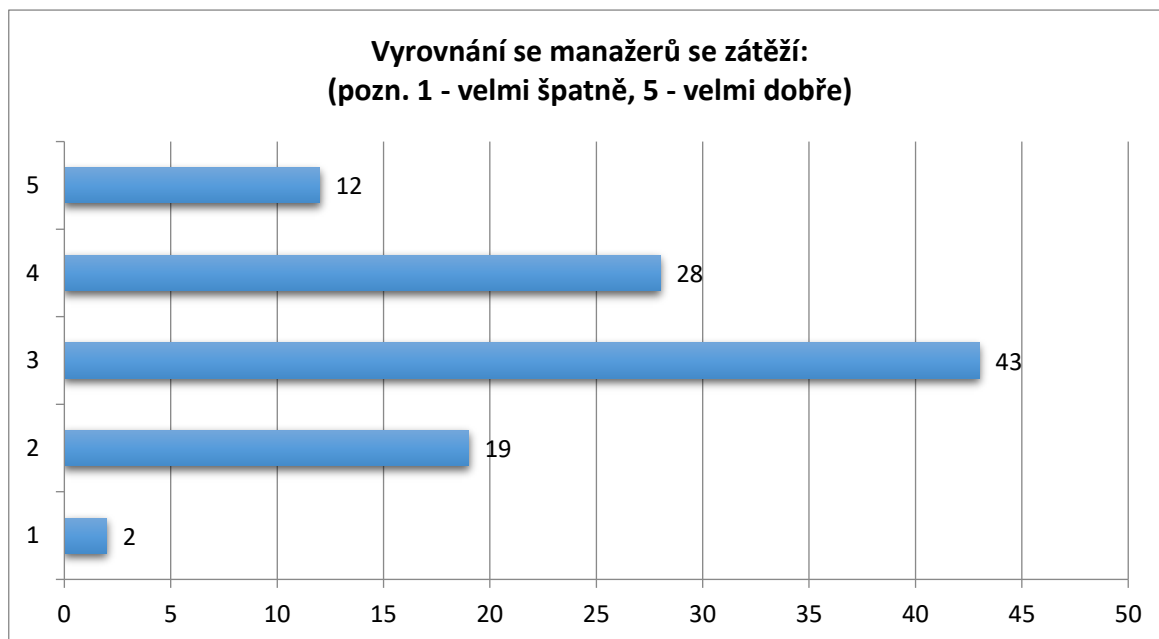


Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu č. 1 vyplývá, že na manažery je v souvislosti s pracovním výkonem kladena průměrná stresová zátěž. Je to zřejmě z toho důvodu, že manažerské prostředí je sice stresové, nikoliv však natolik jako jiné profese (např. lékaři, hasiči apod.).

Pouze 5 respondentů uvedlo, že je na ně v souvislosti s jejich prací kladena minimální zátěž a naopak 4 respondenti se přiklání k názoru, že je pro ně stresová zátěž velmi vysoká. Vše se odvíjí od osobnosti daného člověka a jeho schopnosti snášet stres, který na něj v pracovních podmínkách působí.

Graf 2: Vyrovnání se manažerů se zátěží



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako většina manažerů uvedla v předešlém grafu, že je na ně kladena spíše průměrná zátěž ve spojitosti s jejich pracovní náplní, tak i u následující otázky se manažeři přiklánějí k názoru, že se dokáží se zátěžovou situací dobře vyrovnat. Výsledné hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 2, kdy se téměř polovina manažerů přiklání k průměru.

Pozitivním zjištěním je také to, že pouze dvě osoby ze všech dotazovaných se se stresovou zátěží vyrovnávají velmi špatně. Lze si to vysvětlit tím, že manažerské prostředí není vhodné pro každého jedince a manažeři bývají ve většině případů lidé, kteří jsou silné osobnosti a se stresovými situacemi se umí vypořádat.

Graf 3: Potřeba stresu u manažerů ke zvýšení pracovních výkonů



Zdroj: Vlastní zpracování

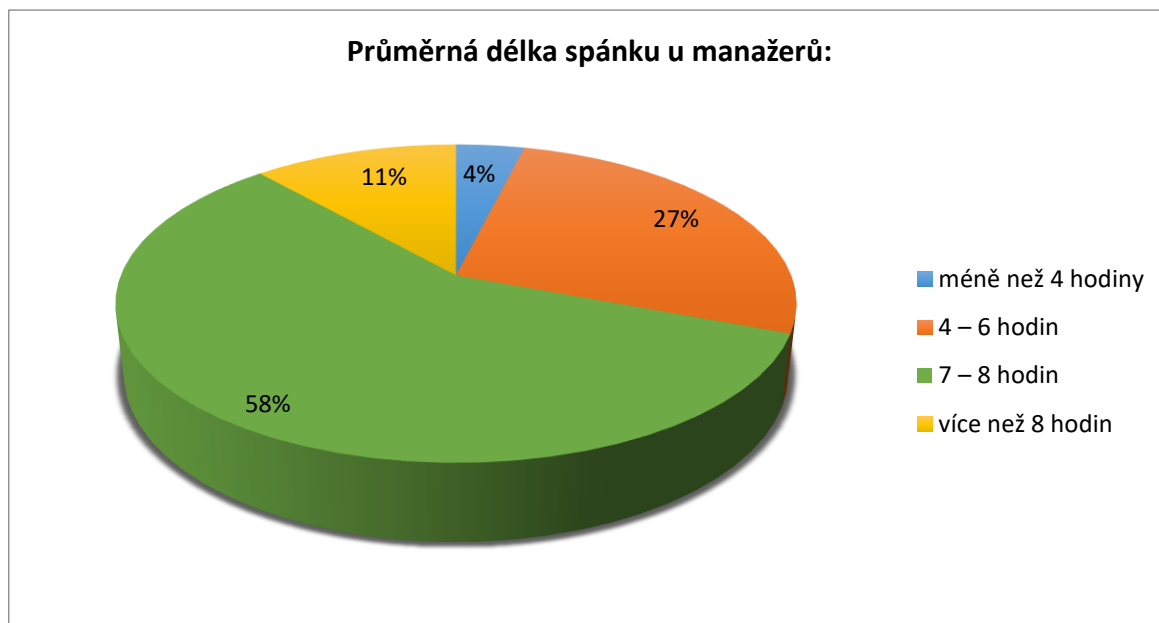
V další otázce bylo zjišťováno, zda manažeři potřebují či vyhledávají stres ke zvýšení svých pracovních výkonů. Výsledné odpovědi byli rozděleny téměř shodně na dvě poloviny, přičemž se přece jenom o něco málo více respondentů přiklonilo k tomu, že stres ke zvýšení svých pracovních výkonů potřebují. Může to být vysvětleno tím, že někteří manažeři stres ke zvýšení svých pracovních výkonů potřebují a vyhledávají. Díky tomu, že jsou ve stresu a pod neustálým tlakem, se dokáží vyprovokovat k lepším výsledkům.

Všeobecné výsledky různých výzkumů však dokazují, že stres v pracovním prostředí vede spíše k negativním organizačním výstupům, mezi které se řadí například snížená produktivita práce.

Stejně jako je každý člověk jiný, tak i manažeři reagují na stresové situace různě. Ve většině případů však vede stres k pasivnímu a agresivnímu chování manažera, ale i k různým fyziologickým a psychologickým změnám jako jsou změny nálad a deprese.

Existují však i manažeři, což mimo jiné dokazuje i náš průzkum, kteří umí zdravou dávku stresu proměnit ve svůj prospěch. Tito lidé dokáží lépe zvládat stresové situace a jsou vůči stresu více odolní. Již od pohledu jsou vyrovnaní po psychické i fyzické stránce a mají dobré vztahy se svým okolím.

Graf 4: Průměrná délka spánku u manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

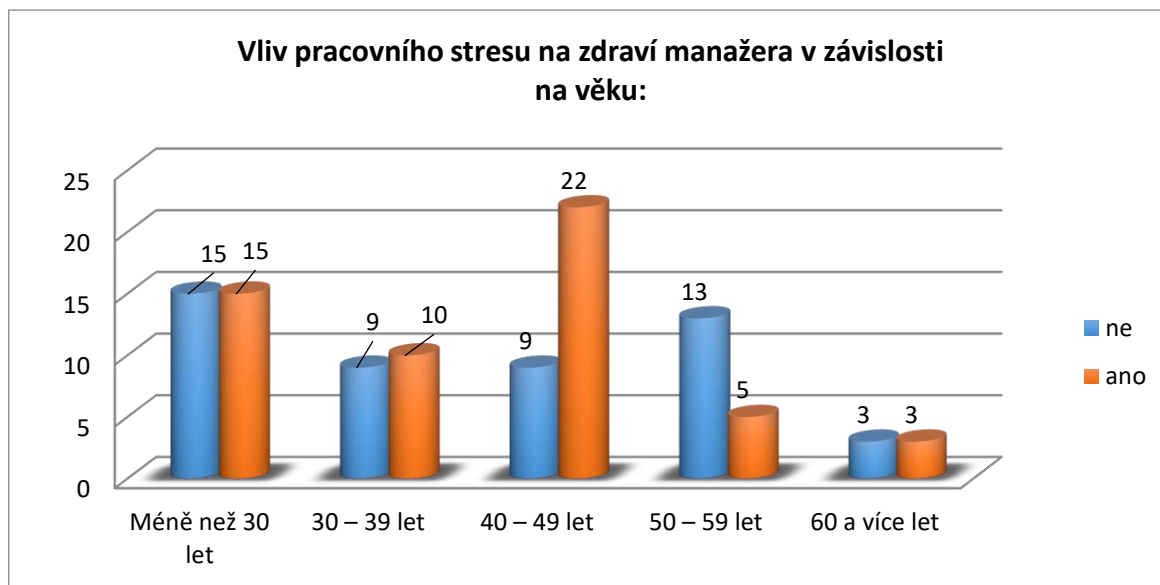
Stejně jako je délka spánku individuální u každého jedince, není tomu jinak ani u manažerů. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že průměrná délka spánku u dospělého člověka by měla zahrnovat dobu mezi 6 až 8 hodinami.

