

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zdravotně sociální fakulta

Formy kompenzace stresu u vedoucích pracovníků

Bakalářská práce

Autor: Jiří Šíma

Vedoucí práce: doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.

2010

## **ABSTRACT**

The Bachelor Thesis deals with the issue of stress in managers and with the way managers compensate their stress. The increasing demands on manager performance lead to excessive pressure situations causing stress and disturbing the normal functioning of the organism. Therefore stress experienced at work, so called work stress, becomes more and more marked problem. Stress at workplace has a number of causes and varied forms. Work stress can be caused by organizational conditions of the very working process, uncertainty at reorganizations and changes of company owners, communication with superiors and other employees, effort for maximum performance and earnings, disturbed solidarity and relations at the workplace. People often react wrongly to stress situation, worsening their situation by inadequate approaches and changing their life style negatively in the effort to influence and reduce anxiety that constitutes one of the most unpleasant displays of stress. They try to master and compensate their stress with alcohol, smoking, medicines, drugs, incorrect eating. The author of the Bachelor Thesis concentrated the theoretical part on the causes, classification, signs, consequences and compensation of stress with focus on work stress related to managers. In the practical part, the author used the tool of quantitative research, i.e. questionnaire investigation of managers. Managers were chosen for the research set on the base of the snowball sampling technique. The results of field investigation confirmed the fact that managers compensate their stress negatively. Compensation by incorrect eating, alcohol, medicines, dangerous sports and smoking was found most frequently. On the base of the results and their comparison with opinions of experts dealing with the issue of stress in middle and higher management, suggestions for reduction of unsuitable stress compensation are provided at the end of the Thesis.

## ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou stresu u vedoucích pracovníků respektive, jakým způsobem manažeři stres kompenzují. Stále se zvyšující nároky na pracovní výkon vedoucích pracovníků způsobují vznik nadměrných zátěžových situací, které způsobují stres a tím, narušují normální chod funkcí organismu. Stále markantnějším problémem se tak v současnosti stává stres prožívaný v práci, tzv. pracovní stres. Stres na pracovišti vzniká z celé řady příčin a má rozmanitou podobu. Pracovní stres mohou způsobovat organizační podmínky samotného pracovního procesu, nejistota při reorganizacích a změnách vlastníků firmy, komunikace s nadřízenými a ostatními pracovníky, snaha o maximální výkon a výdělek, narušená solidarita a vztahy na pracovišti. Na stresovou situaci reagují lidé často nesprávně, neadekvátními přístupy zhoršují svoji situaci a ve snaze ovlivnit a snížit úzkost, která je jedním z nejnepříjemnějších projevů stresu, mění svůj životní styl negativním směrem. Snaží se zvládat a kompenzovat svůj stres alkoholem, kouřením, léky, drogou, nesprávným stravováním. V rámci bakalářské práce se autor v teoretické části práce zaměřil na příčiny, klasifikace, příznaky, důsledky a kompenzace stresu s aspektem na pracovní stres v souvislosti s manažery. Pro praktickou část práce využil autor nástroje kvantitativního výzkumu a to dotazníkové šetření u vedoucích pracovníků. Do výzkumného souboru byli vybráni manažeři na základě techniky snowball sampling. Výsledky terénního šetření potvrdily fakt, že u vedoucích pracovníků dochází ke kompenzaci stresu negativním způsobem. Nejčastěji se objevila kompenzace nesprávným stravováním, alkoholem, léky, nebezpečnými sporty, kouřením. Na základě výsledků a jejich komparace s názory odborníků zabývajících se problematikou stresu u středního a vyššího managementu byla v závěru práce navržena doporučení pro snížení nevhodné kompenzace stresu.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zdravotně sociální fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 12. 8. 2010

Jiří Šíma

Děkuji vedoucí práce, paní doc. Ing. Lucii Kozlové, Ph.D., za její velmi cenné rady a vstřícné jednání.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1. SOUČASNÝ STAV</b> .....	<b>8</b>
1.1 Stres .....	8
1.1.1 Klasifikace stresu .....	9
1.1.2 Příznaky stresu .....	11
1.1.3 Optimální míra stresové zátěže a její vliv na pracovní výkon .....	17
1.2 Možnosti kompenzace stresu .....	18
1.3 Management.....	22
1.3.1 Klasifikace managementu .....	23
1.3.2 Top management.....	24
1.4 Životní způsob .....	24
1.4.1 Životní způsob vedoucích pracovníků .....	25
<b>2. CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY</b> .....	<b>31</b>
2.1 Cíl práce .....	31
2.2 Hypotézy .....	31
<b>3. METODIKA</b> .....	<b>32</b>
3.1 Použité metody .....	32
3.2 Předvýzkum .....	32
3.3 Charakteristika souboru .....	33
<b>4. VÝSLEDKY</b> .....	<b>34</b>
<b>5. DISKUZE</b> .....	<b>44</b>
<b>6. ZÁVĚR</b> .....	<b>46</b>
<b>7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>47</b>
<b>8. KLÍČOVÁ SLOVA</b> .....	<b>50</b>
<b>9. PŘÍLOHY</b> .....	<b>51</b>
9.1 Dotazník pro vedoucí pracovníky.....	51

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou stresu u vedoucích pracovníků respektive, jakým způsobem manažeři stres kompenzují. Stále se zvyšující nároky na pracovní výkon vedoucích pracovníků způsobují vznik nadměrných zátěžových situací, které způsobují stres a tím, narušují normální chod funkcí organismu. Pracovní stres mohou způsobovat organizační podmínky samotného pracovního procesu, nejistota při reorganizacích a změnách vlastníků firmy, komunikace s nadřízenými a ostatními pracovníky, snaha o maximální výkon a výdělek, narušená solidarita a vztahy na pracovišti. Na stresovou situaci reagují lidé často nesprávně, neadekvátními přístupy zhoršují svoji situaci a ve snaze ovlivnit a snížit úzkost, která je jedním z nejnepříjemnějších projevů stresu, mění svůj životní způsob negativním směrem.

V rámci bakalářské práce se autor v teoretické části práce zaměří na příčiny, klasifikace, příznaky, důsledky a kompenzace stresu s aspektem na pracovní stres v souvislosti s manažery. Pro praktickou část práce využije autor nástroje kvantitativního výzkumu, a to dotazníkové šetření u vedoucích pracovníků vybraných organizací České republiky. Do výzkumného souboru budou vybráni manažeři na základě techniky snowball sampling. Na základě výsledků výzkumu a jejich komparace s názory odborníků zabývajících se problematikou stresu u středního a vyššího managementu se autor práce pokusí o navržení doporučení, která by vedla ke zlepšení stresové stability a k odbourávání stresu.

# 1. SOUČASNÝ STAV

## 1.1 Stres

**Stres**<sup>1</sup> je typickým problémem naší moderní a uspěchané doby a nelze se mu vyhnout. Jedná se o stav organismu, který je reakcí na jakoukoliv silně působící zátěž, a to fyzickou i psychickou<sup>2</sup>. Organismus reaguje na nadměrně zátěžové situace, tzv. **stresory**, jako jsou zranění, nemoci, neshody v rodině, zkoušky a další psychické, fyzické a intelektuální zátěže, které způsobují stres a tím, narušují normální chod funkcí organismu. Stres není onemocněním, ale pokud nejsou obranné reakce organismu dostačující, může stres onemocnění vyvolat a způsobit tak i smrt.

Stres však nemá jen negativní úlohu a význam. Prospěšný je v okamžicích, kdy nám pomůže přežít, protože nás přinutí k útěku např. z hořící budovy nebo před útokem, zároveň nás udržuje ve střehu např. při řešení kritických dopravních situací<sup>3</sup>, jsme díky němu vnímavější, pomáhá nám podávat lepší pracovní výkony a je jakousi naší hnací silou.

**Příčinou stresu** může být v podstatě cokoli - narození dítěte, potrat, úmrtí, únos, znásilnění, válka, sňatek, rozvod, stěhování, chronické onemocnění, ztráta zaměstnání, věk, nezaplacené účty, nedostatek peněz, práce nebo škola, zkoušky, termíny úkolů, nesplněná očekávání, konflikty, nevěra, zklamání, týrání, kouření, nadměrné pití alkoholu, nedostatek spánku, ale také např. hluk, omezený prostor. Příčiny spočívají buď v samotném jedinci (negativní myšlení, nenalezení nebo ztráta smyslu v každodenní práci, neúčinná strategie zvládání stresu – např. neúčinné hospodaření s časem, nedostatek odolnosti vůči stresu daný konstitučně či temperamentně, nezdravý způsob života) nebo ve společnosti (větší náročnost problémů, důraz na začlenění do společnosti, velké nároky na angažovanost, malé společenské ohodnocení). Vystavení stresu v raném věku může způsobit celoživotní stres, např. u týraných a zneužívaných dětí. Zvláštním případem stresu je posttraumatický stres. Je to trvalý stres způsobený šokujícím zážitkem (např. znásilněním) nebo pobytem v koncentračním táboře. Oběti posttraumatického stresu mnohdy již nedokáží naplno žít a

---

<sup>1</sup> (angl. stress = napětí, namáhání, tlak)

<sup>2</sup> CLEGG, Brian. *Stres management*. Brno : CP Books, 2005. 111 s. ISBN 80-251-0617-9.

<sup>3</sup> GEISSELHART, R. R.; HOFMANN-BURKART, CH. *Zvítejte nad stresem*. Praha : Grada publishing, 2002. 102 s. ISBN 80-247-1518-X



jsou spjaty s onou stresovou situací. U mnohých se projevují vážné psychické poruchy s vážnými následky.

### **1.1.1 Klasifikace stresu**

Existují dva druhy stresu - pozitivní čili dobrý, příjemný, tzv. **eustres** a negativní čili „zlý“, škodlivý, tzv. **distres**.

**Eustres** je pozitivní zátěž, která v přiměřené míře stimuluje jedince k vyšším nebo lepším výkonům a patří k hlavním motivačním prvkům lidského konání.<sup>4</sup> Je to zátěž spojená s pozitivním zážitkem, kdy zátěžová situace vyžaduje vynaložení určité námahy či překonání určitého rizika, a je proto svým způsobem stimulační a mobilizační. Představuje jednu z forem příjemného vzrušení, kdy se člověk cítí spokojeně. Každý však potřebuje jinou míru vzrušení a jiné množství podnětů, aby se cítil příjemně. Optimální hladina stresu vede lidi k dosahování neuvěřitelných výkonů. „Pozitivní stres je palivem, které nás žene za hranice všedních výkonů. Samotné pojetí výrazu „být hnán“ vyvolává určitý druh stresu. Bez stresu by byl lidský život degradován na úroveň pasoucího se dobytka, který vše, co potřebuje, dostane až pod nos. Žádné touhy, žádné starosti, žádné zájmy – takový život není nic moc.“<sup>5</sup>

Tento druh stresu však může být i nebezpečný. Lidé často překračují rozumné meze, aniž jsou si toho vědomi. Pokud je fáze příjemného vzrušení uměle prodlužována, může nastat fáze vyčerpání, kterou je nutné překonat vhodným odpočinkem.

Naproti tomu **distres** je již nadměrná zátěž, při které se člověk cítí ohrožen a může jedince i poškodit. Distres člověk subjektivně prožívá a situaci, která pro něho znamená vyšší ohrožení, vyhodnocuje tak, že ji neumí nebo nemá možnost zvládnout. Trvá-li napětí příliš dlouho, kdy tělo reaguje na pocity ohrožení z nadměrné zátěže nebo působení stresu přesáhne určitou mez, mohou se u člověka projevovat následky stresu jak v oblasti duševní tak fyzické, např. v podobě depresí, nervového zhroucení, nespavosti, nesoustředěnosti,

---

<sup>4</sup> GEISSELHART, R. R.; HOFMANN-BURKART, CH. *Zvítejte nad stresem*. Praha : Grada publishing, 2002. 102 s. ISBN 80-247-1518-X

<sup>5</sup> CLEGG, Brian. *Stres management*. Brno : CP Books, 2005. 111 s. ISBN 80-251-0617-9.

nepřizpůsobivosti, únavy, bolesti hlavy, žaludku, šíje, zad, vysokého krevního tlaku a řady srdečních onemocnění.<sup>6</sup>

Mezi eustresem a distresem nelze stanovit prahové hodnoty, neboť každý člověk je jiný a na stejné situace reaguje různým způsobem. Jednotlivé osoby mají rozdílnou odolnost vůči původcům stresu, rovněž jako jsou u každého jedince různé příčiny, které mohou stres vyvolat. Podobná, ale i naprosto stejná situace představuje pro dva lidi také různou intenzitu stresu. Někteří jedinci stresové situace vyhledávají a vnímají je spíše jako požitek (např. adrenalin při sportu), situaci, která jednomu může způsobit stres, druhý přejde bez povšimnutí. Např. to, co způsobuje stres ženě, přechází muž bez povšimnutí a naopak. Rozdíl je také ve způsobu, jak se muži a ženy se stresem vypořádávají. Ženy se vypořádávají lépe s dlouhodobým stresem a to často tím, že se z něho „vymluví“, muži zase snáze řeší krátkodobé stresové situace a do doby, než naleznou řešení problému, jsou zpravidla zamklí. „Na psychických a fyzických problémech čtyř lidí z deseti, kteří vyhledají ve vyspělých západních zemích lékaře, má stres svůj velmi značný podíl.“<sup>7</sup>

Také situace vyvolávající stres – **stresory** - můžeme rozdělit do několika skupin:

- vnější stresory (např. hluk, situace nebezpečí)
- překážky v uspokojování primárních potřeb (spánku, jídla, odpočinku...)
- sociální stresory (sociální izolace, konflikty v mezilidských vztazích...)
- konflikty (nejistota v rozhodování, v pokusech o zvládnutí úkolu...)
- **zátěže při výkonu** (spojené především s prací – na jedné straně stres z časové tísně a nadměrných požadavků, na druhé straně stresující mohou být i naopak nízké požadavky spojené s monotónní prací)<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> EGER, L. *Stres : prevence a management stresu*. Plzeň : ZČU, 1997. 163 s.

<sup>7</sup> NOVÁK, T. *Jak bojovat se stresem*. Praha : Grada publishing, 2004. 139 s. ISBN 80-247-0695-4.

