

Projekt řízení zvládání stresu ve společnosti Teximp, s.r.o.

Bc. Lucia Kukučková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucia KUKUČKOVÁ**
Osobní číslo: **M10399**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt řízení zvládnání stresu ve společnosti Teximp, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k tématice stresu a vlivu stresu na pracovní výkon.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení zvládnání stresu ve společnosti Teximp, s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt řízení zvládnání stresu ve společnosti Teximp, s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr


Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KŘIVOHLAVÝ, Jiří. Jak zvládat stres. Praha: Grada Avicenum, 1994. 190 s. ISBN 80-7169-121-6.
MELGOSA, Julián. Zvládni svůj stres ! Praha: Severografie Most, 1999. 190 s. ISBN 80-7172-240-5.
PLAMÍNEK, Jiří. Sebeřízení. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0671-7.
POSPÍŠIL, Miroslav. Manažerstina, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů. Plzeň: PsychoPospíšil, 2011. 388 s. ISBN 978-80-903529-4-0.
URBAN, Jan. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radek Blahuš**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá stresom na pracovisku. Teoretická časť sa venuje definícii stresu, priebehu, príčinám a dôsledkom. Taktiež je zameraná na stres na pracovisku, na dôsledky pracovných stresorov, na to ako znížiť pracovnú záťaž. Praktická časť popisuje výsledky kvalitatívneho výskumu, ako manažéri vnímajú stres a ako proti nemu bojujú. Tiež sa zameriava na to či manažéri patria medzi silné osobnosti, analyzuje ako vnímajú sami seba a ako ich vnímajú spolupracovníci. Manažéri si stres uvedomujú a chcú proti nemu bojovať.

Kľúčové slová: riadenie stresu, eustres, distres, pracovná záťaž, dôsledky stresu

ABSTRACT

My diploma thesis deals with stress in workplace. Its theoretical part explains stress, its process, causes and effects. It is also focused at the stress in work, the effects of stress symptoms and how to reduce working load. The practical part describes the results of qualitative research, how managers perceive stress and how they fight it. Diploma thesis also answers the question wheter managers are strong personalities and analyses how managers view themselves and their colleagues. Managers are aware of the stresss and they want to fight it.

Keywords: stress management, eustress, distress, working load, consequences of stress

Pod'akovanie

V prvom rade by som chcela poďakovať Ing. Radkovi Blahušovi, vedúcemu mojej diplomovej práce, za odborné vedenie, pripomienky, rady a informácie pri spracovávaní mojej diplomovej práce. Ďalej by som rada poďakovala spoločnosti Teximp s. r. o., Beluša, menovite Ing. Jánovi Bednárovi, ktorý mi umožnil spracovávanie práce v danej spoločnosti, poskytol mi potrebné informácie na napísanie diplomovej práce. V neposlednej rade by som chcela poďakovať svojej rodine, ktorá ma podporovala a vytvorila mi vhodné podmienky pre nerušené písanie diplomovej práce.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

Motto

Človek poznáva sám seba, keď zápasí s prekážkami.

Antoine de Saint-Exupéry

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA POJMU STRES	12
1.1 ČO JE TO STRES.....	12
1.2 PRÍČINY STRESU	13
1.3 PRIEBEH STRESU.....	15
1.4 TYPOLÓGIA STRESU	16
1.5 DÔSLEDKY STRESU	18
2 STRES NA PRACOVISKU	20
2.1 ZDROJE STRESU NA PRACOVISKU.....	21
2.2 REAKCIE TELA NA STRES	21
2.3 DÔSLEDKY PRACOVNÝCH STRESOROV.....	23
2.3.1 Syndróm vyhorenia	24
2.3.2 Workoholizmus.....	25
2.4 AKO ZNÍŽIŤ PRACOVNÚ ZÁŤAŽ	26
2.4.1 Sebareflexia.....	27
2.4.2 Relaxačné techniky.....	29
Jóga.....	29
Kum Nye	29
Tai Chi Chuan	30
Feldenkraisova metóda.....	30
Autogénny tréning	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 PROJEKT RIADENIA ZVLÁDANIA STRESU	33
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	33
3.2 PORTEROV MODEL PIATICH SÍL	35
3.2.1 Súperenie medzi etablovanými podnikmi	35
3.2.2 Potenciálni konkurenti	35
3.2.3 Sila zákazníka.....	36
3.2.4 Sila dodávateľa.....	36
3.2.5 Sila substitútov	36
3.3 PREHĽAD PRODUKTOV.....	37
3.4 SWOT ANALÝZA.....	38
3.5 ZÁVER Z ANALÝZ	42
3.6 INTERIÉROVÉ VYBAVENIE.....	43
3.6.1 Kancelária manažéra 1	43
3.6.2 Kancelária manažéra 2	44

3.7	METODIKA VÝSKUMU.....	44
3.8	ČO ZNAMENÁ STRES PRE MANAŽÉROV.....	45
3.8.1	Ako manažéri prežívajú stres.....	45
3.9	PREJAVY STRESU V PRÁCI.....	46
3.9.1	Rozhovor so starším manažérom.....	46
3.9.2	Rozhovor s mladším manažérom.....	47
3.10	OSOBNOSTI MANAŽÉROV PODĽA MBTI.....	49
3.10.1	Priebeh šetrenia podľa MBTI.....	50
3.11	DNA MANAŽÉRA.....	51
3.11.1	Výsledky testov.....	52
3.11.2	Výsledok DNA testu z pohľadu spolupracovníkov.....	52
4	PROJEKT LEPŠIEHO ZVLÁDANIA STRESU.....	55
4.1	PORIADOK NA STOLE.....	55
4.2	DLHODOBÁ ZMENA V KANCELÁRII.....	57
4.3	POBYTY PRE MANAŽÉROV.....	58
4.3.1	Pobyt v Trenčianskych Tepliciach.....	59
4.3.2	Pobyt v Thermal Parku Bešeňová.....	60
4.3.3	Pobyt v Rajeckých Tepliciach.....	61
4.3.4	Trenčianske Teplice.....	64
4.4	KURZY ZVLÁDANIA STRESU.....	67
4.4.1	AiO Education.....	67
4.4.2	Excellent Training.....	68
4.4.3	TM Consulting.....	69
5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	72
6	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	74
6.1	OPATRENIA NA ODSTRÁNENIE RIZÍK.....	77
6.1.1	Opatrenia na odstránenie nízkych rizík.....	77
6.1.2	Opatrenia na odstránenie stredných rizík.....	78
6.1.3	Opatrenia na odstránenie vysokých rizík.....	79
6.2	ROZHODNUTIE O REALIZÁCIÍ PROJEKTU.....	79
7	ČASOVÁ ANALÝZA.....	80
8	ZHODNOTENIE PROJEKTU MANAŽÉRMÍ.....	83
	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Vo svojej diplomovej práci by som rada objasnila problematiku stresu. Keďže tejto problematike je dávaný veľký priestor, myslím si, že v dnešnej dobe je to stále aktuálne. Stále sa hovorí o rýchlom životnom tempe, o civilizačných chorobách, ktoré sú prostredím, v ktorom sa stres ešte viac prehlbuje. Téma stresu človeka sprevádza takmer celým životom. Každý vedúci pracovník by mal mať vedomosti o strese a to z dvoch hľadísk. Z jedného hľadiska aby mohol pomôcť sebe zvládať náročné situácie a z druhého hľadiska, aby mohol pomôcť aj tým, ktorí so stresom bojujú a môžu byť jeho potencionálnymi zákazníkmi.