Pozitivním zjištěním v tomto výzkumu tedy bylo, že 58 % dotazovaných manažerů spí průměrně denně 7 až 8 hodin. To dokazuje, že většina manažerů si zakládá na tom, aby byli dostatečně odpočinutí a dosahovali při své práci efektivních a pozitivních výsledků.

Další nejčastěji zastoupenou skupinou byli manažeři, kteří spí v průměru 4 až 6 hodin. Délka spánku kolem pěti hodin je stále považována za dostačující pro lidský organismus. Dokonce bylo zjištěno, že délka spánku, která přesahuje 8 hodin, má na člověka horší dopad než ta pětihodinová. Mezi negativní důsledky se řadí například deprese, srdeční postižení nebo obezita.

Existuje však spousta manažerů, kteří díky své profesi, která je nutí být neustále ve střehu a dosahovat maximálních výkonů, považují čas spánku za promrhaný. Nedokáží si tedy zorganizovat klidný a dostatečně dlouhý spánek, což se později projeví na jejich zdraví. Tito respondenti zaujímali v našem průzkumu naštěstí jen 4 % a jejich průměrná délka spánku činí méně než 4 hodiny.

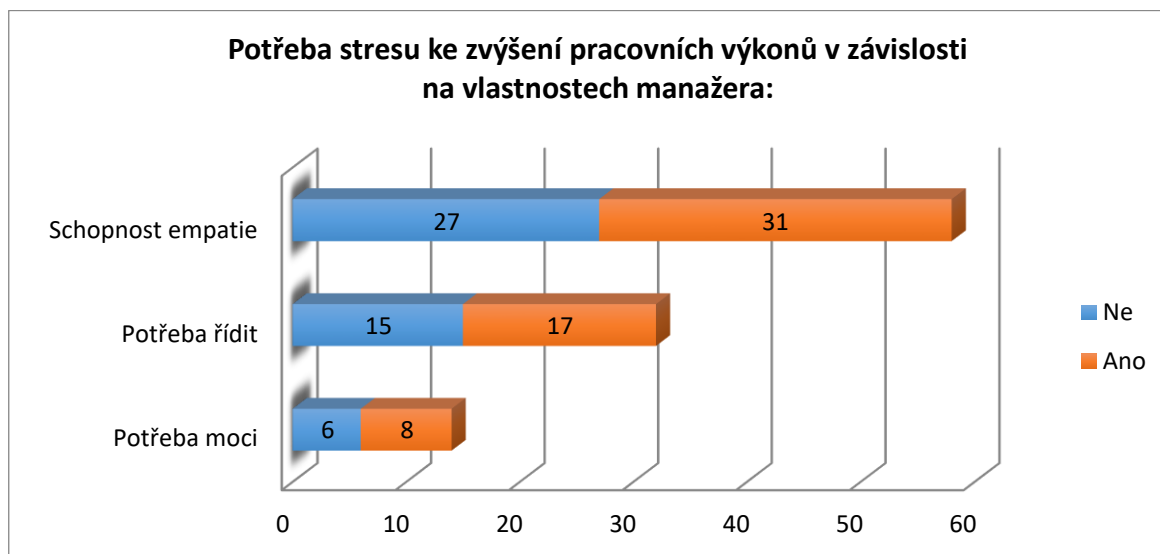
Graf 5: Vliv pracovního stresu na zdraví manažera v závislosti na věku



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 5 lze vidět, že více než dvě třetiny respondentů v rozmezí věku 40 - 49 let se přiklání k názoru, že pracovní stres má vliv na jejich zdraví. Může to být zapříčiněno tím, že většina lidí v tomto věku se mimo svých běžných pracovních povinností stará také o domácnost, děti a rodinu a každodenní pracovní stres ovlivňuje jejich zdraví více než u lidí v mladším věku, kteří si stres tolik nepřipouští nebo mu nejsou tolik vystaveni.

Graf 6: Potřeba stresu v závislosti na vlastnostech manažera

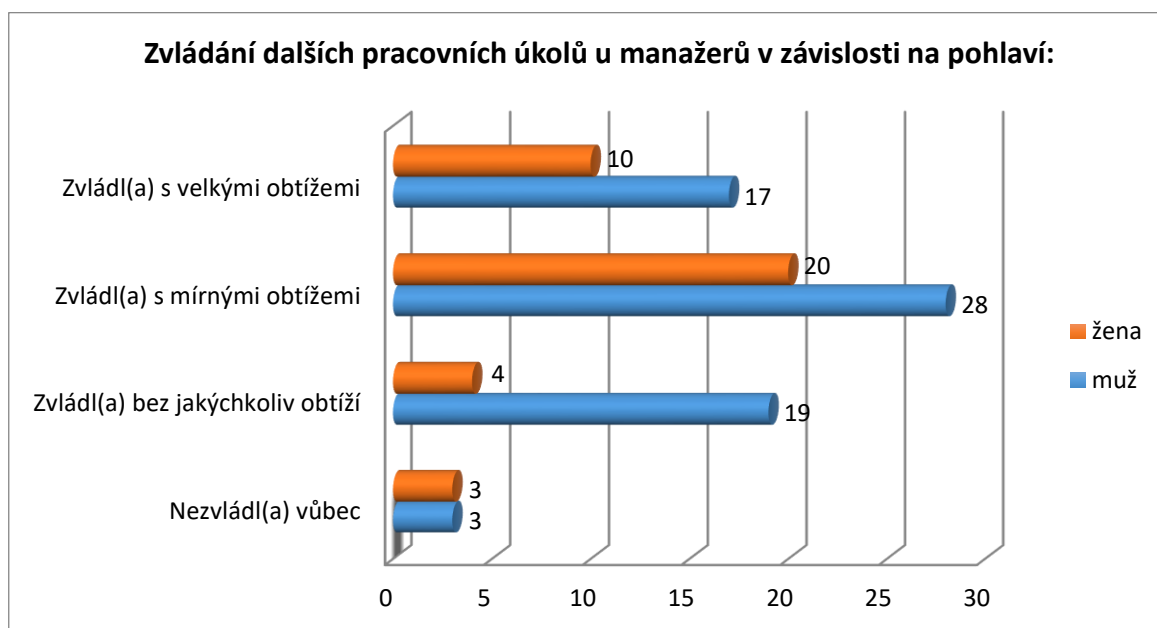


Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě grafického znázornění č. 6 lze vidět, že mezi nejčastější vlastnost manažerů se řadí převážně schopnost empatie, to znamená schopnost vcítit se do chování a jednání jiného člověka. Nejčastěji tuto odpověď volili manažeři v rámci nižšího managementu, pro které je vztah s jejich kolegy prioritní. Potřebu moci a řízení pocítují jen minimálně. Oproti tomu u manažerů ve vrcholovém managementu se velmi často vyskytuje vlastnost a potřeba řídit. Může to být zapříčiněno tím, že top manažeři pod sebou mají větší počet pracovníků a manažery středního a nižšího managementu a rádi nad nimi mají dohled a přidělují jim úkoly.

Bylo zkoumáno, zda mají vlastnosti manažerů vliv na potřebu stresu ke zvýšení jejich pracovních výkonů. V rámci všech zkoumaných vlastností se více než polovina manažerů přiklání k názoru, že stres ke zvýšení svých pracovních výkonů potřebují. Nebyl tedy zjištěn téměř žádný rozdíl mezi dotazovanými s různými manažerskými vlastnostmi. Stres pramenící z pracovních úkolů a požadavků je přirozenou součástí práce manažerů bez ohledu na to, které manažerské vlastnosti u nich převládají. Manažeři by však neměli opomenout, že dlouhodobě přetrvávající stres vede k únavě, vyčerpání, poklesu soustředění a pracovního výkonu.