<sup>8</sup> *Sociologie.unas.cz* [online]. 2004 [cit. 2010-05-17]. Stres. Dostupné z : <[http://sociologie.unas.cz/SOR\\_2004\\_2005/stres.doc](http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/stres.doc)>

### 1.1.2 Příznaky stresu

Při reakci na stresor dochází v organismu vždy ke stejným reakcím. Maďarský fyziolog Hans Selye určil obecnou formu reakce na přetrvávající stres, tzv. **obecný adaptační syndrom**.<sup>9</sup> První fázi označil jako *poplachovou reakci*, kdy se mobilizují obranné možnosti organismu, dochází ke zvýšení produkce adrenalinu, tlaku, dýchání a pocení.<sup>10</sup> Organismus navozuje stav pohotovosti a připravuje se na boj nebo útěk. V druhé fázi *odporu*, tzv. rezistenci, se organismus snaží vyrovnat se stresovou situací. V této fázi se projeví odolnost organismu v závislosti na tom, jak je stresor silný a jak je organismus „bojeschopný“. Fyziologicky se po určité době mohou objevovat některé zdravotní potíže (vředy, vysoký tlak, astma, kardiovaskulární problémy) a při dlouhodobém působení stresoru může dojít k oslabení imunitního systému. Poslední fází působení stresoru je *fáze vyčerpání*, kdy se organismu nepodařilo stresovou situaci zvládnout, organismus působení stresoru podlehně a zhroutlí se. Rozdílné dimenze každého člověka popsaný průběh stresové situace modifikují. Každý člověk pod vlivem stresoru nejdříve zátěžovou situaci zhodnotí, zváží ohrožení, a to momentální i výhledové, a poté posoudí své možnosti obrany a zvládnutí situace. Zranitelnost každého jedince závisí také na jeho emocích, věku či zkušenostech.

Příznaky stresu se projevují na celém organismu, jedná se o projevy jak vnitřní, tak vnější. Rozdělujeme je na příznaky:

a) **ve fyziologické rovině** (příznaky tělesné)

- zrychlené, nepravidelné bušení srdce a jeho silnější činnost
- bolesti a sevření za hrudní kostí
- nechutenství, křečovitě, svírající bolesti v břišní oblasti
- bolesti hlavy, migréna
- nespavost
- nepříjemné pocity v krku, vyschlo v ústech

---

<sup>9</sup> Stene.cz [online]. 2005 [cit. 2010-05-17]. Zemři, vyhneš se stresu. Dostupné z :<<http://www.21stoleti.cz/rservice.php?akce=tisk&cisloclanku=2005102104>>

<sup>10</sup> Zdravavyziva.cz [online]. 2006 [cit. 2010-05-17]. Příznaky stresu. Dostupné z :<<http://zdravavyziva.blogspot.com/2006/11/pznaky-stresu.html>>

- časté trávicí potíže či pálení žáhy
- svalové bolesti v oblastech páteře
- pocení
- změny v menstruačním cyklu
- poruchy erekce<sup>11</sup>

Fyzické příznaky stresu lze popsat termíny přejatými z Hookova zákona pružnosti, který popisuje vliv zátěže na chování kovu. Výrazy pro zatížení kovu (tlak) a pro výslednou deformaci (napětí) lze použít i pro popis pocitů člověka, na kterého jsou kladeny velké nároky. Hookův zákon říká, že je-li napětí vyvolané určitým tlakem v mezích „pružnosti“, vrátí se zatížený materiál do původního stavu poté, co na něj přestane síla působit. Pokud jsou ovšem působící síly za hranicí meze pružnosti, zůstává materiál do určité míry trvale poškozen. Když bychom aplikovali uvedený zákon na chování lidí, můžeme za působící síly dosadit stres. Tělo ho dokáže tolerovat jen do určitého bodu a potom dochází k poškození. Stejně jako naši dávní předkové reagovali na nebezpečí buď útekem nebo bojem, i naše tělo se připravuje podvědomě na obdobnou odezvu a chystá se na střet s nebezpečím. Tělo produkuje adrenalin a jeho vlivem se tělo dostává do stavu nejvyšší pohotovosti.<sup>12</sup> Dnešní člověk na ohrožení již nereaguje útekem nebo agresí, ale nespotřebovaný adrenalin se ukládá v těle a výsledkem je celá řada stresových příznaků. Některé reakce se dají ovládat (dýchání, určitá svalová činnost) a když se vědomě uvolníme, rozběhnou se klidové reakce organismu, uvolní se „zmrazené“ procesy pod vlivem stresu, obnovuje se trávení, zpomalí se dech i srdeční činnost, napětí ve svalech se uvolní.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> GEISSELHART, R. R.; HOFMANN-BURKART, CH. *Zvítězte nad stresem*. Praha : Grada publishing, 2002. 102 s. ISBN 80-247-1518-X

<sup>12</sup> EGER, L. *Stres : prevence a management stresu*. Plzeň : ZČU, 1997. 163 s.

<sup>13</sup> *Richard.fojta.cz* [online]. 2002 [cit. 2010-05-17]. Příznaky stresu. Dostupné z : <<http://richard.fojta.cz/stres/priznaky.html>>

**b) v emocionální rovině (příznaky duševní)**

- prudké změny nálad
- zvýšená podrážděnost
- zvýšená úzkost
- nadměrné starosti o vlastní zdraví či vzhled
- pocit nezdaru, pocit sebesnášenlivosti
- omezení sociálních kontaktů, ztráta zájmu o ostatní lidi
- strach z budoucnosti
- pocit neschopnosti poradit si s problémy
- pocity únavy
- obtížná koncentrace pozornosti

Duševní vnímání stresu lze popsat jako nerovnováhu mezi vnímaným tlakem a představou o vlastní schopnosti, jak se s problémem vypořádat. Je důležité, na co se sami cítíme. Dlouhodobé působení stresu může vyvolat nejrůznější mentální i psychické projevy, které oslabují naši schopnost zvládat stres a vyrovnat se s původním problémem. Potíže tak nabývají na intenzitě a člověk se dostává do bludného kruhu.

**c) v behaviorální rovině (chování a jednání lidí ve stresu)**

- nižší kvalita práce (množství i chybovost)
- vyhýbání se odpovědnosti, výmluvy, lhaní
- zvýšená konzumace alkoholu a cigaret
- drogy
- přejídání nebo ztráta chuti k jídlu
- zvýšené množství tablet na uklidnění a léků na spaní
- problémy s usínáním, s ranním vstáváním
- nerozhodnost
- sklon k nepozornému řízení auta,
- ztráta zájmu o sex

Pokud se člověk stále více propadá do pocitů negace a zoufalství, hledá cesty, které by mu pomohly stres omezit. Aby projevy stresu člověk zamaskoval, mění svoje návyky a to často bývá signálem, že dotyčný potřebuje pomoc.<sup>14</sup> Každý se snaží skrýt svou úzkost jinými metodami. Přetvářka však nikdy nevede ke skutečnému vyřešení problému a brzy se mění ve stresující faktor.

Rizikem delší dobu přetrvávajícího stresu je sklon k různým nemocem, např. k infekčním nemocem z důvodu oslabení imunitního systému, nebo přímo vznik některých onemocnění, např. astmatu, cukrovky, rakoviny tlustého střeva, kardiovaskulární potíže, hypertenze, psychické onemocnění (deprese). Příznaky stresu mohou způsobit problémy také v osobních vztazích, práci nebo každodenních aktivitách a často je potřebné podstoupit antidepressivní léčbu.

Příznaků je celá řada a pokud se jich u jedince objeví více najednou, mělo by ho to varovat ke změně životního stylu.

### ***Pracovní stres***

Dnešní doba si žádá plné pracovní nasazení a perfektní zvládnání náročných situací a úkolů. Na jednotlivce jsou kladeny stále vyšší požadavky, zvyšuje se pracovní zatížení, očekávají se maximální výkony pod časovým tlakem, roste konkurence. Stále markantnějším problémem se tak v současnosti stává stres prožívaný v práci, tzv. **pracovní stres**.

Stres na pracovišti vzniká z celé řady příčin a má rozmanitou podobu. Pracovní stres mohou způsobovat organizační podmínky samotného pracovního procesu (monotónní pásová výroba, časová tíseň dělníka na pásu, časté cestování, přepracovanost), nejistota při reorganizacích a změnách vlastníků firmy (hrozba nezaměstnanosti), komunikace s nadřízenými a ostatními pracovníky, snaha o maximální výkon a výdělek, narušená solidarita a vztahy na pracovišti.

---

<sup>14</sup> NOVÁK, T. *Jak bojovat se stresem*. Praha : Grada publishing, 2004. 139 s. ISBN 80-247-0695-4.

K hlavním pracovním stresorům patří také vývoj kariéry na pracovišti, či nejasněná role a budoucnost pracovníka v organizaci a z toho plynoucí nejistoty.<sup>15</sup> Někdy zaměstnanec neví, co přesně má dělat a jaké má pracovní povinnosti nebo musí při práci řešit protichůdné požadavky. Problém pracovního stresu souvisí také se špatným plánováním a řízením pracovního výkonu. Častým stresovým vlivem jsou také fyzikální pracovní podmínky (extrémní podmínky) a práce na směny.

Shrneme-li výše uvedené, zdrojem pracovního stresu mohou být tyto faktory a problémy – **pracovní stresory**:

- sociální – nedostatek komunikace a konzultací, očekávání, že zaměstnanci budou pravidelně pracovat nepřiměřené dlouhé hodiny nebo si budou brát práci domů, upevňování pocitů viny v případě neúspěchů a popření potenciálních problémů<sup>16</sup>
- požadavky práce v zaměstnání - vysoké pracovní nasazení a pracovní tempo, příliš málo nebo příliš mnoho tréninku pro výkon zaměstnání, nudná nebo monotónně opakující se práce nebo příliš málo práce, pracovní prostředí
- kontrola – nedostatek nebo nadměrná kontrola
- vztahy – špatné mezilidské vztahy s ostatními, týrání nebo sexuální obtěžování
- změna – nejistota, co se kolem děje, obavy o práci
- role – zaměstnanci neví, co se od nich v konkrétních situacích nebo době očekává, zmatek a nejasnost, kde má každý svoje místo
- podpora a jednotlivec – nedostatek podpory od manažerů a spolupracovníků, neschopnost vyrovnat se s požadavky v zaměstnání a v životě mimo práci

Stres na pracovišti by měl být snižován vhodnými úpravami práce a pracovního prostředí. Psychologové práce pomáhají s optimalizací pracovního zatížení, které lidi dostatečně zaměstná, ale ne natolik, aby většinou nebyli schopni práci dokončit, vypracovávají se také programy obohacení práce, aby se omezily mechanické a vždy znovu

---

<sup>15</sup> NOVÁK, T. *Jak bojovat se stresem*. Praha : Grada publishing, 2004. 139 s. ISBN 80-247-0695-4.

<sup>16</sup> *Hn.ihned.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-04-23]. Kdo se nestresuje **není** manažer. Dostupné z: <: [hn.ihned.cz/c4-10084250-23559110-500000\\_d-kdo-se-nestresuje-neni-manazer](http://hn.ihned.cz/c4-10084250-23559110-500000_d-kdo-se-nestresuje-neni-manazer) >.

se opakující úkony.<sup>17</sup> Důležité je také vhodné uspořádání směnného provozu, který nebude mít negativní vliv na zdraví pracovníků a naopak pomůže zvýšit produktivitu a snížit fluktuaci pracovníků. Ke snížení stresu může dojít i vyjasněním pracovní role, tedy odstraněním nejasností tím, že se přesně vymezí role jedince v pracovním procesu. Ke snižování pracovního stresu přispívá i určitý stupeň řízení vlastní práce a zplnomocnění pracovníků, které vedou k tomu, že lidé snáze vykonávají požadovanou práci. Je důležité zaměřit se také na zjišťování příčin stresu souvisejícího se vztahy na pracovišti. Ten je např. vyvolán manažerem, který své podřízené šikaneje, nebo spory mezi dvěma zaměstnanci přenášejícími se na jejich spolupracovníky. Často zdroje stresu vyplynou na povrch při rozhovorech týkajících se hodnocení práce či při různých metodách zjišťování názorů na bezpečnost práce, pracovní výkon či osobní rozvoj kariéry.<sup>18</sup>

Pracovní stres někdy vzniká také z celkové struktury organizace či z ovzduší, které v ní panuje, např. pokud se zaměstnanci nemohou podílet na žádném rozhodování a nemají příležitost sdělovat své názory. Někdy se také stává, že rozhodování probíhá v organizaci na místech, která jsou natolik vzdálená skutečnému provozu, že výsledná rozhodnutí jsou naprosto nepraktická. V některých případech nelze ovlivnit zdroj stresu (fungování organizace jako celku, faktory nesouvisející s prací jako např. rodinné problémy nebo úmrtí někoho blízkého), ale je vhodné pomáhat dotyčným jedincům vyrovnat se s nepříznivou situací a tím dopad stresu snížit.

Vedoucí pracovník by se měl zajímat o problémy, které se na pracovišti vyskytují, měl by vnímat změny v náladě a chování zaměstnanců (jako například zhoršení vztahu s kolegy, podrážděnost, nerozhodnost, problémy s disciplínou, absence, nebo sníženou výkonnost) a reagovat na ně včas vhodnými opatřeními. Kromě osobního rozhovoru to může být doporučení dovolené, přehodnocení pracovních náplní, reorganizace práce.<sup>19</sup> Je

---

<sup>17</sup> GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha : Argo, 2001. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.



třeba si uvědomit, že pracovní stres nebývá většinou symptomem osobní nedostatečnosti zaměstnance, ale hlubších problémů, které je třeba systémově řešit.

Stres ovlivňuje pracovní výkonnost člověka. Ta závisí na třech hlavních faktorech: na motivaci k práci, na talentu, schopnostech a dovednostech člověka a na velikosti pracovní zátěže. K optimálnímu pracovnímu výkonu přispívá vyváženost mezi obtížností úkolu (včetně časové náročnosti) a schopnostmi jej řešit. Obtížnost úkolu by měla být taková, aby zajistila dostatečnou stimulaci, vytvářející produktivní stresovou hladinu, která nepřekročí zvládnutelnou mez. Pokud je hladina stresu příliš nízká, odrazí se to na slabém pracovním výkonu. Na druhou stranu když je hladina stresu příliš velká, dochází k tzv. vyhoření. Nízký výkon v důsledku příliš nízké nebo žádné hladiny stresu, či nízký výkon v důsledku příliš vysoké hladiny stresu tzv. vyhoření.

