

# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**



## **Stres a pracovní spokojenost manažerů**

**Denisa VÁCLAVÍKOVÁ**

**Vedoucí práce:**

**PhDr. Jiří Jakubů, Ph.D.**

**Praha 2014**

# **Prague College of Psychosocial Studies**



## **Stress and Job Satisfaction among Managers**

Denisa VÁCLAVÍKOVÁ

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**

PhDr. Jiří Jakubů, Ph.D.

**Prague 2014**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod dohledem svého vedoucího bakalářské práce a veškerou použitou literaturu a další prameny řádně citovala a uvedla.

V Praze dne 30.4.2014 .....

Denisa Václavíková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto formou poděkovala svému příteli Janu Jaškovi za podporu a především svému vedoucímu, PhDr. Jiřímu Jakubů, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady při psaní této bakalářské práce. Rovněž bych ráda poděkovala všem, kteří se zúčastnili mého výzkumu, a bez kterých by realizace této práce nebyla možná.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem stresu a pracovní spokojenosti. Teoretická část pojednává o základních pojmech a teoriích stresu a jeho důsledcích, včetně syndromu vyhoření. Druhá kapitola se věnuje copingovým strategiím zvládání zátěže, jednotlivými styly a strategiemi a také prevencí stresu. Práce dále pojednává o pracovní spokojenosti a faktorech, které ji ovlivňují. Empirická část mapuje situace, které manažeři vnímají jako stresující a ověřuje vztah mezi copingovými strategiemi a pracovní spokojeností u manažerů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Stres, coping, zvládání zátěže, pracovní spokojenost, manažeři, syndrom vyhoření

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with stress and job satisfaction. The theoretical part describes main concepts and theories of the stress and its consequences, including burnout syndrome. The second chapter deals with different styles of coping strategies and stress prevention. This paper also deals with job satisfaction and factors influencing satisfaction at work. The empirical part maps the situations that managers perceive as stressful and verifies the relationship between coping strategies and job satisfactions among managers.

## **KEY WORDS**

Stress, coping strategies, job satisfaction, managers, burnout

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	9
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 Stres a zátěž</b> .....	11
1.1 Teorie stresu.....	11
1.1.1 Příčiny a symptomy stresu.....	12
1.1.2 Druhy stresu.....	15
1.2 Stres v pracovním prostředí.....	15
1.2.1 Zdroje pracovního stresu.....	17
1.2.2 Modely pracovního stresu.....	19
1.2.3 Důsledky stresu u manažerů.....	22
1.2.4 Syndrom vyhoření.....	23
<b>2 Zvládání zátěže</b> .....	26
2.1 Zvládání zátěže - Coping.....	26
2.1.1 Typ osobnosti.....	28
2.1.2 Osobnost manažera.....	28
2.1.3 Copingové styly a strategie.....	30
2.2 Prevence stresu.....	32
2.2.1 Time-management.....	34
<b>3 Pracovní spokojenost</b> .....	35
3.1 Vymezení pracovní spokojenosti.....	35
3.2 Faktory pracovní spokojenosti.....	37
3.3 Stres a pracovní spokojenost.....	38
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4 Postup výzkumu</b> .....	41
4.1 Cíl výzkumu a výzkumné hypotézy.....	41
4.2 Výzkumný soubor a sběr dat.....	42

4.3	Výzkumné metody.....	43
4.3.1	Inventář copingových strategií.....	44
4.3.2	Dotazník životní spokojenosti.....	44
4.4	Zpracování dat.....	45
<b>5</b>	<b>Analýza dat.....</b>	<b>46</b>
5.1	Dotazníkové šetření.....	46
5.1.1	Vyhodnocení vlastního dotazníku.....	46
5.1.2	Vyhodnocení inventáře copingových strategií.....	51
5.1.3	Vyhodnocení pracovní spokojenosti.....	56
5.2	Ověřování hypotéz.....	57
<b>6</b>	<b>Diskuze.....</b>	<b>59</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>62</b>
	<b>Bibliografie.....</b>	<b>64</b>
	<b>Příloha I. Vlastní dotazník.....</b>	<b>67</b>
	<b>Příloha II. Inventář copingových strategií (CSI) .....</b>	<b>69</b>
	<b>Příloha III. Dotazník životní spokojenosti (PAZ) .....</b>	<b>71</b>
	<b>Příloha IV. Seznam obrázků a tabulek.....</b>	<b>72</b>



# ÚVOD

Díky narůstajícím požadavkům a zvyšujícímu se životnímu tempu se stres stává v posledních letech součástí našeho běžného života. Každý den na nás působí mnoho stimulů, se kterými se musíme vyrovnat, není proto divu, že stres a zvládání zátěžových situací patří mezi často zkoumaná témata.

Každý z nás se ve svém životě vystavuje nepříjemným situacím a stimulům, u kterých musíme najít vhodné řešení k jejich zvládnutí. Velkým rizikem je pak stres v práci, kde trávíme značnou část svého života, a to se může negativně odrazit nejen na našem vlastním fyzickém a psychickém zdraví, ale také na naší spokojenosti, pracovním výkonu a efektivitě ve společnosti. Myslím si, že i když se o tématu stresu často hovoří a je předmětem mnoha studií, některé firmy ač o negativních důsledcích a rizik zátěžových situací ví, je podceňuje a nevěnuje dostatek času a prostředků k jeho prevenci a zvládnutí.

V této práci se budu tedy zabývat problematikou stresu, jeho zvládnutím a pracovní spokojeností. V teoretické části vymezuji základních teorie stresu, druhá kapitola pojednává o strategiích zvládnutí zátěže (coping) a důsledcích stresu a poslední kapitola v této části se zabývá pracovní spokojeností a souvislostí mezi ní a copingovými strategiemi.

V praktické části se pak budu věnovat tomu, jaký dopad má stres na člověka na pracovišti. V následujících kapitolách se dozvíme, že jakákoliv změna může vést k nejistotám a větší míře stresu. Ve svém výzkumu se pokusím zjistit, které situace vztahující se k práci jsou pro manažery nejvíce ohrožující a stresující, aby se organizace mohla na tyto faktory zaměřit a zlepšit tak pracovní prostředí. Dále se budu zabývat copingovými strategiemi jednotlivců při zvládnutí zátěže a jejich vlivu na pracovní spokojenost v organizaci.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 STRES A ZÁTĚŽ

## 1.1 Teorie stresu

Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožený, nebo ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná (Křivohlavý, 1994).

Nejprve je třeba rozlišit pojmy stres a zátěž. „Stres je stav organismu, který je celkovou odezvou na subjektivně prožívanou zátěž. Organismus tak reaguje na zátěžový podnět z prostředí, který ohrožuje jeho individuální vnitřní stabilitu“ (Baštecká, 2009, s. 382). V dnešní době se pojem stres užívá spíše jako univerzální název pro jakoukoliv zátěž, než pro obrannou reakci na zátěžovou situaci. J. Daniel (1984; Výrost a Slaměník, 2001) používá pojem stres pro fyziologický stres nebo těžký psychologický stres a pro střední a lehčí formu psychologického stresu používá pojem zátěž. Stejně tak charakterizují stres Komárková, Výrost a Slaměník. „Stres vzniká tehdy, působí-li na člověka nadměrně silný vnější či vnitřní podnět (stresor) dlouhou dobu nebo ocitne-li se člověk v nesnesitelné situaci, již se nemůže vyhnout a již vnímá jako ohrožení svého tělesného a duševního blaha“ (Komárková, Výrost a Slaměník, 2001, s. 94).

Mezi novodobé teorie stresu patří teorie W. B. Cannona, H. Selyeho a R. S. Lazaruse. Cannon popsal reakci na stres jako „fight-or-flight reaction“ (boj nebo útek, později ještě „freeze“ - zamrznutí). To znamená, že pokud je stresor silnější, nastává ústup, nebo jde naopak do útoku ve snaze stres zvládnout. Zpopularizoval také koncepci homeostázy, což je adaptační mechanismus fyziologického systému organismu, který aktivně udržuje vnitřní rovnováhu za měnících se vnějších podmínek.

Dalším průkopníkem teorií stresu je H. Selye. Zabýval se fyziologickými reakcemi na zátěž a svůj model pojmenoval jako obecný adaptační syndrom (General Adaptation Syndrome - GAS), který rozdělil biologickou reakci organismu na tři fáze:

1. Poplachová fáze – alarmující (někdy ve formě traumatického šoku)
2. Fáze rezistence (odporu) - vyrovnávající
3. Fáze vyčerpání – konečná fáze s nevratným poškozením.

První psychologický model stresu a vyrovnávání se s ním vytvořil R. S. Lazarus společně s Folkmanovou. Nazývá se kognitivně-transakční model a obsahuje tři fáze vyrovnávání se se stresovou situací (Výrost a Slaměnik, 2001):

1. Primary appraisal – posuzujeme, zda je pro nás aktuální situace ohrožující, jaké nebezpečí a jaká pozitiva pro nás představuje.
2. Secondary appraisal – uvažujeme nad tím, co je možné učinit v dané zátěžové situaci. Zahrnuje odhad vlastních možností a důsledků jednání. Člověk zde hodnotí situaci jako výzvu, ohrožení, nebezpečí nebo možnou ztrátu a konfrontuje ji se svými copingovými zdroji – fyzickými, sociálními, psychologickými a materiálními. Výsledkem je tedy výběr copingové strategie (viz. kap. 2.1).
3. Reappraisal – získáváme nové informace, které mění náš pohled na situaci.

### ***1.1.1 Příčiny a symptomy stresu***

Stresory jako činitelé vzniku stresu mohou mít podobu fyzickou, sociální a psychickou (Nakonečný, 1995). V dnešním světě jsme stresory obklopeni neustále.

Jedná se o neustálý shon, časovou tíseň, neuspokojivé lidské vztahy, nezaměstnanost, atd.

Podle T. H. Holmesa a R. H. Raheho (1967; Křivohlavý, 2009) mezi stresory patří i méně závažné události, které znamenají změnu a vyžadují proces adaptace. Zaměřili se na porovnávání stresových situací a uspořádali je podle obtížnosti. Jejich škála obsahuje 43 situací od nejvíce obtížnějších po nejméně obtížné. Nejvíce bodů na stupnici měla smrt manžela/manželky, dále rozvod, rozchod manželů, vězení až po méně obtížné jako jsou např. drobné právní přestupky. Tyto a další problémy, které pro nás každodenně představují zátěž a vyvolávají stresovou reakci, mohou ovlivnit jak tělesné zdraví člověka (např. kardiovaskulární onemocnění) tak i psychickou stránku zdraví (např. deprese).

Stresová reakce tedy vyvolává jak fyziologické, tak i kognitivní a behaviorální odpovědi. Fyziologické symptomy se projevují zvýšenou srdeční činností, zvýšeným krevním tlakem, poklesem teploty kůže nebo hormonálními změnami (Nakonečný, 1995). Na kognitivní a behaviorální úrovni se může projevovat např. pocity úzkosti, zármutku, hněvu, strachu, poruchami pozornosti, motorickým neklidem a poruchami spánku (Baštecká, 2009).

Jako pomůcka k diagnostikování stresu se dá použít seznam fyziologických, emocionálních a behaviorálních příznaků stresu (Křivohlavý, 1994) v následující tabulce:

<b>Fyziologické:</b>	
1.	Bušení srdce
2.	Bolest a sevření za hrudní kostí
3.	Nechutenství a plynatost
4.	Křečovitě svírající bolesti v dolní části břicha
5.	Časté nucení k močení
6.	Snížení sexuální touhy, případně sexuální impotence
7.	Změny v menstruačním cyklu

8.	Bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou
9.	Svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře
10.	Úporné bolesti hlavy
11.	Častější migréna – záchvatová bolest jedné poloviny hlavy
12.	Vyrážka v obličeji
13.	Nepříjemné pocity v krku
14.	Potíže v soustředění na jeden bod, případně až dvojitě vidění
<b>Emocionální:</b>	
1.	Prudké a výrazné změny nálad
2.	Nadměrné trápení se věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité
3.	Neschopnost projevit emocionální náklonnosti a sympatii či empatii
4.	Nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled
5.	Nadměrné snění a stažení se ze sociálního styku
6.	Nadměrné pocity únavy
7.	Obtížné soustředění
8.	Zvýšená podrážděnost, popudlivost, úzkostnost
<b>Behaviorální (chování a jednání lidí ve stresu):</b>	
1.	Nerozhodnost a do značné míry i nerozhodné nářky
2.	Zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování po nemoci, nehodách, úrazech
3.	Sklon ke zvýšené nepozornosti řízení (např. auta)
4.	Zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, vyhýbání se odpovědnosti, častější používání výmluv
5.	Zvýšený počet vykouřených cigaret za den
6.	Zvýšená konzumace alkoholických nápojů
7.	Větší náchylnost k závislosti na drogách
8.	Ztráta chuti k jídlu nebo nadměrné přejídání
9.	Změněný denní životní styl a rytmus
10.	Snížená kvalita práce a snížené množství vykonané práce

Tab. 1 Fyziologické, emocionální a behaviorální příznaky stresu (Křivohlavý, 1994)

### *1.1.2 Druhy stresu*

Většinou se o stresu mluví v negativním smyslu, avšak ne každý stres může působit negativně. Existují dva druhy stresu. Řeč je o tzv. eustresu a distresu. Eustres neboli pozitivní stres je spojený s příjemným prožíváním. Takový druh stresu může působit jako výzva a přinášet pozitivní odezvy. V oblasti práce tak může pozitivní stres pomoci zaměstnancům ze sebe v kritických situacích vydat to nejlepší a zvyšovat výkonnost. Distres je naopak negativní stres, který je spojený s negativními pocity. Jinými slovy máme při tomto druhu stresu pocit, že to, co nás ohrožuje, nejsme schopni zvládnout. Jedná se o nadměrnou nežádoucí zátěž. Tento druh stresu se dá dále dělit podle délky jeho trvání na akutní a chronický stres (přetrvávající delší dobu). Příkladem akutního stresu může být pracovní neúspěch nebo rozvod a vyžaduje určitou dobu vyrovnávání. Chronický stres působí dlouhodobě a může vést k závažným důsledkům. Příkladem mohou být dlouhodobé neshody ve vztahu, finanční problémy nebo dlouhodobé ponižování nadřízeným.

## 1.2 Stres v pracovním prostředí

Jak jsem se již zmínila, stres se v dnešním světě stává součástí našeho běžného života. Díky narůstajícím požadavkům a důrazu na výkon nejsou pracoviště výjimkou. „Je to právě vysoká míra požadavků kladených na člověka, kombinovaná s malou mírou možností řídit běh dění, která vede v práci ke stresu“ (Křivohlavý, 2009, s. 174). Pokud se tedy zvýší požadavky, měla by být zvýšena i volnost v rozhodování.

Pracovní stres patří dnes mezi hlavní problémy všech průmyslových zemí a ovlivňuje nejen jednotlivé zaměstnance, ale také organizaci a společnost jako celek.