Graf 7: Zvládání dalších pracovních úkolů u manažerů v závislosti na pohlaví



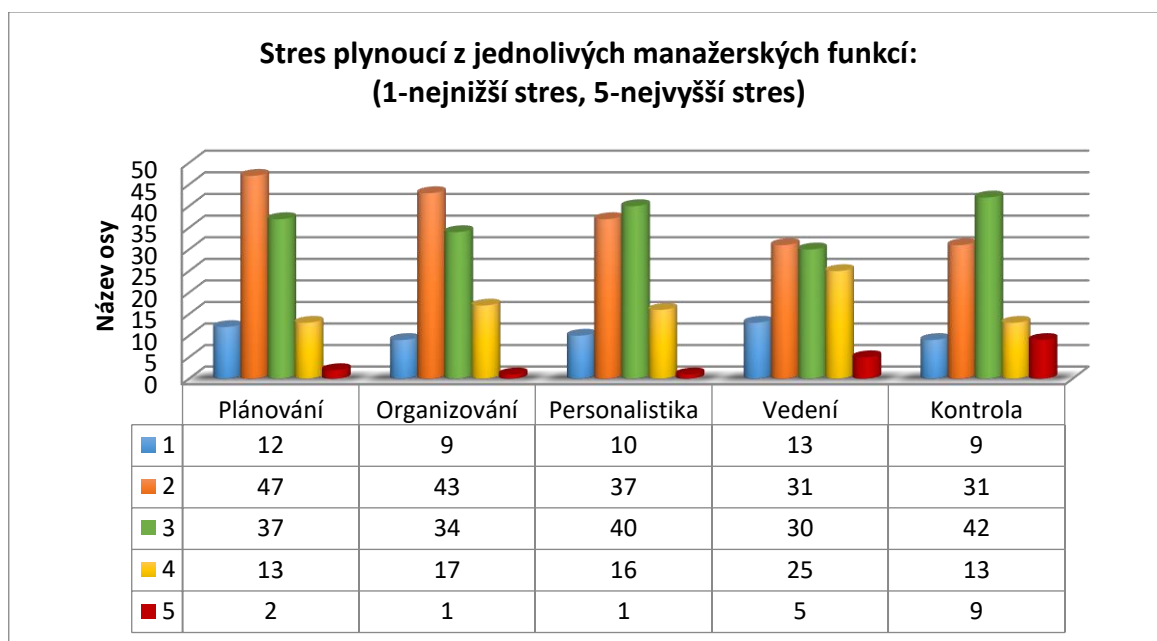
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo zkoumáno, jak by se manažeři postavili k situaci, kdy by museli zvládat další pracovní úkoly nad rámec svých dosavadních pracovních povinností.

Kladným zjištěním bylo, že většina manažerů a manažerek si myslí, že by zvládli další pracovní úkoly, které by jim byly přiděleny, pouze s mírnými obtížemi. Přidělení dalších úkolů by však pro většinu z nich znamenalo jejich zvládnutí v rámci přesčasů a osobního volna.

Pouze 6 manažerů ze všech respondentů odpověděli, že by další přidělené úkoly nezvládli vůbec.

Graf 8: Stres plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí

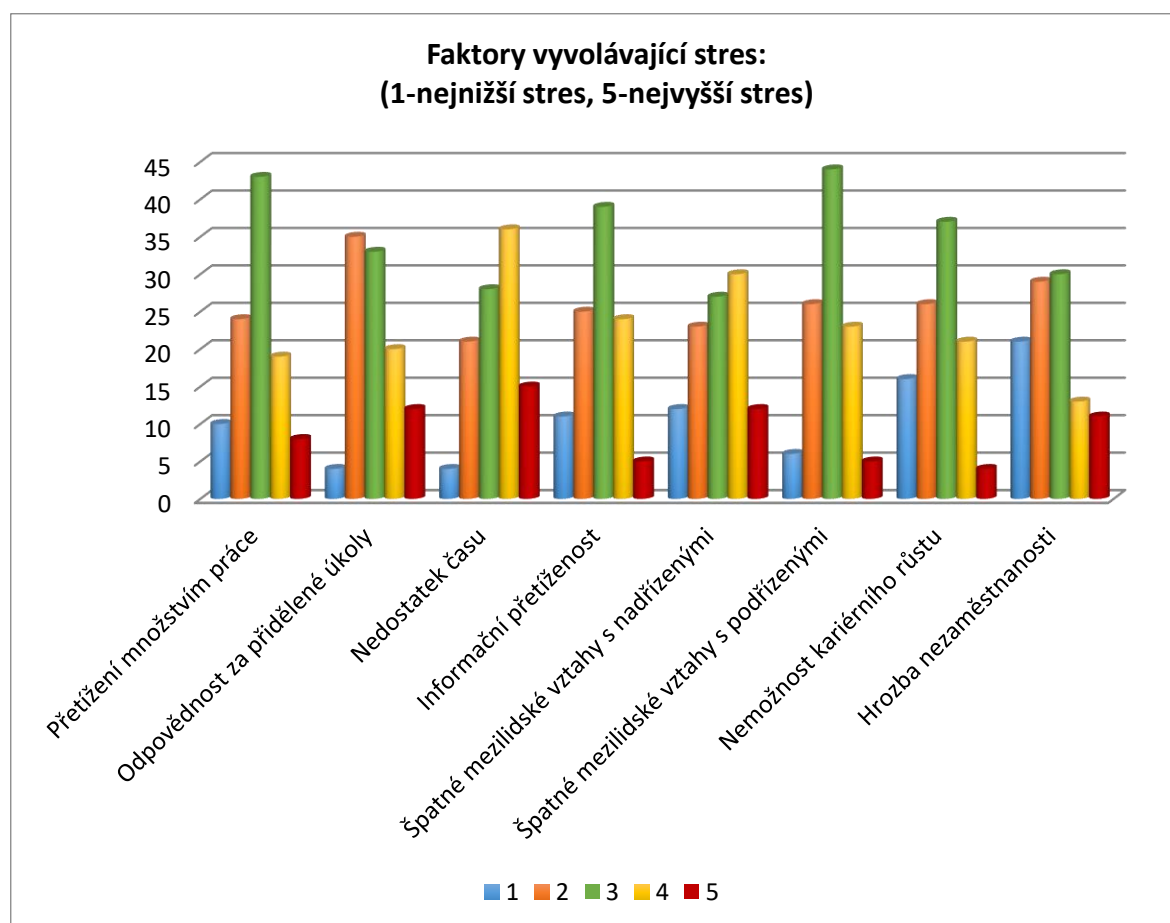


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 8 lze vyčíst, že vedení a kontrola způsobuje větší stres u manažerů než plánování a organizování. Může to být zapříčiněno tím, že v dnešní době není vedení lidí a celkově práce s lidmi vůbec jednoduchá. Pracovníci si často myslí, že právě oni mají pravdu a odmítají poslouchat své nadřízené. V takových případech se jako nejúčinnější zbraň proti takovému chování ukázal finanční postih. Kontrola zadaných pracovních úkolů i podřízených se ukázala jako nejvíce stresující.

Ukázalo se také, že personalistika způsobuje u manažerů větší stres než například plánování. Jedním z možných důvodů může být to, že v posledních letech je na pracovním trhu nedostatek kvalitních a schopných pracovníků. Pokud takoví jsou, sami si vybírají, kde budou zaměstnáni a za jakou finanční odměnu. Manažeři jsou pak postaveni před volbu buď zaměstnat méně kvalifikovaného pracovníka, který je ochoten pracovat za nižší mzdu nebo velmi kvalifikovaného zaměstnance, kterého však musí náležitě ohodnotit. V dnešní době se lze s tímto problémem setkat především ve strojírenských firmách.

Graf 9: Faktory vyvolávající stres

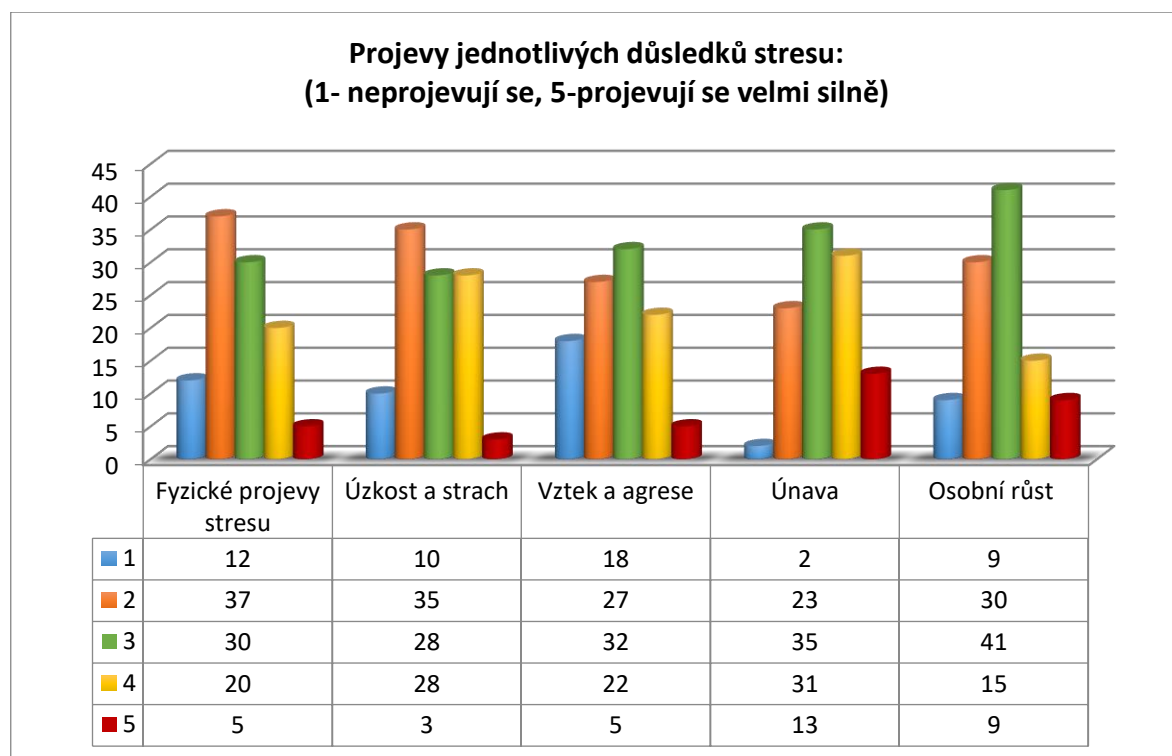


Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu č. 9 můžeme vysledovat, že největší stres způsobuje u manažerů nedostatek času. Lze to vysvětlit tím, že dnešní doba je hodně uspěchaná a chaotická, na manažery jsou kladeny čím dál větší nároky a není pro ně snadné plnit všechny své úkoly ve stanoveném termínu.