### ***1.1.3 Optimální míra stresové zátěže a její vliv na pracovní výkon***

Křivka závislosti mezi stresem a výkonností je jiná pro každého jedince – někteří lidé jsou schopni podat vysoký pracovní výkon pouze pod tlakem určitého stresu, někteří jedinci naopak nejsou schopni udělat pod vlivem stresu vůbec nic. Křivka není neměnná ani pro jednotlivce – rozložení zón se mění v závislosti na činnosti a době jejího trvání.<sup>20</sup>

Důsledkem dlouhodobého působení stresu může být **syndrom vyhoření** (burnout syndrom), který je uznáván za nemoc z povolání. Vyhoření se týká zejména oblasti práce a je typické citovým a mentálním vyčerpáním, „opotřebením“ a často i celkovou únavou, jeho součástí jsou pochybnosti o smyslu své práce, pocit trvalého stresu.<sup>21</sup>

Syndromem vyhoření jsou ohroženy zejména profese, jejichž obsahem je práce s lidmi nebo kontakt s lidmi a závislost na jejich hodnocení, jako např. lékaři, zdravotní sestry a další zdravotní pracovníci, učitelé, psychologové a psychoterapeuti, sociální pracovníci, duchovní a řádové sestry, ale také právníci, policisté, telefonní operátoři,

---

<sup>20</sup> Nadřevo.cz [online]. 2010 [cit. 2010-05-17]. Pracovní výkon a stres. Dostupné z : <<http://nadrevo.blogspot.com/2010/01/pracovni-vykon-stres.html>>.

<sup>21</sup> Psychoweb.cz [online]. 2006 [cit. 2010-05-17]. Syndrom vyhoření. Dostupné z : <<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>>

dispečeri, pracovníci věznic, profesionální funkcionáři, politici, poradci, manažeři a úředníci a další profese.

Typickými adepty na vyhoření jsou lidé pracovití, důslední, nadšenci, ti kteří se obětují pro druhé. K těm nebezpečně dobrým vlastnostem a způsobům chování patří například velké pracovní nasazení, stanovování stále nových náročných cílů, přehnaná pečlivost a soustředěnost na detaily, snaha udělat všechno sám a perfektně, neochota vzdát se. Nevýhodou je přílišné počáteční nadšení do práce, perfekcionismus, workoholismus, málo přátel, neschopnost odmítat další a další úkoly a špatná organizace času. Člověk, který se posouvá směrem k vyhoření je čím dál vznětlivější, má chuť zůstat každé ráno v posteli a nejtít do práce, má čím dál méně fyzické i duševní energie, jeho sebedůvěra se snižuje, má pocit, že nezvládá i poměrně jednoduché úkoly, popouzí ho jednání lidí, které ho dříve nechávalo v klidu. Postupně se u něho vytrácí nadšení, ale pořád urputně pracuje, přestává věřit v úspěch, ale představa jakékoliv změny je nad jeho síly.<sup>22</sup>

## 1.2 Možnosti kompenzace stresu

V ideálním případě by měl být jedinec schopen rozumět svým reakcím na stresové situace a kdykoliv použít obranné techniky pro odbourání stresu. Zvládání stresu však souvisí:

- s osobnostními faktory a vlastnostmi každého jedince, tzn. s jeho odolností vůči stresu, jeho emocionální a rozumovým zvládáním určitých krizových situací, stabilitou jeho nervové soustavy a frustrační tolerancí;
- se zázemím stresované osoby, tedy jejím sociálními vztahy a podporou ze strany nejbližšího okolí;
- se zkušenostmi, které člověk v obdobných situacích získal, kdy ač byl danou situací značně stresován, dokázal ji úspěšně zvládnout (selhání v minulé stresové situaci však může působit i opačně, tedy navýšením míry stresu).

---

<sup>22</sup> Elseaz.cz [online]. 2006 [cit. 2010-05-17]. Syndrom vyhoření. Dostupné z : <[http://www.elseaz.cz/cz/novinky\\_20060213.php](http://www.elseaz.cz/cz/novinky_20060213.php)>.

Dnešní společnost je považována za velice hektickou, „stále se za něčím honíme“, a se stresem se tak setkáváme téměř na každém kroku.<sup>23</sup> Existuje mnoho publikací a nejrůznějších kurzů, zabývajících se prevencí stresu a řešení nejrůznějších stresových situací a také existuje celá řada nejrůznějších relaxačních technik, které mají naučit jedince stres zvládat nebo mu předcházet. Základními zásadami, jak se bránit zejména pracovnímu stresu, jsou:

- naučit se správně si rozvrhnout svůj čas;
- naučit se delegovat některé povinnosti a pravomoci na podřízené;
- naučit se odmítat úkoly, které reálně nemohu splnit;
- složitější problémy rozdělit na řadu menších a ty řešit postupně;
- poznat sám sebe, naučit se zvládat své emoce a zachovávat tak i ve stresových situacích „chladnou hlavu“ a klid.

Ke zlepšení stresové stability a k odbourávání stresu napomáhá také realizace těchto zásad<sup>24</sup>:

- *Promluvit si o potížích. (objektivnější náhled naprobém.)*
- *Dělejte si radost. (Alespoň jednou denně)*
- *Uvolněte se smíchem.*
- *Cvičte. (Spalte energii vytvořenou stresem.)*
- *Řekněte ne. (Naučte se asertivnímu chování.)*
- *Buďte tvořiví. (Najděte si nové podnětné zájmy.)*
- *Buďte realističtí. (Přijměte se. Poučte se svými chybami a zapomeňte na ně.)*
- *Plánujte a stanovte si priority. (Neberte si toho příliš.)*
- *Buďte optimističtí. (To, co podnikáte, vás opravdu těší.)*
- *Buďte k sobě laskaví. (Dopřejte si fyzickou i emocionální pomoc.)*

---

<sup>23</sup> EGER, L. *Stres : prevence a management stresu*. Plzeň : ZČU, 1997. 163 s.

<sup>24</sup> CLEGG, B. *Stres management*. Brno : CP Books, 2005. 111 s. ISBN 80-251-0617-9.

- *Analyzujte svou individuální stresovou situaci a zjistěte, s čím se musíte neustále potýkat. Přemýšlejte o tom, jak těmto stresovým situacím v budoucnu zabránit.*
- *Nevidíte-li možnost, jak svou individuální stresovou situaci změnit, pokuste se změnit svůj postoj k ní.*
- *Neberte tak vážně to, co vás dříve zlobilo.*
- *Kompenzujte denní zátěž ještě tentýž den rozhovorem nebo odměnou, kterou si sami poskytnete.*
- *Pokuste se stresovou situaci předvídat a včas se na ni připravte.*
- *O víkendu zcela vypněte, i když vám vaše ctižádost nechce dopřát klidu.*
- *Nespoléhejte se na dovolenou jako kompenzaci stresů. Dovolená přináší nové stresy a sama o sobě jako kompenzace nestačí.*
- *Pokuste se dosáhnout obecně větší duševní vyrovnanost. Zabývejte se např. ve volném čase koníčky, sportem nebo autogenním tréninkem<sup>25</sup>.*
- *Tělesné reakce na stres (bolesti srdce, nenadálé pocení, poruchy krevního oběhu, poruchy zažívání a vylučování) je nutno brát jako vážné signály, při nichž je nezbytné navštívit lékaře.*
- *Zvyšujte své sebevědomí a pokuste se zaujímat optimistický postoj k životu.*

Stres jako takový se dá řešit především odstraněním jeho příčin. V každodenním shonu je nutné umět pečovat o své duševní i tělesné zdraví. Je vhodné ujasnit si své životní hodnoty, změnit některé návyky, které jedinci stres způsobují, hledat možnosti nového přístupu k dosavadním stresorům, změnit neproduktivní způsoby reagování ve stresové situaci, kvalitně relaxovat a tím eliminovat účinky stresu.

Záleží na každém jedinci, co považuje za relaxaci a zdroj odpočinku. Tento odpočinek může být aktivní i pasivní. Někdo rád poslouchá příjemnou hudbu, jiní rádi relaxují ve vaně nebo při masáži. V čase relaxace je důležité věnovat se jen sám sobě a vypudit myšlenky na práci a další starosti. Aktivní relaxací může být autogenní relaxační

---

<sup>25</sup> NOVÁK, T. *Jak bojovat se stresem*. Praha : Grada publishing, 2004. 139 s. ISBN 80-247-0695-4.

trénink, což je metoda, při které se jedinec soustředí na uvolňování jednotlivých svalů ve spojení s uklidňujícími představami (např. přírodní scenérie).

Například ženy, které jsou podle posledních výzkumů postiženy stresem mnohem více muži, řeší často stres velmi nezdravě: útechou v jídle, špatnou stravou, kouřením, nečinností. Způsob, kterým se žena vyrovnává se stresem, je často navíc modelem pro zbytek rodiny. Je nutné najít si zdravý způsob kompenzace stresu. Pomoci mohou vycházky, cvičení nebo mluvení s přáteli a s rodinou. Je nutné mít na paměti, že zlovyky časem sílí a těžko se mění. Účinnější bývá zaměřit se na jednu věc a řešit změny postupně. Přijetí pomoci od přátel a rodiny může posílit schopnost vytrvat během těžkých situací. Pokud však stres cítíme stále, je dobré promluvit si s psychologem.<sup>26</sup>

Bohužel, na stresovou situaci reagují lidé často nesprávně, neadekvátními přístupy zhoršují svoji situaci a ve snaze ovlivnit a snížit úzkost, která je jedním z nejnepříjemnějších projevů stresu, mění svůj životní styl negativním směrem. Snaží se zvládat a kompenzovat svůj stres alkoholem, kouřením, léky, drogou, nesprávným stravováním. Léky mohou pomoci zvládnout některé průvodní obtíže, ale z dlouhodobého hlediska nic neřeší.

Z hlediska příjmu potravy reaguje člověk na zátěžové situace zpravidla dvojitým způsobem:

- **nadměrnou konzumací (přejídáním)** - zejména sladkostí, ale také jiných potravin s relativně snadnější stravitelností či schopností rychlého zasyčení. Častou zastávkou ve spěchu bývají fast foody, které nabízejí rychlé zasyčení potravinami s vysokým obsahem tuků, často v kombinaci s bílým pečivem (hamburger, bageta). V časovém presu se zasytíme také různými "úlovkami z ulice", jako je párek v rohlíku, langoš, bramborák apod. Další problém této konzumace spočívá v její kultuře, kdy se na jídlo nesoustředíme, a mozek proto nemá dostatek informací o příjmu potravy (chuť, vůně, celkové **uvolnění**) a kompenzaci si pak žádá večer, když doma nastane relativní klid. Bez ohledu na to, že kaloricky je denní výdej již pokryt, organismus si žádá též kompenzaci chuťovou a pocitovou, což k jídlu přirozeně patří;

---

<sup>26</sup> BRICHOVÁ, L. *Nostres.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-05-17]. Současná doba a stres. Dostupné z : <<http://www.nostressprogram.cz/2009/12/07/soucasna-doba-a-stres/>>.

- **sníženou konzumací** potravy, poruchami trávicí soustavy - tyto lidé jí málo, v průběhu pracovního dne nejsou schopni zkonsumovat žádné větší jídlo. Potýkají se s opačným extrémem: jsou hubení a dochází u nich k úbytku svalové hmoty.

„Pokud je někdo v napětí, tak buď nemá chuť k jídlu a postupem času mu budou tím spíše ubývat síly, nebo se náhle dostaví nepřekonatelná chuť na nějaké jídlo, které svádí k tomu, že zhltneme něco většinou nezdravého v rychlém občerstvení“<sup>27</sup>

Kromě pravidelné a zdravé stravy se správná životospráva týká také pohybu, spánku a omezení škodlivých návyků. Opomíjena by neměla být ani preventivní zdravotní péče a poradenská péče.

### 1.3 Management

Pojem management (z angl. „to manager“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět, dosáhnout) má řadu významů a různých interpretací. Významově se na management pohlíží jako na specifickou aktivitu (profesi) nebo na skupinu řídicích pracovníků, v neposlední řadě pak jako na vědní disciplínu. Na jedné straně jde tedy o označení funkce, na straně druhé o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Management lze tedy charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace a zároveň představuje určitou skupinu vedoucích pracovníků, kteří řídí společnost, firmu, organizaci a ovládají její činnost.<sup>28</sup> Aby byly tyto společnosti úspěšné a zejména v podnikatelské sféře obstáli v rostoucí konkurenci, musí být vedeny silnými osobnostmi, které zvládnou proces řízení i proces spolupráce mezi společnostmi a zaměstnanci. Rychlé a strategické rozhodování, využívání moderních informačních technologií, přizpůsobování se změnám, dovednost řízení jednotlivých

---

<sup>27</sup> GEISSELHART, R. R.; HOFMANN-BURKART, CH. *Zvítězte nad stresem*. Praha : Grada publishing, 2002. 102 s. ISBN 80-247-1518-X

<sup>28</sup> VEBER, J. et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management press, 2001. 378 s.

pracovníků i týmů, co nejefektivněji využívání lidských i materiálních zdrojů, to vše se očekává od schopného manažera a vede k prosperitě společnosti a k dosažení prestižního konkurenčního postavení na trhu.

### **1.3.1 Klasifikace managementu**

Manažeři se rozdělují do tří úrovní. Na nejnižším stupni řízení jsou **manažeři první linie**. Patří sem předáci, mistři, vedoucí dílen, vedoucí oddělení apod. Tato základní úroveň je přímo nad výkonnými pracovníky, kteří realizují stanovené úkoly. Manažeři řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci, tzn. dohlížejí na plnění práce a musí mít nejvíce odborných vědomostí. Do managementu druhého stupně, tzv. **střední manažeři**, patří velmi početná a rozmanitá skupina řídicích pracovníků z různých odvětví. Jsou to manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (personalistika, zásobování, prodej atd.). Největší podíl jejich činnosti spočívá v poskytování a získávání informací.<sup>29</sup>

Management z nejvyššího stupně managementu, tzv. **vrcholoví manažeři** neboli **top manažeři**, usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí dlouhodobé i krátkodobé koncepce organizace. Na této skupině řídicích pracovníků závisí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři zpravidla přebírají za vlastníky odpovědnost za úspěšnost podniku a za naplnění cílů podniku.

Součástí každé řídicí činnosti (manažerské funkce) je zejména rozhodování. Všichni manažeři jsou vlastně řešiteli problémů a musí volit vhodné varianty jejich řešení a nalézat nové a efektivní způsoby provádění prací. V jednotlivých úrovních řízení vznikají odlišné typy problémů a proto se odlišují také rozhodovací procesy jednotlivých typů manažerů. Odlišná je tak i míra odpovědnosti manažerů.<sup>30</sup>

Na nižších úrovních managementu vznikají většinou jasně definované nebo opakované problémy a manažeři na těchto úrovních zpravidla rozhodují o problémech bez vynaložení většího úsilí. Manažeři řeší zpravidla obvyklé provozní problémy při realizaci

---

<sup>29</sup> DONNELLY, J. H. et al. *Management*. Praha : Grada publishing, 1997. 819 s. ISBN 80-7169-422-3

<sup>30</sup> ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie : Stručný přehled*. Zlín : CEED, 2003. 279 s. ISBN 80-902552-8-0.

svěřených úkolů nebo rozhodují o způsobu realizace schválených cílů. Odpovídají zejména za efektivitu, výkonnost a kvalitu.