Tématem stresu a pracovního stresu se proto věnuje spousta disciplín aplikované psychologie, např. psychologie práce, psychologie organizace, sociální psychologie, psychologie zdraví, a další.

Nejmladší disciplínou, o které se v české literatuře doposud tolik nemluví, je psychologie pracovního zdraví (Occupational Health Psychology). V Evropě tato disciplína vychází z psychologie zdraví, psychologie práce a organizace a ze sociální a environmentální psychologie. Cílem spojení psychologů a odborníků na pracovní zdraví je zlepšení kvality pracovního života a zajistit bezpečnost, zdraví a duševní pohodu (well-being) pracovníků v každé práci (Society for Occupational Health Psychology, 2008; Leka a Houdmont, 2010).

Psychologie pracovního zdraví se zabývá především psychosociálními faktory pracovišť, ovlivňující zdraví svých pracovníků. Innes a Barling (2003; Leka a Houdmont, 2010) analyzovali hlavní témata, kterým se věnují studie otištěné v Journal of Occupational Health Psychology, aby zjistili, do jaké míry výzkum psychologie pracovního zdraví splňuje své cíle. Zjistili, že mezi hlavní předměty výzkumu této disciplíny patří právě stres související s prací. Téma se objevilo dvakrát častěji (24% studií) než další nejčastěji zkoumaná témata. Shrnuli, že výzkum se zabývá problémovými tématy, avšak relativně málo studií se zabývalo tím, jak zdravé pracovní prostředí vytvořit. Tyto úkazy svědčí o tom, že i přesto, že se odborníci tématem stresu zabývají ve velké míře, má tato problematika stále nedostatek odpovědí. O tom, jak je problém stresu v pracovním prostředí závažný, svědčí i výsledky čtvrtého průzkumu pracovních podmínek v Evropě, ve kterém 20% pracovníků uvedlo, že jejich zdraví je ohroženo stresem spojeným s prací (Brun a Milczarek, 2007).



### ***1.2.1 Zdroje pracovního stresu***

V každém pracovním zařízení a v každé profesi může člověka potkat řada situací, které překračují určitý standart. V této kapitole se blíže podíváme na možné příčiny stresu na pracovišti.

Potencionálních stresorů v práci je mnoho a není snadné je samotným jedincem nebo organizací poznat. Mezi příčiny pracovního stresu patří hlavně dva faktory. Jsou to zaprvé osobní faktory a zadruhé faktory vztahující se k práci. Faktory související s prací jsou jednak obecné pracovní podmínky a faktory spojené s rolí jedince. Může nastat problém, kdy jedinec nemá jasně definovanou roli, takže neví, co dělat a jaké má povinnosti a dalším problémem je konflikt rolí, kdy jedinec musí při práci řešit protichůdné požadavky.

Mezi další časté příčiny patří negativní vztahy nebo šikana na pracovišti, konflikty a spory mezi zaměstnanci, nemoci vyjádřit svůj názor a nemoci se podílet na rozhodování. (Hayes, 2003). Jedná se tedy o nedostatek informací, časté změny v práci, pracovní nejistota, nedostatečná autonomie ve své práci, neobjektivní hodnocení a spory v pracovním prostředí. Autonomie v práci dává pracovníkovi možnost rozhodovat o tempu a podmínkách své práce. Výzkumy prokázaly, že vysoké nároky spojené s nízkou autonomií má velký vliv na důsledky pracovního stresu na vznik různých onemocnění.

Stres u manažerů dále může pramenit z nerealistických termínů, nevyřešených konfliktů, častých změn pracovních úkolů a dalších manažerských chyb jako nedodržování zásad hodnocení a předávání zpětné vazby, ale také může být příčinou neúměrně velká zodpovědnost, nevyjasnění pravomocí či vysilující snaha o kariéru.

Problémy mohou nastat i v sociální oblasti, kde se na manažery kladou obvykle vyšší nároky na jejich sociální citlivost a schopnost snášet riziko či nejistotu. Významnou roli hrají také mezilidské vztahy na pracovišti. Podle

Mayerové a Růžičky (1999; Kocianová, 2010) jsou špatné vztahy jedním ze zdrojů a naopak dobré vztahy fungují jako sociální podpora, která ovlivňuje, jak pracovníci reagují na ostatní stresory. To potvrdila i studie mezi japonskými manažery (Shimazu, Shimazu a Odarra, 2005; Chmiel, 2009), ve které vyšlo najevo, že psychologický distres byl nižší u manažerů s vysokou úrovní pracovní podpory spolu s vysokým aktivním zvládnutím zátěže (stavění se čelem k problému).

Cooper a Marshall (1978; Cartwright a Cooper, 1996) vytvořili model, který rozděluje zdroje pracovního stresu do šesti kategorií:

1. Faktory související s prací – tj. přetížení množstvím práce, špatné fyzické pracovní podmínky, špatně utvořené pracovní prostředí, nepřiměřené množství pracovních požadavků, dlouhá pracovní doba a další.
2. Role v organizaci – kritické faktory jako nejasnost pracovní role, konflikt rolí a stupeň zodpovědnosti za druhé jsou považovány jako hlavní zdroje potencionálního stresu.
3. Vztahy na pracovišti – mnoho studií ukázalo, že špatné vztahy a nedostatek důvěry a podpory na pracovišti jsou silnými determinanty stresu.
4. Rozvoj kariéry – jako ohrožující se zde považuje zejména pracovní nejistota a kariérní růst.
5. Struktura a prostředí organizace – potenciálními stresory v této kategorii zahrnují špatnou komunikaci, nedostatek zpětných vazeb a efektivních konzultací.
6. Konflikt mezi prací a domovem – jedná se hlavně o konflikty mezi požadavky práce a rodinného života, zvláště pro ty, kteří zároveň mají finanční potíže či prochází životní krizí.

### ***1.2.2 Modely pracovního stresu***

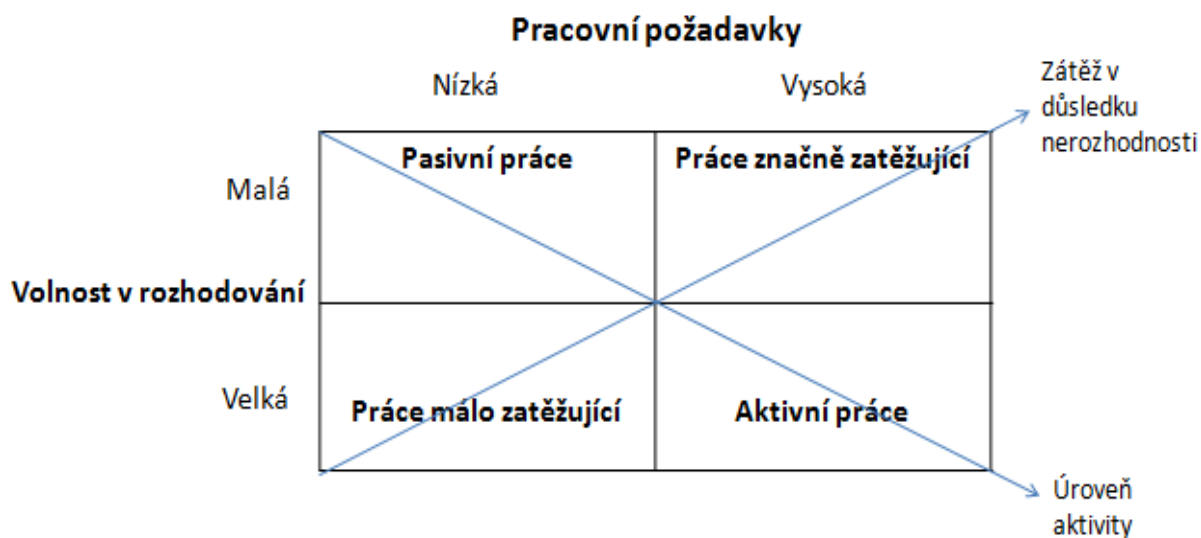
Výzkum se pracovním stresem zabývá již od padesátých let a postupně se začaly vyvíjet teoretické modely stresu, které se snaží pracovní stresory identifikovat, kategorizovat a popsat potencionální reakce.

Většina modelů pracovního stresu je založena na procesním modelu (Process Model) pracovního stresu, který se zabývá pracovními požadavky (stresory) a různými typy stresové reakce a zároveň vztahem mezi požadavky a stresovými reakcemi, které jsou ovlivněny jednak osobnostními předpoklady (např. copingovými styly) a situačními zdroji jako je autonomie v práci nebo sociální podpora na pracovišti.

Nejobecnější model pracovního stresu byl vyvinut v Institutu sociálního výzkumu (ISR) na Michiganské univerzitě. Jedná se o Person-Environment (P-E) fit model (French, Rogers, Cobb, 1974; Chmiel, 2009), který je založený na vztahu mezi pracovním prostředím a charakteristikou jedince, která determinuje jeho reakci na pracovní zátěž.

Dalším modelem je Job Demand-Control (JDC) model, poprvé představený Karáskem (1979; Štikar a kol. 2003) a postupně vyvíjen a testován Karáskem a Theorellem (Karasek a Theorell, 1996; Chmiel, 2009). Tento model se zabývá primárními zdroji stresu, kterými jsou pracovní požadavky (demand) a míra volnosti v rozhodování (control). Model ukazuje, že volnost v rozhodování snižuje míru stresu (obr. 1). Pokud jsou požadavky příliš vysoké a míra volnosti v rozhodování moc malá, vede to značně zatěžující práci, přispívající ke kardiovaskulárním onemocněním. Dalším předpokladem tohoto modelu je, že motivace, vzdělávání a osobní růst nastane pouze v situaci, kdy je míra pracovních požadavků i volnosti v rozhodování vysoká (aktivní práce, viz obr. 1). V tomto případě se totiž jedná o tzv. „dobrý stres“, který ústí v efektivní řešení problému a zanechává za sebou pouze pár stresorů, které by mohli způsobit pracovní stres.

Naopak pasivní práce (nízké pracovní požadavky a malá volnost v rozhodování) vede k fenoménu „naučené bezmocnosti“<sup>1</sup> (Lennerlof, 1988; Chmiel, 2009). Jinými slovy zátěž v důsledku volnosti v rozhodnosti ovlivňuje zdraví pracovníka, zatímco úroveň aktivity ovlivňuje pracovní motivaci a učení u pracovníka.



Obr 1 Job Demand-Control Model (Karasek, 1979)

V roce 1988, přidali Johnson a Hall (1988; Chmiel, 2009) k modelu J-DC položku sociální podpory na pracovišti a tím vznikl model DCS (The Demand-Control-Support Model), kde úroveň aktivity a zátěž v důsledku nerozhodnosti jdou rozšířeny o podmínky izolace a kolektivity. V tomto případě má nejméně příznivé dopady situace, kde jsou vysoké pracovní požadavky, malá volnost v rozhodování a nízká sociální podpora na pracovišti.

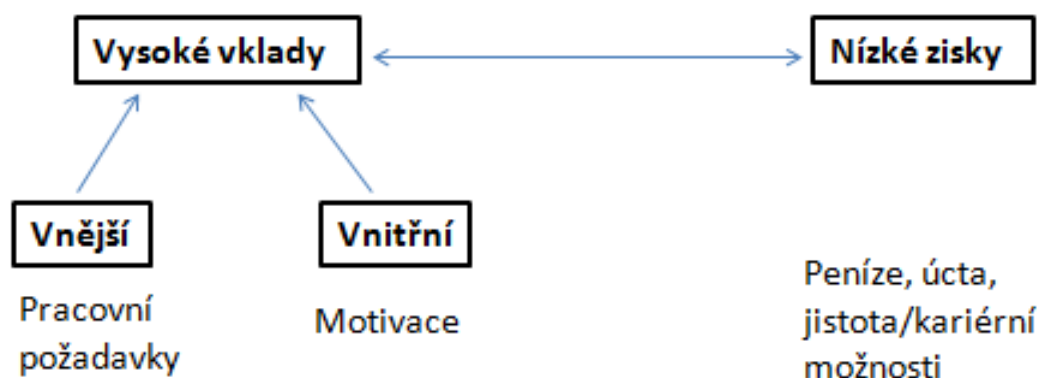
Následujícím modelem pracovního stresu je model ERI - Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996; Chmiel, 2009). Tento model nerovnováhy

---

<sup>1</sup> Teorii naučené bezmocnosti vytvořil M. Seligman (1975). Je to „pocit beznaděje a bezmocnosti, který může u lidí vyústit do ztráty motivace k řešení situace, pasivní submisivně, apatii“ (Paulík, 2010, s. 30).

mezi vklady (effort) a zisky (reward) je založen na principu reciprocity: vysoká počáteční vynaložená snaha (vklady) v práci v kombinaci s nízkými zpětnými zisky může způsobit stav emocionálního distresu, vytvořit chronický stres a inklinovat tak ke kardiovaskulárním onemocněním. Naopak jeho zdraví a well-being jsou pozitivně ovlivněny, pokud pracovník dosáhne zisků na základě jeho vynaložené snahy.

Vklady v tomto modelu vycházejí ze dvou komponentů: vnější vklady (pracovní požadavky, např. časový tlak, zodpovědnost a fyzické požadavky) a vnitřní vklady (motivace, pracovní zasazení). Podle Petera, Geisllera a Siegrista (1998; Chmiel, 2009) jsou zisky potom mezi pracovníky rozděleny v podobě peněz (adekvátní plat), úcty (respekt a podpora) a jistoty nebo kariérních možností (možnost pracovního postupu a pracovní jistoty).



Obr. 2 Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996)

Posledním modelem pracovního stresu, kterým se budu v této kapitole zabývat je Job-Demand-Resources Model (JDR), představený Demeroutim a spol. (2001; Chmiel, 2009). Tento model získal na popularitě díky mnoha empirickým studiím, které aplikovaly tento model na různé pracovní skupiny. Model byl vytvořený, aby zachytil jednotlivé pracovní požadavky (demand) a zdroje (resources) pro různá povolání. Každé povolání má specifické rizikové faktory

spojené s pracovním stresem a JDR model poskytuje všeobecný rámec závazků a požadavků vedoucích k vyčerpání, které se dají aplikovat do různých pracovních prostředí bez ohledu na pracovní požadavky a zdroje, které dané pracovní prostředí zahrnuje (Bakker, Demetouri a Euwema, 2005; Chmiel, 2009).

### **1.2.3 *Důsledky stresu u manažerů***

Odezvy na stres, jak již víme, se individuálně projevují ve fyziologické, psychologické a behaviorální formě. Z těchto kategorií jsou psychologické a behaviorální velmi důležité, protože bezprostředně ovlivňují práci zaměstnanců (Robbins a Coulter, 2004). V kontextu práce se tedy mluví o projevech behaviorálních, které se vyznačují slabým pracovním výkonem, sníženou produktivitou, špatným time-managementem, absencí a psychologickými projevy - nespokojenost v práci, nedůvěra ke kolegům, vedoucím a managementu, pochyby ohledně pracovní role, pocity nedocení a ztráta motivace v práci (Chmiel, 2009).