Naopak nejméně stresující je pro manažery hrozba nezaměstnanosti. Proč tomu tak je, si lze zdůvodnit tím, že pokud člověk chce pracovat, tak je na trhu práce takové množství nabídek, že si práci vždy najde. Pro firmy je naopak čím dál těžší sehnat kvalifikované pracovníky.

Graf 10: Projevy jednotlivých důsledků stresu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 10 znázorňuje, že nejvíce se projevujícím důsledkem stresu je únava. Manažerské prostředí je často také velmi stresujícím prostředím, a proto vliv stresu způsobuje u manažerů vyčerpanost a únavu jak psychickou, tak i fyzickou.

Méně jsou pak projevovány fyzické důsledky stresu, úzkost a strach nebo vztek a agrese.

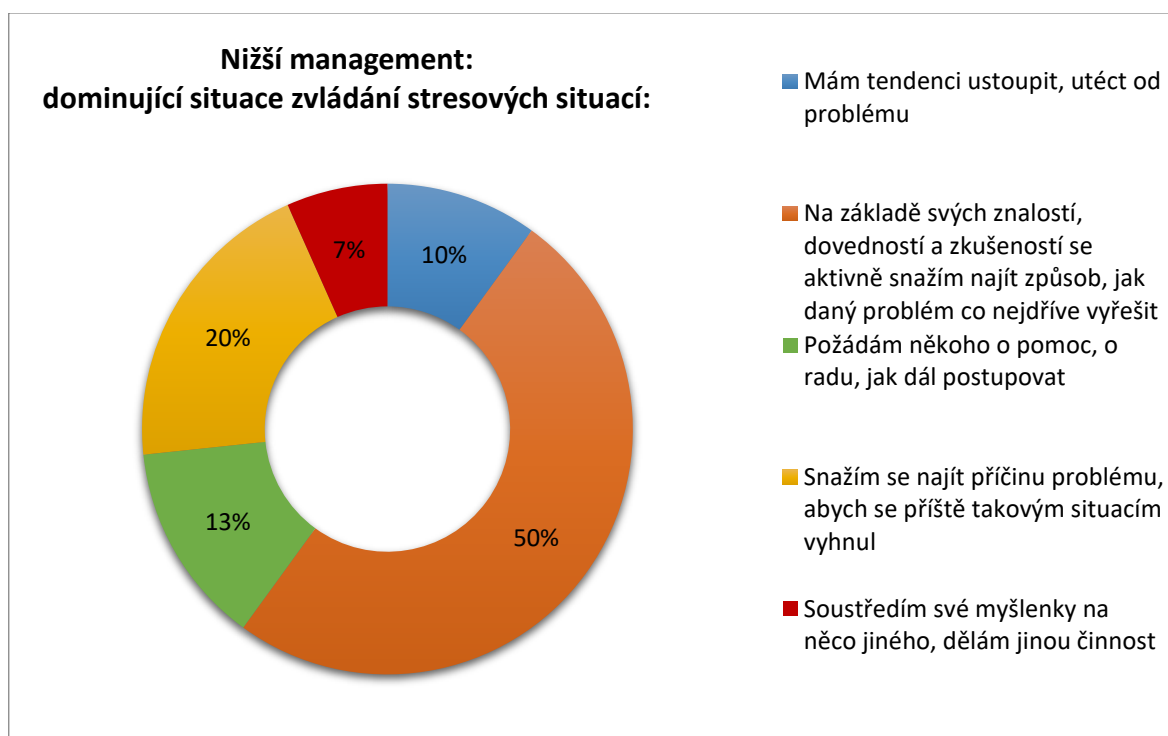
Mimo všechny negativní důsledky stresu se u manažerů projevuje často také jeden z pozitivních důsledků stresových situací, a to jejich osobní růst způsobený překonáním problémů a těžkostí.

6.1 Výsledky k VO1

V rámci první výzkumné otázky bylo zkoumáno, jaký způsob řešení stresových situací dominuje u manažerů z hlediska různých manažerských úrovní.

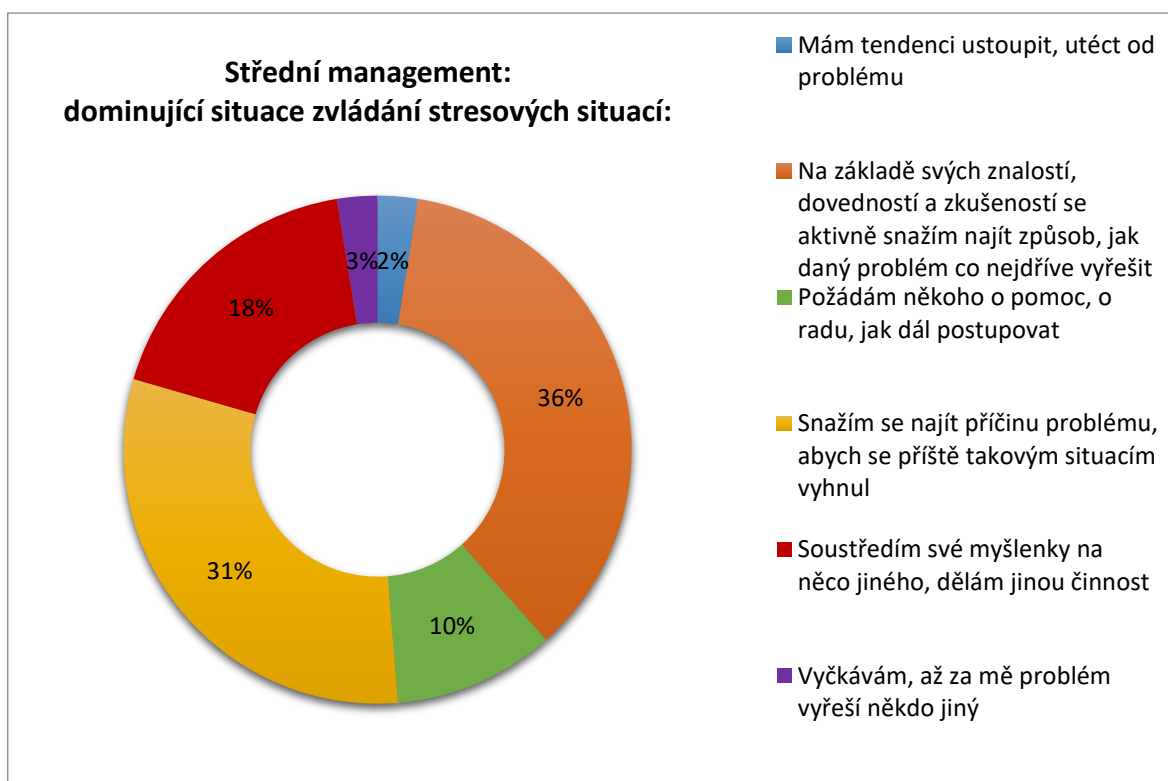
Bylo zjišťováno, zda se snaží problémy a stresové situace vyřešit či naopak od nich ustoupit a utéct. Předpokládá se, že zkušený manažer by se měl snažit problém vyřešit ať už sám nebo za pomoci svých kolegů. Utíkání od jednoho problému vede následně k dalšímu problému, proto je velmi důležité najít příčinu hned na začátku.

Graf 11: Nižší management – dominující situace zvládání stresových situací



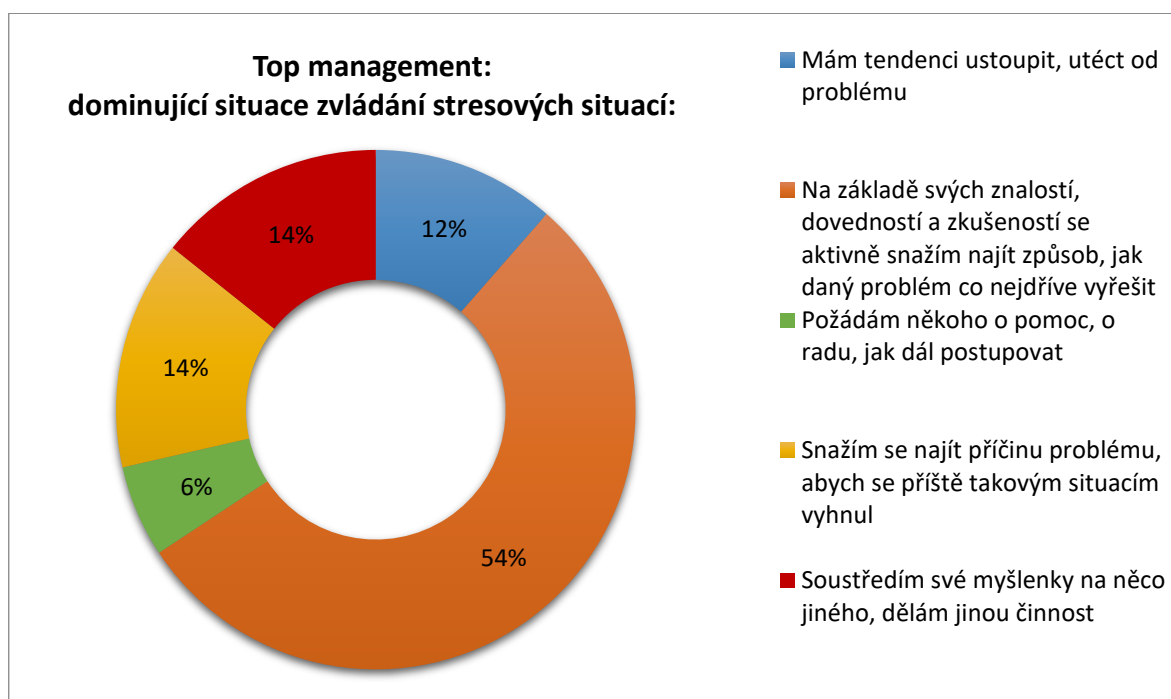
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Střední management – dominující situace zvládnání stresových situací