### **1.3.2 Top management**

Top managementem jsou řídicí pracovníci nejvyšší linie, kteří vytvářejí strategické koncepce, stanovují cíle a úkoly a usměrňují a koordinují všechny činnosti. Jejich rozhodování má na organizaci nejvyšší dopad a nesou tak největší míru odpovědnosti.

Problémy, které vrcholový manažer řeší, nejsou často příliš určité. Při svém rozhodování musí zohlednit mnoho faktorů - právní prostředí, atmosféru a kulturu v organizaci, externí vlivy. K tomu potřebuje komplexní, stále aktuální, ale ne příliš detailní informace, které musí správně posoudit a vyhodnotit.<sup>31</sup> Vrcholový manažer často plní i významnou společenskou funkci a ve své roli společenské i manažerské se setkává s velmi náročnými partnery. Musí správně posoudit, čemu se bude věnovat a jaké činnosti deleguje na nižší úroveň řízení. Je tedy extrémně zatížen vnitřními i vnějšími vlivy.

## **1.4 Životní způsob**

Životní způsob lze jednoduše charakterizovat systémem důležitých činností, vztahů, zvyků a životních názorů, charakterizujících daného jedince, skupinu nebo společnost jako konkrétní nositele životního způsobu.

Za životní styl jednotlivce považujeme konzistentní životní způsob, jehož části jsou ve vzájemné harmonii, navazují na sebe a mají stejné jádro, jednotný styl, který ovlivňuje činnosti, vztahy, myšlení a zvyky osoby, která si přivlastnila daný životní styl.

Obecně je možné říci, že každý člověk má (nějaký, svůj) životní styl, stejně jako má každý člověk (nějakou, svou) morálku: každý vykonává nějaké činnosti (v zásadních, obecných rysech dokonce všichni vykonávají řadu stejných typů činností či dokonce přímo stejných činností); každý má nějaké hodnoty; každý je nějak napojen do nějakých sociálních sítí; každý nějak tráví svůj volný čas atd. atd. Existují ovšem značné rozdíly

---

<sup>31</sup> DONNELLY, J. H. et al. *Management*. Praha : Grada publishing, 1997. 819 s. ISBN 80-7169-422-3



v tom, jak dané činnosti vykonává konkrétní člověk, jaké preferuje hodnoty, jak vypadají jeho sociální vazby, čím speciálně tráví svůj volný čas atd. atd.<sup>32</sup>

Pod životním stylem skupiny si představíme soubor společných rysů životního způsobu, které jsou typické pro větší či menší skupinu a vzala si je za své převážná většina členů, např. životní styl profesionálních sportovců, studentů, lékařů či manažerů.

#### **1.4.1 Životní způsob vedoucích pracovníků**

Manažery můžeme zařadit do skupiny společnosti, jejíž životní způsob je ovlivněn jejich pracovním zařazením, jejich životní úrovní a zpravidla i celkovou stylizací, specifickým společenským postavením a hodnotovou orientací. Na zaměstnance v manažerských či vedoucích pozicích jsou kladeny požadavky nejen pracovní, ale také rodinné a osobní. Pracovní požadavky zahrnují veškeré stresory spojené s pracovním prostředím, tzn. obdobné jako u ostatních zaměstnanců, manažeři jsou však daleko více zatěžováni vlastní pracovní zátěží, časovým tlakem, cestováním, problémy s nespokojenými zaměstnanci či osobnostními konflikty na pracovišti. Rodinné požadavky jsou spojeny se soukromým životem manažera a zahrnují nejen nutnost věnovat se péči o partnera, děti či starší rodiče, ale také věnovat se řešení finančních problémů, osobních potřeb a záležitostí. Osobní požadavky si stanovuje manažer sám sobě a jedná se např. o perfektní přípravu na poradu či perfektní splnění dalších stanovených úkolů.<sup>33</sup>

Manažeři se stávají stále častěji klienty privátních psychologických center či dokonce psychiatrických léčeben. Mohou za to podpurné prostředky, kterými svůj stres zvládají. Šedesát procent manažerů pracuje pod permanentním stresem a každý pátý z nich nedokáže nastartovat bez hektolitrů kávy nebo chytrých drog, a to jak legálních, tak

---

<sup>32</sup> DUFFKOVÁ, J. *Janaduff.estranky.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-02-27]. Životní způsob/styl a jeho variantnost. Dostupné z : <[http://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotnihostylu/duffkova\\_zivotni\\_zpusob\\_styl\\_variantnost\\_](http://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotnihostylu/duffkova_zivotni_zpusob_styl_variantnost_)>.

<sup>33</sup> DUFFKOVÁ, J. *Janaduff.estranky.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-02-27]. Životní způsob/styl a jeho variantnost. Dostupné z : <[http://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotnihostylu/duffkova\\_zivotni\\_zpusob\\_styl\\_variantnost\\_](http://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotnihostylu/duffkova_zivotni_zpusob_styl_variantnost_)>.

nelegálních.<sup>34</sup> Podpůrným prostředkem pro zvládnání stresu je pro manažera často i alkohol. Jelikož jsou manažeři pod neustálým pracovním tlakem, sahají často po alkoholu ve snaze zbavit se tak přílišného napětí. To s sebou nese značná rizika vzniku alkoholismu a tím i vzniku dalších problémů a starostí ve formě psychické a fyzické závislosti. Pro zachování zdraví je nutné být schopen včas změnit nevyhovující životní styl.

## **Pracovní oblast**

V posledních letech se výrazně zvýšily požadavky na vedoucí pracovníky a manažery. Roste objem jejich práce i zodpovědnosti. To vyžaduje stále náročnější plánování a klade důraz na správné využívání času. Na aktivní a výkonné manažery je v dnešní společnosti automaticky nahlíženo jako na lidi, kteří jsou neustále ve spěchu a stresu, aby stihli splnit všechny úkoly a povinnosti, kterých jim však neustále přibývá. Základním předpokladem pro pracovní úspěch manažera, ale i pro jeho šťastný rodinný život a udržení dobrého zdravotního a psychického stavu je umět zvládat základní principy plánování a využívání svého času.<sup>35</sup>

Aby manažer mohl úspěšně zvládat stres, musí nejen poznat, že se ve stresu právě nachází, ale musí umět identifikovat jeho příčiny a zvolit správnou strategii jeho zvládnání. Každý manažer by měl umět stanovit své priority, naučit se občas něco tzv. „vypustit,“ něco ze svých povinností delegovat na ostatní a také umět spolupracovat. Velice důležité pak je také umění říkat „ne.“ V žádném případě by manažer neměl činit závažná rozhodnutí, s výjimkou rozhodování v krizových situacích, pod vlivem stresu.

Svou stresovou zátěž je užitečné vyventilovat některou sportovní či relaxační aktivitou. V několikrát zmiňovaném Japonsku dokonce za účelem vybití si stresové zátěže

---

<sup>34</sup> *Hn.ihned.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-04-23]. Kdo se nestresuje není manažer. Dostupné z: <:hn.ihned.cz/c4-10084250-23559110-500000\_d-kdo-se-nestresuje-neni-manazer >.

<sup>35</sup> *Nadřevo.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-05-17]. Pracovní výkon a stres. Dostupné z : <<http://nadrevo.blogspot.com/2010/01/pracovni-vykon-stres.html>>.

zřídili službu v podobě místnosti plné počítačů, které může všechny platící zákazník rozmlátit baseballovou pálkou a tak si od stresu ulevit.

Většina vedoucích pracovníků tráví práci daleko více času než řadový zaměstnanec. Své práci věnují často i pozdní odpoledne, večery, víkendy. Jsou zatíženi častým cestováním, vícedenními pracovními cestami, zahraničními cestami, přičemž často čelí změnám časového pásma, změnám pracovního prostředí a pracovních kolektivů, ale také odloučení od rodiny.

Pracovní týmy i jejich vedoucí jsou přetěžovány také z důvodu nedostatku lidí, což se podepisuje nejen na kvalitě práce, ale i na zdraví zaměstnanců. Kvůli stresu už manažeři při přestupech do jiných firem sledují, kolik hodin by měli na nové pozici strávit v práci.<sup>36</sup> Dobrý manažer by měl svou činnost organizovat tak, aby se vyhnul nadměrnému stresu u sebe i svých podřízených.

Stále se zkracuje nebo zcela mizí doba, kdy můžeme odpočívat nebo se věnovat svým koníčkům. Výsledkem je, že se cítíme vyhořelí, jsme podráždění a nevyrovnaní, v nejtěžších případech se začnou vyskytovat i tělesné obtíže.

Hlavními stresory vedoucích zaměstnanců je velké množství práce, časový stres, vysoká zodpovědnost a v neposlední míře kariéra. Lidé ve vyšších a vedoucích funkcích jsou ohroženi rizikem vzniku závislosti na práci, tzv. **workoholismus**<sup>37</sup>, který se z počátku může projevovat nenápadně. Člověk rád chodí do práce, má úspěch a najednou je závislý. O workoholismu je možné hovořit v případě, kdy se práce stává v životě jednoznačně dominantním tématem. Workoholik se ani ve volném čase nedokáže uvolnit a přestat myslet na práci. To má často za následek, že omezuje zájmy a koníčky, často také sociální a partnerský život, podobně jako u jakékoli jiné závislosti (drogy, alkohol atd.) Pracovní povinnosti se pro workoholika stávají nejčastější myšlenkou i nejběžnějším konverzačním tématem.

---

<sup>36</sup> *Hn.ihned.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-04-23]. Kdo se nestresuje **není** manažer. Dostupné z: <[hn.ihned.cz/c4-10084250-23559110-500000\\_d-kdo-se-nestresuje-neni-manazer](http://hn.ihned.cz/c4-10084250-23559110-500000_d-kdo-se-nestresuje-neni-manazer)>.

<sup>37</sup> STRAKA, E. *Drogy.net* [online]. 2008 [cit. 2010-05-17]. Workoholismus je zákeřnou nemocí dnešní doby. Dostupné z: <[http://www.drogy.net/portal/ostatni/workoholismus/workoholismus-je-zakernou-nemoci-dnesni-doby\\_2008\\_07\\_23.html](http://www.drogy.net/portal/ostatni/workoholismus/workoholismus-je-zakernou-nemoci-dnesni-doby_2008_07_23.html)>.

Většinou se jedná o lidi, kteří do práce unikají před konflikty spojenými s rodinou, nebo si tak kompenzují komplexy méněcennosti, zvyšují si sebevědomí. Bývají to lidé bez partnera nebo v partnerském vztahu nespokojení, kteří si z práce udělali jedinou náplň života. Workoholici často slibují víc, než mohou skutečně splnit, dělají několik činností najednou, a když zrovna nepracují, mají pocit viny. Veliká část workoholiků je schopna po různě dlouhou dobu vykonávat svou práci sklízet za to veliké úspěchy v práci. Dříve nebo později ale nastává zlom, přetažený workoholik nedokáže vydržet nastolené tempo a jeho práce již není tak efektivní jako dříve. Workoholismus stejně jako každá jiná závislost má vedlejší účinky ve formě abstinčních příznaků jako jsou (stres, podrážděnost, nervozita, špatný spánek apod. Nevýhoda je ta, že v případě workoholismu nelze naordinovat abstinenci.

Workoholik nezná volné víkendy, natož dovolené.<sup>38</sup> Mobil má neustále u ruky. Takový životní styl se nutně podepisuje na jeho tělesném i duševním zdraví. Často se vyskytují bolesti hlavy a únava, vyšší riziko je i u srdečních onemocnění a dechových potíží. Imunitní systém je oslaben a projevuje se častým nachlazením, obtížemi týkajícími se pohybového systému a bolesti hlavy. Tito lidé mají vysoký krevní tlak, často více kouří a pijí a berou léky. Dalším problémem je často stravování.

Workoholik mu nevěnuje žádnou pozornost. Prioritou je co nejkratší čas konzumace, aby ho jídlo nezdržovalo od práce. Druhým extrémem je zahánění stresu jídlem, tedy přejídání. V obou případech jsou téměř jistě důsledkem zažívací problémy.

Dalšími varovnými znaky je chování a psychika. Člověk častěji vybuchuje, je neklidný a příliš aktivní, trpí nespavostí, nesoustředěností, nedokáže se uvolnit a odpočívat. Není schopný projevit druhým náklonnost a ocenit je, chybí komunikace a často sklouzne k povrchním vztahům. U těžkých případů můžou nastat i infarkty a mozkové mrtvice, které mohou v lepším případě vystrašit dotyčného tak, že se začne chovat rozumně.

---

<sup>38</sup> *Elseaz.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-05-17]. Syndrom vyhoření. Dostupné z : <[http://www.elseaz.cz/cz/novinky\\_20060213.php](http://www.elseaz.cz/cz/novinky_20060213.php)>.

## Mimopracovní oblast

Mimopracovní oblast se týká rodinných vztahů, budoucnosti dětí, vyplnění volného času, vztahů s přáteli, sebevzdělávání nebo spokojenosti sama se sebou.

Stresová zátěž vedoucích zaměstnanců je natolik velká, že pracovní oblast by měla být dostatečně kompenzována aktivitami a zdravým způsobem života mimo práci. Je nutné dodržovat vyrovnaný a pravidelný denní režim, mít dostatek pohybové aktivity a udržovat si duševní pohodu a pohodu v mezilidských, zejména rodinných vztazích, zkrátka kvalitně trávit svůj volný čas. Nabízí se aktivní forma volného času jako jsou zejména běžné **sportovní aktivity** (cyklistika, fotbal, pěší turistika, lyžování, golf, míčové hry atd.) nebo dnes velice populární adrenalinové sporty (seskok z letadla s padákem, bungee jumping, paint ball, horolezectví, aj.). Při sportu se úplně vytlačují pracovní povinnosti a tím se eliminuje stres. Nemusí se přitom podávat žádné ohromující výkony, postačí i svižná procházka, která vyčistí mysl a uvede jedince do pohody. Dokud je tělo v pohybu, nemůže ani psychika zakrtnět nebo se fixovat na jeden problém; vnější aktivitou se často uvedou do pohybu pevně zajaté myšlenkové pochody – a to nemluvě o tom, že v této době zásobuje kyslík vaše mozkové buňky novou energií.<sup>39</sup> Mnozí volí raději pasivní odpočinek v kruhu přátel a rodiny, při poslechu hudby či kvalitním spánkem, který je nesmírně důležitý. Shrneme-li výše uvedené, je potřeba, aby koníčky a odpočinek jedince odpoutaly od práce a přivedly ho na jiné myšlenky.