Někteří lidé jsou pod neustálým tlakem a vlivem stresu tak dlouho, že s tím sice dokážou žít, má to však negativní dopad na jejich zdraví a výkon, nadměrná zátěž a permanentní stres ovlivňují pracovní pohodu a výsledky. Lidé se ve stresu dopouštějí chyb a to se může stát závažným pracovním problémem a organizace, ve které zaměstnanci pracují pod tlakem stresu, může čelit vážným problémům. Z krátkodobého hlediska se stres projevuje neschopností se soustředit, podrážděností a přecitlivělými reakcemi. Z dlouhodobého hlediska pak neschopností se rozhodovat, únavou, vyvolává nezáměr a vede k různým onemocněním. (Hayes, 2003).

Ne každý stres však musí ústít v negativní dopady, někdy je možné situaci obrátit a stres interpretovat jako pozitivní faktor – eustres (viz. kapitola 1.2) a podnět k výkonu. Mírná dávka stresu je ve společnosti dokonce žádoucí. Takový

stres a napětí je v tomto případě výzvou, která pomáhá využít plný potenciál zaměstnanců. Dlouhodobé průzkumy prokázaly, že u profesí s vyšším výskytem stresu nemusí být pracovní přetížení ani fyziologické projevy stresu z dlouhodobého hlediska škodlivé, pokud lidé své vysoké pracovní zatížení nevnímají jako zátěž, ale jako stimulující výzvu. (Urban, 2008). Mezi zdroje mírného napětí patří náročné, ale přitom dosažitelné úkoly, konkurence a pravidelná kontrola a hodnocení práce. Je dobré, když se vedení v organizaci snaží permanentně vytvářet zvýšený tlak a napětí, jednak to může přinést zaměstnancům nové zkušenosti, ale také lepší pracovní výkon a pozitivní emoce z dosažení úspěchu.

#### **1.2.4 Syndrom vyhoření**

„Jedná se o stav, extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží, jež zasahuje pracovní i soukromý život...“ (Kocianová, 2010, s. 185).

Nejvíce výskytu syndromu vyhoření se objevuje v povoláních zahrnujících práci s lidmi, jako jsou lékaři, sestry, sociální pracovníci, psychologové a přirozeně i manažeři. Postupně však začalo lidí s tímto syndromem přibývat i v jiných zaměstnáních.

Mezi rizikové faktory v zaměstnání patří dlouhodobé jednání s lidmi, nedostatek personálu a času, nedostatek odpočinku, nedostatek ocenění, příliš náročné pracovní podmínky, náročné soutěživé podmínky na pracovišti nebo náročné pracovní termíny. Příznaky syndromu vyhoření se projevují na psychické, fyzické a sociální úrovni. Na psychické úrovni dochází k celkovému a duševnímu vyčerpání, utlumení aktivity, pocitům smutku a frustrace, k oploštění emocionality, atd. Na fyzické úrovni dochází k únavě, bolesti hlavy, poruchy krevního tlaku,

zvýšené riziko vzniku závislostí, bolesti u srdce a jiné. Na úrovni sociálních vztahů dochází k útlumu sociability, nechuť k vykonávané profesi, nízké empatii a narůstání konfliktů.

U syndromu vyhoření se rozlišují tři činitelé, kterými jsou citové vyčerpání, depersonalizace (jako následek obrany při nezvládnutí práce) a pocit osobního neúspěchu (Dierendonck, Schaufeli, Buunk, 2001; Mikuláščík, 2007). Pokud tedy člověk těmito pocity trpí, měl by to brát jako varování, protože syndrom vyhoření má vážné důsledky.

Syndrom vyhoření se projevuje různě v závislosti na tom, v jaké fázi syndromu se jedinec nachází. Podle Ch. Maslachové (Kebza a Šolcová, 2003), která se tématem burn-outu zabývala ve svých pracích, se stádia syndromu vyhoření sedí na 4 fáze:

1. Idealistické nadšení a přetěžování se
2. Psychické a fyzické vyčerpání
3. Obranný mechanismus ve formě dehumanizovaného vnímání okolí
4. Fáze úplného vyčerpání, nezájem a lhostejnost.

V pojetí R. Schwaba (Kebza a Šolcová, 2003) má syndrom vyhoření tři fáze, založené na vztahu mezi jedincem a situačními podmínkami:

1. Nerovnováha mezi požadavky práce a jeho schopnostem je zvládat
2. Krátkodobá emocionální odpověď na nerovnováhu v podobě úzkosti, tenze a vyčerpání
3. Změny v postojích a chování – především defenzivní chování a únik ze situace

Syndrom vyhoření vychází hlavně z chronického pracovního stresu a z nadměrné psychické zátěže. Podle výše zmíněných fází vidíme, že většinou vše



začíná nenápadně, člověk je nadšený z práce a věnují ji velké úsilí a značnou část energie a nakonec u něj dochází k rozkladu. Lidé, kteří se setkají se syndromem vyhoření, jsou ke své práci, výsledkům a časovým termínům lhostejní vzhledem k dlouhodobé zatěžující činnosti. Důsledky tohoto selhání se projevují jak k sobě samému tak k pracovní činnosti. Pracovní nasazení a výkon se snižuje na minimum, jednak pracovník v tomto stavu pociťuje pocity zklamání a frustrace a hlavně je opravdu tak vyčerpaný, že už nemůže dál. Prevenci je proto nutné při vyhoření zavést již v počáteční fázi. Nejlepší obranou je výcvik dovedností (např. time-management) a uvolnění ve formě relaxací.

## 2 ZVLÁDÁNÍ ZÁTĚŽE

### 2.1 Zvládání zátěže - Coping

„Coping je termín, který označuje průběžně se odehrávající kognitivní, behaviorální a emoční snahy člověka zvládnout vnější a vnitřní nároky, se kterými se střetává v rámci svého života...“ (Šolcová a Lukavský, 2006, s. 149).

Podle Lazaruse (1966; Křivohlavý, 2009). Zvládáním se rozumí proces řízení vnějších a vnitřních faktorů, které jsou člověkem ve stresu hodnoceny jako ohrožující zdroje. Zvládání je chápáno jako dynamický proces a vyžaduje určitou snahu jedince a interakci mezi člověkem a stresovou situací.

Lazarus tvrdí, že v boji se stresem nám může pomoci několik věcí. Jednak je to dobrý zdravotní stav a dostatek síly, pozitivní postoj daného člověka, dobré znalosti a dovednosti zvládání těžkostí i dovednosti sociálního chování. Lazarus klade důraz na kladný vliv sociální opory a materiální situaci daného člověka (Křivohlavý, 2009).

Cohen a Lazarus (1979; Křivohlavý, 2009) definovali jednotlivé cíle zvládání stresu, kterými jsou:

1. Snížit úroveň ohrožení
2. Tolerovat nepříjemnosti
3. Zachovat si pozitivní obraz sama sebe
4. Zachovat si duševní rovnováhu
5. Zlepšit podmínky při regeneraci po stresové situaci
6. Pokračovat v sociální interakci

Zvládání stresu je tedy velmi důležité nejen pro spokojený život, ale také pro úspěch v práci. Stres je reakcí na stresovou reakci a jeho zvládání je ovlivněno naší odolností a připraveností. Stres se u nás vyskytuje stále, protože každý stimul v nás vyvolává nějakou reakci. Je důležité, abychom se se stresem vyrovnávali tak, aby byl pro nás snesitelný a příliš nás nevyčerpával.

Celkově se výzkumy shodují, že stres negativně působí na zdraví člověka, avšak každý se se stresovými faktory vyrovnává jinak. Pro někoho mohou být důsledky stresu negativní, pro jiné mohou znamenat posílení a motivaci. Tyto individuální rozdíly vysvětlují některé životní události, ale také osobnostní charakteristiky. Pro zvládání stresu je pro jedince důležitá jeho individuální odolnost vůči zátěži. Komárková, Slaměník a Výrost (2001) uvádějí mezi osobnostní faktory vlastnosti (styl chování), vzdělání, schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti, návyky, genetickou výbavu (pohlaví) a další biologické vlastnosti jako věk nebo aktuální zdravotní stav.

I další studie potvrdili rozdíly mezi lidmi při zvládání zátěžových situací. Řeč je o nezdolnosti (ať už ve smyslu hardiness či resilience), zranitelnosti, odlišnosti v typu osobnosti, self-efficacy, mastery, atd. U nezdolnosti v pojetí koherence (SOC – sense of coherence) upozornil A. Antonovsky (1979 a 1987; Křivohlavý, 1994) na tři dimenze, které ovlivňují, zda budou jednotlivci problémům vzdorovat nebo se dají lehce zlomit. Mezi tyto dimenze patří smysluplnost, srozumitelnost a zvládnutelnost situací. Pokud je tedy pro člověka daná situace smysluplná, srozumitelná a zvládnutelná, bude spíše s problémy bojovat.

S. Kobasová (1979; Křivohlavý, 2009) se ve svém výzkumu zaměřila na pracovníky střední vrstvy a rozdělila je na dvě skupiny – ti, kteří měli hodně absence v práci vzhledem k nemoci a zažili hodně stresu a ti co zažili stresu méně. Rozdělila výsledky také na tři dimenze: řídit chod dění (control), výzva k boji (challenge) a angažovanost (commitment). Tyto charakteristiky nazvala jako „hardiness“ (osobnostní tvrdost).

### ***2.1.1 Typ osobnosti***

Jak jsem již zmínila, způsob zvládnání ovlivňuje i charakteristika a temperament člověka, osobnostní dispozice či tzv. typ osobnosti. Friedman a Rosenman (1974; Štikar a kol., 2003), na základě svých studií, rozlišili tak dva typy osobností, typ A a B. Právě těmto typům je věnováno značné množství výzkumů. Typ A se snaží dosáhnout vysokých výkonů a úspěchů, je to soutěživý typ. Trpí chronickým pocitem časové tísně, snaží se udělat spoustu věcí v krátkém čase, vše dělají ve spěchu, více riskují, jsou netrpěliví a dokážou je podráždit i maličkosti. Májí velké pracovní nasazení bez dostatečného odpočinku. Projevují se rychlou, hlasitou řečí a často používají stručné krátké odpovědi a časté povzdechy. Opakem je typ B, je to klidná a vyváženější povaha. Osobnosti s tímto typem povahy nespěchají, jsou trpěliví, soustředění, vědomi si svých časových hranic, dokážou se odreagovat a zbytečně neriskují. Netrpí přehnanou soutěživostí a nemají agresivní úsilí. Tito lidé mají měkčí hlas, bez výbušnosti a zrychlování. Motowidlo, Packard a Manning (1986; Štikar a kol., 2003) dokonce vytvořili model pracovního stresu a jeho důsledků na základě vztahu mezi pracovními podmínkami a individuálními charakteristikami lidí.

### ***2.1.2 Osobnost manažera***

Podle Kaisera a Koffeyho (Mikuláščík, 2007) je možné klasifikovat osobnosti manažerů na základě dvou dimenzí, kterými je přátelskost/nepřátelskost a dominance/submisivita. Z nich pak vychází čtyři typy osobnosti: výkonný typ (dominantní a přátelský), diktátor (dominantní a nepřátelský), sociální typ (submisivní a přátelský) a byrokrat (submisivní a nepřátelský).

Osobnost manažerů má svá specifika, která se odráží na úspěších ve společnosti. Měla by být znát z mezilidských vztahů na pracovišti a na pracovních výsledcích a výkonech. Manažer by měl rozumět lidem, být motivací a příkladem, avšak i dnes existují manažeři, kteří podceňují práci s lidmi a neuznávají za vhodné přenášet zodpovědnost na nižší úroveň, poskytovat jim informace a podporovat je. To vede k pasivnímu stavu středního a nižšího managementu a mohou z toho vyjít negativní důsledky pro samotné pracovníky a celou společnost. Nedostatek zodpovědnosti a nízká sociální opora patří mezi významné faktory stresu (viz kap. 1.2.1). Je nutné, aby manažer také uměl správně pracovat a zvládat stresové situace, protože právě jeho osoba ovlivňuje jednání lidí ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, rozvoje zaměstnanců a hlavně vytváří pohodu a spokojenou atmosféru ve firmě. Manažer, který nemá vhodné osobní předpoklady pro funkci manažera, a neumí se s každodenními situacemi vhodně vypořádat, může snižovat efektivitu a výkon celé společnosti a vytvářet stresové situace pro další pracovníky.

Manažer by měl jasně vymezit své pokyny a požadavky, umět se rozhodovat a poskytovat zpětnou vazbu a být sám schopný se rychle adaptovat na změny v organizaci. V dnešní době jsou díky rozvoji technologie a globalizaci změny ve firmách stále a to přináší vyšší nároky a nutnost adaptace, proto je velmi důležité aby pracovník ve funkci manažera uměl zvládat zátěž a být odolný vůči stresu.

Celkově je manažerská práce velmi náročná, a jelikož i manažer je jen člověk, je důležité, aby na sobě pracoval, včas rozpoznal své stresové reakce a uměl s nimi pracovat. V opačném případě může mít stres na samotného manažera a další pracovníky vážné zdravotní následky. Robert Eliot (1985; Mikuláščík, 2007) ve svém výzkumu s vrcholovými manažery v USA. Zjistil, že 39% manažerů snadno podléhá stresovým tlakům, že 25% bylo postiženo hypertenzí a 80% všech měli pocit životní nespokojenosti. Eliot s těmito manažery pracoval nadále a vedl je ke změně postojů, vnímání a reagování na stres. Po šesti měsících už nikdo netrpěl hypertenzí a našli nový smysl života. Počet pracovních hodin za týden se zkrátil ze 70 hodin na 40-50 a přesto, že mnozí by čekali opak, jejich pracovní výkon se zlepšil v průměru o 11%. Z toho vyplývá, že i když nemůžeme změnit své

osobnostní typy, můžeme na své odolnosti proti stresu pracovat pomocí různých technik a zvyšovat ji. Pro manažery je tedy důležité, aby si uvědomili, jaké stresory na ně působí, jaké jsou jejich odezvy a které techniky a strategie zvládání stresu jsou pro ně nejefektivnější.

### ***2.1.3 Copingové styly a strategie***

Styl zvládání zátěžových situací je „obecná tendence jednat se stresující situací zcela určitým způsobem“ (Taylor, 1995; Krivohlavý, 2009). Mezi dva styly patří vyhýbání se stresu a stavění se na odpor stresu. U vyhýbání se stresu se snažíme zamezit kontakt se stresem a u druhého stylu se k němu stavíme čelem (aktivní coping). Je dobré vědět, v jaké situaci je daný styl efektivnější při zvládání zátěže. Aktivní coping je vhodnější použít v situacích, kde můžeme očekávat, že stres bude větší, delší a bude se častěji opakovat.