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Top management – dominující situace zvládnání stresových situací



Zdroj: Vlastní zpracování

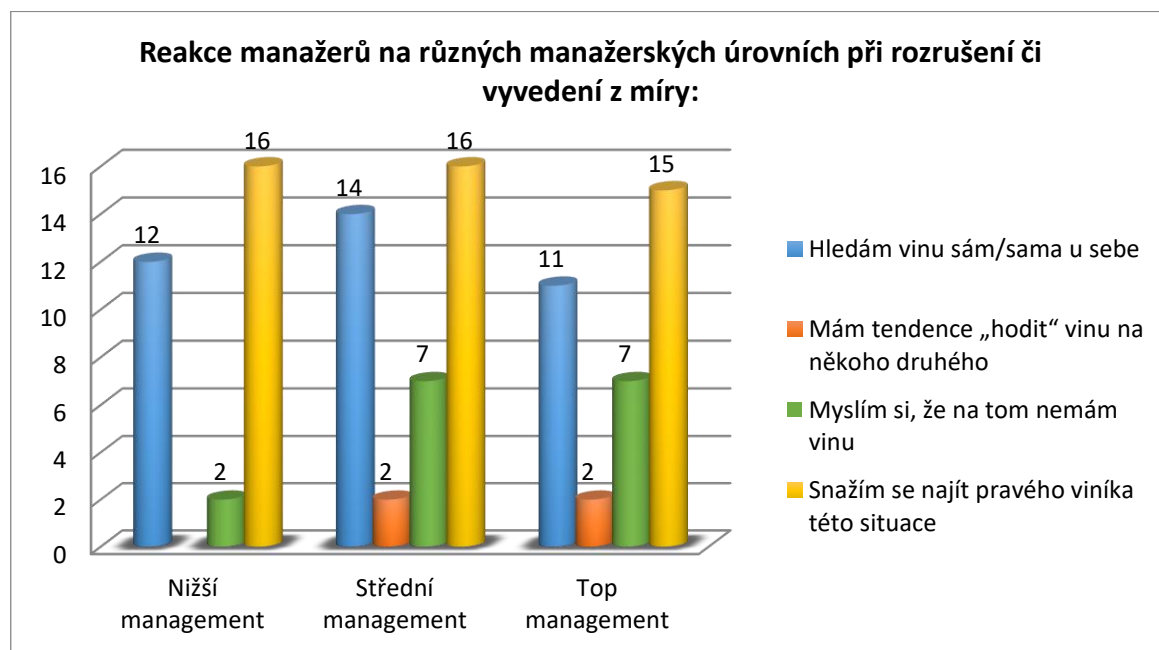
Z uvedených grafů č. 11, 12 a 13 lze vyčíst, že na všech třech úrovních managementu (nižší, střední, top) u manažerů převažuje to, že stresové situace zvládají tak, že na základě svých zkušeností, znalostí a dovedností se aktivně snaží najít způsob, jak daný problém vyřešit. Důvodem daného výsledku může být, že na manažerských pozicích velmi často pracují zkušení lidé, kteří mají již spoustu pracovních i životních zkušeností za sebou.

Pozitivním zjištěním je také, že pouze jeden respondent ze všech dotazovaných odpověděl, že by vyčkal na to, až za něho problém vyřeší někdo jiný. Taková osoba by neměla manažerskou pozici vůbec zastávat.

6.2 Výsledky k VO2

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na to, jak nejčastěji reagují manažeři na různých manažerských úrovních, když jsou něčím rozrušeni nebo vyvedeni z míry. Bylo zkoumáno, zda dokáží přiznat svou vlastní vinu, popř. najít pravého viníka situace nebo se ji naopak snaží hodit na někoho jiného.

Graf 14: Reakce manažerů při rozrušení či vyvedení z míry



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 14 vyplývá, že pokud jsou manažeři v rámci všech manažerských úrovní něčím rozrušeni nebo vyvedeni z míry, tak necelých 50 % z nich se snaží najít pravého viníka dané situace. Výsledek lze vysvětlit tím, že zkušení manažeři se snaží najít chybu a upozornit viníka situace, aby se příště stejná chyba a stresová situace neopakovala a viník se z ní do budoucna poučil.

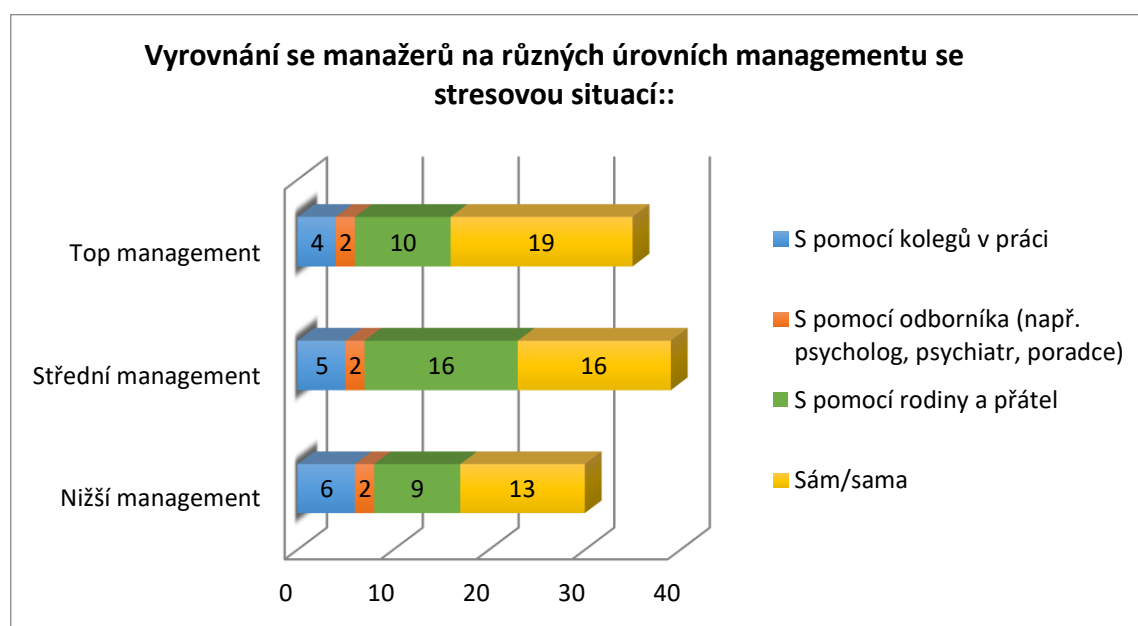
Zajímavé výsledky můžeme vidět u nižšího managementu, kde ani jeden z respondentů neodpověděl, že by hodil vinu na někoho druhého. Právě v nižším managementu se dalo očekávat, že tito manažeři budou mít sklony hodit vinu na někoho druhého a tím se zbavit zodpovědnosti. Z výsledků však vyplývá pravý opak.

Část respondentů, konkrétně 16 osob, se také domnívá, že na takových situacích nemá vůbec vinu. Především jsou to manažeři, kteří spadají do středního a top managementu.

6.3 Výsledky k VO3

V rámci třetí výzkumné otázky bylo zjišťováno, s pomocí koho se manažeři na různých manažerských úrovních nejčastěji vyrovnávají se stresovými situacemi.

Graf 15: Vyrovnání se manažerů se stresovou situací



Zdroj: Vlastní zpracování

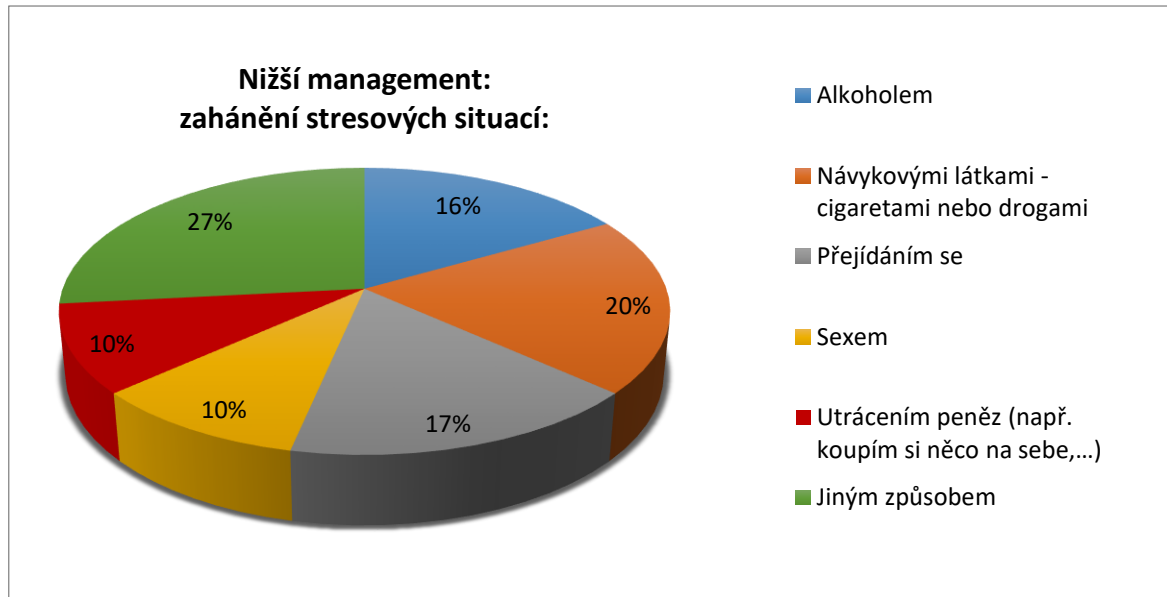
Na základě dosažených výsledků uvedených v grafu č. 15 bylo zjištěno, že na všech úrovních managementu řeší nejvíce manažeři stresové situace sami. Možnou příčinou může být to, že svými pracovními problémy nechtějí zatěžovat své rodiny, přátele a kolegy v práci.