## Rodina

Podpora od svého partnera nebo partnerky je rozhodující pro lidi, kteří zvažují vstup do manažerské sféry, kde chtějí budovat svou kariéru – hlavně pokud jsou rozhodnuti založit si rodinu a mít děti. Manažerská práce je však velice časově náročná, a proto už nezbývá moc času, který by mohli věnovat své rodině. Existují rozmanité druhy

---

<sup>39</sup> GEISSELHART, R. R.; HOFMANN-BURKART, CH. *Zvítejte nad stresem*. Praha : Grada publishing, 2002. 102 s. ISBN 80-247-1518-X

partnerského soužití, přičemž muži – manažeři upřednostňují tradiční model soužití a uspořádání rolí v rodině, zatímco ženy – manažerky častěji žijí v některém modernějším modelu partnerství.<sup>40</sup>

Muži – manažeři mají ve své manažerské kariéře oproti ženám značnou výhodu, neboť jsou podporováni svými ženami, mají zajištěn domácí servis a péči o své děti a jejich kariéra navíc není přerušována narozením dětí a následující mateřskou a rodičovskou dovolenou. Muž si chce v rodině zejména odpočinout od pracovních starostí a od problémů, přičemž péče o děti pro něho znamená spíše realizace jeho zájmů a koníčků. Žena – manažerka je handicapována nejen svým mateřstvím, ale také nerovným postavením na trhu práce v naší společnosti. Očekává, že manžel převezme část péče nejen o děti, ale i o domácnost, že obstará údržbu související s provozem domácnosti, příp. převezme v době její nepřítomnosti plnou funkci jednoho z rodičů.<sup>41</sup> Protože je vázána svými mateřskými povinnostmi zpravidla více než muž, očekává také plnou podporu realizace své kariéry. Často však žena – manažerka svou kariéru vzdá nebo volí namísto manželství absolutní samostatnost, případně pouze formální či alternativní vztah, kde není nucena podstupovat kompromisy spojené se vztahem v manželství. Současným trendem je dvoukariérové manželství, kdy stejně postavení partneři se podílejí na domácích pracích i na péči o děti stejnou měrou a to často tak, že domácnost i péči o děti zajistí úplatně a rodina pak může trávit společný čas bez stresů.

Důvodem partnerských rozhodů je pak nejen to, že žena nepřistoupila na podmínku vzdát se své kariéry a stát se pouze ženou v domácnosti, případně muž neunesl postavení úspěšnější ženy, která vydělává více peněz než on. Ženy touží také po seberealizaci a poté, co děti začínají být samostatnější, usilují o rovnoprávnější postavení.

---

<sup>40</sup> DUFFKOVÁ, J. *Janaduff.estranky.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-02-27]. Životní způsob/styl a jeho variantnost. Dostupné z : <[http://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotnihostylu/duffkova\\_zivotni\\_zpusob\\_styl\\_variantnost\\_](http://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotnihostylu/duffkova_zivotni_zpusob_styl_variantnost_)>.

<sup>41</sup> DUDOVÁ, R. *Genderonline.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-05-17]. Partnerský život a sladění práce a rodiny v páru u žen a mužů v manažerských pozicích. Dostupné z : <<http://www.genderonline.cz/view.php?cislocianku=2007010609>>

## **2. CÍLE PRÁCE A HYPOTÉZY**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce bylo nejprve analyzovat a syntetizovat teoretické poznatky týkající se příčin, klasifikace, příznaků, důsledků a kompenzace stresu s aspektem na pracovní stres v souvislosti s vedoucími pracovníky a dále v rámci terénního sběru dat zjistit u vybraných manažerů, jakým způsobem kompenzují stres a zaměřit se na některé oblasti jejich životního způsobu. Na základě výsledků a jejich komparace s již realizovanými výzkumy a názory odborníků, kteří se zabývají problematikou stresu u středního a vyššího managementu navrhnout v závěru práce doporučení, která by vedla ke snížení nevhodné kompenzace stresu.

### **2.2 Hypotézy**

Na základě analýzy teoretických poznatků, které se týkaly stresu a životního způsobu byla stanovena pro účely výzkumu následující hypotéza:

H1: Stres u vedoucích pracovníků je kompenzován nejčastěji sportovními aktivitami.

### **3. METODIKA**

#### **3.1 Použité metody**

Pro teoretickou část bakalářské práce byly informace získávány analýzou a syntézou odborných poznatků, které se týkají příčin, klasifikace, příznaků, důsledků a kompenzace stresu u manažerů.

Empirická část práce se opírá o kvantitativní výzkum, který byl realizován formou dotazníkového šetření. Jedná se o mapující typ výzkumu, tzv. sondáž. Dotazník je součástí přílohy 9.1. Vzhledem k výběrovému souboru, který byl tvořen vyššími a středními manažery, se dotazník jevil jako vhodná technika sběru dat nejen z důvodu minimální časové náročnosti, jak tazatele i respondenta, ale především z důvodu věrohodného zajištění anonymity, což předpokládalo validitu získaných odpovědí. Dotazníky byly respondentům předávány osobně na základě předchozí telefonické domluvy a po vyplnění byly opět vráceny tazateli.

V dotazníku neabsentovala úvodní formule, která seznamovala respondenty s výzkumem a jeho využitím, dále dotazník obsahoval 15 otázek, z toho bylo 10 otázek uzavřených a 5 otázek polootevřených. První tři otázky zjišťovaly pohlaví, věk, stav a dosažené vzdělání respondentů. Ke zpracování dat bylo použito třídění prvního stupně a četnosti byly uvedeny v absolutních a relativních hodnotách - v procentních bodech a byl využit tabulkový a grafický program MS Excel.

#### **3.2 Předvýzkum**

Předvýzkum, který proběhl v září 2009, sloužil k ověření techniky sběru dat, zda jsou otázky uvedené v dotazníku srozumitelné. První verzi dotazníku hodnotilo dvanáct vedoucích pracovníků, kteří se vyjadřovali k předloženým otázkám. Zhodnocení srozumitelnosti otázek v dotazníku bylo provedeno formou nestrukturovaného rozhovoru s manažerem. Na základě předvýzkumu byla vytvořena finální podoba dotazníku.



### 3.3 Charakteristika souboru

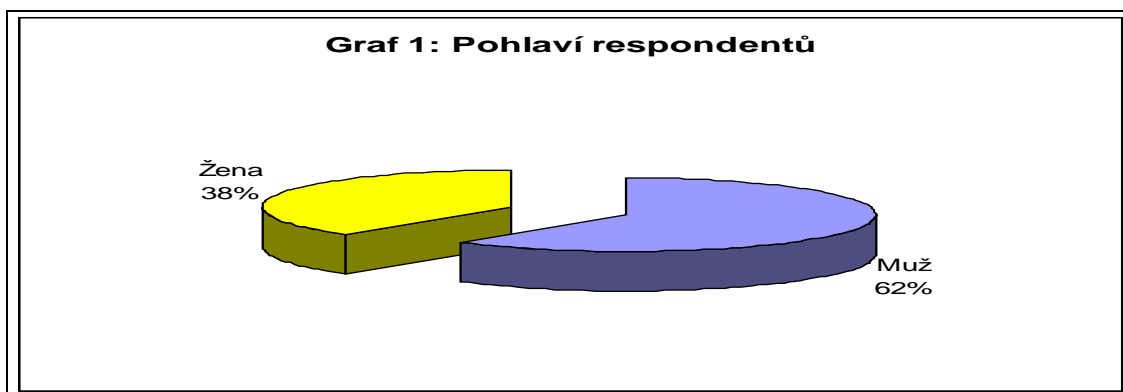
Základní soubor tvořili vedoucí pracovníci top a středního managementu z organizací působících v České republice, kteří byli do výběrového souboru vybráni pomocí techniky snowball sampling, tedy techniky „sněhové koule“. Jak uvádí Disman<sup>42</sup>, tato technika spočívá v postupném výběru jedinců, při kterém nás nějaký původní informátor vede k jiným členům cílové skupiny. V tomto případě byl původním informátorem vybraný vedoucí pracovník, který doporučil jiné osoby – manažery vhodné pro výzkum. Tímto způsobem se podařilo získat odpovědi od 73 osob z toho bylo 45 mužů (62%) a 28 žen (38%), které tvořily výběrový soubor. Je pochopitelné vzhledem ke způsobu výběru, že návratnost dotazníků činila 100%.

---

<sup>42</sup> DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80- 246-0139-7.

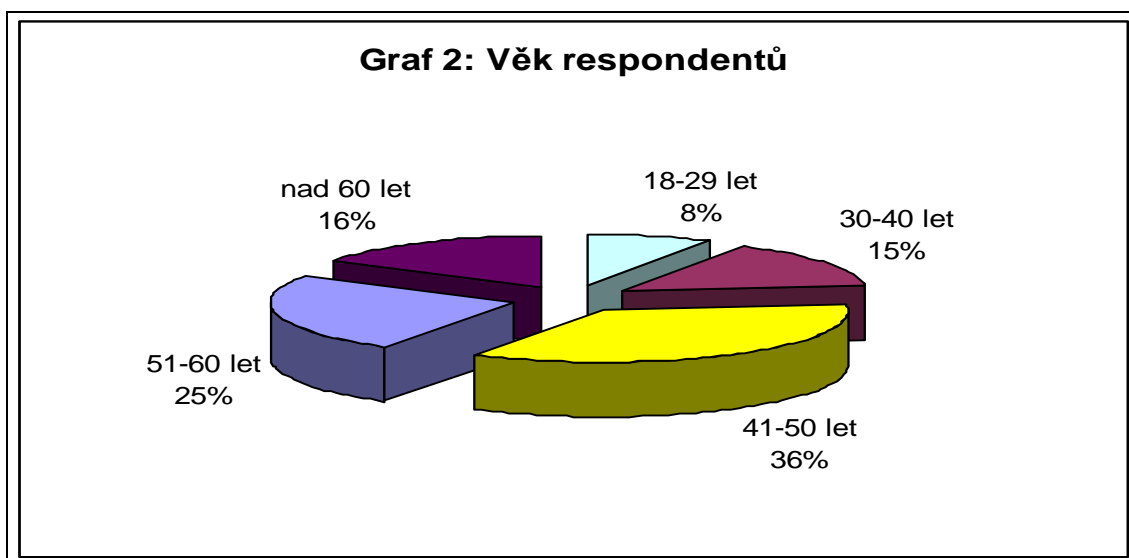
#### 4. VÝSLEDKY

Genderovou identitu zjišťovala první otázka dotazníku a výsledky znázorňuje graf 1. Celkový počet dotazovaných osob činil 73 respondentů, z toho bylo 45 mužů (62%) a 28 žen (38%).



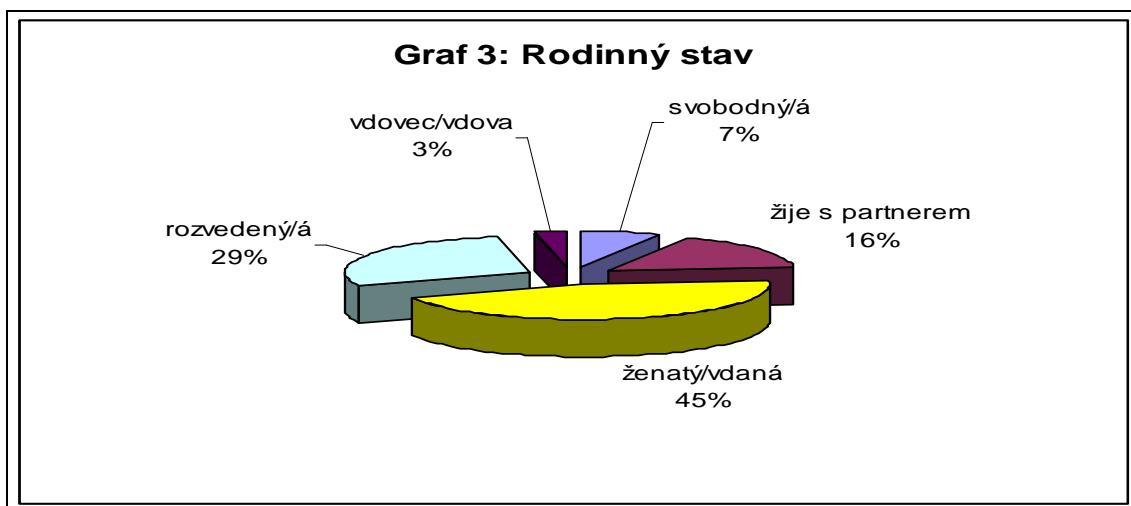
Zdroj: vlastní výzkum

Zastoupení věkových kategorií uvádí graf 2. Z celkového počtu 73 osob (100%) je 8 procenty (6 respondentů) zastoupena kategorie 18-29 let, 15 % (11 osob) tvoří věková kategorie 30-40 let, 36% (26 vedoucích pracovníků) spadá do kategorie 41-50 let, druhá nejpočetnější kategorie je zastoupena 25% (18 osob) a nejstarší kategorie nad 60 let je tvořena 16% (12 manažerů).