Dále existují copingové strategie, které jsou ještě specifitější než styly zvládání. Rozdělujeme je na strategie zaměřené na řešení problému a strategie zaměřené na emoce (Lazarus a Folkman, 1984; Krivohlavý, 1994). Při strategii zaměřené na problém se člověk zabývá problémem, jeho příčinou a řešením. Snaží se konstruktivně řešit situaci a odstranit stresové vlivy, které zhoršují celkový stav. V této strategii dochází méně k depresím a dalším potížím, jelikož se zaměřujeme spíše na příčiny než na projevy.

Strategie zaměřená na emoce se používá, když je situace neřešitelná. Jde o zvyšování odolnosti a odpoutání pozornosti a řízení emocionálního stavu. Existuje mnoho strategií, které se v rámci tohoto stylu dají použít (např. kognitivní, behaviorální, rozptylující nebo vyhýbavé strategie). Ne všechny strategie jsou však v těchto situacích správné, někteří lidé používají nevhodné strategie k vyrovnání se

se stresem. Nedoporučuje se používat např. vyhýbavé strategie, protože ty pouze zvyšují depresivní následky a jsou neúspěšné (Mikuláščík, 2007).

Ukázalo se, že strategie zaměřené na problém se vyskytují spíše v pracovních konfliktech a strategie zaměřené na emoce v rodinných konfliktech.

Další studie upozorňují na individuální rozdíly v používání strategií zvládnání stresu. Taylor (1995; Křivohlavý, 2002) zjistil, že 30% preference jedné z těchto strategií je vrozená. Zároveň je tato preference ovlivněná také rodinnou výchovou a vlivem společenského okolí.

Lazarus, Folkmanová a kolektiv (1986; Křivohlavý, 2009) ve své studii diagnostikovali další strategie zvládnání stresu, na základě kterých byl sestaven dotazník způsobů zvládnání stresu (WCO - Ways of Coping). Těmito strategiemi jsou:

1. konfrontační způsob
2. hledání sociální podpory
3. plánované hledání řešení
4. sebeovládání
5. distancování se od problému
6. hledání světlých stránek
7. přijetí vlastní zodpovědnosti za řešení problému
8. snaha vyhnout se situaci a utéct z ní.

Z teorie Lazaruse a Folkmanové vychází i tříúrovňový hierarchický model Tobina, Holroyda a Reynoldse (1984; Kohoutek a kol., 2003). Terciární úroveň v tomto modelu tvoří příklonové a odklonové strategie, sekundární úroveň je rozdělena na strategie zaměřené na problém a na emoce. Primární úroveň tvoří řešení problému, kognitivní restrukturační, vyjádření emocí, sociální podpora, vyhýbání se problému, fantazijní únik, sociální izolace a sebekritika (viz. tab. 2).

<b>Příklonové strategie</b>	<b>Zaměřené na problém</b>	<b>Řešení problému</b>
		<b>Kognitivní restrukturační</b>
	<b>Zaměřené na emoce</b>	<b>Vyjádření emocí</b>
<b>Sociální podpora</b>		
<b>Odklonové strategie</b>	<b>Zaměřené na problém</b>	<b>Vyhýbání se problému</b>
		<b>Fantazijní únik</b>
	<b>Zaměřené na emoce</b>	<b>Sebeobviňování</b>
		<b>Sociální izolace</b>

Tab. 2 Příklonové a odklonové strategie zvládnání zátěže (Tobin a kol., 1984)

## 2.2 Prevence stresu

Jak již víme, stres je jedním ze závažných psychosociálních rizik v pracovním prostředí a existuje mnoho disciplín a výzkumů, které se tímto tématem zabývají. Díky bohatým zkušenostem mohou pak psychologové pořádat školení a semináře v rámci organizace, které pomáhají zaměstnancům vyrovnat se se stresem, který na pracovišti vzniká. Nejlepším preventivním opatřením, jak zjistit, zda pracovníci netrpí zbytečným nebo nadměrným stresem, je provést analýzu pomocí anonymního dotazníku ke zjištění hlavních stresových faktorů, jejich příčin a důsledků.

Existuje hned několik důvodů, proč by měla organizace brát stres na vědomí. V dnešním moderním světě, který přináší spoustu nároků a také větší míru stresu a zátěžových situací by organizace měli investovat svůj čas i peníze k řešení problematiky stresu v pracovním prostředí. Odpovědností každé organizace je zajišťovat dobrou kvalitu pracovního prostředí a díky řešení stresu pak mohou předejít rizika ve formě fyzického onemocnění nebo syndromu vyhoření. Dalším rizikem je, že nadměra stresu může vyústit do neschopnosti vyrovnávat se s požadavky práce a může snížit efektivitu pracovníka a tak i výkon celé organizace. Prostřednictvím úprav práce a pracovního prostředí se také dá



dosáhnout optimálního pracovního zatížení, které lidi dostatečně zaměstná, takže se nebudou nudit a zároveň budou schopni práci dokončit. Ke snížení stresu také přispívá vymezení role jedince v pracovním procesu a zplnomocnění pracovníků, aby mohli do určitého stupně řídit svou práci a snáze ji vykonávat.

Mezi hlavní opatření k omezení stresu na pracovišti patří lepší vymezení náplně pracovních pozic, posílení oboustranné komunikace se zaměstnanci, prevence konfliktů nebo jejich včasné řešení, úprava pracovního prostředí, změny v řízení lidí, úprava pracovní doby a tréninky manažerů (Urban, 2008).

Proces snižování stresu začíná už výběrem zaměstnanců, protože je důležité, aby schopnosti zaměstnanců byly v souladu s firemními požadavky. Požadavky, které převyšují schopnosti zaměstnance, mohou vést k intenzivnímu stresu. Dále je důležitá dobrá komunikace ve společnosti, a programy pro řízení času či programy plánování výkonu, které definují odpovědnosti, cíle výkonu, snižují mnohoznačnost při zpětné vazbě a umožňují spolurozhodování zaměstnanců (Robbins a Coulter, 2004).

Pokud v důsledku chronického stresu dojde pracovník až ke stádiu syndromu vyhoření, je důležité, aby manažer tento stav nepřecházel a nenesl si ho do dalšího zaměstnání, nýbrž aby se snažil změnit svůj pracovní i životní styl, dodržovat obecné zásady psychohygieny, naučil se efektivně odpočívat a rozdělit si pracovní dobu. Organizace může zaměstnancům pomoci například formou výcviku dovedností efektivního zvládnání stresu.

### ***2.2.1 Time-management***

Jednou z efektivních technik zvládnání stresu pro manažery je dovednost plánovat a efektivně využít čas (time-management). Hospodaření s časem je dovedností, která lidem pomáhá při dosahování svých cílů. Time-management by měl člověka naučit:

1. Stanovit si své cíle a určit si priority
2. Plánovat si efektivně svůj čas
3. Řídit se důležitostí a naléhavostí daných úkolů
4. Vyvarovat se časové tísně
5. Rozložit si úkoly do etap
6. Naučit se přesunout některé úkoly na jiné osoby

## 3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

### 3.1 Vymezení pracovní spokojenosti

Spokojenost obecně představuje subjektivní prožívání reality a zahrnuje naše emoce, potřeby, postoje a hodnoty. Pracovní spokojenost je nedílnou součástí celkové životní spokojenosti. Warr (1996; Kocianová, 2010) konstatuje, že životní spokojenost se dokonce více prolévá do pracovní spokojenosti než naopak. U manažerů se dá předpokládat, že jejich pocity se přelévají mezi životem a prací běžně díky době, kterou v práci tráví, a neustálému kontaktu s lidmi.

Termín pracovní spokojenosti se používá v různých pojetích. Robbins (1987; Kocianová, 2010) zastává přesvědčení, že pracovní spokojenost je spjatá s obecným postojem člověka v práci. Mezi postoji a spokojeností je však rozdíl, pracovní spokojenost bývá méně stálá, zatímco postoje jsou v nás pevněji zakotvené. Werther a Davis (1992; Kocianová, 2010) naopak tvrdí, že kvalita pracovního života závisí na dobrých nadřizovaných, dobrých pracovních podmínkách, dobrém platu, sociálních výhodách a na podnětné a zajímavé práci. Kvalita pracovního života se dá u pracovníků/manažerů zvýšit poskytováním vyšší míry ve volnosti rozhodování. Vyšší míra samostatnosti společně se zpětnou vazbou přispívá k pracovní spokojenosti. W. H. Stachle (1980; Nakonečný, 2005) pokládá za jisté, že autonomie pozitivně koreluje s pracovním výkonem i spokojeností, stejně jako podpora a otevřená komunikace.

T. Kollárik (1986; Nakonečný, 2005) dále rozlišil rozdíl mezi spokojeností v práci (zahrnující osobnostní charakteristiky člověka vzhledem k pracovním podmínkám) a spokojeností s prací (pracovní nároky a odměny). Dále může být orientovaná na potřeby (motivačně) nebo na pobídky (situačně) nebo se na ni můžeme také dívat jako na jednotlivou nebo celkovou pracovní spokojenost.

Mnoho polemik se také vede o vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovní výkonností. Není jasné, zda je pracovní spokojenost příčinou či důsledkem pracovní výkonností, avšak předpokládá se, že pracovníci s vyšší spokojeností jsou výkonnější než ti nespokojení (Applewhite, 1965; Kocianová, 2010).

Pracovní spokojenost ovlivňuje také intristická motivace (motivace, kterou přináší činnost sama o sobě, např. uznávaná práce nebo práce, která je středem seberealizace). Podle Stachleho (1980; Nakonečný, 2005), intristicky motivovaná práce pozitivně koreluje s pracovní spokojeností a negativně s absentismem a fluktuací (setrvávání nebo měnění zaměstnání).

Luthans (1992; Štikar a kol., 2003) vymezil pojem pracovní spokojenosti na tři znaky, kde se projevuje jako:

1. Emocionální odpověď na pracovní situaci
2. Reakci na očekávání ve vztahu k pracovním podmínkám
3. Jev, vyjadřující postoje

Pracovní spokojenost se pojí také s aspekty, které mají sociálně-psychologickou povahu. Podle Neubergera a Allerbeckové (1978; Kocianová 2010) jsou těmito aspekty: kolegové, nadřízený, vlastní činnost, pracovní podmínky, organizace a její vedení, možnost vývoje, plat, pracovní doba a zajištěné místo. Tento seznam zahrnuje hlavní faktory pracovní spokojenosti.

Nakonec bych chtěla ještě zmínit jednodimenzionální a dvojdimenzionální přístup k posuzování pracovní spokojenosti. Jednodimenzionální přístup vnímá pracovní spokojenost jako kontinuální posun od maximální spokojenosti až k absolutní nespokojenosti a předpokladem je, že čím budou příznivější podmínky v práci, tím bude vyšší pracovní spokojenost.

Druhý přístup je postaven na dvoufaktorové teorii F. Herzberga (1959; Štikar a kol., 2003). Tato teorie zahrnuje dva faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Jednak jsou to faktory motivační (samotná práce, úspěch, uznání, zodpovědnost, růst a povýšení) a jednak faktory hygienické, mezi které patří vnější faktory

vztahující se k pracovním podmínkám (mezilidské vztahy, dozor, podmínky, plat a bezpečí). Tato teorie říká, že spokojenost s prací a v práci je ovlivňována zvláště dvěma skupinami faktorů. Motivační faktory tedy přispívají ke spokojenosti s prací, ale neovlivňují nespokojenost v práci a naopak. Příkladem může být například plat, který může ovlivňovat nespokojenost v práci, ale nemá zásadní vliv na spokojenost/nespokojenost s prací.

### 3.2 Faktory pracovní spokojenosti

Vzhledem k značnému množství teorií, které se vedou o pracovní spokojenosti, je jasné, že má i spoustu faktorů, které ji ovlivňují. Obecně můžeme rozdělit faktory na vnitřní a vnější. K vnitřním vlivům se pojí osobnostní faktory, kam patří věk, pohlaví, vzdělání, intelekt, rodinný stav, schopnosti a profesionální úroveň. Kollárik (1979; Štikar a kol., 2003) dělí vnitřní faktory na:

1. Objektivní osobní činitele (pohlaví, délka zaměstnání v podniku, funkce nebo rodinný stav)
2. Osobnostní vlastnosti (vyrovnanost, extroverze, úroveň frustrační tolerance, emoční stabilita)
3. Motivační faktory (postoje, plány, aspirace)

K druhé skupině, mezi vnější faktory, patří finanční ohodnocení, práce samotná, pracovní postup, styly vedení a pracovní podmínky. Sama vykonávaná práce musí mít společenskou prestiž a musí být zajímavá, aby pozitivně ovlivňovala spokojenost. Podmínky práce zahrnují fyzikální podmínky jako hluk, osvětlení, teplota, apod., které ovlivňují celkovou pohodu na pracovišti. Plat jako finanční ohodnocení působí jako silný faktor nespokojenosti, pokud není dostatečný. Působí

jako silný motivační faktor, jako forma ocenění a udává jistou úroveň prestiže. Stejně tak pracovní povýšení funguje jako motivační vliv a ovlivňuje spokojenost. Velmi důležitým faktorem je pak pracovní skupina, která vytváří v práci atmosféru, zázemí, postavení a uspokojení společenských potřeb.

Kromě těchto faktorů Armstrong (1999; Štikar a kol., 2003) zmiňuje, že pracovní spokojenost je do značné míry také ovlivněna hodnocením pracovníků, mírou rozhodování, vlastní uplatnění, informovanost, možnosti rozvoje a vzdělávání, podpora na pracovišti, bezpečnost práce, sociální péče a zajištění.

Výrazně negativní vliv na pracovní spokojenost mají také nereálné nároky v práci, nepředvídatelné situace v práci, špatné vztahy, nedostatek času na osobní život, časový stres a pracovní zátěž (Kocianová, 2010).

### 3.3 Stres a pracovní spokojenost

Z předešlé kapitoly víme, že jedním z činitelů ovlivňujících pracovní spokojenost je právě časový stres a nadměrná pracovní zátěž. O tom, že pracovní stres a pracovní spokojenost spolu souvisí, a že stres má na pracovní spokojenost vliv, potvrzují i studie, které dokázaly, že nízká pracovní spokojenost je spojena právě s vysokou mírou stresu (Hollingworth et al., Abdul Halim, 1981, Keller et al., 1975, Leigh et al, 1988; Chandraiah, K., et al., 2003).

Jak víme, existuje několik způsobů a strategií, jak stres zvládat. Někteří mají takové copingové strategie, díky kterým se dokážou s pracovními stresory lépe vyrovnat. Um a Harrison (1998; Collins, 2008) také dokazují, že copingové strategie mají významný vliv na pracovní spokojenost pracovníků. Uvádí, že čím více pracovníci používají strategii řešení problémů, tím nižší je pracovní nespokojenost. Naopak, vyhýbání problémů může vést k pracovní nespokojenosti.