Z každé úrovně managementu jen dva respondenti odpověděli, že by stresové situace řešili s psychologem, psychiatrem nebo radcem. Lze si to vysvětlit tím, že nejen manažeři, ale lidé všeobecně se stydí a bojí se vyhledávat pomoc odborníka.

6.4 Výsledky k VO4

Poslední výzkumná otázka zkoumala, čím nejčastěji zahánějí manažeři stres v rámci jednotlivých manažerských úrovních. Cílem bylo zjistit, zda existuje rozdíl mezi jednotlivými manažerskými úrovněmi v tom, jaký způsob zahánění stresu preferují.

Graf 16: Nižší management – zahánění stresových situací



Zdroj: Vlastní zpracování

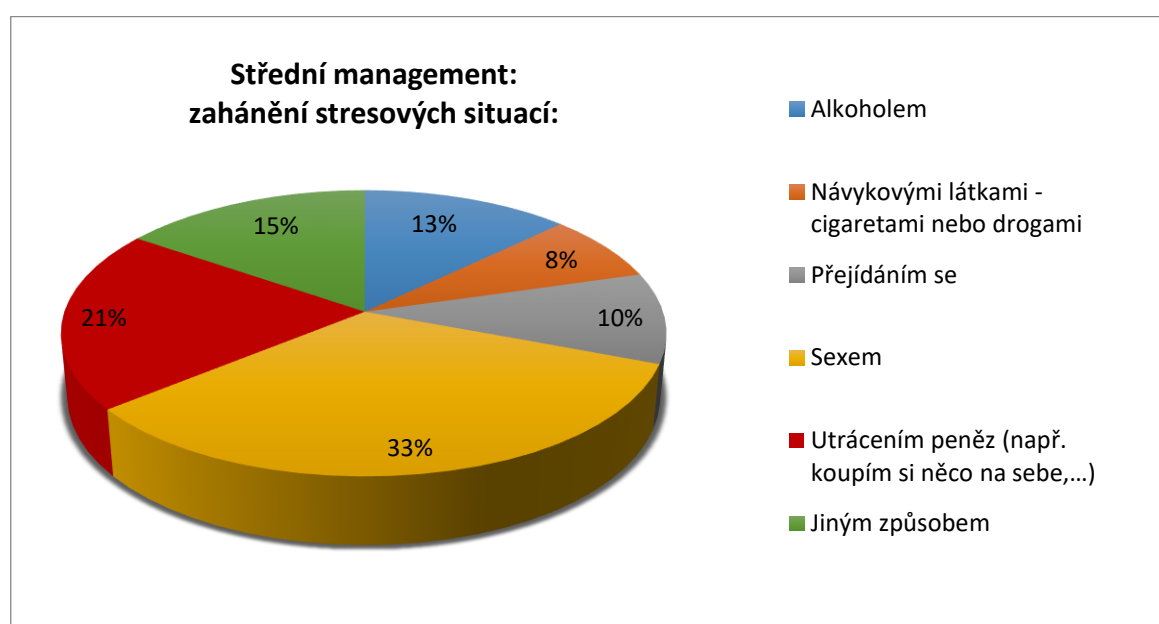
Z výsledků uvedených v grafu č. 16 je zřejmé, že 27 % manažerů v nižším managementu nejčastěji zahání stres jiným způsobem, než způsoby, které byly nabízeny v jednotlivých variantách odpovědí. V rámci jiného způsobu respondenti zmiňovali

především sport a fitness centrum, poslouchání hudby či sledování filmů a chození ven s kamarády.

Další početnou skupinu tvořilo 20 % respondentů, kteří uvedli, že nejčastěji zahánějí pracovní stres cigaretami či jinými návykovými látkami.

Nejméně se respondenti přikláněli k požívání alkoholu a sexu, kdy každá z těchto variant byla zastoupena pouze 10 %.

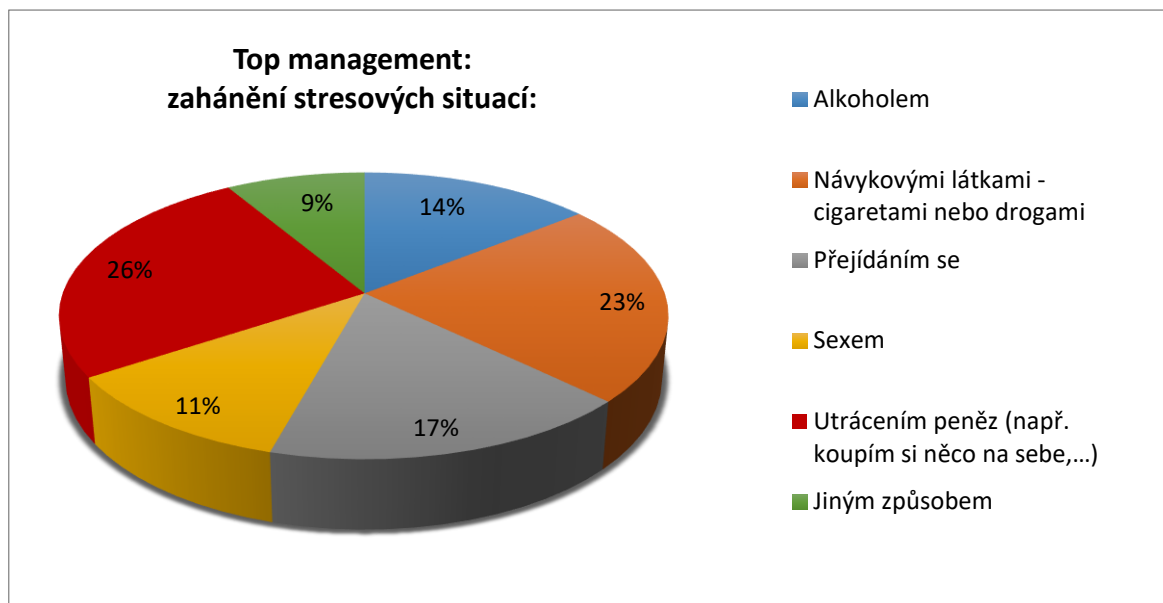
Graf 17: Střední management – zahánění stresových situací



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci středního managementu výsledky ukázaly, že 33 % manažerů nejčastěji zahání stresové situace sexem. Naopak nejméně zastoupenou skupinu zde tvořily návykové látky a cigarety.

Graf 18: Top management – zahánění stresových situací



Zdroj: Vlastní zpracování

Naopak v top managementu výsledky v grafu č. 18 znázorňují, že manažeři stres nejčastěji zahání tím, že utrácí peníze a koupí si něco na sebe nebo investují do drahých dovolených. Jednoznačným důvodem může být to, že manažeři top managementu mají vysoké platy, a proto si mohou dovolit více utrácet.

Dalšími nejvíce zastoupenými skupinami bylo užívání návykových látek a přejídání se. Utrácení za omamné látky a velké množství nejrůznějšího jídla pravděpodobně opět souvisí s jejich vysokými příjmy.

Naopak nejméně zastoupenou skupinou byl sex. S tím mohou být spojeny i problémy manželského života a z toho plynoucí nevěry a následně rozvody.

7 OPATŘENÍ

Můžeme říct, že stres je jedním z civilizačních problémů a vyskytuje se téměř u každého jedince. Na základě toho, že každý z manažerů vnímá působení složitých zátěžových situací jiným způsobem, nelze přesně definovat, sdělit zaručený lék, jak se se stresovými situacemi vypořádat a předcházet jim. V manažerském prostředí se vyskytují silní jedinci a osobnosti, kteří se nebojí vzít odpovědnost sami na sebe a dělat důležitá pracovní rozhodnutí. To však neznamená, že si stres nepřipouští nebo ho během práce nepocítují. Z práce můžeme vyčíst, že stres se vyskytuje na všech třech manažerských úrovních, potýkají se s ním jak manažeři v nižším managementu, tak i středním a top managementu. Důležité a vhodné pro manažery je, aby každý z nich dodržoval preventivní opatření a naučil se jednu z technik pro snížení a zvládnutí stresu, který se u něj vyskytuje. Technika, kterou by měl každý správný manažer znát, je stres management, která spočívá v tom, že manažer je schopný nalézt optimální hladinu stresu, která mu neškodí, ale naopak mu prospívá. Díky tomu je pak manažer schopný efektivně pracovat a dosahovat vytoužených pracovních výsledků. Dá se všeobecně říci, že jednou z cest, jak se stresem bojovat a předcházet mu, je právě možnost využívat různých vzdělávacích agentur a kurzů, které nás pod vedením zkušených lektorů a koučů učí to, jak se stresem aktivně bojovat a vyrovnat se s ním. Neexistuje však nějaký způsob, který by stres u člověka úplně odstranil. Část manažerů i přiznává, že právě stres je občas v jejich práci určitým stimulem, který nemusí jen škodit, ale v některých případech může být i pozitivní.

Vzhledem k výše uvedenému je možné navrhnout více druhů opatření, vymezených ve dvou skupinách.