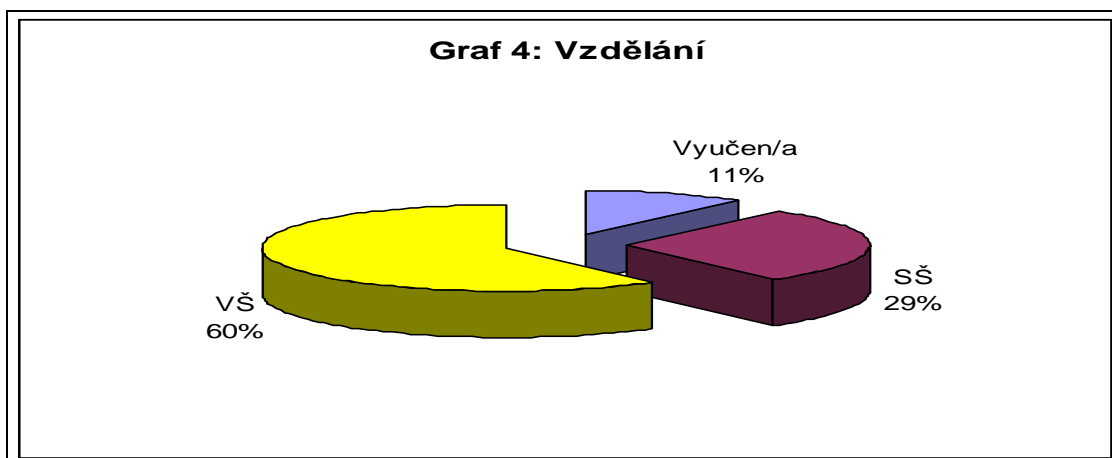
Zdroj: vlastní výzkum

Rodinný stav manažerek a manažerů zjišťovala třetí otázka dotazníku a je znázorněn v grafu 3. Z celkového počtu vedoucích pracovníků bylo 45% (33 osob) vdaných nebo ženatých, 29% (21 respondentů) rozvedených, 16% (12 dotázaných) žilo s partnerkou nebo partnerem, 7% (5 osob) nežilo s nikým a 3% (2 respondenti) byla vdovec nebo vdova.



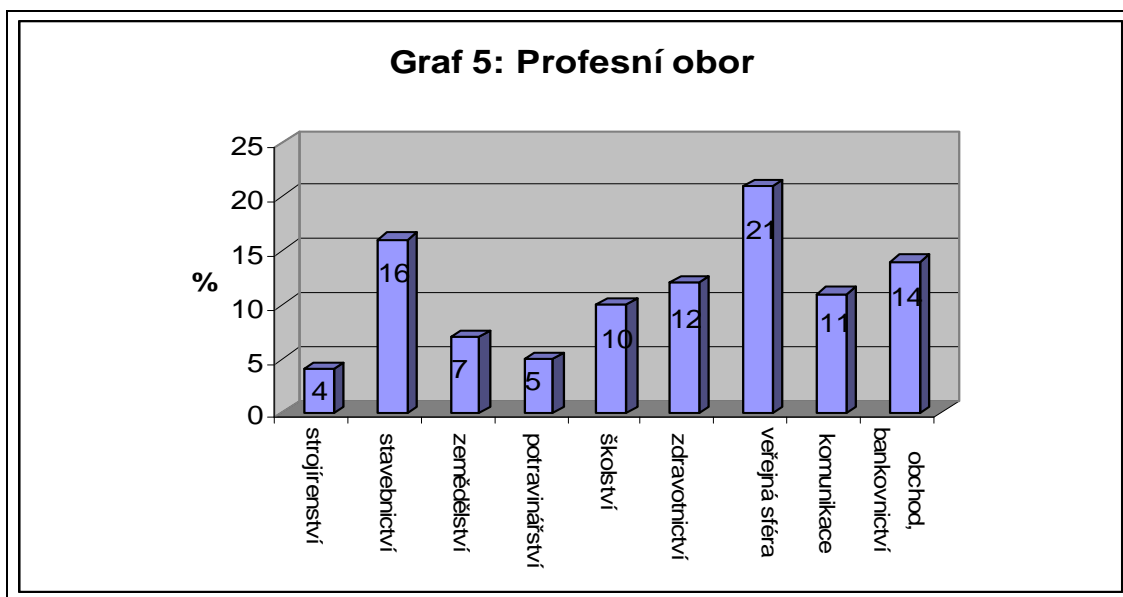
Zdroj: vlastní výzkum

Nejvyšší dosažené vzdělání zjišťovala čtvrtá otázka a zobrazuje ji graf 4. Nikdo z dotazovaných osob neměl základní vzdělání. Osm osob (11%) bylo vyučeno v oboru, 21 (29%) manažerů dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou a 44 (60%) vedoucích pracovníků disponovalo vysokoškolským vzděláním.



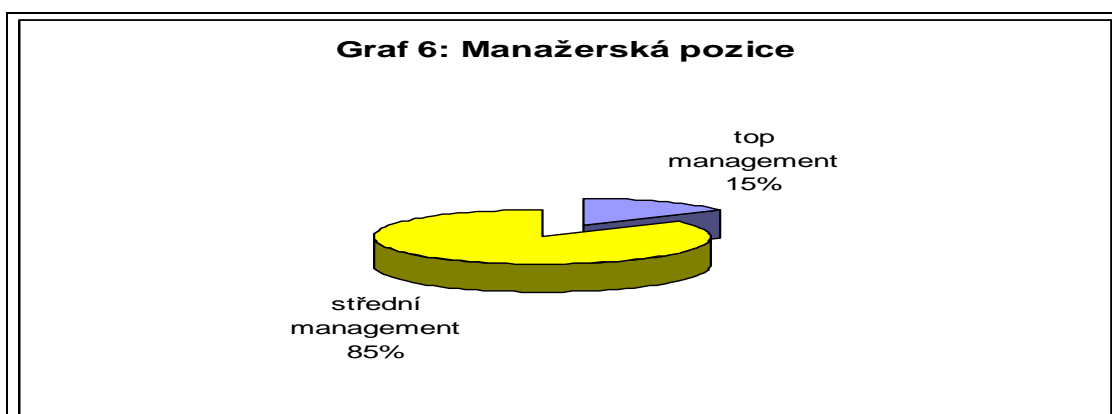
Zdroj: vlastní výzkum

Obory, ve kterých se respondenti prosadili jako vedoucí pracovníci jsou v absolutních hodnotách a procentuálně zastoupeny takto (graf 5): 15 (21%) manažerů pracuje ve veřejné sféře, 12 (16%) ve stavebnictví, 10 (14%) v obchodě nebo bankovníctví, 9 (12%) ve zdravotnictví, 8 (11%) v oblasti komunikačních technologií, 7 (10%) ve školství, 5 (7%) v zemědělství, 4 (5%) v potravinářství a 3 (4%) ve strojírenství.



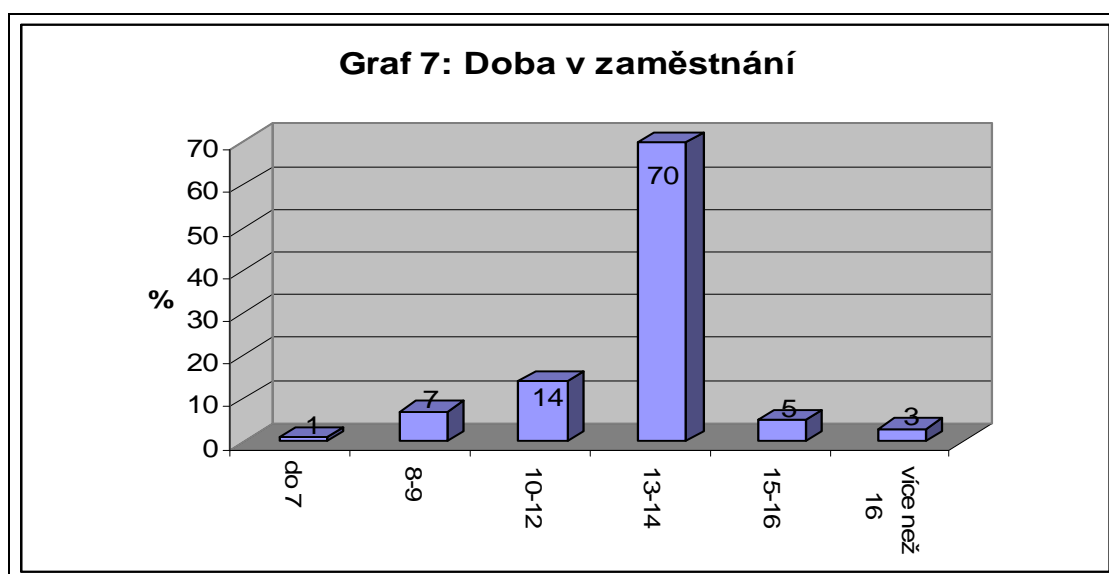
Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6 znázorňuje odpovědi na šestou otázku, která se týkala pozice vedoucího pracovníka. Z celkového počtu 75 manažerů zastupovalo 85% (62 osob) funkci ve středním managementu a 15% (11 osob) bylo součástí top managementu.



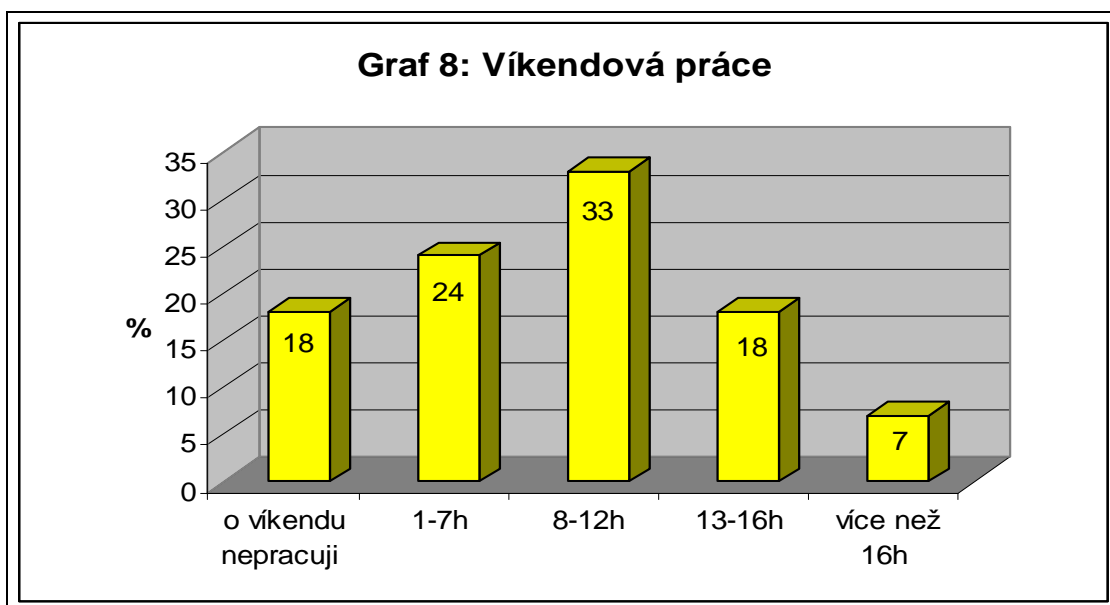
Zdroj: vlastní výzkum

Sedmá otázka zjišťovala délku pracovní doby respektive, kolik hodin denně tráví manažeři v zaměstnání (graf 7). Jen 6 (8%) vedoucích pracovníků dodržuje zákonem stanovenou pracovní dobu (kategorie do 7 hodin a 8-9 hodin), 10 (14%) respondentů pracuje v rozmezí 10-12 hodin denně, 51 (70%) manažerů tráví v zaměstnání 13-14 hodin, 4 (5%) dotazované osoby se v zaměstnání zdrží déle než 15 hodin a 2 (3%) respondenti překračují zákonem stanovenou pracovní dobu téměř dvojnásobně.



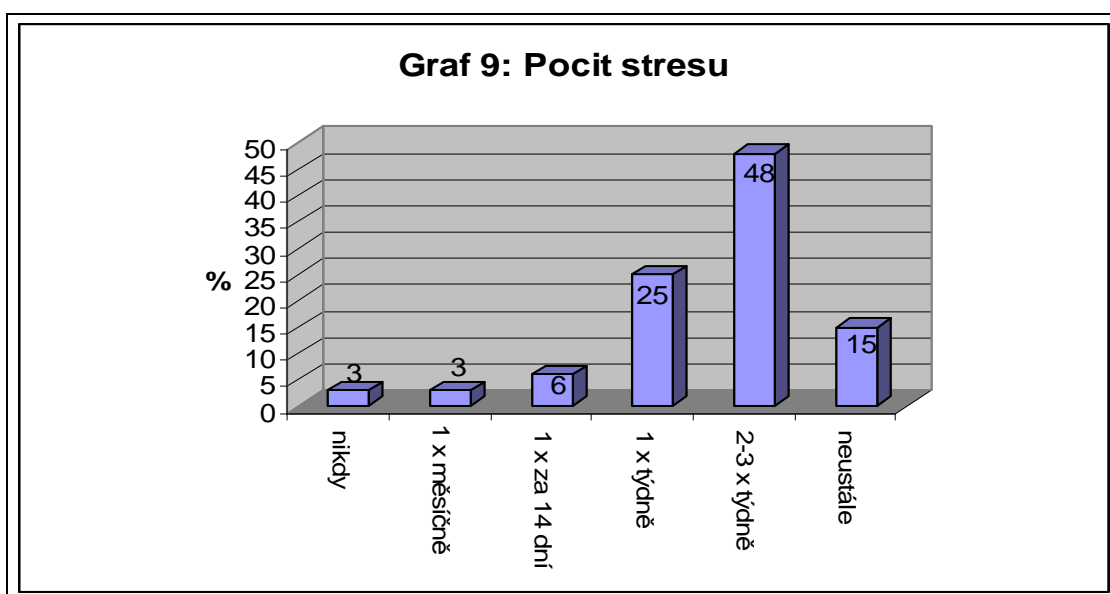
Zdroj: vlastní výzkum

Bez odpočinku jsou někteří vedoucí pracovníci také o víkendu. Kolik hodin věnují práci v sobotu a neděli zjišťovala osmá otázka (graf 8). O víkendu nepracuje pouze 13 (18%) respondentů, 24 (33%) osob tráví prací 8-12 hodin, 18 (24%) vedoucích pracovníků jí věnuje 1-7 hodin, 13 (18%) manažerů nedokáže být bez víkendové práce méně než 13 hodin (13-16 hodin) a více než 16 hodin tráví prací 5 (7%) respondentů.



Zdroj: vlastní výzkum

Pocit stresu se dostaví u 35 (48%) respondentů 2-3 krát týdně, 18 (25%) osob stres pocítí jedenkrát týdně, 11 (15%) manažerů má pocit, že je pod neustálým stresem, 5 (6%) dotazovaných uvedlo, že stres pocítí jedenkrát za 14 dní, 2 (3%) osoby jedenkrát do měsíce a 2 (3%) vedoucí pracovníci ho nepocítili nikdy.