Thompson a kol. (1994; Collins, 2008) poukázali na to, že copingové strategie jsou v boji se stresem rozhodující, a proto by hlavně manažeři měli klást důraz na rozvoj copingových strategií. Mají totiž dvojitou zodpovědnost, za prvé podpořit správný coping u ostatních zaměstnanců a za druhé ujistit se, že sami si rozvíjí adekvátní strategie zvládnání zátěže. Můžeme tedy říct, že copingové strategie jsou pro pracovní spokojenost, zejména u manažerů, určující.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 POSTUP VÝZKUMU

### 4.1 Cíl výzkumu a hypotézy

#### **Cíl výzkumu:**

Cílem praktické části mé práce bylo ověřit, které situace zkoumaný vzorek manažerů vnímá jako stresové a v jaké intenzitě, jaké copingové strategie manažeři využívají a nakonec prověřit vztah mezi copingových strategií a pracovní spokojenosti. Jak jsem se již zmínila, v předešlých výzkumech byl objeven vztah mezi copingovými strategiemi a pracovní spokojeností, avšak autoři se tímto vztahem nezabývali přímo. Proto jsem se rozhodla prověřit, zda je má výběr copingových strategií na pracovní spokojenost rozhodující vliv. Mou výzkumnou otázkou tedy je: Jak výběr copingových strategií souvisí s mírou pracovní spokojenosti?

#### **Hypotézy:**

**H<sub>1</sub>:** Příklonové strategie zvládání zátěže budou pozitivně korelovat s pracovní spokojeností.

Předchozí studie prokázali, že aktivní řešení problému spolu se sociální podporou zvyšují pracovní i celkovou životní spokojenost, proto předpokládám, že příklonové strategie budou mít na pracovní spokojenost pozitivní vliv a budou mezi sebou pozitivně korelovat.

**H<sub>2</sub>:** Odklonové strategie zvládání zátěže budou negativně korelovat s pracovní spokojeností.

V předešlých studiích byl prokázán vztah mezi vyhýbáním se problémům a spokojeností. Proto předpokládám, že odklonové strategie budou mít negativní vliv na pracovní spokojenost a budou negativně korelovat právě s mírou pracovní spokojenosti.

## 4.2 Výzkumný soubor a sběr dat

### **Výzkumný soubor:**

Výzkumný soubor tvořila skupina pracovníků v manažerských či vedoucích pozicích z národních i nadnárodních společností v České republice. Výzkumu se zúčastnilo 33 žen a 24 mužů (N = 57) ve věku 22-59 let. Jejich průměrný věk je 33.82 let se směrodatnou odchylkou 8.63. Účast ve výzkumu byla pro respondenty dobrovolná a naprosto anonymní.

### **Sběr dat:**

Metodou sběru dat bylo elektronické dotazníkové šetření, které probíhalo v období od ledna do poloviny dubna 2014. K vytvoření online dotazníku jsem využila webové stránky survio.com a jednoduše mohla zájemcům poslat přímý internetový odkaz. Respondenti, po přečtení úvodních instrukcí a informovaného souhlasu, měli za úkol nejdříve vyplnit otázky, vztahující se ke globální otázce stresu, stresu na jejich pracovišti a osobní údaje (věk, pohlaví, úroveň dosaženého vzdělání). Potom měli za úkol popsat pro ně stresující událost, označit, jak moc pro

ně byla závažná, a dále následovaly otázky k zjištění copingových strategií. Nakonec respondenti odpovídali na otázky, vztahující se k pracovní spokojenosti.

Ke sběru dat ve svém výzkumu jsem použila příležitostný a lavinový (snowball sampling, Mioviský, 2006, s. 131-132) způsob výběru. Oslovila jsem své známé v manažerských pozicích a požádala je o vyplnění dotazníku a přeposlání svým kolegům. Využila jsem také sociální sítě (Facebook a LinkedIn), kde jsem založila event nebo diskuzi s informacemi a odkazem k dotazníku, který se šířil dále. Výhodou příležitostného výběru byla dostupnost respondentů a v případě lavinového výběru velký počet respondentů v dané cílové skupině. Celkově však nebyl sběr dat jednoduchý vzhledem k časové zaneprázdněnosti manažerů. Nevýhodou obou způsobů je také to, že nezajišťují reprezentativní vzorek a je proto obtížné zobecňovat výsledek na celou populaci.

### 4.3 Výzkumné metody

K prověření problematiky stresu a pracovní spokojenosti jsem se rozhodla použít kvantitativní výzkum, v rámci kterého budu prověřovat vztah mezi dvěma proměnnými – copingovými strategiemi a pracovní spokojeností. Ke svému výzkumu jsem využila vlastní dotazník s otázkami, týkající se zátěže v práci respondentů a jejich názorů na téma stres. Vlastní dotazník obsahoval 11 otázek, týkajících se prožívání a zvládnání stresu v kontextu práce. Nejprve jsem začala obecnými otázkami k tématu stresu („Myslíte si, že stres je civilizační nemocí naší doby?“), abych podnítila zájem respondenta o téma. Osobní otázky (pohlaví, věk, dosažené vzdělání) jsem připadala až nakonec. Otázky v dotazníku byly jasné a stručné a měli možnost alternativních odpovědí, což zvyšuje reliabilitu získaných dat.

Dále jsem použila zkrácenou verzi Tobinova inventáře copingových strategií (CSI – Coping Strategy Inventory) a ke zjištění pracovní spokojenosti jsem využila škálu „práce a zaměstnání“ z dotazníku životní spokojenosti (DŽS).

#### ***4.3.1 Inventář copingových strategií***

Inventář copingových strategií (Tobin, Holroyd a Reynolds, 1984) je hierarchický dotazník s faktory příklonu a odklonu (model popsán v kap. 2.1). Původní verze toho dotazníku obsahuje 72 otázek, které jsou rozděleny po 9 otázkách do 8 škál. Pro svůj výzkum jsem využila jeho zkrácenou verzi. V té je ponecháno rozdělení do 8 škál, ale každá škála obsahuje jen 4 vybrané otázky, takže celkem dotazník obsahuje 32 položek.

Dotazník je hierarchický a je rozdělen na příklonové (engagement) a odklonové (disengagement) strategie. Dále se dělí na zaměření na problém a na emoce a na primární úrovni je osm škál rozdělených na řešení problému, kognitivní restrukturační, vyjádření emocí, sociální podpora, vyhýbání se problému, fantazijní únik, sociální izolace a sebekritika (více v kap. 2.1). Každá položka v dotazníku se hodnotí na pětibodové škále (1 – výrok vůbec nevystihuje mé chování 2 – výrok spíše nevystihuje mé chování 3 – nemůžu se rozhodnout 4 – výrok spíše vystihuje mé chování 5 – výrok velmi vystihuje mé chování)

#### ***4.3.2 Dotazník životní spokojenosti***

Dotazník životní spokojenosti (Fahrenberg, Myrtek, Schumacher a Brähler, 2001) slouží ke zjištění celkové životní spokojenosti. Obsahuje škály týkající se významných oblastí, které utvářejí celkovou životní spokojenost. Těmito škálami jsou: Zdraví (ZDR), práce a zaměstnání (PAZ), finanční situace (FIN), volný čas

(VLC), manželství a partnerství (MAN), vztah k vlastním dětem (DET), vlastní osoba (VLO), sexualita (SEX), přátelé, známí a příbuzní (PZP), bydlení (BYD). Celkově obsahuje dotazník 70 otázek rozdělených po 7 otázkách pro každou významnou oblast. Každá otázka v dotazníku se pak hodnotí na sedmibodové škále (1 – velmi nespokojená 2 – nespokojená 3 – spíše nespokojená 4 – ani spokojená ani nespokojená 5 – spíše spokojená 6 – spokojená 7 – velmi spokojená)

Pro svůj výzkum jsem použila pouze část dotazníku životní spokojenosti, kterou je sekce práce a spokojenost ke zjištění spokojenosti v práci. Lidí s vysokou hodnotou v této části bývají spokojeni se svou prací, svými úspěchy, možnostmi vzestupu, s mírou požadavků a zátěže i s pestrostí práce.

#### 4.4 Zpracování dat

Při vyhodnocování jednotlivých copingových strategií a pracovní spokojenosti jsem postupovala podle manuálů jednotlivých dotazníků. Výsledky jednotlivých proměnných copingových strategií jsem získala součtem položek na pětibodové Likertově škále. U pracovní spokojenosti jsem postupovala součtem položek na sedmibodové hodnotící škále. Data jsem pak zpracovávala pomocí popisných statistik, obsahové analýzy a korelačních analýz. Reliabilitu jsem ověřovala pomocí Pearsonova koeficientu a Cronbachovy alfy. K výpočtům jsem použila tabulky v Excelu a statistický program, konkrétně program Statistica 12.

## 5 ANALÝZA DAT

### 5.1 Dotazníkové šetření

#### 5.1.1 Vyhodnocení vlastního dotazníku

**Otázka. č. 1: Myslíte si, že stres je civilizační nemocí naší doby?**

Odpověď	N	%
ANO	46	80,70
NE	11	19,30

Tab. 3 Odpověď k otázce č. 1

46 lidí v dotazníku uvedlo, že považují stres za civilizační chorobu dnešní doby, což je 80,70% z celkového počtu dotázaných. Pouze 11 lidí, tedy 19,30%, nepovažuje stres za civilizační nemoc dnešní doby.

**Otázka. č. 2: Myslíte, že problém stresu je zveličován?**

Odpověď	N	%
ANO	18	31,58
NE	39	68,42

Tab. 4 Odpověď k otázce č. 2

39 respondentů (68,42% z celkového počtu) si myslí, že problém není stresu je zveličován. Naproti tomu 18 respondentů (zbylých 31,58%) zastává názor, že problém stresu zveličován je.

### **Otázka. č. 3: Vnímáte svou práci jako stresující a zatěžující?**

<b>Odpověď</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>ANO</b>	41	71,93
<b>NE</b>	16	28,07

Tab. 5 Odpověď k otázce č. 31

Značné množství mých respondentů považuje svou práci jako stresující a zatěžující. Uvedlo tak 71,93% respondentů z celkového počtu, to je 41 osob. Jen 16 osob (28,07%) nepovažuje svou práci jako stresující a zatěžující.

### **Otázka. č. 4: Myslíte, že Vám pracoviště pomáhá vyrovnat se se stresem?**

<b>Odpověď</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>ANO</b>	24	42,11
<b>NE</b>	33	57,89

Tab. 6 Odpověď k otázce č. 4

33 osob v dotazníku uvedlo, že pracoviště jim nepomáhá vyrovnávat se se stresem (tj. 57,89% všech dotazovaných). V druhém případě, 24 respondentů (42,11%) odpovědělo, že jim pracoviště s vyrovnáváním se se stresem pomáhá.

### **Otázka. č. 5: Máte k dispozici nabídku školení ke zvládnání stresu?**

<b>Odpověď</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>ANO</b>	15	26,32
<b>NE</b>	42	73,68

Tab. 7 Odpověď k otázce č. 5

Pouze 15 osob (26,32%) z celkového počtu respondentů má v práci k dispozici nabídku školení ke zvládnání stresu, oproti tomu značná část, tj. 42 respondentů (73,68%) ji nemá.

### **Otázka. č. 6: Jak dlouho působíte v manažerské/vedoucí pozici?**

<b>Odpověď</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>0-1 rok</b>	12	21,05
<b>2-4 roky</b>	21	36,84
<b>5 let a více</b>	24	42,11

Tab. 8 Odpověď k otázce č. 6

Co se týče délky působení v manažerské či vedoucí pozici, 12 osob z celkového počtu respondentů v ní působí 0-1 rok, 21 osob 2-4 roky a 24 osob 5 let nebo více. Nejvíce respondentů tedy v pozici funguje stejně nebo více než 5 let (42,11%) a nejmenší množství respondentů ve funkci působí 0-1 rok (21,05%).

### **Otázka. č. 7: Pro jakou společnost pracujete?**

Tato otázka byla nepovinná, tudíž ne všichni respondenti na ni odpověděli. V rámci zachování anonymity a etickou stránku výzkumu, nebudu tyto konkrétně uvádět společnosti.

### **Otázka. č. 8: Kolik hodin denně v práci průměrně trávíte?**

<b>Odpověď</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Méně než 8 hodin</b>	6	10,53
<b>8 hodin</b>	10	17,54
<b>Více než 8 hodin</b>	41	71,93

Tab. 9 Odpověď k otázce č. 8

39 respondentů (68,42% z celkového počtu) si myslí, že problém není stresu je zveličován. Naproti tomu 18 respondentů (zbylých 31,58%) zastává názor, že problém stresu zveličován je.



**Otázka. č. 9: Věk**

<b>Odpověď</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>22</b>	1	1,75
<b>23</b>	2	3,51
<b>24</b>	2	3,51
<b>25</b>	7	12,28
<b>26</b>	1	1,75
<b>27</b>	4	7,02
<b>29</b>	5	8,77
<b>30</b>	1	1,75
<b>31</b>	2	3,51
<b>32</b>	5	8,77
<b>33</b>	1	1,75
<b>34</b>	3	5,26
<b>35</b>	2	3,51
<b>36</b>	4	7,02
<b>37</b>	1	1,75
<b>38</b>	3	5,26
<b>40</b>	2	3,51
<b>42</b>	3	5,26
<b>44</b>	2	3,51
<b>46</b>	1	1,75
<b>50</b>	2	3,51
<b>52</b>	1	1,75
<b>55</b>	1	1,75
<b>59</b>	1	1,75
<b>Celkem</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Tab. 10 Odpověď k otázce č. 9

Mého výzkumu se celkem zúčastnilo 57 respondentů, nejmladší ve věku 22 a nejstarší 59 let.

### Otázka. č. 10: Pohlaví

Odpověď	N	%
ŽENA	33	57,89
MUŽ	24	42,11

Tab. 11 Odpověď k otázce č. 10

Z celkového počtu respondentů bylo 57,89% žen (33 osob) a 42,11% mužů (24 osob).

### Otázka č. 11: Nejvyšší dosažené vzdělání

Odpověď	N	%
Základní	0	0,00
Vyučený/á	0	0,00
Středoškolské s maturitou	17	29,82
Vyšší odborné	2	3,51
Vysokoškolské	38	66,67

Tab. 12 Odpověď k otázce č. 11

Z celkového počtu respondentů, 38 osob dosáhlo vysokoškolského vzdělání, 2 osoby vyššího odborného vzdělání a 17 osob středoškolského vzdělání s maturitou. Nikdo z respondentů neuvedl dosažené vzdělání jako základní či vyučený/á. Nejvíce respondentů v mém výzkumu tedy ukončilo vysokou školu (66,67%).