Do první skupiny řadíme opatření, která jsou součástí pracovního poměru a vykonávají se v pracovní době. Jsou jimi vzdělávání a povinné přestávky. Vzdělávání v problematice psychohygieny, která je spojena se samotným výkonem manažerské pozice, by měla probíhat pravidelně pod dohledem vyškolené osoby a mělo by se jednat o součást náplně práce, tedy probíhalo by v rámci pracovního úvazku. Druhým opatřením, spadajícím do této skupiny, jsou povinné přestávky, který by probíhaly po určitém časovém intervalu. Pracovníci by tak měli možnost načerpat ztracenou energii.

Do druhé skupiny opatření řadíme způsoby vypořádání se s problémem stresu u manažerských pozic způsobem, který již neprobíhá v pracovní době. Taktéž zde spadají dva způsoby řešení. Prvním z nich je poskytnutí osobního ohodnocení či daru formou

dárkového poukazu na wellness pobyt nebo jiné relaxační procedury. Druhým je poté přispívání na sportovní aktivity, které díky vyplavování endorfinů mohou pomoci zvýšit odolnost jedinců.

Druhá skupina opatření je méně invazivní a nezasahují do pracovní doby manažera, nicméně tato opatření nelze vynutit, tedy určit jako povinné. Cenová relace je u druhé skupiny o něco vyšší. Pro zaměstnavatele je tedy přívětivější první skupina, avšak pro zaměstnance spíše skupina druhá.

Návrh na zlepšení

Mimo opatření, které může uskutečnit zaměstnavatel, lze také vytýčit návrh na zlepšení přímo pro zaměstnance.

U některých manažerů se můžeme setkat s tím, že jsou velmi často, den co den, podrobeni stresu a složitým situacím, ze kterých pro ně plyne stres. Velmi často se proto stává, že působí na okolí unaveně, podrážděně a bez energie. Pokud člověk ve své práci, případně na pozici, kterou zastává, není spokojen, měl by uvažovat o změně prostředí, ve kterém pracuje, nebo o změně jeho pozice. Tím, že manažeři v práci dennodenně komunikují se svými podřízenými, ale i nadřízenými pracovníky, čas od času se stane, že může docházet ke konfliktům a manažer se přestane cítit komfortně na své pozici.

Je několik možností, jak situaci řešit, v každé firmě je důležitá především komunikace a vyjasnění si daného problému. Pokud však situace neutichá a vztahy mezi pracovníky a manažery jsou natolik napjaté, tak někdy je nejlepším řešením změna pracovního prostředí. Člověk by měl do práce chodit rád a měla by ho naplňovat. V dnešní době však velmi často dochází k tomu, že jsou lidé v práci jen skrz finanční ohodnocení a bojí se změny. Tohle všechno by měl manažer vzít v úvahu a také brát ohled především na svůj vnitřní klid a spokojenost.

ZÁVĚR

V bakalářské práci se zkoumaly copingové strategie na různých úrovních managementu. První teoretická část se věnovala základním definicím a charakteristice stresu. Byly zde popsány rozdíly mezi eustresem a distresem, také byly popsány fáze stresu a zmíněny typy zvládnání zátěžových situací. Dále byl v teoretické části vysvětlen pojem coping a o čem pojednává. Rozděleny byly i typy copingu a zmíněny tři přístupy zvládnání stresu, a to konkrétně dispoziční přístup, situační přístup a interakční přístup. Nebyly také opomenuty rozdíly mezi jednotlivými manažerskými úrovněmi (lower management, middle management, top management), vysvětleny byly i jednotlivé manažerské funkce, kterými by měl správný manažer oplývat a stresory, které jsou spojeny s prací manažera.

V praktické části byl nejprve zmíněn cíl práce a vyjmenovány čtyři hlavní výzkumné otázky, které se v rámci práce zkoumaly. Popsána byla metodika sběru dat, jakým způsobem sběr dat probíhal a kolik respondentů bylo v bakalářské práci zkoumáno. V práci byla nejprve provedena všeobecná analýza odpovědí respondentů související s pracovním stresem. Nejdůležitějším bodem práce však byly výsledky týkajících se hlavních výzkumných otázek, které byly zkoumány u manažerů z hlediska manažerských úrovní.

Ze všeobecné analýzy odpovědí respondentů vyplynulo, že více než polovina manažerů potřebuje stres ke zvýšení svých pracovních výkonů. Pokud jde o délku spánku u manažerů, nejčastější odpovědí bylo, že spí průměrně 7 - 8 hodin denně. Z toho lze vyvodit, že většina manažerů chodí do práce zrelaxovaná. Díky tomu, že má manažer dostatek energie, může se u něj snižovat chybovost, pokud jde o přidělené pracovní úkoly. Větší polovina respondentů se ztotožňuje s tím, že stres bohužel negativně ovlivňuje jejich zdraví. Bohužel žijeme v uspěchané a hektické době, která je neustále doprovázena stresovými situacemi a mimo jiné i nesprávným životním stylem, který má také vliv na naše zdraví. V této souvislosti bylo také zjišťováno, který faktor nejvíce negativně působí na manažery a nebylo velkým překvapením, že většina respondentů označila právě nedostatek času. Právě absence času je všeobecně velkým problémem nejen u manažerů, ale u mužů i žen napříč všemi profesemi a všemi věkovými kategoriemi. Důsledkem toho, že manažeři bojují s nedostatkem času, často i v rámci nadbytku pracovních úkolů, byla jako nejčastější projev označena právě únava a vyčerpání. Naopak velmi pozitivním zjištěním bylo, že většina dotazovaných manažerů upřednostňuje v rámci své práce potřebu empatie před potřebou řízení či moci. Schopnost vcítit se do pocitů ostatních je velmi

důležitým předpokladem pro úspěšnou práci manažerů. Mezi nejvíce stresující manažerské funkce se zařadily personalistika, vedení a kontrola. Toto zjištění odpovídá současné situaci na trhu práce, kdy je stále větší nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

Z první výzkumné otázky bylo zjištěno, že na všech třech úrovních managementu převažuje to, že pokud se manažeři dostanou do situace, kdy musí řešit stresovou situaci, snaží se ji nejčastěji vyřešit na základě svých znalostí a zkušeností. Všichni správní manažeři by měli umět pracovat s tlakem a stresem, který je na ně kladen každý pracovní den. Pokud toho nejsou schopni a nechají se snadno stresovými situacemi pohltit, neměli by pravděpodobně zastávat vedoucí a manažerské pozice. Pokud však manažer chce být ve své funkci úspěšný a dosahovat vysokých výsledků, měl by se v první řadě spolehnout sám na sebe a být schopen vzniklé problémy řešit, popř. se obklopit schopnými podřízenými, na které se může obrátit a spolehnout.

Druhá výzkumná otázka se zabývala tím, jak nejčastěji reagují manažeři na různých manažerských úrovních, když jsou něčím rozrušeni nebo vyvedeni z míry. Zkoumalo se, zda jsou manažeři schopni přijat svoji vinu, najít pravého viníka situace nebo hodit vinu úplně na někoho jiného. Z výsledku průzkumu bylo zjištěno, že necelých 50 % respondentů na všech manažerských úrovních se snaží najít pravého viníka dané situace. Všeobecně se dá říci, že manažeři svou vinu jen velmi neradi uznávají. Naopak pokud se vyskytne jakýkoliv problém, snaží se zjistit, kým nebo čím byl způsoben, aby byli schopni takové situaci v budoucnu předejít.

Ve třetí výzkumné otázce bylo analyzováno, s kým nejčastěji manažeři na různých manažerských úrovních řeší stresové situace. Z výsledku je patrné, že na všech úrovních managementu řeší manažeři nejčastěji stresové situace sami. S pomocí rodiny a přátel se nejvíce vyrovnávají se stresovými situacemi manažeři středního managementu. Možnost pomoci kolegů v práci nejčastěji zvolili manažeři nižšího managementu. Může to být způsobeno tím, že na této úrovni managementu mají mezi sebou manažeři lepší vztahy, v rámci kterých se více svěřují než například manažeři v top managementu, mezi nimiž panuje často velká rivalita.

V rámci poslední výzkumné otázky bylo zjišťováno, jakým způsobem manažeři zahánějí stres. Na různých manažerských úrovních byly zjištěny odlišné výsledky. Zatímco manažeři nižšího managementu se nejčastěji se stresem vyrovnávají procházkami a sportem, u manažerů středního managementu byl nejčastější volbou sex.

Naopak v top managementu řeší manažeři problémy a stres nejčastěji tím, že neřízeně utrácejí peníze. Z výsledků je tedy patrné, že způsob vyrovnání se se stresem je rozdílný nejen v rámci různých manažerských úrovní, ale z všeobecného hlediska také u ostatních jedinců především v rámci různých sociálních skupin, vzdělání a zejména dostupných finančních prostředků.