Zdroj: vlastní výzkum

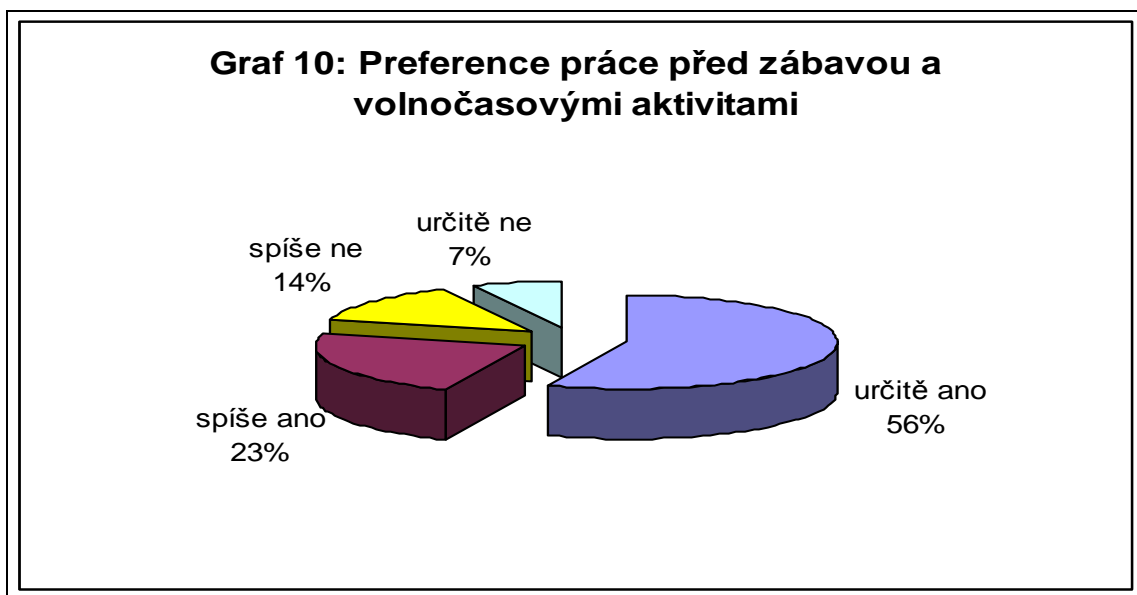
Tabulka 1 shrnuje odpovědi, které se týkaly požívání podpůrných prostředků vedoucími pracovníky. Jednotlivé kategorie týkající se konzumace alkoholu vykazovaly následující hodnoty: z deseti respondentů konzumujících alkohol denně byla průměrná spotřeba alkoholu na jednoho respondenta v této kategorii 1,5 litru, 16 respondentů vypije v průměru 4 litry alkoholu v rozmezí 2-3 krát týdně, 31 respondentů konzumuje alkohol jedenkrát týdně a vypijí v průměru 2 litry alkoholu, 5 dotazovaných požívá alkohol dvakrát měsíčně a v průměru vypije 1,5 litru a dva manažeři konzumují alkohol jedenkrát měsíčně a průměrně vypijí 0,75 litru alkoholu.

**Tabulka 1: Požívání podpůrných prostředků (v abs. hodnotách a %)**

<b>Podpůrné prostředky</b>	<b>muži</b>	<b>ženy</b>	<b>celkem</b>
<b>Žádné</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1 (1%)</b>
<b>Kouření (z toho)</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>55 (75%)</b>
do 5 cigaret denně	5	4	9
6-10 cigaret denně	17	15	32
více než 10 cigaret denně	11	3	14
<b>Káva (z toho)</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>66 (90%)</b>
do 3 šálků denně	29	19	48
4-6 šálků denně	8	4	12
více než 6 šálků denně	4	2	8
<b>Alkohol (z toho)</b>	<b>43</b>	<b>21</b>	<b>64 (88%)</b>
denně	8	2	10
2-3 x týdně	11	5	16
1 x týdně	19	12	31
1 x za 14 dní	4	1	5
1 x měsíčně	1	1	2
<b>Energetické nápoje (z toho)</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13 (18%)</b>
do 5 nápojů týdně	4	3	7
6-10 nápojů týdně	3	2	5
více než 10 nápojů týdně	1	0	1
<b>Marihuana</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17 (23%)</b>
<b>Kokain</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3 (4%)</b>
<b>Potravinové doplňky</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>20 (27%)</b>

Zdroj: vlastní výzkum; respondent mohl zaškrtnout více variant odpovědí; procentuální zastoupení uvedené v závorkách bylo vypočítáno z celkového počtu respondentů n = 73

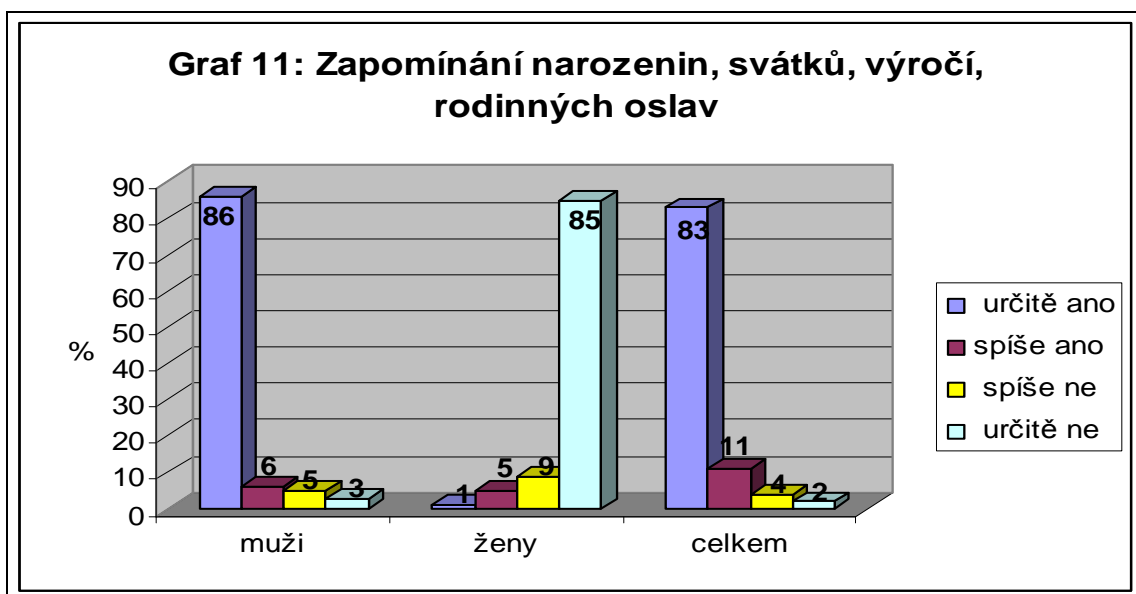
Upřednostňování práce před zábavou s přáteli a volnočasovými aktivitami hodnotila jedenáctá otázka uvedená v dotazníku (graf 10). Více než tři čtvrtiny (79%) manažerů odpověděly kladně (součet kategorií „určitě ano“ a „spíše ano“) a jen 21% vedoucích pracovníků preferuje zábavu a volnočasové aktivity před prací (součet kategorií „určitě ne“ a „spíše ne“).



Zdroj: vlastní výzkum

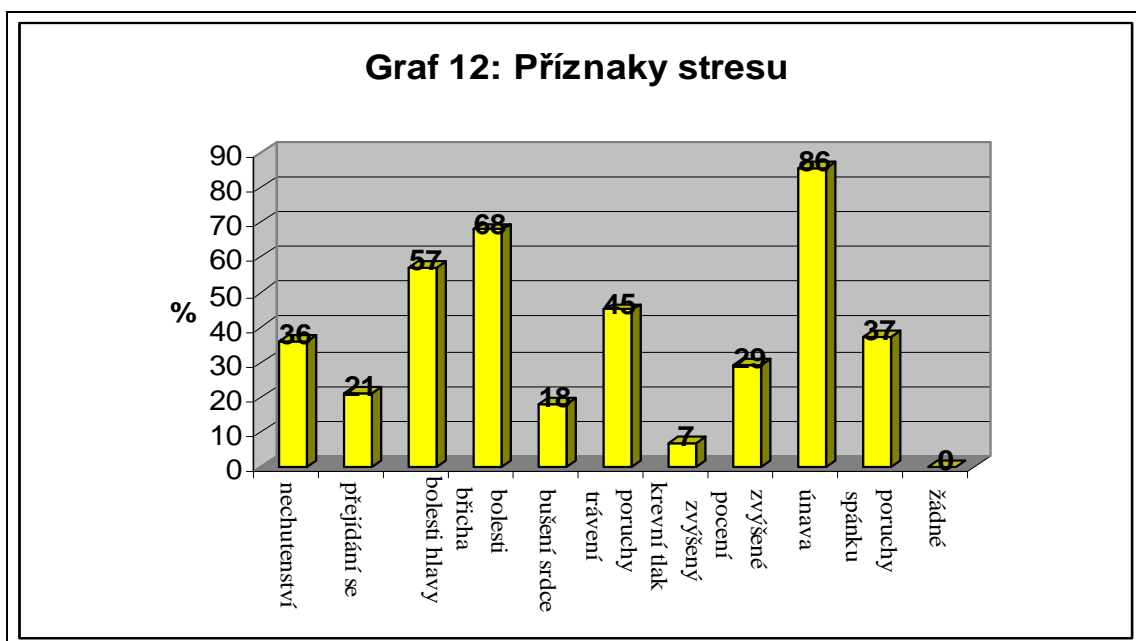
Souvislost s jedenáctou otázkou měla otázka dvanáctá, která hodnotila zapomnětlivost respondentů v kontextu rodinných oslav. Z celkového počtu 73 respondentů byly značné rozdíly mezi muži a ženami. Ženy jen v 6% uvedly, že zapomínají na rodinné oslavy (součet kategorií „určitě ano“ a „spíše ano“) a 94% žen na narozeniny, svátky, výročí a jiné rodinné oslavy nezapomenou (součet kategorií „určitě ne“ a „spíše ne“). Muži zapomínají v zastoupení 92% (součet kategorií „určitě ano“ a „spíše ano“) a jen 8% mužů nezapomene (součet kategorií „určitě ne“ a „spíše ne“). Podrobné odpovědi uvádí graf 11.





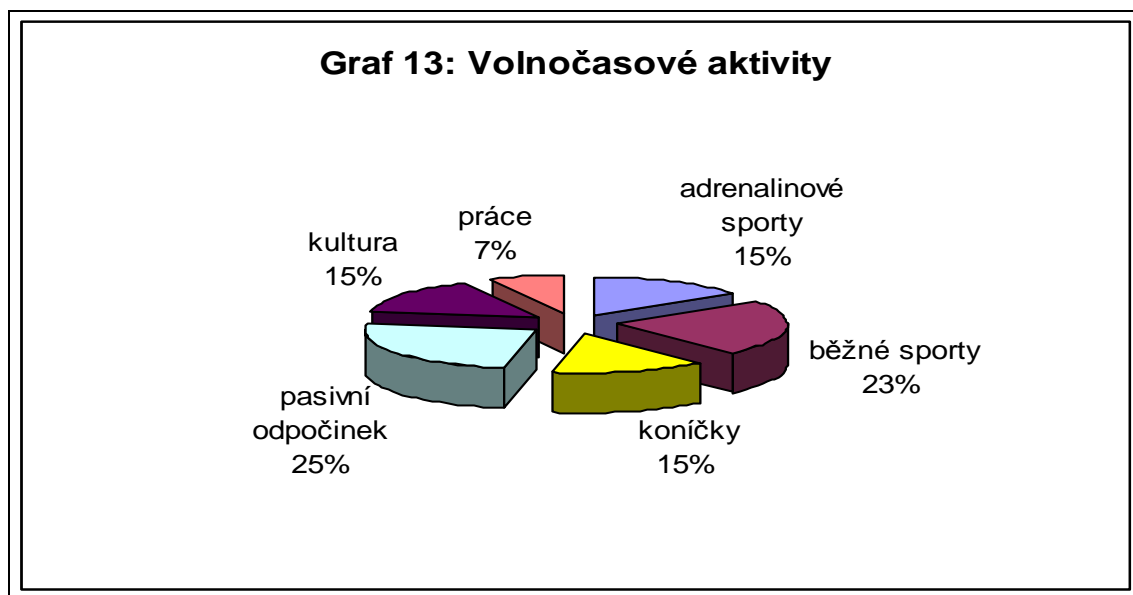
Zdroj: vlastní výzkum

Pomocí třinácté otázky byly zjišťovány fyziologické příznaky stresu. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 12. Respondenti měli možnost zaškrtnout více variant odpovědí. V kategorii „žádné“ se neobjevil ani jeden z dotazovaných manažerů.



Zdroj: vlastní výzkum; respondent mohl zaškrtnout více variant odpovědí

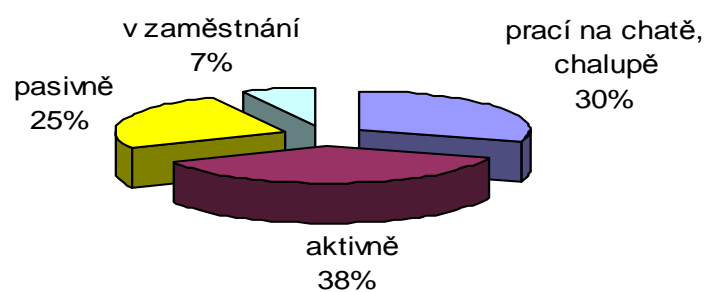
Mezi volnočasové aktivity vedoucích pracovníků, které jsou znázorněny v grafu 13, nejčastěji patří pasivní odpočinek (25%), běžné sporty (23%) – tenis, golf, fotbal, plavání, cyklistika apod., dále shodným procentuálním zastoupením (15%) jsou to „koníčky“, kultura a adrenalinové sporty a u 7% respondentů se objevila jako relaxační metoda volného času práce.



Zdroj: vlastní výzkum

Poslední patnáctá otázka, která je zaznamenána v grafu 14, se dotazovala respondentů na způsob trávení dovolené. Nejčastěji tráví respondenti (38%) dovolenou aktivně tzn. sportem, třetina respondentů (30%) využívá dovolenou pro práci na chatě nebo chalupě, čtvrtina (25%) dotazovaných osob tráví dovolenou pasivně (četba, „lenošení“) a necelá desetina (7%) respondentů zůstává o dovolené v zaměstnání popř. pracuje z domova.