### 5.1.2 Vyhodnocení inventáře copingových strategií (CSI)

#### Kategorie stresových situací:

Kategorie stresových situací	N	%
Časová tíseň	16	28,07
Konflikty na pracovišti (se zaměstnanci/klienty)	11	19,30
Pracovní nejistota	6	10,53
Špatná komunikace a informovanost	5	8,77
Vysoké množství požadavků	4	7,02
Přílišná zodpovědnost	3	5,26
Organizační problémy	3	5,26
Jiné	9	15,80
	57	100

Tab. 13 Kategorie stresových situací

V inventáři copingových strategií měli respondenti nejdříve za úkol popsat situace, která je pro ně nepříjemná nebo stresující. Na základě obsahové analýzy jsem tyto situace zařadila do osmi kategorií, do nichž jsem zahrнула všechny situace, které respondenti uvedli jako pro ně nepříjemné či stresující (tab. 13). Kategorie, která zahrnuje nejvíce odpovědí respondentů je časová tíseň (28,07% situací z celkového počtu) a zahrnuje situace typu odevzdání úkolu na poslední chvíli, nedostatek času na splnění úkolů, krátká lhůta odevzdání úkolu, apod. V druhé kategorii (19,30%) jsou zahrnuty konflikty na pracovišti, jak se zaměstnanci, tak i s klienty (spor s nadřízeným, konflikt mezi zaměstnanci, soudní spor s klientem, nepříjemný rozhovor s klientem). Třetí kategorii, kterou jsem určila je pracovní nejistota (10,53%) a zahrnuje např. výpověď, nedostatek práce, aj. Čtvrtou kategorií stresových situací je špatná komunikace a informovanost (8,77%), do které jsem zařadila nesprávné plnění úkolů, nedostatek informací k rozjednané záležitosti, nedostatek podkladů od kolegů k dokumentaci, a další. Další kategorií je vysoké množství požadavků (7,02%), zahrnující např. nutnost dělat více úkolů zároveň, nahromadění práce, apod. Přílišná zodpovědnost je další kategorií

zahrnující 5,26% odpovědí. V této kategorii respondenti uvedli například situace organizace velké konference s důležitými klienty, dozor nad finančně nákladnými pracemi nebo nutnost rozhodnout o věcech, nespádajících pod pravomoc pracovníka. Předposlední kategorií jsou organizační problémy (5,26%), kterými byly např. špatná organizace výběrového řízení, dvě akce ve stejný den, apod. Do poslední kategorie jsem zařadila všechny ostatní situace, které nebylo možné kategorizovat k výše uvedeným kategoriím. Jednalo se o zbylých 15,80% a o situace typu nesplněné očekávání, nečekaná situace, konflikt mezi prací a rodinou, časné ranní lety, problém s financováním projektu, nereálné požadavky, aj.

Za nejčastější příčiny stresu u manažerů můžeme v tomto rozlišení považovat právě časovou tíseň, konflikty na pracovišti, pracovní nejistotu, špatnou komunikaci a informovanost a vysoké množství požadavků, přílišnou zodpovědnost a organizační problémy.

#### **Závažnost situací:**

<b>Závažnost situace</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Kumulativní %</b>
<b>Závažná</b>	17	29,82	29,82
<b>Spíše závažná</b>	27	47,37	77,19
<b>Průměrně závažná</b>	13	22,81	100
<b>Spíše nezávažná</b>	0	0,00	
<b>Nezávažná</b>	0	0,00	

Tab. 14 Závažnost situací

Předešlou situaci, kterou respondenti popisovali, měli následně hodnotit její závažnost, podle toho, jak danou situaci subjektivně prožívali. Jako průměrně závažnou ji hodnotilo 13 respondentů (22,81%), jako spíše závažnou 27 respondentů (47,37%) a jako závažnou 17 osob (29,82%). Žádný z respondentů nehodnotil situaci jako spíše nezávažnou nebo nezávažnou (0,00%). Z celkového počtu tedy 100% respondentů považovalo svou popsanou situaci přinejmenším jako průměrně závažnou.

## Copingové strategie:

Úroveň		Min	Max	M	SD	$\alpha$
<b>1</b>	<b>řešení problému</b>	7	20	14,47	2,98	0,51
	<b>kognitivní restruktura</b>	4	20	12,05	3,60	0,70
	<b>vyjádření emocí</b>	4	20	7,51	3,74	0,85
	<b>Sociální podpora</b>	4	19	12,12	3,75	0,70
	<b>vyhýbání se problému</b>	4	16	9,28	3,17	0,59
	<b>fantazijní únik</b>	4	19	11,49	3,44	0,59
	<b>Sebeobviňování</b>	4	17	10,30	4,27	0,78
	<b>sociální izolace</b>	4	17	8,11	3,34	0,68
<b>2</b>	<b>Příklonové – zaměřené na problém</b>	13	38	26,53	5,46	0,70
	<b>Příklonové – zaměřené na emoce</b>	8	31	19,63	5,55	0,71
	<b>Odklonové – zaměřené na problém</b>	10	32	20,77	4,97	0,58
	<b>Odklonové – zaměřené na emoce</b>	8	34	18,40	6,07	0,74
<b>3</b>	<b>Příklonové strategie</b>	27	63	46,16	9,00	0,76
	<b>Odklonové strategie</b>	19	66	39,18	9,63	0,78

Tab. 15 Popisné statistiky copingových strategií

Jednotlivé položky primární úrovně (řešení problému, kognitivní restruktura, vyjádření emocí, sociální podpora, vyhýbání se problému, fantazijní únik, sebeobviňování a sociální izolace) v inventáři copingových strategií jsem získala sečtením skóre u jednotlivých položek k dané škále. Sekundární úroveň jsem získala součtem škál vztahujících se k příklonovým a odklonovým strategiím zaměřeným na problém nebo emoce (viz tab. 2) a terciární úroveň, kde jsem zjišťovala, zda mají respondenti příklonové či odklonové strategie zvládnání stresu, jsem zjistila součtem příklonových strategií zaměřených na problém a emoce a odklonových strategií zaměřených na emoce a na problém.

Osm škál primární úrovně mohly nabývat hodnot od 4 do 20. Minimální hodnoty bylo dosaženo u všech kategorií, s výjimkou řešení problému, která měla minimální hodnotu 7. Maximální hodnoty dosáhly kategorie řešení problému,

kognitivní restrukturační a vyjádření emocí. Nejvyšších průměru bylo dosaženo u škály řešení problému (14,47) a sociální opory (12,12). Nejnižších průměrů pak získaly škály vyjádření emocí (7,51) a sociální izolace (8,11). Můžeme tedy usoudit, že strategie řešení problému a sociální opory jsou manažery užívány nejvíce.

Na úrovni sekundární v tabulce 15 dále vidíme, že nejvyššího průměru dosáhly příklonové strategie zaměřené na problém (26,53) a nejnižšího průměru odklonové strategie zaměřené na emoce (18,40). Z tohoto můžeme usoudit, že strategie, ať už příklonové či odklonové zaměřené na emoce jsou manažery užívané méně než strategie zaměřené na problém.

U příklonové a odklonové strategie bylo pak možné získat minimální celkovou hodnotu 16 a maximální 80. Minimální hodnota v mém výzkumu byla u příklonové strategie 27, u odklonové 16 a maximální hodnota u příklonové strategie byla 63 a u odklonové strategie 66. Průměrnou hodnotou pak byla u příklonové strategie 46,16 se směrodatnou odchylkou 9,00 a průměrnou hodnotou odklonové strategie byla 39,18 se směrodatnou odchylkou 9,63. Celkově jsou tedy příklonové strategie manažery využívány více.

Na základě histogramů jsem usoudila, že řešení problémů, kognitivní restrukturační, sociální podpora, vyhýbání se problému, fantazijní únik, sociální izolace, příklonové strategie i odklonové strategie mají normální rozložení. Pouze vyjádření problému a sebeobviňování se od normálního rozložení odchylovaly.

### Vzájemné korelace copingových strategií:

	ŘP	KR	VE	SP	VP	FÚ	SO	SI	PS	OS
ŘP	1									
KR	0,37**	1								
VE	-0,20	0,24	1							
SP	0,27*	0,45**	0,10	1						
VP	-0,24	0,19	0,33*	0,26	1					
FÚ	-0,10	0,05	0,25	0,23	0,13	1				
SO	-0,09	-0,002	0,22	0,13	0,29*	0,44**	1			
SI	-0,30*	0,20	0,54**	-0,03	0,33*	0,15	0,26*	1		
PS	0,51**	0,81**	0,49**	0,73**	0,24	0,19	0,11	0,19	1	
OS	-0,26	0,15	0,48**	0,21	0,62**	0,65**	0,79**	0,63**	0,26*	1

\*korelace je signifikantní na 5% hladině významnosti

\*\*korelace je signifikantní na 1% hladině významnosti

Tab. 16 Vzájemné korelace copingových strategií

Legenda: ŘP-řešení problému, KR-kognitivní restrukturační, VE-vyjádření emocí, SP-sociální podpora, VP-vyhýbání se problému, FÚ-fantazijní únik, SO-sebeobviňování, SI-sociální izolace, PS-příklonové strategie, OS-odklonové strategie

V rámci copingových strategií jsou korelace jednotlivých proměnných většinou slabé až středně silné. Slabé korelace se pohybovaly mezi hodnotami  $r = 26$  a  $r = 29$  a středně silné mezi hodnotami  $r = -0,30$  a  $r = 45$ . Silná korelace pak byla mezi sociální izolací a vyjádřením emocí ( $r = 54$ ,  $p < 0,01$ ). Silné a velmi silné vztahy se ukázaly u proměnné příklonové strategie a řešení problému, kognitivní restrukturační, vyjádření problému a sociální podpory v rozmezí  $r = 0,49$  a  $r = 0,81$ , statisticky signifikantní na 1% hladině významnosti. Silné a velmi silné vztahy se ukázaly také mezi proměnnou odklonové strategie a vyhýbáním se problému, fantazijním úniku, sebeobviňováním a sociální izolací v rozmezí  $r = 0,62$  a  $r = 0,79$ , rovněž statisticky signifikantní na 1% hladině významnosti. Středně silná korelace pak byla mezi odklonové strategie a vyjádřením problému ( $r = 48$ ,  $p < 0,01$ ). Korelace mezi příklonovými a odklonovými strategiemi se ukázala jako nízká ( $r = 0,26$ ,  $p < 0,05$ ).

### 5.1.3 Vyhodnocení pracovní spokojenost

Položka		Min	Max	M	SD	$\alpha$
1	Se svým postavením na pracovišti jsem...	1	7	5,40	2,98	
2	Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v zaměstnání, jsem...	1	7	5,07	3,60	
3	S úspěchy, které mám v zaměstnání, jsem...	1	7	5,40	3,74	
4	S možnostmi postupu, které mám na svém pracovišti, jsem...	1	7	4,91	3,75	
5	S atmosférou na pracovišti jsem...	1	7	4,88	3,17	
6	Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem...	1	7	4,47	3,44	
7	S pestrostí, kterou mi nabízí mé zaměstnání, jsem...	1	7	5,12	4,27	
<b>SUM</b>	<b>Celková pracovní spokojenost</b>	<b>7</b>	<b>49</b>	<b>35,26</b>	<b>7,81</b>	<b>0,85</b>

Tab. 17 Popisné statistiky pracovní spokojenosti

Dotazník pracovní spokojenosti (část práce a spokojenost z DŽS) jsem vyhodnotila sečtením skóru u jednotlivých položek v dané škále. Jednotlivé položky dosáhly minimální hodnoty 1 a maximální hodnoty 7. Všechny položky byly nadprůměrně hodnoceny, když vezmeme v potaz neutrální průměr 4 na sedmibodové škále. Můžeme tedy usoudit, že respondenti v mém výzkumu jsou nadprůměrně spokojeni ve všech oblastech práce zahrnutých v dotazníku. Nejvíce spokojeni jsou hlavně se svým postavením na pracovišti a se svými úspěchy v zaměstnání, obojí s průměrem 5,40. Nejméně spokojeni byli právě v oblasti, která se týká povinností a zátěže v práci, s průměrem 4,47, což je jen lehce nad průměrem spokojenosti.

Sečtením průměrů jsem získala hrubý skór 35,26, který nám převedením na standardní skór vyhodnotil staninovou hodnotu 5, což znamená, že pracovní spokojenost mého výzkumného souboru se pohybuje v rámci normy.

Výpočet cronbochova alfy ukazuje vysokou vnitřní konzistenci (0,85). Pro 10 škál celkového DŽS dotazníku koeficienty ležely v oblasti od 0,82 do 0,95



(Fahrenberg a kol., 2001), tudíž test v mém výzkumu prokazuje vyhovující reliabilitu.

## 5.2 Ověřování hypotéz

**H<sub>1</sub>: Příklonové strategie zvládnání zátěže budou pozitivně korelovat s pracovní spokojeností.**

	1	2	3	4	5	6	7	SUM
<b>ŘP</b>	0,16	0,16	0,22	0,26	0,27*	0,17	0,27*	0,30*
<b>KR</b>	0,04	-0,02	0,03	0,03	-0,15	0,01	0,15	0,02
<b>VE</b>	-0,13	-0,10	-0,13	-0,20	-0,27*	-0,21	-0,12	-0,24
<b>SP</b>	-0,07	-0,25	-0,10	-0,16	0,01	-0,00	0,05	-0,10
<b>PS</b>	-0,01	-0,11	-0,01	-0,05	-0,08	-0,03	0,12	-0,03

\*korelace je signifikantní na 5% hladině významnosti

\*\*korelace je signifikantní na 1% hladině významnosti

Tab. 18 Korelace příklonových strategií a pracovní spokojenosti

Legenda: ŘP-řešení problému, KR-kognitivní restrukturační, VE-vyjádření emocí, SP-sociální podpora, PS-příklonové strategie, 1-7 – položky testu pracovní spokojenosti (viz. tab. 17)

Tabulka znázorňuje vztah jednotlivých copingových strategií a jednotlivých položek pracovní spokojenosti. V rámci ověření hypotézy se zaměřím na vztah příklonových copingových strategií a celkové pracovní spokojenosti. V tabulce můžeme vidět korelaci mezi řešením problému a pracovní spokojeností ( $r = 0.30$ ,  $p < 0,05$ ), ovšem korelace mezi celkovými příklonovými strategiemi a pracovní spokojeností je statisticky nevýznamná ( $p > 0,05$ ). Vidíme tedy pozitivní vztah mezi

řešením problému a pracovní spokojenosti, avšak příklonové strategie zvládání zátěže celkově s pracovní spokojeností nekorelují. Hypotéza H<sub>1</sub> byla zamítnuta.