V teoretickej časti sa zaoberám stresom zo širšieho aj užšieho hľadiska. Budem sa venovať definícii stresu, typom stresu, dôsledkom pôsobenia stresu. Taktiež rozoberiem stres z hľadiska pracovného prostredia, ako sa prejavuje a čo spôsobuje na pracovisku a ako ho možno aspoň z časti eliminovať. Budem sa venovať tomu ako znížiť pracovnú záťaž a pokúsím sa vysvetliť aké je dôležité používať vhodné relaxačné techniky.

V praktickej časti sa pomocou kvalitatívneho výskumu budem orientovať na získanie poznatkov o manažéroch a ich vzťahu k stresu. Jedným z mojich cieľov bude zistiť aké situácie privádzajú manažérov do stresových situácií a či sa im dá vyhnúť, resp. obmedziť ich vplyv na plnenie pracovných úloh. Taktiež ma bude zaujímať, aké osobnosti manažéri sú, ako sa vidia a aké pocity z nich majú spolupracovníci. Ďalším cieľom bude navrhnúť vhodné zmeny a činnosti, pomocou ktorých sa manažéri ľahšie vysporiadajú so stresom a budú vedieť ako rýchlo a účinne sa dá proti nemu bojovať.

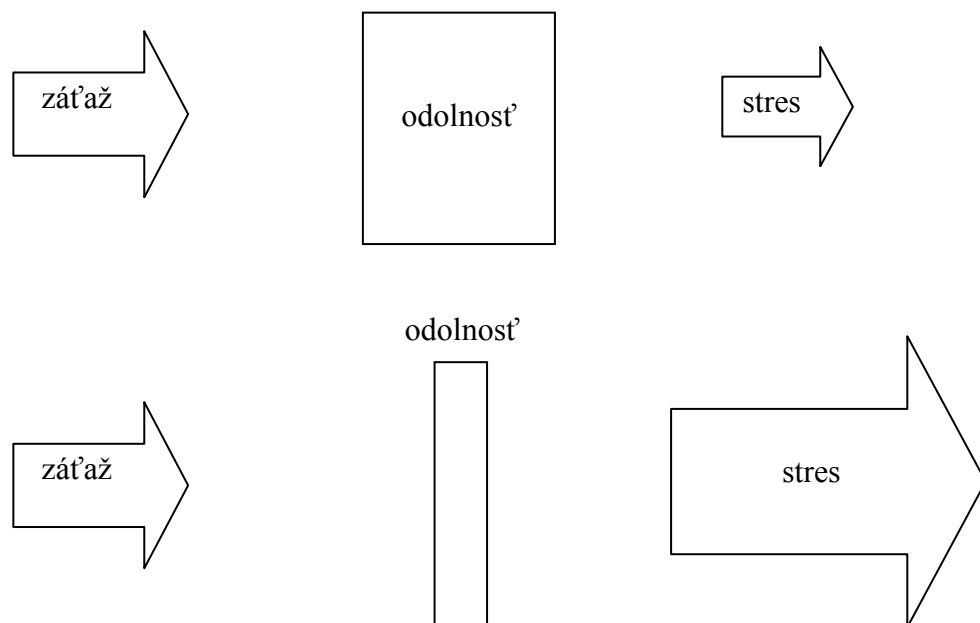
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA POJMU STRES

Anglické slovo „stress“ pochádza z francúzskeho výrazu „extrecier“, čo znamená prinútiť alebo nútiť, ktoré je odvodené z latinského „strictus“, uťahovať, stláčať. V prenesenom význame slovo stres znamená byť vystavený vonkajším silám alebo tlakom, ale tiež pozitívna a negatívna závislosť na vplyvu vonkajších síl. (Melgosa, 1997, s.21)

1.1 Čo je to stres

Ekvivalentom pojmu stres je záťaž. Stres môže byť príčinou zdravotných problémov, ale na druhej strane má aj svoj pozitívny charakter, pretože vedie k aktivácii. Pomocou stresu zvládame a prekonávame prekážky a dostávame sa k cieľom. (Mikulašík, 2008, s. 36) Odolnosť voči stresu je schopnosť organizmu znášať záťaž. Mení sa v čase, závisí na rade faktorov a možno ju ovplyvniť. K zvládnutiu stresu vedú dve cesty. Prvá smeruje do nášho okolia a spočíva v ovplyvňovaní záťaže, druhá vedie do nášho vnútra a spočíva v ovplyvňovaní odolnosti. Vo väčšine prípadoch sa popisuje stres ako tlak úloh, nedostatok času, neisté pracovné podmienky a iné. To všetko nie je stres, ale stresory, teda pôsobiaca záťaž. Pod ich vplyvom stres v organizme najprv môže vzniknúť, a to v miere nepriamo úmernej odolnosti. (Plamínek, 2004, s. 124-125)



Obr. 1. Vplyv odolnosti na stres (Plamínek, 2004, s. 125)

Na obrázku (Obr. 1) je znázornený fakt, že pokiaľ je naša odolnosť voči stresu väčšia, tak pocity zo stresu sú o niečo menšie. Pri nízkej odolnosti voči stresorom a okoliu, v ktorom sme, sa vzniknutý stres stáva väčším a viac ohrozujúcim.

1.2 Príčiny stresu

Poznanie situácie, ktoré sú označované termínom stresové situácie, možno získať rôznym spôsobom. Dá sa vychádzať z vlastnej skúsenosti alebo zo skúsenosti druhých ľudí, prípadne využiť možnosti štatistického šetrenia. Medzi najčastejšie príčiny stresu sú často uvádzané nasledovné:

- Smrť dieťaťa,
- Očakávaný bolestivý zákrok lekára,
- Termín splnenia úlohy,
- Strata dôvery, či sebadôvery,
- Sexuálne znásilnenie,
- Rozvod,
- Strata zamestnania,
- Nástup do nového zamestnania. (Křivohlavý, 1994, s. 21)

Stres má dva hlavné zdroje:

- Vnútorný,
- Vonkajší.

Všetci sme nútení čeliť rôznym stresujúcim situáciám. Do najnáročnejších okolností nás môžu dostať katastrofy, ako sú zemetrasenie, vojna. Niekedy nás stretávajú tragédie, inokedy len drobné nepríjemnosti, ale každá takáto skúsenosť vo svojom dôsledku prispieva k stupňovaniu nášho stresu. Najkrajnejšie príklady dôsledku stresu môžeme pozorovať u ľudí, ktorí prežili určitý traumatický zážitok. Takým zážitkom môže byť napríklad nejaké prírodné nešťastie alebo nešťastie spôsobené ľuďmi. Uvedené príklady vyvolávajú extrémny stres ako v priebehu udalosti, tak po nej. Medzi vonkajšie príčiny stresu patrí aj nadmerný hluk, nedostatok životného priestoru ako aj nedostatok osobného priestoru. Násled-

kom nadmerného hluku môže dochádzať k únave, podráždenosti, nespavosti, k bolesti hlavy a svalového napätia. (Melgosa, 1997, s. 55 – 60)

K vnútorným faktorom, ktoré prispievajú k stresu možno zaradiť:

- Protichodná voľba,
- Neistota z budúcnosti,
- Nekontrolovateľné udalosti,
- Zhon. (Melgosa, 1997, s. 62-66)

Samostatnú kapitolu príčin stresu tvorí človek. My sami môžeme zmeniť svoj vnútorný postoj voči stresovej situácii a takáto zmena môže byť veľakrát aj tým najlepším riešením. Ľudská osobnosť má určité predispozície na vznik stresu. Rozlišujú sa dva typy osobnosti, A a B. (Melgosa, 1997, s. 66) V 50. rokoch minulého storočia dvaja úspešní kardiológovia, Friedman a Rosenman, pomocou fascinujúcej štúdie objavili, že pre radu pacientov s ischemickou chorobou srdca sú príznačné rovnaké osobnostné rysy. Títo ľudia boli extrémne súťaživí, ctižiadostiví, netrpezliví, zaťažení nedostatkom času. Neskôr tento typ ľudí nazvali ako typ A. (Joshi, 2007, s. 56) Osobnostný typ A sa do určitej miery dopúšťa určitého hriechu, a to v situácii, kedy beží o závod so sebou samým. (Kohoutek, 2008)