**Graf 14: Trávení dovolené**



Zdroj: vlastní výzkum

## 5. DISKUSE

Z uvedených výsledků výzkumu je zřejmé, že většina vedoucích pracovníků je zatížena negativním stresem. U více než poloviny manažerů se objevily fyziologické příznaky distresu, které uvádí Eger<sup>43</sup>. Jednalo se převážně o únavu (86%), bolesti břicha (68%), bolesti hlavy (57%), přejídání se nebo nechutenství (57%). Tyto příznaky se objevovaly bez rozdílu zda se jednalo o muže nebo ženu. Komparace získaných výsledků s výsledky výzkumu autorky disertační práce Staňkové ukázala podobnosti, které se týkají fyziologických příznaků stresu. Staňková<sup>44</sup> uvádí, že největším počtem respondentů (48%) byla uváděna bolest hlavy, dalším příznakem stresu ve fyziologické oblasti byla 45% uvedena porucha trávení. Jako další příznak stresu bylo uváděno zvýšené pocení, ale zejména únava (54%) a to nejen v závěru či po ukončení pracovního dne, ale často již v dopoledních hodinách. Poruchou spánku trpí 41% vrcholových manažerů/manažerek. Ve výběrovém souboru této práce trpělo poruchou spánku 37% respondentů.

Manažerská práce je náročná na psychiku jedince, a proto vedoucí pracovníci často užívají podpůrné prostředky jako je alkohol a jiné drogy, kterými se snaží negativní stres kompenzovat. Z tohoto důvodu se pak stávají klienty psychologických center nebo dokonce i psychiatrických léčen, jak uvádí Nešpor<sup>45</sup>. Tuto skutečnost potvrdil také výzkum v této bakalářské práci, kdy 88% manažerů a manažerek uvedlo, že konzumují alkohol, přičemž 90% z nich konzumuje alkohol minimálně jedenkrát týdně (tabulka 1). Vedoucí pracovníci, kteří byli součástí výzkumu Staňkové<sup>46</sup> konzumují alkohol v 8% zastoupení. K tomuto údaji je nutné podotknout, že se jednalo o výzkum, který probíhal formou řízených rozhovorů a respondent se mohl obávat anonymity, což uvedla ve zhodnocení svého výzkumu i autorka. Výsledky jsou podobné v souvislosti s užíváním marihuany a kokainu, kde ve výběrovém souboru Staňkové<sup>47</sup> bylo uvedeno 9% respondenty, že mají zkušenost s marihuanou a 1% s kokainem. Z celkového počtu

---

<sup>43</sup> EGER, L. *Stres : prevence a management stresu*. Plzeň : ZČU, 1997. 163 s.

<sup>44</sup> STAŇKOVÁ, D. M. *Životní způsob vrcholového managementu*. Disertační práce. České Budějovice: ZSF JU, 2009.

<sup>45</sup> NEŠPOR, K. *Alkohol, jiné návykové látky a stres*. [online]. [cit. 2010-06-01]. Dostupné z: <<http://www.plbohnice.cz/nespor/nlstres2.doc>>

<sup>46</sup> STAŇKOVÁ, D. M. *Životní způsob vrcholového managementu*. Disertační práce. České Budějovice: ZSF JU, 2009.

<sup>47</sup> STAŇKOVÁ, D. M. *Životní způsob vrcholového managementu*. Disertační práce. České Budějovice: ZSF JU, 2009.

respondentů ve vzorku této bakalářské práce užívalo marihuanu 23% osob a 4% manažerů a manažerek měla zkušenosti s kokainem.

Dalšími povzbuzujícími prostředky, které kompenzují únavu vyvolanou stresem je káva, kterou uvedlo 90% respondentů (výzkum provedený Staňkovou uvádí konzumaci kávy u 94% manažerů).

Autor Clegg<sup>48</sup> ve svých zásadách, které vedou ke zlepšení stresové stability a k odbourávání stresu uvádí, že je potřebné o víkendu zcela vypnout. Získané výsledky naznačily, že většina vedoucích pracovníků a pracovník tuto zásadu nedodrží a pracují i o víkendu. O víkendu nepracuje pouze 18% respondentů, tzn. 82% manažerů a manažerek „nevypne“ a pracuje i o víkendu. Výsledky, bohužel, potvrdily, že ani ve volném čase nedokáží vedoucí pracovníci relaxovat, přičemž Novák<sup>49</sup> doporučuje jako kompenzaci stresu právě relaxaci formou koníčků, sportu a autogenního tréninku pro větší duševní vyrovnanost. Mezi volnočasové aktivity vedoucích pracovníků nejčastěji patřily pasivní odpočinek (25%), běžné sporty (23%) jako jsou tenis, golf, fotbal, plavání, cyklistika apod. a dále shodným procentuálním zastoupením (15%) jsou to koníčky, kultura a adrenalinové sporty. 7% respondentů uvedlo jako relaxační metodu volného času práci.

Na základě získaných výsledků a jejich komparace s odbornými zdroji a podobnými výzkumy je možné konstatovat, že **stanovená hypotéza** „Stres u vedoucích pracovníků je kompenzován nejčastěji sportovními aktivitami“ pro tento výzkum **nebyla potvrzena**. Získaná data nelze generalizovat, generalizaci dat by zajistilo získání výsledků od reprezentativního počtu respondentů a využití statistických neparametrických metod. To však nebylo cílem této bakalářské práce.

---

<sup>48</sup> CLEGG, B. *Stres management*. Brno : CP Books, 2005. 111 s. ISBN 80-251-0617-9.

<sup>49</sup> NOVÁK, T. *Jak bojovat se stresem*. Praha : Grada publishing, 2004. 139 s. ISBN 80-247-0695-4.

## 6. ZÁVĚR

Autor bakalářská práce si stanovil cíle, které měly analyzovat a syntetizovat teoretické poznatky týkající se příčin, klasifikace, příznaků, důsledků a kompenzace stresu s aspektem na pracovní stres v souvislosti s vedoucími pracovníky a dále v rámci terénního sběru dat zjistit u vybraných manažerů, jakým způsobem kompenzují stres a zaměřit se na některé oblasti jejich životního způsobu. Na základě získaných výsledků a jejich komparace s již realizovanými výzkumy a názory odborníků, kteří se zabývají problematikou stresu u středního a vyššího managementu lze navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení stresové stability a k odbourávání stresu.

Prioritou každého zaměstnavatele je bezproblémové fungování jeho manažerů. Z tohoto důvodu by měl do aktivit organizace zařadit také preventivní opatření proti stresové zátěži zaměstnanců. Tato opatření by mohla mít podobu zaměstnavatelských výhod tzv. benefitů. Jednalo by se například o zvýhodněné sportovní a relaxační (wellness) pobyty. Pro manažerky by organizace mohla vytvořit podmínky vhodné ke sladování pracovního a rodinného života, které by se týkaly například práce z domova, zkráceného pracovního úvazku, zřízení firemní školky atd. Snížil by se tak u vedoucích pracovníků stres, který je spojený s neustálým nedostatkem času na rodinné záležitosti.

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BRICHOVÁ, Lucie. *Nostres.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-05-17]. Současná doba a stres. Dostupné z: <<http://www.nostressprogram.cz/2009/12/07/soucasna-doba-a-stres/>>.

CLEGG, Brian. *Stres management*. Brno: CP Books, 2005. 111 s. ISBN 80-251-0617-9.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.

DONNELLY, Jamies H. et al. *Management*. Praha: Grada publishing, 1997. 819 s. ISBN 80-7169-422-3.

DUDOVÁ, Radka. *Genderonline.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-05-17]. Partnerský život a sladování práce a rodiny v páru u žen a mužů v manažerských pozicích. Dostupné z : <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2007010609>>

DUFFKOVÁ, Jana. *Janaduff.estranky.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-02-27]. Životní způsob/styl a jeho variantnost. Dostupné z: <[http://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotnihostylu/duffkova\\_zivotni\\_zpusob\\_styl\\_variantnost\\_](http://janaduff.estranky.cz/clanky/sociologie-zivotnihostylu/duffkova_zivotni_zpusob_styl_variantnost_)>

EGER, L. *Stres: prevence a management stresu*. Plzeň: ZČU, 1997. 163 s

*Elseaz.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-05-17]. Syndrom vyhoření. Dostupné z: <[http://www.elseaz.cz/cz/novinky\\_20060213.php](http://www.elseaz.cz/cz/novinky_20060213.php)>.

GEISSELHART, R. R. - HOFMANN-BURKART, CH. *Zvítězte nad stresem*. Praha: Grada publishing, 2002. 102 s. ISBN 80-247-1518-X.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Praha: Argo, 2005. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.

*Hn.ihned.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-04-23]. Kdo se nestresuje není manažer. Dostupné z: <[http://hn.ihned.cz/c4-10084250-23559110-500000\\_d-kdo-se-nestresuje-neni-manazer](http://hn.ihned.cz/c4-10084250-23559110-500000_d-kdo-se-nestresuje-neni-manazer)>.

*Nadřevo.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-05-17]. Pracovní výkon a stres. Dostupné z: <<http://nadrevo.blogspot.com/2010/01/pracovni-vykon-stres.html>>.

NEŠPOR, Karel. *Alkohol, jiné návykové látky a stres*. [online]. [cit. 2010-06-01]. Dostupné z: <http://www.plbohnice.cz/nespor/nlstres2.doc>

NOVÁK, Tomáš. *Jak bojovat se stresem*. Praha: Grada publishing, 2004. 139 s. ISBN 80-247-0695-4.

*Psychoweb.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-05-17]. Syndrom vyhoření. Dostupné z: <<http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>>

*Richard.fojta.cz* [online]. 2002 [cit. 2010-05-17]. Příznaky stresu. Dostupné z: <<http://richard.fojta.cz/stres/priznaky.html>>

*Sociologie.unas.cz* [online]. 2004 [cit. 2010-05-17]. Stres. Dostupné z: <[http://sociologie.unas.cz/SOR\\_2004\\_2005/stres.doc](http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/stres.doc)>

STAŇKOVÁ, Dana Mária. *Životní způsob vrcholového managementu*. Disertační práce. Vedoucí práce: Lucie Kozlová. České Budějovice: ZSF JU, 2009.

*Stene.cz* [online]. 2005 [cit. 2010-05-17]. Zemři, vyhneš se stresu. Dostupné z: <<http://www.21století.cz/rservice.php?akce=tisk&cisloclanku=2005102104>>



STRAKA, E. *Drogy.net* [online]. 2008 [cit. 2010-05-17]. Workoholismus je zákeřnou nemocí dnešní doby. Dostupné z: <[http://www.drogy.net/portal/ostatni/workoholismus/workoholismus-je-zakernou-nemoci-dnesni-doby\\_2008\\_07\\_23.html](http://www.drogy.net/portal/ostatni/workoholismus/workoholismus-je-zakernou-nemoci-dnesni-doby_2008_07_23.html)>.

ŠVARCOVÁ, Jana. *Ekonomie: stručný přehled*. Zlín: CEED, 2003. 279 s. ISBN 80-902552-8-0.

VEBER, Jaromír, et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management press, 2001. 378 s.

*Zdravavyziva.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-05-17]. Příznaky stresu. Dostupné z: <<http://zdravavyziva.blogspot.com/2006/11/pznaky-stresu.html>>

## **8. KLÍČOVÁ SLOVA**

Stres

Management

Kompenzace

Vedoucí pracovník

Životní způsob

## 9. PŘÍLOHY

### 9.1 Dotazník pro vedoucí pracovníky

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Jiří Šíma a jsem studentem Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulty. Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká vybraných oblastí životního způsobu. Dotazník je anonymní a údaje z něj budou použity pouze pro moji bakalářskou práci.

Rád bych Vás požádal o zaškrtnutí nebo doplnění odpovědí u všech otázek.

Předem Vám děkuji za čas a spolupráci.

**1. Pohlaví:**  Žena  Muž

**2. Věk:**  18-29  
 30-40  
 41-50  
 51-60  
 nad 60

**3. Rodinný stav:**  svobodný/á  
 svobodný/á, ale žiji s partnerem/kou  
 ženatý/vdaná  
 rozvedený/á  
 vdovec/vdova

**4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

základní  
 vyučen v oboru  
 středoškolské s maturitou  
 vysokoškolské

**5. V jakém oboru pracujete?**

strojírenství  
 stavebnictví  
 zemědělství  
 potravinářství  
 školství  
 zdravotnictví  
 veřejná sféra (policie, armáda, politika apod.)  
 komunikace  
 obchod, bankovníctví  
 jiné, prosím, uveďte.....

**6. Pracujete na pozici, která je součástí:**

- top managementu
- středního managementu

**7. Kolik hodin denně trávíte v práci (pondělí – pátek)?**

- 1-7
- 8-9
- 10-12
- 13-14
- 15-16
- více než 16

**8. Kolik hodin trávíte prací o víkendu ?**

- o víkendu nepracuji
- 1-7
- 8-12
- 13-16
- více než 16

**9. Cítíte se ve stresu:**

- nikdy
- 1 x měsíčně
- 1 x za 14 dní
- 1 x týdně
- 2-3 x týdně
- neustále

**10. Který z následujících podpůrných prostředků požíváte?**

- nepožívám žádné podpůrné prostředky
- kouření, denně vykouřím.....cigaret (doplňte, prosím, počet)
- káva, denně vypiji.....šálků (doplňte, prosím, počet)
- alkohol –  denně a vypiji.....litru (doplňte, prosím, počet)
  - 2-3 x týdně a vypiji.....litru (doplňte, prosím, počet)
  - 1 x týdně a vypiji.....litru (doplňte, prosím, počet)
  - 1 x za 14 dní a vypiji.....litru (doplňte, prosím, počet)
  - 1 x měsíčně a vypiji.....litru (doplňte, prosím, počet)
- energetické nápoje, týdně vypiji.....nápojů (doplňte, prosím, počet)
- marihuana
- kokain
- jiné, prosím, uveďte.....

**11. Strávíte více času prací než zábavou s přáteli a volnočasovými aktivitami?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne

určitě ne

**12. Zapomínáte nebo odbýváte narozeniny, výročí, rodinná setkání a svátky?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**13. Který z následujících příznaků se u Vás projevily v posledních 2 měsících?**

- nechutenství
- přejídání se
- bolesti hlavy
- bolesti břicha
- bušení srdce
- poruchy trávení
- zvýšený krevní tlak
- zvýšené pocení
- únava
- poruchy spánku
- jiné, prosím, uveďte.....
- žádné

**14. Mezi Vaše volnočasové aktivity patří:**

- adrenalinové sporty (parašutismus, potápění, horolezectví apod.)
- běžné sporty (tenis, golf, fotbal, volejbal, plavání, cyklistika apod.)
- koníčky (myslivost, rybaření apod.)
- pasivní odpočinek (četba, sledování TV apod.)
- návštěva divadla, kina, koncertu
- jiné, prosím, uveďte.....

**15. Dovolenu trávíte:**

- prací na chatě, chalupě
- aktivně (sportem)
- pasivně (četba, „lenošení“)
- dovolenu si nevybírám, zůstávám v zaměstnání
- jiné, prosím, uveďte.....