**H<sub>2</sub>: Odklonové strategie zvládání zátěže budou negativně korelovat s pracovní spokojeností.**

	1	2	3	4	5	6	7	SUM
<b>VP</b>	0,10	-0,21	-0,07	-0,13	-0,10	-0,08	0,13	<b>-0,07</b>
<b>FÚ</b>	0,01	-0,25	-0,16	-0,21	-0,23	-0,03	0,06	<b>-0,16</b>
<b>SO</b>	-0,16	<b>-0,32*</b>	<b>-0,38**</b>	<b>-0,28*</b>	-0,02	-0,07	-0,19	<b>-0,28*</b>
<b>SI</b>	-0,13	-0,04	-0,18	-0,10	-0,25	-0,13	-0,15	<b>-0,20</b>
<b>OS</b>	-0,08	<b>-0,31*</b>	<b>-0,31*</b>	<b>-0,28*</b>	-0,21	-0,12	-0,07	<b>-0,27*</b>

\*korelace je signifikantní na 5% hladině významnosti

\*\*korelace je signifikantní na 1% hladině významnosti

Tab. 19 Korelace odklonových strategií a pracovní spokojenosti

Legenda: VP-vyhýbání se problému, FÚ-fantazijní únik, SO-sebeobviňování, SI-sociální izolace, OS-odklonové strategie, 1-7 – položky testu pracovní spokojenosti (viz. tab. 17)

Na základě korelační analýzy jsem zjistila, že korelace mezi proměnnými odklonovými copingovými strategiemi a pracovní spokojeností jsou negativní, avšak statisticky významné. Negativní korelace je mezi sebeobviňováním a pracovní spokojeností ( $r = -0,28$ ) a také mezi odklonovými strategiemi celkově a pracovní spokojeností ( $r = -0,27$ ), obě statisticky signifikantní na 5% hladině významnosti. Z tohoto můžeme usoudit, že odklonové strategie zvládání zátěže negativně korelují s pracovní spokojeností. Hypotéza H<sub>2</sub> byla tudíž podpořena.

## 6 DISKUZE

Cílem práce bylo ověřit, které situace zkoumaný vzorek manažerů vnímá jako stresové a v jaké intenzitě, jaké copingové strategie manažeři využívají a jaký mají tyto copingové strategie vliv na pracovní spokojenost. Ve svém výzkumu jsem zjistila, že téměř 72% respondentů vnímají svou práci jako stresující, avšak 58% všech respondentů tvrdí, že pracoviště jim nijak nepomáhá vyrovnat se se stresem, a 74% respondentů nemá na svém pracovišti nabídku školení ke zvládnání stresu. 68% z celkového počtu respondentů uvedlo, že problém stresu se podle nich nezveličuje, avšak podle zmíněných výsledků je jeho prevence na pracovištích podceňována a pracovníci nemají dostatek možností k jeho zvládnání.

Mezi nejčastější situace, které výzkumný soubor manažerů vnímal jako stresující, patří hlavně časová tíseň, konflikty na pracovišti, pracovní nejistota, špatná komunikace a informovanost, vysoké množství požadavků, přílišná zodpovědnost, organizační problémy a jiné. V otázce, jak byly tyto situace manažery závažné, 100% všech respondentů hodnotilo situaci přinejmenším jako průměrně závažnou, nikdo ji nehodnotil jako spíše nezávažnou či nezávažnou. Můžeme tedy říci, že práce manažerů je stresující a zatěžující a časově velmi náročná, jelikož 72% respondentů také uvedlo, že v práci průměrně tráví více než 8 hodin denně.

V mém výzkumu jsem se dále zabývala copingovými strategiemi manažerů. Potvrdilo se, že manažeři nejvíce používají v boji se stresem strategii řešení problému a sociální podporu, zatímco nejméně využívají vyjádření emocí a sociální izolaci. Na sekundární úrovni manažeři nejvíce využívají příklonové strategie zaměřené na problém a nejméně odklonové strategie zaměřené na emoce. Celkově pak při zvládnání zátěže mají sklon využívat spíše příklonové copingové strategie než odklonové. To můžeme vysvětlit tím, že manažeři mají své osobní charakteristiky, které jim pomáhají se při své zátěžové práci řešit problémy ve snaze

o změnu situace. Všechny položky copingových strategií byly dle cronbachovy alfy velmi reliabilní, až na řešení situace kde byla vnitřní konzistence nízká (0,51).

V dotazníku pracovní spokojenosti jsem zjistila, že manažeři jsou se svým zaměstnáním spokojeni v rámci normy. Nejsou tedy více ani méně spokojeni v práci než běžná populace (v porovnání s normami DŽS). Výsledky byly dle cronbachovy alfy velmi reliabilní.

V případě ověřování hypotéz jsem zjistila vztah mezi strategiemi zvládnání zátěže a pracovní spokojeností, který byl již v minulosti potvrzen např. Antonim a kol. (1991), Finkem (2000) nebo Welbournem a kol. (2007). Zjistila jsem, že na pracovní spokojenost má pozitivní vliv řešení problému. Může to být tím, že když mají manažeři své problémy pod kontrolou, zvyšuje to jejich pracovní spokojenost. Ovšem významný vliv mezi příklonovými strategiemi a pracovní spokojeností, který jsem předpokládala, se nepotvrdil. Naopak odklonové strategie ukázaly významný vliv na pracovní spokojenost. Našla jsem negativní korelaci mezi sebeobviňováním a pracovní spokojeností a celkově mezi odklonovými strategiemi a pracovní spokojeností, i když signifikantní jen na 5% hladině významnosti. Může to být způsobeno tím, že sebeobviňováním ztrácíme motivaci situaci změnit či s ní bojovat a nevyřešené situace na pracovišti pak snižují pracovní spokojenost manažerů. Odklonové strategie zase přináší větší míru strachu a menší schopnost adaptace na situaci, tím pádem mají negativní vliv na pracovní spokojenost.

Výhodou mého výzkumu bylo použití dotazníkového šetření, u kterého lze snadno ověřit reliabilitu. Nevýhodou byl způsob výběru dat (příležitostný a lavinový), který nepředstavuje reprezentativní vzorek. Další nevýhodou byla nízká návratnost odpovědí od časově zaneprázdněných manažerů, což taky neposkytlo velmi reprezentativní vzorek. Z těchto důvodů je obtížné zobecňovat výsledek na celou populaci. Sběr dat byl však s touto cílovou skupinou časově zaneprázdněných manažerů velmi náročný. Většího množství respondentů by se dalo dosáhnout redukováním otázek v dotazníku, aby nebyl časově tak náročný a vymezením delšího období, určeného ke sběru dat.

Ve svém výzkumu jsem dodržela etické zásady. Účast ve výzkumu byla dobrovolná a naprosto anonymní a data budou použita výhradně pro tuto práci a studijní účely. Před vyplněním dotazníku dostali respondenti informace o tom, k čemu dotazníky slouží a také kontakt v případě zájmu o výsledky práce.

Práce by měla být v budoucnu rozšířena o větší výzkumný soubor, který by zajistil více reprezentativní vzorek. A také by měli být brány v potaz další prediktory (např. pohlaví, rodinný stav, extroverze, motivační faktory) ovlivňující pracovní spokojenost a individuální faktory výběru copingových strategií jako např. věk, pohlaví, vzdělání, zkušenosti, typ osobnosti, aj. Ve své práci jsem totiž nekladla důraz na osobnostní charakteristiky, pohlaví ani věk, ačkoliv mají na výběr copingových strategií vliv. Ve své práci jsem použila odpovědi respondentů ve věkovém rozpětí 22 až 59 let s vysokou směrodatnou odchylkou, což mohlo také ovlivnit výsledky mé práce.

## ZÁVĚR

Tato práce na základě teoretických a předešlých výzkumných poznatků prověřovala vztah mezi copingovými strategiemi a pracovní spokojeností. V úvodní teoretické části jsou vymezeny hlavní pojmy a teorie stresu, copingových strategií a pracovní spokojenosti. Ve své práci vymezují také druhy copingových strategií a v podkapitolách se věnují i důsledkům, jako syndromu vyhoření a prevenci stresu. Popsala jsem rovněž faktory pracovní spokojenosti a spojitost mezi strategiemi zvládnání zátěže a pracovní spokojeností. Teoretická část je podpořena významnými výzkumy, zabývající se tématy stresu, copingu a pracovní spokojeností.

V praktické části popisují průběh svého kvantitativního výzkumného šetření, týkající se stresu, strategiemi zvládnání zátěže a jejich vlivem na pracovní spokojenost. Cílem výzkumného šetření bylo kromě ověření vztahu mezi copingovými strategiemi a pracovní spokojeností, také zmapování situací, které manažeři vnímají jako stresové a v jaké intenzitě. Výzkum probíhal formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 57 osob v manažerských či vedoucích pozicích. Výsledky ukázaly, že většina manažerů považuje svou práci jako stresující, avšak nemají dostatek možností a opatření k jeho zvládnání. Také se prokázal pozitivní vztah mezi řešením problému a pracovní spokojeností a vztah mezi odklonovými strategiemi zvládnání stresu a nižší pracovní spokojeností.

Můj výzkum byl přínosný především pro firmy, které by měli klást větší důraz na problém stresu a nabídnout svým pracovníkům více možností k jeho zvládnání (příklad formou školení, nácvikem dovedností, apod.). Vzhledem k teoretickým a výzkumným poznatkům této práce je jasné, že stres výrazně ovlivňuje zdraví člověka a jeho spokojenost v práci. Je tedy důležité, aby zaměstnanci znali příznaky a důsledky stresu, a aby uměli poznat stresové situace a věděli, jak je zvládat. Různá školení a výcviky dovedností efektivního zvládnání tak

mohou podpořit rozvoj copingových strategií, jelikož coping probíhá na vědomé úrovni na rozdíl např. od obranných mechanismů, které jsou neuvědomované.

## Bibliografie:

- Antoni, M., Goodkin, K., Goldstein, et al. Coping responses to HIV-1 serostatus notification predict short-term and longterm affective distress and one-year immunologic status in HIV-1 seronegative and seropositive gay men. *Psychosomatic Medicine*, 1991, roč. 53, s. 227.
- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- Baštecká, B., ed. *Psychologická encyklopedie: Aplikovaná psychologie*, Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-470-0
- Blatný, M., Kohoutek, T. a Janušová, P. Situačně kognitivní a osobnostní determinanty chování v zátěžové situaci. *Československá psychologie*, 2002, roč. XLVI, č. 2, s. 97-103.
- Brun, E., Milczarek, M. *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. ISBN 978-92-9191-140-0
- Cartwright, S., Cooper C. L. Coping in Occupational Settings. In Zeidner, M., Endler, N. S., et al. *Handbook of Coping: Theory, Research, Application*, Toronto, Wiley & Sons, 1996, s. 202-220. ISBN 0-471-59946-8
- Chandraiah, K., et al. Occupational Stress and Job Satisfaction among Managers. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2003, roč. 7, č. 2, s. 6-11.
- Chmiel, N. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: a European Perspective*, Oxford: Blackwell, 2009. ISBN 978-1-4051-3276-3
- Collins, S. Statutory Social Workers: Stress, Job Satisfaction, Coping, Social Support and Individual Differences. *British Journal of Social Work*, 2008, roč. 38, s. 1173-1193.
- Fahrenberg, J. aj. Dotazník životní spokojenosti, Praha: Testcentrum, 2001. ISBN 80-86471-16-0
- Fairbrother, K. & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 2003, roč. 18, č. 1, s. 8-21.
- Fink, G. *Encyclopedia of Stress E-M*. California: Academic Press, 2000. ISBN 978-0-1222-6735-2
- Hayes, N. *Aplikovaná psychologie*, Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-807-4
- Jeklová, M., Reitmayerová, E. *Syndrom vyhoření*, Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1
- Kebza, V. *Psychosociální determinanty zdraví*, Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5



- Kebza, V., Šolcová, I. *Syndrom vyhoření*, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7
- Keith, F. P. *Základy kvantitativního šetření*, Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9
- Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- Kohoutek, T., Blatný, M., Bréda, M. Zdravotní stesky, copingové strategie a kognitivně emoční typologie osobnosti: Analýza vzájemných souvislostí. In M. Svoboda, P. Humpolíček, J. Humpolíčková (eds.). *Sociální procesy a osobnost*, Brno: Psychologický ústav, 2003, s. 159-168. ISBN 80-86633-09-8
- Komárková, R., Výrost, J., Slaměnik, I., ed. *Aplikovaná sociální psychologie III*, Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0180-4
- Křivohlavý, J. *Jak zvládat stres*, Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6
- Křivohlavý, J. *Psychologie nemoci*, Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0179-0
- Křivohlavý, J. *Psychologie zdraví*, Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4
- Leka, S., Houdmont, J., eds. *Occupational Health Psychology*, Oxford: Blackwell, 2010. ISBN 978-1-4443-2416-7
- Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*, Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
- Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4
- Nakonečný, M. *Sociální psychologie organizace*, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X
- Nový, I. aj. *Manažerská psychologie a sociologie*, Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0
- Paulík, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6
- Punch, K. F. *Základy kvantitativního šetření*, Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9
- Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1
- Robbins, S. P., Judge, T. A. *Essentials of Organizational behaviour*, New Jersey: Pearson, 2010. ISBN 0-13-607761-7
- Řezáč, J. *Moderní management, Manažer pro 21. Století*, Brno: Computer press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4

Stock, C. *Syndrom vyhoření a jak jej zládnout*, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5

Šolcová, I. a Lukavský, J. Dotazník proaktivního zvládnání životních nároků. *Československá psychologie*, 2006, roč. 50., č.2, s.148-162.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. aj. *Psychologie ve světě práce*, Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

Urban, J. *Jak zládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*, Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2

Výrost, J., Slaměník, I., ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*, Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6

Výrost, J., Slaměník, I., ed. *Aplikovaná sociální psychologie II*, Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0042-5

Welbourne, J. L., Eggerth, D., Hartley, T. A., et al. Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 2007, roč. 70, s. 312–325.

### **Internetové odkazy:**

Tobin, D. L. User Manual for the Coping Strategy Inventory [online]. c2001 [cit. 3.5.2014]. Dostupné na:

[http://www.ohiopsychology.com/files/images/holroyd\\_lab/Manual%20Coping%20Strategies%20Inventory.pdf](http://www.ohiopsychology.com/files/images/holroyd_lab/Manual%20Coping%20Strategies%20Inventory.pdf)

## Příloha I. Vlastní dotazník

Dobrý den, jmenuji se Denisa Václavíková a jsem studentkou psychologie na Pražské vysoké škole psychosociálních studií. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujících dotazníků, které jsou součástí mé bakalářské práce s názvem: Stres a pracovní spokojenost manažerů.

Dotazníky slouží ke zjištění míry syndromu vyhoření, ke zjištění způsobů zvládnání zátěžových situací pracovníků v manažerských či vedoucích pozicích a k vyhodnocení celkové pracovní spokojenosti v organizaci.

Dotazníky jsou naprosto anonymní a veškerá data budou použita výhradně pro mou bakalářskou práci a studijní účely. V případě zájmu o celkové výsledky mého výzkumu mě neváhejte kontaktovat na emailové adrese denda.vaclavikova@seznam.cz.

Předem děkuji za spolupráci a čas strávený s vyplněním dotazníků.