Chovanie osobnosti podľa typu B je charakterizované pocitom pokoja, uspokojením, uvoľnenosťou a tichou pozornosťou. Ľudia tohto typu nezápasia s časom ani sa nesnažia byť súťaživí a nevykonávajú každý deň viac a viac vecí. Takýto typ človeka sa nesnaží dostať na vyššiu pozíciu tým, že by obetoval dovolenku alebo študoval popri zamestnaní. Zaujíma sa o druhých ľudí, nevadia mu rady, v ktorých musí čakať či pomalá komunikácia s inými ľuďmi. Ak sa takýto človek dostane na vedúcu pozíciu, je schopný v pokoji a bez emócií delegovať úlohy, ktoré mu zaistia lepšie umiestnenie. (Bedrnová, 2009, s. 242)

Pokiaľ si uvedomíme, ku ktorému typu patríme, môžeme tak hľadať spôsoby ako dosiahnuť rovnováhu a vyhnúť sa tak veľkému stresu. Príčinou nadmerného stresu je aj pocit viny. Avšak treba rozlišovať či sa jedná o neopodstatnené pocity alebo tie, ktoré sú opodstatnené. Medzi pocity, ktoré nemajú svoje opodstatnenie patrí napríklad situácia, kedy sa deti cítia vinné za to, že sa rodičia rozviedli. V takýchto prípadoch sa vyžaduje pomoc psychológa alebo psychiatra. Príčinou stresu sa stáva aj vina, ktorá sa viaže k určitému činu. Pocit

viny je vždy spojený so vzťahom k druhým ľuďom a vyžaduje prosbu o odpustenie a zmierenie. (Melgosa, 1997, s. 66-69)

1.3 Priebeh stresu

V procese zvládania neuropsychickej záťaže môžeme niekedy vidieť etapy tejto záťaže. Jednotlivé etapy by sa dali charakterizovať nasledovne. (Bedrnová, 2009, s. 227)

Poplachová reakcia

S touto reakciou sa stretávame hneď na začiatku procesu záťaže. V rámci nej sa dá odhaliť vzniknutá situácia a dochádza k mobilizácii psychických síl. Poplachová reakcia ovplyvňuje nielen fyzickú, ale aj psychickú stránku nášho organizmu. Prejavuje sa to najčastejšie pocitom napätia, pocitom chaosu a pocitom nedostatku času. Tieto prejavy sú často signálom, ktorý vedie k faktu, že sa niečo zmenilo a treba sa tejto zmene venovať. (Bedrnová, 2009, s. 228)

Vyvažovanie emócií a nájdenie racionálneho prístupu

Znepokojenie, nervozita a nepokoj majú za následok to, že u odolnejších jedincov po určitom čase dochádza k potrebe vyvážiť nepriaznivé prežívanie racionálnym prístupom. Ďalším krokom pri zvládaní záťaže je príprava aktívnej reakcie na novú situáciu. Nevyhnutnosťou je nájsť rovnováhu medzi prežívaním a rozumom. Hľadanie racionálneho riešenia je omnoho jednoduchšie v prípadoch, kedy je možné zverejniť daný problém a požiadať o radu. Pri zložitejších prípadoch sa odporúča preštudovanie si príslušnej odbornej literatúry, v krajných prípadoch vyhľadať psychológa. (Bedrnová, 2009, s. 228-229)

Analýza záťažovej situácie

Súčasťou rozumového prístupu je snaha pomocou preštudovania odbornej literatúry preveriť, čo nepriaznivé pociťované zmeny znamenajú, aká je ich príčina. Na základe toho zistenia sa dajú nájsť spôsoby, ako si s daným problémom poradiť. Od stresových emócií sa prostredníctvom nájdenia príčiny vzniknutých súvislostí dostaneme k reálnym možnostiam si s tým poradiť. (Bedrnová, 2009, s. 229)

Získanie motivácie k riešeniu situácie

Podstatnou myšlienkou je potreba poznať a riešiť vzniknutý problém. Sme schopní sa v situácii orientovať a máme určitú motiváciu k jej úspešnému vyriešeniu. Vyššia motivá-

cia riešenie problému uľahčuje. Naopak nedostatočná alebo dokonca nadmerná motivácia sú v týchto prípadoch neúspešné. Pri dlhodobom zvládaní náročných situácií sa dajú vytvoriť vhodné návyky, ktoré zjednodušia riešenie podobných problémov. (Bedrnová, 2009, s. 229-230)

Vlastné riešenie zát'aže

Delí sa na dve:

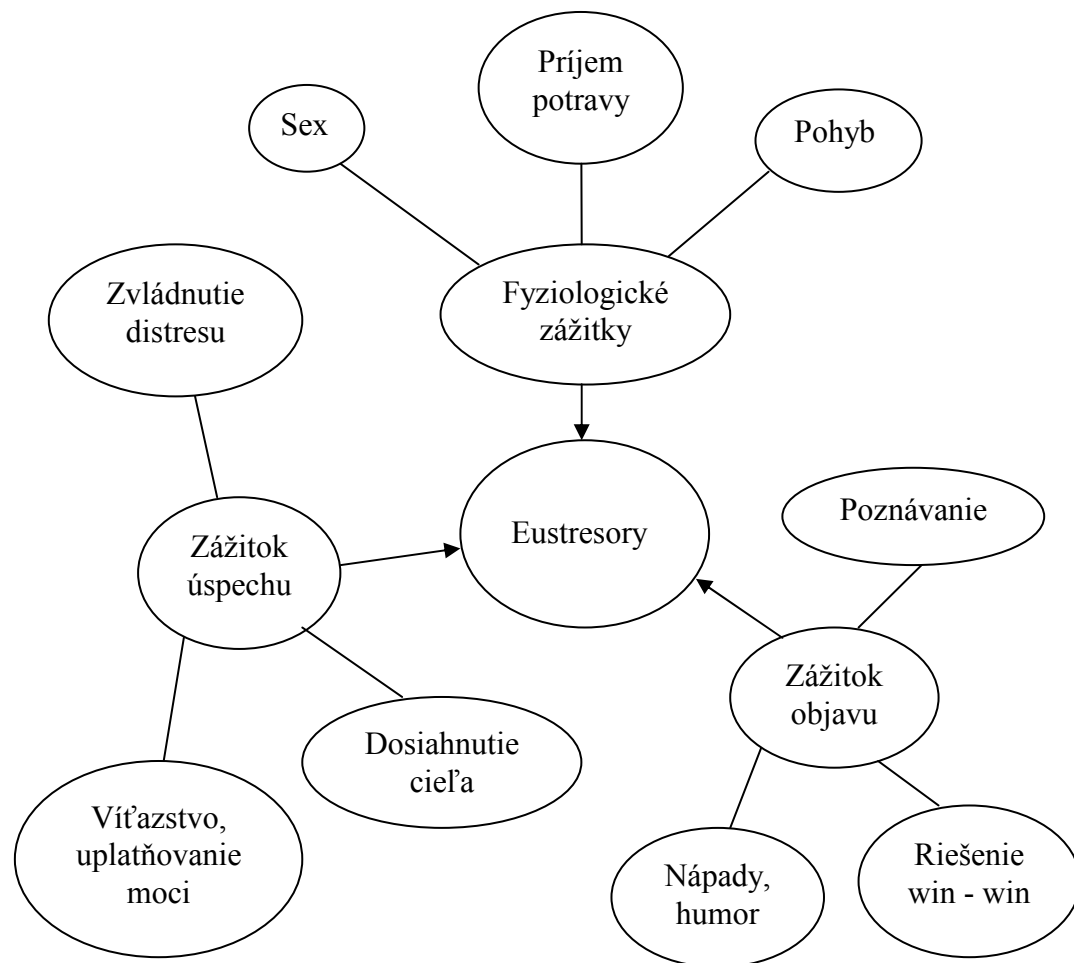
- Trpezlivé odolávanie,
- Aktívne jednanie.