Všeobecně lze říci, že stres má mnoho psychických a fyzických příznaků, které se liší v závislosti na situačních faktorech každého manažera. V horších případech může docházet ke zhoršení zdraví či k depresi. Proto jsou proces a strategie zvládnání stresu považovány za jedny z klíčových faktorů šťastného a úspěšného života v dnešní moderní společnosti. Přestože na nás život a pracovní prostředí klade vysoké nároky, existuje mnoho způsobů, jak takové stresové situace zvládat a udržet si zdraví a celkovou životní pohodu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 90 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-7226-873-2.
- [3] CLEGG, Brian. *Stress management*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 111 s. V kostce. ISBN 80-251-0617-9.
- [4] CUNGI, Charly. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, 208 s. ISBN 8071784656.
- [5] DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003, 175 s. ISBN 8071787663.
- [6] CHARVÁT, Josef. *Život, adaptace a stress*. 2. vyd. Praha: Avicenum, 1970, 136 s.
- [7] IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Alternativa, 1996, 190 s. ISBN 80-85993-02-3.
- [8] JOHN, Friedel a Gabriele PETERS-KÜHLINGER. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 112 s. ISBN 80-247-1517-1.
- [9] JOSHI, Vinay. *Stres a zdraví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 160 s. Rádci pro zdraví. ISBN 978-80-7367-211-9.
- [10] KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1440-X.
- [11] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1994, 192 s. ISBN 8071691216.
- [12] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 200 s. Psyché. ISBN 80-247-0179-0.
- [13] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. 2. Vyd. Praha: Portál, 2003, 279 s. ISBN 80-7178-774-4.
- [14] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 136 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [15] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6.

- [16] NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995, 397 s. ISBN 80-85255-74-X.
- [17] NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 8085603349.
- [18] PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 368 s. Psyché. ISBN 978-80-247-5646-2.
- [19] ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- [20] ROSEN, Keith. *Skvělý obchodník: taktická příručka koučování obchodních zástupců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 282 s. ISBN 978-80-251-2061-3.
- [21] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [22] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [23] ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 176 s. ISBN 80-247-1272-5.
- [24] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-06-7.
- [25] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997, 212 s. ISBN 80-85839-87-3.
- [26] UHLIG, Beatris. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.
- [27] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie II*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 260 s. Psyché. ISBN 978-80-247-0042-5.
- [28] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 408 s. Psyché. ISBN 978-80-247-1428-8.
- [29] SIGMUND Martin, KVINTOVÁ Jana, ŠAFÁŘ Michal. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. [online]. 1. vyd. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, ISBN 978-80-244-4372-0 (e-kniha) [cit. 10.12.2018] Dostupné z WWW: <https://publi.cz/books/171/07.html>

- [30] *Stres, stresové situace, stresory*. [online]. 2014, [cit. 10.12.2018]. ISSN: 1805-7160. Dostupné z WWW: <http://www.psychologon.cz/component/content/article/270-stres-a-jeho-zvladani-v-kontextu-psychosomatiky-a-metabolickych-poruch>
- [31] SKOVAJSA Adam. *Management kvality*. [online]. Obchodní Akademie Uherské Hradiště, 2016, ISBN 978-80-88058-86-1 (e-kniha) [cit. 15.1.2019] Dostupné z WWW: <https://publi.cz/books/276/01.html>
- [32] *Manažerské funkce*. [online]. ©2019 [cit. 15.1.2019]. Dostupné z WWW: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2010/05/51-manazerske-funkce.html>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Stresová zátěž u manažerů v souvislosti s výkonem jejich práce	41
Graf 2: Vyrovnání se manažerů se zátěží	42
Graf 3: Potřeba stresu u manažerů ke zvýšení pracovních výkonů	43
Graf 4: Průměrná délka spánku u manažerů	44
Graf 5: Vliv pracovního stresu na zdraví manažera v závislosti na věku.....	45
Graf 6: Potřeba stresu v závislosti na vlastnostech manažera	45
Graf 7: Zvládání dalších pracovních úkolů u manažerů v závislosti na pohlaví	46
Graf 8: Stres plynoucí z jednotlivých manažerských funkcí	47
Graf 9: Faktory vyvolávající stres	48
Graf 10: Projevy jednotlivých důsledků stresu	49
Graf 11: Nižší management – dominující situace zvládání stresových situací.....	50
Graf 12: Střední management – dominující situace zvládání stresových situací	51
Graf 13: Top management – dominující situace zvládání stresových situací.....	51
Graf 14: Reakce manažerů při rozrušení či vyvedení z míry	52
Graf 15: Vyrovnání se manažerů se stresovou situací	53
Graf 16: Nižší management – zahánění stresových situací	54
Graf 17: Střední management – zahánění stresových situací	55
Graf 18: Top management – zahánění stresových situací	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Holmes – Raheova stupnice působnosti různých stresorů.....	17
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění daného dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro zpracování mé závěrečné bakalářské práce s názvem „Copingové strategie u manažerů na různých úrovních managementu“. Otázky jsou rozděleny do několika skupin, a proto prosím o vyplnění všech níže uvedených otázek.

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Tomáš Kůra

STRES V MANAŽERSKÉ PROFESI

1. Jak silná stresová zátěž je na Vás kladena v souvislosti s výkonem práce? (1 - nejnižší zátěž, 5 - nejvyšší zátěž)

nejnižší zátěž nejvyšší zátěž

2. Jak se dokážete s touto zátěží vyrovnat? (1 - velmi špatně, 5 – velmi dobře)

velmi špatně velmi dobře

3. Myslíte si, že potřebujete stres ke zvýšení Vašich pracovních výkonů?

- ano
- ne

4. Kolik hodin denně průměrně spíte?

- méně než 4 hodiny
- 4 – 6 hodin
- 7 – 8 hodin
- více než 8 hodin

5. Máte pocit, že má pracovní stres vliv na Vaše zdraví?

- ano
- ne

6. Které z těchto vlastností máte?

- potřeba řídit
- potřeba moci
- schopnost empatie

7. Pokud by Vám na současném místě byly k Vaším pracovním úkolům trvale přiděleny další pracovní úkoly, myslíte, že byste to:

- zvládl(a) bez jakýchkoliv obtíží
- zvládl(a) s mírnými obtížemi
- zvládl(a) s velkými obtížemi
- nezvládl(a) vůbec

JAK NA VÁS PŮSOBÍ STRES PLYNOUCÍ Z JEDNOTLIVÝCH MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ?

8. Plánování: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

9. Organizování: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

10. Personalistika: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

11. Vedení: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

12. Kontrola: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

JAKÝ STRES U VÁS VYVOLÁVAJÍ JEDNOTLIVÉ STRESOVÉ FAKTORY PLYNOUCÍ Z VAŠEHO ZAMĚSTNÁNÍ?

13. Přetížení množstvím práce: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

14. Odpovědnost za přidělené úkoly: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

15. Nedostatek času: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

16. Informační přetíženost: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

17. Špatné mezilidské vztahy s nadřízenými: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

18. Špatné mezilidské vztahy s podřízenými: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

19. Nemožnost kariérního růstu a odborného vzdělávání: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

20. Hrozba nezaměstnanosti: (1 - nejnižší stres, 5 - nejvyšší stres)

nejnižší stres nejvyšší stres

JAK SE U VÁS PROJEVUJÍ JEDNOTLIVÉ DŮSLEDKY STRESU?

- 21. Fyzické projevy stresu – bušení srdce, bolest břicha, nechutenství či přejídání se, pomalé uzdravování, pokles sexuální touhy, „knedlík“ v krku, svalové napětí, apod.: (1 – neprojevují se, 5 – velmi silně se projevují)**
neprojevují se velmi silně se projevují
- 22. Úzkost a strach: (1 – neprojevují se, 5 – velmi silně se projevují)**
neprojevují se velmi silně se projevují
- 23. Vztek a agrese: (1 – neprojevují se, 5 – velmi silně se projevují)**
neprojevují se velmi silně se projevují
- 24. Únava: (1 – neprojevují se, 5 – velmi silně se projevují)**
neprojevují se velmi silně se projevují
- 25. Osobní růst způsobený překonáním problému a těžkosti: (1 – neprojevují se, 5 – velmi silně se projevují)**
neprojevují se velmi silně se projevují

STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ STRESU (COPING)

- 26. Jaké strategie zvládání stresových situací u Vás dominují?**
- soustředím své myšlenky na něco jiného, dělám jinou činnost
 - mám tendenci ustoupit, utéct od problému
 - snažím se najít příčinu problému, abych se příště takovým situacím vyhnul
 - požádám někoho o pomoc, o radu, jak dál postupovat
 - na základě svých znalostí, dovedností a zkušeností se aktivně snažím najít způsob, jak daný problém co nejdříve vyřešit
 - vyčkávám, až za mě problém vyřeší někdo jiný
- 27. Když jsem něčím rozrušen/a nebo vyveden/a z míry:**
- hledám vinu sám/sama u sebe
 - myslím si, že na tom nemám vinu
 - snažím se najít pravého viníka této situace
 - mám tendence „hodit“ vinu na někoho druhého
- 28. Pokud se dostanu do stresové situace, nejčastěji se s ní vyrovnávám:**
- sám/sama
 - s pomocí rodiny a přátel
 - s pomocí kolegů v práci
 - s pomocí odborníka (např. psycholog, psychiatr, poradce,...)

29. Stresové situace zaháním:

- alkoholem
- návykovými látkami - cigaretami nebo drogami
- přejídáním se
- sexem
- utrácením peněz (např. koupím si něco na sebe,...)
- jiným způsobem: _____

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

30. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

31. Kolik je Vám let?

- méně než 30 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 a více let

32. Jak dlouho vykonáváte povolání ve vedoucí pozici?

- 0 – 3 roky
- 4 – 6 let
- 7 – 9 let
- 10 a více let

33. Kolik pracovníků řídíte?

- 1 – 10
- 11 – 50
- 51 – 100
- více než 100

34. Na jaké úrovni managementu se nacházíte?

- nižší management
- střední management
- top management

35. Jaký je předmět podnikání společnosti, ve které pracujete?

- zpracovatelský průmysl
- potravinářství
- pojišťovnictví, peněžnictví
- pohostinství, ubytování
- zemědělství
- IT
- jiný: _____