1. Myslíte si, že stres je civilizační nemocí naší doby?  
 Ano  
 Ne
2. Myslíte, že problém stresu je zveličován?  
 Ano  
 Ne
3. Vnímáte svou práci jako stresující a zatěžující?  
 Ano  
 Ne
4. Myslíte, že Vám pracoviště pomáhá vyrovnat se se stresem?  
 Ano  
 Ne
5. Máte k dispozici nabídku školení ke zvládnání stresu?  
 Ano  
 Ne
6. Jak dlouho působíte v manažerské/vedoucí pozici?  
 0-1 rok  
 2-4 roky  
 5 let a více

7. Pro jakou společnost pracujete?

.....

8. Kolik hodin denně v práci průměrně trávíte?

Méně než 8 hodin

8 hodin

Více než 8 hodin

9. Kolik je Vám let?

.....

10. Jste:

Žena

Muž

11. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Vyučený/á

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

## Příloha II. Inventář copingových strategií (CSI)

### Inventář strategií zvládnání (zkrácená verze)

(*Coping Strategies Inventory*)

Původní verze vytvořena D. L. Tobinem, K. A. Holroydem, R. V. Reynoldsem (1984)

Vzpomeňte si prosím na nějakou pro Vás nepříjemnou (stresující) situaci a velmi stručně ji popište:

---

Nyní označte, jak závažná pro Vás tato situace byla:

- 1 – závažná
- 2 – spíše závažná
- 3 – průměrně závažná
- 4 – spíše nezávažná
- 5 – nezávažná

Nyní se pokuste pomocí následujících výroků popsat, jak jste se v dané situaci choval/a. Na škále 1 – 5 zakroužkujte variantu, která nejlépe vystihovala Vaše chování:

- 1 – výrok vůbec nevystihuje mé chování
- 2 – výrok spíše nevystihuje mé chování
- 3 – nemůžu se rozhodnout
- 4 – výrok spíše vystihuje mé chování
- 5 – výrok velmi vystihuje mé chování

1	Bojoval/a jsem za to, co jsem chtěl/a.	1	2	3	4	5
2	Snažil/a jsem se najít jiný pohled na situaci.	1	2	3	4	5
3	Neovládl/a jsem své city.	1	2	3	4	5
4	Přijal/a jsem od někoho projev sympatie a porozumění.	1	2	3	4	5
5	Choval/a jsem se, jako by se nic nestalo.	1	2	3	4	5
6	Doufal/a jsem, že se stane nějaký zázrak.	1	2	3	4	5
7	Říkal/a jsem si, že kdybych nebyl/a tak	1	2	3	4	5

	neopatrný/á, tak by se to nestalo.					
8	Strávil/a jsem více času sám/a.	1	2	3	4	5
9	Udělal/a jsem si plán a choval/a jsem se podle něho.	1	2	3	4	5
10	Snažil/a jsem se najít lepší stránku věci.	1	2	3	4	5
11	Neovládl/a jsem se a tím se mi ulevilo.	1	2	3	4	5
12	Vykládal/a jsem někomu, jak se cítím.	1	2	3	4	5
13	Vyhýbal/a jsem se člověku, který mi způsobil ty nepříjemnosti.	1	2	3	4	5
14	Přál/a jsem si, aby nikdy nedošlo k takové situaci.	1	2	3	4	5
15	Obviňoval/a jsem se za to, co se stalo.	1	2	3	4	5
16	Vyhýbal/a jsem se své rodině a svým přátelům.	1	2	3	4	5
17	Byla to složitá situace, a tak jsem se ji snažil/a řešit z více stran.	1	2	3	4	5
18	Když jsem se na to začal/a dívat z jiného úhlu pohledu, nevypadalo to tak špatně.	1	2	3	4	5
19	Bylo to hrozné a já jsem vybuchl/a.	1	2	3	4	5
20	Požádal/a jsem lidi, kterých si vážím, o radu.	1	2	3	4	5
21	Rozhodl/a jsem se, že to nebudu brát moc vážně.	1	2	3	4	5
22	Představoval/a jsem si, jak by se to mohlo změnit.	1	2	3	4	5
23	Nejraději bych si nafackoval/a, za to co se stalo.	1	2	3	4	5
24	Izoloval/a jsem se od ostatních.	1	2	3	4	5
25	Věnoval/a jsem mnoho úsilí řešení problému.	1	2	3	4	5
26	Uvažoval/a jsem o tom znovu a znovu a nakonec se mi to jevilo úplně v jiném světle.	1	2	3	4	5
27	Moje city mě zcela ovládly.	1	2	3	4	5
28	Snažil/a jsem se být s přáteli.	1	2	3	4	5
29	Snažil/a jsem se na to nemyslet a nic nedělat.	1	2	3	4	5
30	Přál/a bych si, abych to dokázal/a změnit.	1	2	3	4	5
31	Udělal/a jsem chybu, a tak jsem musel/a nést následky.	1	2	3	4	5
32	Nedopustil/a jsem, aby jiní věděli, jak jsem se cítil/a.	1	2	3	4	5

## Příloha III. Dotazník životní spokojenosti (PAZ)

### DOTAZNÍK ŽIVOTNÍ SPOKOJENOSTI

J. Fahrenberg, M. Myrtek, J. Schumacher, E. Brahler (2001)

Zaškrtněte prosím u každého z tvrzení na následujících stranách vždy to číslo, které nejvíce odpovídá vaší spokojenosti ve vztahu k danému tvrzení.

Příklad	1 Velmi nespo- kojena	2 Nespo- kojena	3 Spíše nespojoje- na	4 Ani spokojená, ani nespojoje- ná	5 Spíše spoko- jena	6 Spoko- jena	7 Velmi spoko- jena
S počasím jsem...				X			

Pokud tedy – jako v tomto případě – nejste s počasím ani spokojena, ani nespokojena, zaškrtněte prosím 4. U každého tvrzení zaškrťávejte prosím pouze jedno políčko.

1 – velmi nespokojená 2 – nespokojená 3 – spíše nespokojená 4 – ani spokojená ani nespokojená 5 – spíše spokojená 6 – spokojená 7 – velmi spokojená

<b>PRÁCE A ZAMĚSTNÁNÍ</b> (ženy na MD hodnotěte prosím své předchozí zaměstnání)	1	2	3	4	5	6	7
Se svým postavením na pracovišti jsem...							
Když myslím na to, jak jistá je moje budoucnost v zaměstnání, jsem...							
S úspěchy, které mám v zaměstnání, jsem...							
S možnostmi postupu, které mám na svém pracovišti, jsem...							
S atmosférou na pracovišti jsem...							
Co se týká mých pracovních povinností a zátěže, jsem...							
S pestrostí, kterou mi nabízí mé zaměstnání, jsem...							

## **Příloha IV. Seznam obrázků a tabulek**

Obrázek č. 1: Job Demand-Control Model (Karasek, 1979)

Obrázek č. 2: Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996)

Tabulka č. 1: Fyziologické, emocionální a behaviorální příznaky stresu (Křivohlavý, 1994)

Tabulka č. 2: Příklonové a odklonové strategie zvládnání zátěže (Tobin a kol., 1984)

Tabulka č. 3: Odpověď k otázce č. 1

Tabulka č. 4: Odpověď k otázce č. 2

Tabulka č. 5: Odpověď k otázce č. 3

Tabulka č. 6: Odpověď k otázce č. 4

Tabulka č. 7: Odpověď k otázce č. 5

Tabulka č. 8: Odpověď k otázce č. 6

Tabulka č. 9: Odpověď k otázce č. 8

Tabulka č. 10: Odpověď k otázce č. 9

Tabulka č. 11: Odpověď k otázce č. 10

Tabulka č. 12: Odpověď k otázce č. 11

Tabulka č. 13: Kategorie stresových situací

Tabulka č. 14: Závažnost situace

Tabulka č. 15: Popisné statistiky copingových strategií

Tabulka č. 16: Vzájemné korelace copingových strategií

Tabulka č. 17: Popisné statistiky pracovní spokojenosti

Tabulka č. 18: Korelace příklonových strategií a pracovní spokojenosti

Tabulka č. 19: Korelace odklonových strategií a pracovní spokojenosti



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno a příjmení autora/ky:** Denisa Václavíková

**Studijní program:** Bc.

**Studijní obor:** Psychologie- jednooborová

**Název práce:** Stres a pracovní spokojenost manažerů

**Počet stran (bez příloh):** 57

**Celkový počet stran příloh:** 6

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 29

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 11

**Počet internetových odkazů:** 1

**Vedoucí práce:** PhDr. Jiří Jakubů, Ph.D.

**Rok dokončení práce:** 2014

## Evidenční list knihovny

Souhlasím s tím, aby má bakalářská/diplomová práce byla využívána ke studijním účelům.

V Praze, dne:.....

.....

Uživatel/ka potvrzuji svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou/diplomovou práci využiji ve své práci, uvedou ji v seznamu literatury a budou ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen:

Jméno, příjmení	Adresa	Datum	Podpis

**Posudek vedoucího/ponenta bakalářské/diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: **Denisa Václavíková**

Obor studia: **Psychologie**

Název práce: **Stres a pracovní spokojenost u manažerů.**

Vedoucí/ponent práce: **Mgr. et PhDr. Jiří Jakubů, Ph.D.**

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): **63**

Počet stránek příloh: **6**

Počet titulů v seznamu literatury: **29 českých + 11 zahraničních**

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	1			
--	---	--	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	1			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	1			
--	---	--	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

		2		
--	--	---	--	--

Využití praktických zkušeností

	1			
--	---	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	1			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

	1			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	1			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

		2		
--	--	---	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěš/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost  
výsledků v praxi

	1			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce  
(publikace, referáty, apod.)

	1			
--	---	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

- 1) Vysvětlete pojem well-being v souvislosti s pracovní spokojeností, tak jak ji představujete ve své práci.
- 2) Které osobnostní charakteristiky by mohly mít vliv na zvládání pracovního stresu a pracovní spokojenosti firemních manažerů?

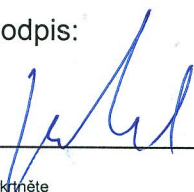
Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Autorka se na svůj výzkumný projekt dlouhodobě a systematicky připravovala (jak dokládá i přehled zahraniční literatury), dokázala využít a skloubit poznatky z oblasti psychologie zdraví, psychologie práce a psychologie pracovního zdraví, průběžně spolupracovala s vedoucím práce a flexibilně reagovala na požadavky, vzniknuvší při realizaci výzkumného projektu. Vhodně ošetřila etické aspekty výzkumu a kriticky zhodnotila jeho význam i omezení. Zkoumané téma je aktuální, atraktivní a autorka výborně propojuje různé oblasti psychologického bádání a praxe. Silnou stránkou teoretické části je pojednání psychologie pracovního zdraví a modelů pracovního stresu, jeho zdrojů a zvládání (byť subkapitola zvládání stresu dává více možností). V empirické části autorka flexibilně zvolila přiměřenou kvantitativní metodologii (která ukazuje na práci a nasazení, kterou autorka s projektem měla), sestavila a využila vlastní dotazník. Drobné stylistické nedostatky práci jako celek neohrožují. Při kvalitě předkládané práce můžeme jen litovat, že se autorka také nezaměřila na zkoumání vlivů a spojitostí mezi osobnostními charakteristikami a sledovanými proměnnými. Přes zmíněné drobné komentáře považuji předloženou práci za kvalitně teoreticky fundovanou, výzkumně/metodologicky přesvědčivou a požadavky na bakalářskou práci vrchovatě naplňující. Závěry práce jsou podnětné a projekt by si zasloužil pokračování v diplomní práci. Oceňuji autorčinu vlastní iniciativu, zájem o danou problematiku, práci se zahraniční literaturou a schopnost téma koncepčně uchopit.

Doporučení k obhajobě: **doporučuji/nedoporučuji\***

Navrhovaná klasifikace: **výborně**

Datum, podpis:



\* nehodící se, škrtněte



**Posudek oponenta bakalářské práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: Denisa Václavíková  
Obor studia: Psychologie  
Název práce: Stres a pracovní spokojenost manažerů  
Vedoucí práce: PhDr. Jiří Jakubů Ph.D.  
Oponent: Jan Jakub Zlámaný Ph.D.

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 57

Počet stránek příloh: 6

Počet titulů v seznamu literatury: 41

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

1				
---	--	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

1				
---	--	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

1				
---	--	--	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

1				
---	--	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

1				
---	--	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

1				
---	--	--	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

1				
---	--	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

1				
---	--	--	--	--

Využití praktických zkušeností

1				
---	--	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

1				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

1				
---	--	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

1				
---	--	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

1				
---	--	--	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

		2		
--	--	---	--	--

Vhodnost prezentace závěru práce (publikace, referáty, apod.)

		2		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Otázka k obhajobě:

Dozvěděla se autorka z výzkumné sondy něco nového, co jí překvapilo?

Jaké dovednosti a nástroje pro práci se stresem by autorka navrhla v rámci prevence vyhoření u sledované cílové skupiny?

**Předkládaná práce splňuje nároky kladené na bakalářskou práci.** Autorka ve své bakalářské práci zkoumá stres a strategie zvládání stresu u manažerů. Téma je zcela v souladu se studovaným oborem.

Z formálního hlediska autorka v teoretické části prokázala schopnost práce s odbornou literaturou a systematického shromažďování informací o daném tématu. Pro svůj výzkumný cíl použila kvantitativní výzkumnou sondu. Autorka je stylisticky zdatná a v teoretické části popisuje všechny podstatné fenomény a pojmy spojené se studovanou problematikou. V praktické části své práce prokazuje schopnost použít kvantitativní výzkumnou metodologii, formulovat hypotézy, sbírat data a systematicky je kategorizovat. V práci neshledávám **vážné** obsahové či formální nedostatky. **Práci hodnotím jako výbornou a doporučuji ji k obhajobě.**

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

**Za největší přínos práce, považuji zjištění, že 74% respondentů vnímá absenci znalostí a dovedností při práci se stresem. Tento fakt bych považoval za vhodný rozpracovat v dalším bádání kolegyně např. v rámci magisterského studia viz. otázka k obhajobě.**

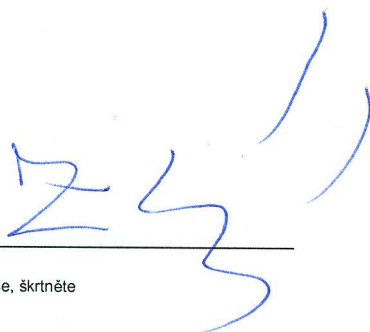
Nedostatky formální a obsahové:

Autorka, dle mého názoru, dospívá v kvantitativní výzkumné sondě k závěrům, které jsou předvídatelné. Práci by neškodila větší odvaha autorky ponořit se hlouběji do studované problematiky např. i s využitím kvalitativních metodologických postupů a objevit něco nového. Tato připomínka již přesahuje nároky kladené na bakalářskou práci a doporučuji autorce se tímto tématem zabývat v dalším magisterském stupni studia.

Navrhovaná klasifikace: **výborně**

Doporučení k obhajobě: doporučuji\*

Datum, podpis:



\* nehodící se, škrtněte