Pritom je na každom človeku, pre ktorý druh riešenia sa rozhodne. V niektorých prípadoch je vhodné nerobiť nič a tváriť sa ako mŕtvy chrobák, pretože existujú skutočnosti, ktoré treba ignorovať vzhľadom na to, že sa nedajú nijako zmeniť. Na druhej strane, existujú situácie, ktoré treba riešiť bezodkladne. Niekedy je potreba mať trpezlivosť, inokedy platí sila. Taktiež je nevyhnutné mať intuíciu a múdrosť, aby sa dalo rozpoznať, čo v danej situácii použiť. Koniec tejto etapy je následné sa vysporiadanie so zát'ažou, ktoré má dve formy. Jedným z nich je zvládnutie zát'aže, ktoré sa prejavuje pozitívnymi zmenami v našej psychike, charakterizovaný pocitom sebaistoty a celkovým zlepšením psychickej kondície. Na začiatku reakcie na zvládnutie zát'aže sa človek dostane do pozitívneho prežívania, ktoré je po nejakej dobe vystriedané pocitom únavy, ale po jej odznení sa vrátia kladné pocity, ktoré sú trvalé. Druhá forma vysporiadania sa so zát'ažou je zlyhanie. Tento stav má za následok určité zmeny v psychike, avšak tie sú väčšinou negatívneho charakteru. Výraznými prvkami je strata sebaistoty, znížená aspirácia, pocity nespokojnosti. Na začiatku reakcie sa prejavuje pocit prehry, ktorý je vystriedaný snahou vidieť veci v lepšom svetle. Nakoniec je jednanie nepriaznivé. (Bedrnová, 2009, s. 230-231)

1.4 Typológia stresu

O strese sa vo väčšine prípadoch uvažuje v súvislosti s nepríjemnými vecami. Existujú ale aj také typy napätia v organizme, ktoré potrebujeme pre svoj život. Také napätia nám umožňujú reagovať na nebezpečenstvo, zaháňať hlad a smäd alebo si napríklad plačom uvoľniť dýchacie cesty pri pôrode. Ich existencia dokazuje, že stres dokáže plniť aj užitočné a dôležité funkcie. Mnoho aktivít býva doprevádzaných stresom, avšak nie je vnímaný ako nepríjemný. Sú to aktivity ako poznávanie, objavovanie, radosť. Takéto vnímanie stre-

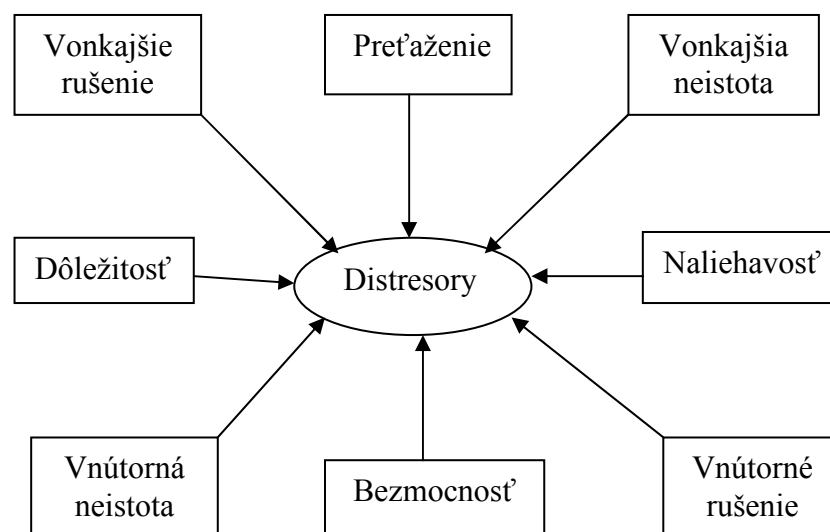
su komplikuje čiernobiely pohľad na stres. Z tohto hľadiska existujú dva typy stresov. Ten, ktorý v nás vyvoláva príjemné pocity, inak nazývaný eustres, a ten, pri ktorého dôsledkoch prežívame nepríjemné pocity, distres. Zatiaľ čo distres je vyčerpávajúci, otravuje a ničí, na druhej strane eustres nás posilňuje, pomáha nám nájsť rovnováhu a stabilitu. Eustres je prívetivou stránkou stresu. Čím viacej eustresu, tým väčšia odolnosť a stabilita pre prípad nájazdu distresu. Ľudia, ktorí dokážu hľadať a nájsť radosť v bežných situáciách života, prípadne aj v zvládaní ťažkostí, ktoré život prináša, majú vysokú odolnosť voči stresu, a aj predpoklad byť stabilnými osobnosťami. Aj pôsobenie eustresu má svoje limity. Človek, ktorý by dokázal každú nepríjemnú situáciu obrátiť na eustres, by sa skôr či neskôr dostal do rozporu s realitou a stratil by tak schopnosť dokázať sa brániť voči negatívnym aspektom. Schopnosť dokázať vnímať distres nemáme preto, aby sme sa trápili, ale aby sme boli schopní si pomôcť. (Plamínek, 2004, s. 128-130)



Obr. 2. Príklady zdrojov eustresu (Plamínek, 2004, s. 164)

Na obrázku (Obr. 2) sú znázornené zdroje eustresu, ktoré vyvolávajú pozitívne pocity a pocity šťastia. Pomocou nich sa dá ľahšie odolávať napätým situáciám.

Človek, ktorý by dokázal zmeniť v eustres každú nepríjemnú situáciu, by sa neskôr dostal do rozporu s realitou a nedokázal by sa brániť nepriaznivým aspektom. Distres nás upozorňuje na existujúce nebezpečenstvo. (Plamínek, 2004, 128-130) Proti distresu sa dá bojovať pomocou komunikácie. Hlavne tým, že je dobrou prevenciou sociálnej úzkosti. Vhodný spôsob komunikácie dokáže zabrániť stresujúcim situáciám a konfliktom už pri ich vzniku. Pokiaľ sa vyjadria potreby a pocity dokážu sa taktiež aj kontrolovať. Vďaka tomuto sa zabráni pocitom bezmocnosti. Je veľmi nápomocné, keď sa pomocou vyrozprávania stresových situácií dokáže človek odľahčiť a dostáva sa do stavu bezpečia a úľavy. (Praško, Prašková, 2007, s. 15) Dôležité je aj charakterizovať a určiť dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú vznik distresu, ako je možné vidieť na obrázku (Obr. 3). Pri nezvládateľnom pôsobení distresu vzniká pozitívna spätná väzba. Čím viac nekontrolovateľného distresu, tým väčšia labilita. Čím väčšia labilita, tým viac distresu. (Plamínek, 2004, s. 130)



Obr. 3. Významné zdroje distresu (Plamínek, 2004, s.150)

1.5 Dôsledky stresu

Po prekonanej záťaži sa prejavujú dlhodobejšie reakcie. U tých, ktorí záťaž zvládli sa objavujú reakcie typické pre víťaza. Tí, ktorí si so záťažou neporadili vykazujú porazenecké

postoje, prejavuje sa depresia a sklamanie. Vznikajú dva druhy reakcií, únikové a agresívne. V prípade únikových reakcií sa jedná o

- Regresiu,
- Izoláciu,
- Fantáziu,
- Potlačenie a popretie,
- Fixáciu.

Medzi agresívne reakcie patrí:

- Egocentrizmus,
- Kompenzácia a sublimácia,
- Racionalizácia,
- Trestanie sám seba a vykupovanie. (Bedrnová, 2009, s. 231-232)

Obranné mechanizmy, ktoré sú špecifické reakcie na nezvládnuteľnú záťaž, predstavujú dočasné alebo trvalé formy neprimeraného chovania. Záťaž môže vyvolať aj závažné fyzické ochorenie, rovnako ako rôzne psychické poruchy. (Bedrnová, 2009, s. 233)

K riešeniu psychoneurotických záťaží je potrebné pristupovať komplexnejšie. Nestačí iba prevencia. Je potrebné orientovať sa na proaktívny prístup k životu charakterizovaný výberom vhodných cieľov a priorít, doplnený vhodným rozložením času a racionálnou životosprávou. Pri štúdiu záťaže sa vo väčšine analyzuje:

- Ktoré situácie vykazujú limitnú až extrémnu záťaž,
- Prečo ich niektorí ľudia zvládajú a iní nie,
- Aké schémy chovania sa v záťaži objavujú,
- Ktoré symptómy v chovaní naznačujú, že dochádza k zlyhaniu,
- Ako predvídať záťaž a aký druh prevencie zvoliť. (Bedrnová, 2009, s. 233-234)

2 STRES NA PRACOVISKU

Vysoká či neriadená úroveň stresu prameniaceho z nerealistických termínov, nevyriešených konfliktov, častých zmien pracovných úloh, nedostatočných informácií je pre organizáciu nákladná a bráni jej k dosiahnutiu cieľov. Vedie k únave, vyčerpaniu, poklesu sústredenia, k zhoršeniu osobných vzťahov a k negatívne mu pracovnému chovaniu zamestnancov. V krajnom prípade to môže viesť k vyhasnutiu zamestnancov – k pocitu frustrácie. Choroby vznikajúce pod vplyvom chronického pracovného stresu tvoria dnes vo vyspelom svete najrýchlejšie rastúcu skupinu chorôb z povolania. Príčiny nepriaznivého stresu sú z veľkej časti zbytočné a ich dôsledky nákladné. V rozpore s občasnou predstavou nie sú hlavným zdrojom negatívneho pracovného stresu ani jeho nepriaznivých osobných dôsledkov zvýšené pracovné požiadavky a nároky, ale skôr nedostatok informácií, nevysvetliteľné zmeny v práci, pracovných podmienkach, nedostatočná možnosť ovplyvniť výsledky svojej práce, spory s nadriadeným a iné. (Urban, 2008, s. 133)

Väčšina manažérov pracuje v priemere aj dvanásť hodín denne. Pracujú po večeroch, cez víkendy a aj napriek tomu psychológovia odporúčajú na dobitie energie rodinu. Avšak práve na ňu nemajú čas. Neustály tok stresových situácií, nedostatok času na rodinu a záľuby vedie k tomu, že sa uchýľujú k užívaniu podporných prostriedkov a energetických nápojov. Navštevujú psychológa a robia si kokteil z vitamínov, antioxidantov a chrómu. Tým pádom, že sa stres stále rozširuje tak sú manažéri nútení piť hektolitre kávy a energetických nápojov, aby boli schopní vykonávať svoju prácu na špičkovej úrovni. (Ihned, 2008)

Príznaky stresu na pracovisku rozlišujeme v krátkom a dlhom období. Z krátkodobého hľadiska to sú:

- *„Zápasit' namiesto úteku – krátka ostrá hádka. Extrémom by bolo vyliat' si zlosť na iných,*
- *Útek – ochorieť, odísť, ísť do dôchodku,*
- *Vnútorný útek – spomaliť, menej sa angažovať.“* (Murdock, Scott, 2003, s. 256)

Z dlhodobého hľadiska to sú:

- *„Choroba alebo náchylnosť k chorobe,*
- *Absentérstvo,*
- *Nerozhodnosť,*

- *Svojevolné rozhodnutia,*
- *Zlodejstvo,*
- *Nadmerné jedenie, pitie, fajčenie,*
- *Workoholizmus.*“ (Murdock, Scott, 2003, s. 256)

2.1 Zdroje stresu na pracovisku

Manažéri sa snažia organizovať prácu na základe poučiek time managementu. Snažia sa dosiahnuť stanovené ciele efektívnejšie a rýchlejšie. Ciele sú čoraz náročnejšie, niekedy nespĺniteľné a vytvárajú priority. Striktne dodržiavať kontext denných, týždenných a mesačných plánov je niekedy nadľudské. Preto sa manažéri snažia využívať rôzne psychologické doporučenia. Niektoré metódy stres ešte zvyšujú. Medzi hlavné stresory súčasnej pracovnej doby patria čas, výkon a peniaze. Ďalej tam patria: (Pospíšil, 2011, s. 11)

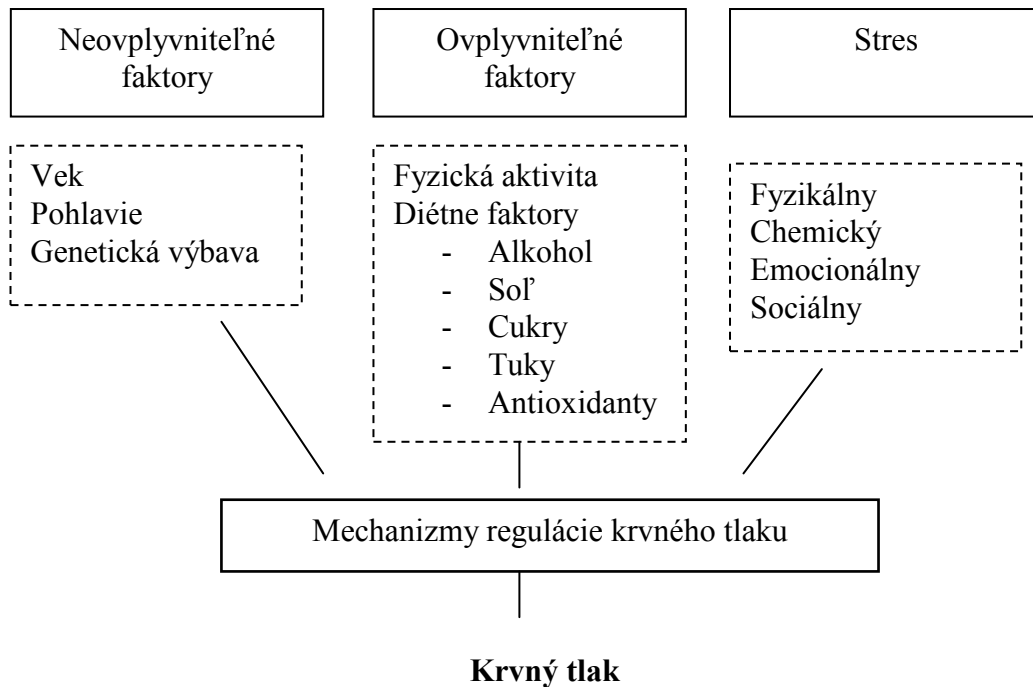
- Konkurečný boj,
- Násilné vytváranie tímov,
- Just in Time,
- Globalizácia,
- Nedodržanie zmluvy,
- Pracoviská Open space. (Pospíšil, 2011, s. 11-12)

V oblasti sociálnych vzťahov je veľkým stresorom ľahostajnosť, antipatia, intrigy, bezohľadnosť, mobbing, bossing zo strany šéfa. Jednanie ako so strojom, s ľudským zdrojom, je neprijateľné hlavne pre ženy. Buzerácia bez odborných znalostí a porozumenia k práci, nedostatok základných manažérskych znalostí zamestnancov veľmi frustruje. U nadriadených sa zvyšuje bezohľadnosť a zaniká individuálny prístup. Jedinou veličinou je výkon a zisk. (Pospíšil, 2011, s. 17)

2.2 Reakcie tela na stres

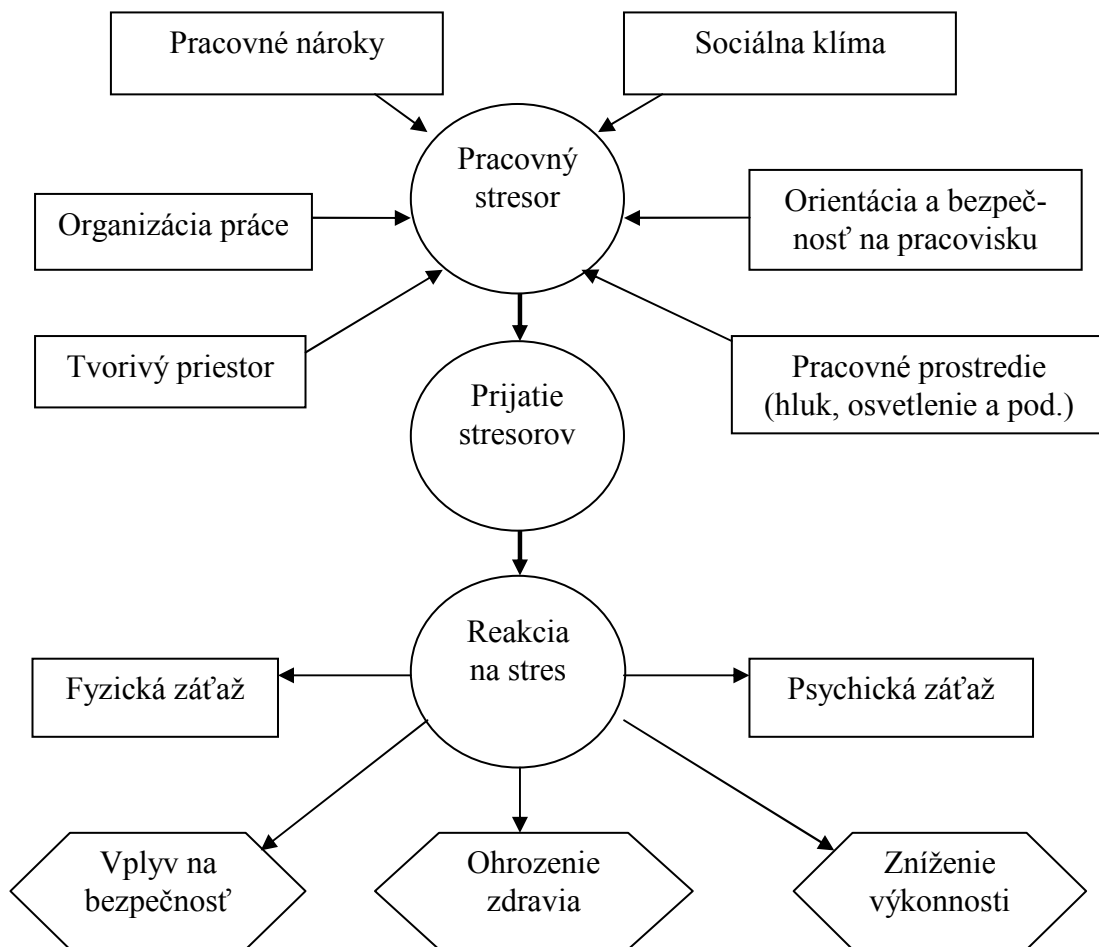
Stres dokáže človeka paralyzovať a tak zabrániť podávanie výkonov, na aké je zvyknutý. Prejavy stresu sa rôznia podľa druhu vzniku. Rozlišujeme fyzické prejavy a psychické prejavy stresu. Medzi hlavný ukazovateľ fyzického prejavu stresu patrí bez pochyb zvýšenie

krvného tlaku. Na obrázku (Obr. 4) sa dá vidieť, aké faktory zvyšujú krvný tlak. Medzi ne bezpochyby patria aj rôzne druhy stresu. Toto zvýšenie pociťujú aj ľudia, ktorí berú na tlak lieky. Ak na človeka pôsobí dlhodobý permanentný stres dochádza k oslabovaniu imunitného systému. Keď sa človek nachádza v strese, v jeho svaloch dochádza k výmene magnéziových a vápnikových iónov, čo spôsobuje kŕče kostrových svalov. Po skončení stresovej situácie dochádza k uvoľneniu kŕču a prejavuje sa bolesť.



Obr. 4. Faktory ovplyvňujúce krvný tlak (Posterus, 2010)

Z psychického hľadiska sa u väčšiny ľudí prejavuje podráždenosť, nervozita, neschopnosť sústrediť sa na vykonávanie daných úloh. V neskoršej forme takýto stav môže prejsť do ľahostajnosti, kedy sa organizmus už nedokáže brániť negatívnym vplyvom. Negatívnym prejavom je aj úzkosť, ktorá vzniká pri pocite neistoty a ohrozenia. Tento stav je vážny hlavne preto, lebo aj po odznení stresovej situácie sa prejavujú určité následky. Typickým príkladom je nespavosť. Vážnym stavom, ktorý sa prejavuje hlavne nekoordinovaným správaním v dôsledku narušenia rovnováhy, je panika. V panike sa nedá reálne zhodnotiť situácia a ľudia pod stresom sú vystavení emočnej labilita, človek môže na negatívne správy reagovať podráždenosťou, panikou či apatiou. Osobitnou formou psychického prejavu stresu je tréma. Je to stav, ktorý predchádza očakávanej situácii. Typickými prejavmi je búšenie srdca, bledosť, pocity stiahnutého hrdla. (Zdravie.pravda, 2011)



Obr. 5. Príčinná súvislosť stresu (Balážiková, 2009)

Na obrázku (Obr. 5) je možné vidieť ako súvisí stres s inými aspektami, aké sú reakcie na stres a čo stres spôsobuje. Aby príznaky stresu pôsobili na telo v menšej forme je potreba upraviť jednak životný štýl, ale aj svoj jedálniček. Netreba zásadne meniť celú stravu, ale iba niektoré ingrediencie. Výsledok bude viditeľný už o pár týždňov. Podstatou je konzumovať viac ovocia a zelené šalátové listy, prípadne ryžu a hlavne mať dostatok vody. Potraviny s vysokým obsahom vlákniny taktiež priaznivo pôsobia na redukciu stresu. Na druhej strane existujú návyky a jedlá, ktorým sa treba radšej vyhnúť. Patria tam fast food, prejedanie sa, prisoľovanie, nepravidelné jedenie, káva, ranná cigareta, alkohol. Podstatou toho všetkého je, nestresovať tráviace orgány. (GetSkills, 2011)

2.3 Dôsledky pracovných stresorov

Podľa štatistických analýz manažéri trpia rôznymi zdravotnými a psychickými problémami. Svalová tenzia a nespavosť trápi 55 % manažérov, bolesti hlavy 44 %, nechutenstvo 42 %,

trvalou únavou 57 % a podráždenosťou 43 % manažérov. Keď existuje veľa problémov a manažér sa snaží ich silou vôle vyriešiť, môže ho čakať vyhorenie.

2.3.1 Syndróm vyhorenia

Fakt, že sa manažér blíži k vyhoreniu signalizujú nasledujúce kroky: (Pospíšil, 2011, s. 25)

- Do práce chodíte skoro ráno a neskoro večer odchádzate domov,
- Máte potrebu vyhovieť všetkým požiadavkám čo najrýchlejšie,
- Strácate v niektorých situáciách sebaovládanie a komunikujete agresívne,
- Ste veľmi nepríjemný k svojmu okoliu, používate vulgárne výrazy, máte dobrý pocit, keď niekoho ponížite,
- Nedodrżujete sľuby, ktoré ste dal,
- Prudko meníte svoje očakávania, ciele a priority, bez toho, aby ste o tom informoval podriadených,
- Strácate záujem o podnety, ktoré vás predtým tešili. (Pospíšil, 2011, s. 25-26)

Syndróm vyhorenia sa v pracovnej oblasti rozvíja na určitom organizačnom a pracovnom pozadí. Týka sa to nejasností v hierarchickej štruktúre, vzťahové konflikty, nedostatočná podpora zo strany organizácie. Avšak táto záťaž nevedie k syndrómu vyhorenia sama o sebe. Syndróm vyhorenia sa objaví až keď sa rôzne formy vonkajšej záťaže dotýkajú medzi jedincov daných jeho osobnostnými charakteristikami a jeho reálnymi možnosťami ovplyvniť priebeh a výsledok svojej činnosti. (Bedrnová, 2009, s. 241)

Stav vyhorenia prechádza istými krokmi.

1. Fáza – prvotné nadšenie a záujem o vec, ktoré je spojené s dlhšie trvajúcim preťahovaním.
2. Fáza – začína sa objavovať psychické a do určitej miery aj fyzické vyčerpanie.
3. Fáza – prichádza dehumanizovaná percepcia okolia, ktorá slúži ako obranný mechanizmus pred ďalším vyčerpaním.
4. Fáza – totálne vyčerpanie, negativizmus, nezáujem o okolie. (Pospíšil, 2011, s. 26)

Preto, aby sa manažér vyhol syndrómu vyhorenia, musí ovládať a taktiež riadiť sa určitými pravidlami:

- Vybrať si zmysluplnú činnosť, odpovedajúcu záujmom a schopnostiam jedinca,
- Organizácia práce, správny spôsob komunikácie,
- Splniteľné ciele,
- Dobré vzťahy s kolegami a nadriadenými,
- Zabrániť rutine, nedovoliť preťaženie, relaxovať,
- Byť flexibilný,
- Znížiť príliš vysoké nároky a očakávania od seba,
- Vyjadriť otvorene svoje pocity. (Pospíšil, 2011, s. 27-28)

2.3.2 Workoholizmus

Workoholizmus sa dá charakterizovať ako profesná deformácia, ktorá sa prejavuje hlavne závislosťou na práci. Ľudia postihnutí touto chorobou sú pohltení prácou a podstatný je pre nich pracovný výkon. Typickým znakom je uprednostňovanie práce pred inými činnosťami, málo odpočinku a zároveň aj nebyť schopný odpočívať. Znakom workoholika je aj fakt, že pri každej inej činnosti je pre neho dôležitý výkon. Workoholizmus, rovnako ako iné druhy závislosti, má isté charakteristické znaky:

- Neschopnosť nájsť vlastnú identitu,
- Nepružné myslenie,
- Narastanie problému, pokiaľ je neriešený,
- Popieranie problému. (Bedrnová, 2009, s. 236-237)

Workoholizmus sa prejavuje závislosťou na práci v niekoľkých krokoch. Skoré štádium sa prejavuje tým, že postihnutý pracuje nadčasy, pracuje aj doma, odmieta si brať voľno a dovolenku. Stredné štádium je typickou situáciou, kedy postihnutý jedinec nemá spoločenský život, zanikajú osobné vzťahy. Snahy o zmenu stavu sú len krátkodobého charakteru a vo väčšine prípadov bývajú neúspešné. Prejavuje sa telesné vyčerpanie, problémy so spánkom a niekedy aj s pamäťou. V neskoršom štádiu sa problémy len prehlbujú. prichá-

dzajú zdravotné ťažkosti akými sú silné bolesti hlavy, depresie, vysoký krvný tlak a infarkty. (Bedrnová, 2009, s. 237)

Aby sa workoholizmu dalo predchádzať a bojovať s ním je potrebné dodržiavať určité zásady. V prvom rade treba rozmýšľať optimisticky, pretože ľudia s touto schopnosťou sú menej náchylní na depresie a dokážu sa ľahšie vyrovnávať s problémami. Sebadôvera je dôležitý činiteľ, pomocou ktorého sa dá odolávať záťaži, pretože je založená na skúsenostiach a presvedčení, že veci okolo nás sa dajú ovplyvniť. Schopnosť vnímať prekážky ako výzvu pomáha k tomu, aby pocit z obtiažnej situácie bol čo najstresujúcejší. Zmysel pre humor pomáha získať nadhľad a hlasný srdečný smiech pomáha k uvoľneniu emocionálneho napätia. Dobrá pripravenosť na výkon práce je závislá na informáciách a kompetentnosti. Takto sa človek nenechá zahltiť informáciami a v pravom čase dokáže rozoznať to, čo je skutočne podstatné. (Bedrnová, 2009, s. 238-239)

2.4 Ako znížiť pracovnú záťaž

Spôsobov ako znížiť pracovnú záťaž existuje mnoho, ale treba zistiť, ktorý spôsob je ten najúčinnější. Treba si uvedomiť, či práca je vykonávaná efektívne. Či sú používané všetky dostupné technické a organizačné schopnosti. Podstatný krok k úspešnému znižovaniu záťaže je ujasniť si veci, ktoré treba vykonať. Až potom, keď je známe kde sa nachádza situácia, sa môže orientácia presunúť na to, kam má byť situácia smerovaná. Dôležitý faktor v tomto smere je management času a organizácia práce. Je veľmi nevhodné pokiaľ pri plnení pracovných úloh existujú faktory, ktoré nemožno ovplyvniť a narúšajú kolobeh práce. Neustále vytrhovanie z naplánovaných úloh sa považuje za rušivý faktor, ktorý je potrebné naučiť sa ovládať. Zlá organizácia vlastnej práce a zlé rozvrhnutie času určite vyústi do nespokojnosti. Počas tréningu zlepšovania organizácie vlastnej práce na pracovisku sa objavujú stále nové hory papierov, krátke termíny, ktoré produkujú stres a nespokojnosť. Málokedy sa stane, že sa určia priority. Všetko sa zdá rovnako dôležité. V tomto prípade, je veľmi výhodné naučiť sa hovoriť „nie“. Treba si zvyknúť na to, že toto slovo dokáže zachrániť pred zbytočne vytvárajúcim sa stresom. Disciplína a výdrž je vo viacerých prípadoch ťažkým zvykom. Aby tieto dve veci mohli spolu fungovať, je potrebné stanoviť si menšie ciele, ktoré budú jasné. Taktiež je dôležité, aby každý deň dochádzalo k reflexii vlastného chovania aspoň na päť minút. (Fritz, 2006, 47-52)

2.4.1 Sebareflexia

Existuje niekoľko tipov, pomocou ktorých dochádza k úspešnému riadeniu seba samého. Na základe nich sa znižuje pracovná záťaž. Sú rozdelené do niekoľkých oblastí. (Fritz, 2006, s. 53)

Pravidlá obrany svojho času:

- Uistiť sa, že je známa priorita úlohy,
- Identifikovať a eliminovať „autovyrušenie“,
- Redukovať čas strávený zbytočnými diskusiami,
- Viest' si záznam vyrušenia,
- Pravidelne analyzovať príčiny vyrušenia,
- Bojovať proti neočakávaným návštevám,
- Dohodnúť sa s nadriadeným,
- Nebyť otrokmi svojich podriadených,
- Naučiť sa hovoriť nie. (Šuleř, 2009, s.27-28)

Jednania a porady:

- Pripravenosť na jednanie,
- Myšlienková mapa,
- Program jednania,
- Sledovanie času jednania,
- Zmyslupnosť jednania. (Fritz, 2006, s. 55)

Úspešné rozdelenie úloh:

- Spísanie všetkých úloh,
- Sústreďenie sa na hlavné úlohy,
- Včasné identifikovanie úloh a ich následné delegovanie. (Fritz, 2006, s. 55)

Prestávky k zvýšeniu výkonnosti:

- Pravidelné prestávky,
- Dostatok tekutín,
- Natiahnuť svaly na zmiernenie napätia,
- Namiesto výťahu použiť schody. (Fritz, 2006, s. 56)

Množstvo pracovnej záťaže by sa dalo znížiť aj tým, že by sa jednotlivé úlohy delegovali na kolegov. Avšak aj pri tejto technike existuje pár úskalí, ktoré sa dajú prekonať správnymi postojmi:

- Zostaviť si výhody delegovania,
- Analyzovať okruh každodenných činností,
- Úlohy vhodné k delegovaniu,
- Vybrať vhodného zamestnanca,
- Jasné pravidlá. (Fritz, 2006, s. 58-66)

Znižovanie pracovnej záťaže prebieha nielen z hľadiska racionálneho, ako bolo vyššie uvedené, ale aj z hľadiska znovuoobjavenia Feng šuej. Všetky aktivity by mali byť uskutočňované za denného svetla. Denné svetlo zlepšuje náladu a pomáha udržať človeka vyváženého. Pokiaľ je možné pracovať v blízkosti okna, je to priaznivejšie ako neustále vystavovanie sa umelému svetlu, ktoré zvyšuje stres. Zlá kvalita vzduchu, ktorá je spôsobená čistiacimi prostriedkami, lepidlami, kobercami a chemikáliami, napr. do kopírovacích strojov, môže výrazne ovplyvniť kvalitu práce. Preto je potrebné mať prístup k vetraniu. Nedostatočný vzduch môže spôsobiť jedincom vážne fyzické ochorenie. Zhodnotiť umiestnenie nábytku je praktická pomôcka k tomu, aby sa človek lepšie cítil v pracovnom prostredí. Treba vyhodiť veci, ktoré spôsobujú pocit, že kancelária je preplnená. Taktiež vplyv farieb zohráva určitú rolu v tom, aké pocity vyvoláva prostredie, v ktorom sa pracuje. Najst' farby, ktoré zmierňujú stres a napätie nie je jednoduché. Odtiene oranžovej vyvolávajú chuť do jedla, červená farba zvyšuje dočasne výkon, vyvoláva ľahšie emócie a agresiu. Hnedá a odtiene šedej zhoršujú nálady ľudí. Modrá a jej odtiene upokojujú. Výrazné farby do interiéru sú vhodné tam, kde zamestnanci netrávajú veľké množstvo času, pretože unavujú jedinca a tým znižujú výkonnosť a motiváciu k práci. Hlasitosť a akékoľvek iné zvuky ako

sú rádio či spolupracovníci môžu byť rušivými činiteľmi. Je zrejme, že akákoľvek zvuková kulisa znižuje vytrvalosť a efektivitu práce. Na druhej strane aj úplné ticho je rušiacie. Nadmerný hluk má vplyv na sluch a ovplyvňuje zdravotný stav. Hluk spôsobuje vyplavenie adrenalínu do krvi, to zužuje cievy, stúpa tlak krvi, čo je v našom prípade nežiaduce. Nadmerný hluk si telo vysvetľuje ako ohrozenie a snaží sa prispôbiť. (Pospíšil, 2011, s. 38-40)

Je potrebné vytvoriť si osobnú zónu, pridaním kvetov, kníh, obľúbeného nábytku, ktoré dodáva pocit súkromia. Táto oblasť môže byť malá, ale prináša energiu a silu. (Pospíšil, 2011, s.40)

2.4.2 Relaxačné techniky

Zvláštnu pozornosť treba venovať relaxačným technikám. Na základe faktu, že existuje prepojenosť medzi telom a dušou, boli vytvorené metódy, ktoré majú pomôcť k vytvoreniu pohody. Medzi najdôležitejšie metódy, ktoré sú používané aj dnes a prispievajú k zvýšeniu duchovnej a telesnej kondície patria nasledovné: (Engel, 2009, s. 13)

Jóga

Jóga patrí medzi niekoľko tisíc rokov starý systém duchovných a telesných cvičení z indickej kultúry. Podstatou tohto slova je zjednotenie telesných a duchovných aktivít za účelom sebapoznania a ovplyvnenia vlastnej osobnosti. Stred záujmu tohto smeru je zrelosť a rast osobnostných vlastností ale aj vývoj sociálnej kompetencie. (Engel, 2009, s. 13)

Kum Nye

Tento cvičebný systém pochádza z Tibetu a jedná sa o liečebnú relaxáciu. Cviky sú pomerne jednoduché a podporujú uvoľnenie a voľný tok virtuálnej sily. Kum Nye preslávil tibetský lám Thartang Tulku v 70. rokoch minulého storočia. Medzi najdôležitejšie prvky Kum Nye patria tiché meditácie, pozorovanie prirodzeného plynúceho dychu, jednoduché pohyby. Existujú výsledky rôznych výskumov, ktoré potvrdili, že Kum Nye sa uplatňuje pri prevencii stresu. (Engel, 2009, s. 13-14)

Tai Chi Chuan

Tento druh cvičenia sa vyvinul v Číne. Podľa legendy ho vyvinul istý učenec Zhang San-feng, ktorý pozoroval boj medzi jastrabom a hadom. Toto bojové umenie sa vyznačuje mäkkosťou, hladkosťou a pružnosťou. Tai Chi Chuan sa zakladá na pôsobení princípov jin a jang. Typickými znakmi pre toto cvičenie je pokoj a vyváženosť pohybov. (Engel, 2009, s. 14)

Jóga, Kum Nye a Tai Chi Chuan sa v príslušných zemiach stali súčasťou bežného dňa. V ázijských podnikoch sa kladie dôraz na spoločné cvičenie pretože to vedie k zvýšeniu motivácie, výkonnosti a spokojnosti. Medzi dôležité moderné metódy na zlepšenie telesného a duchovného pocitu patria nasledovné techniky: (Engel, 2009, s. 14-15)

Feldenkraisova metóda

Moshé Feldenkrais bol Ukrajinec, ktorý dlhú dobu praktikoval judo a bol dobre informovaný o ázijských metódach cvičenia. Na základe toho a záujmom o neuropsychológiu, vyvinul metódu pohybom k sebauvedomeniu, ktorá dokázala uvoľniť psychické a svalové blokády. Feldenkrais vychádzal z toho, že každý človek si behom života vytvorí o sebe obraz. Ak má človek ovplyvniť svoje jednanie a pôsobenie je potrebné tento obraz o sebe zmeniť. (Engel, 2009, s. 15)

Autogénny tréning

Neurológ Johannes Heinrich Schultz sa orientoval nie tak na fyzickú kondíciu ako na mentálnu harmóniu a autosugesciu. V 30. rokoch minulého storočia vytvoril autogénny tréning. Použil znalosti hypnoterapie. Sugescie sú úspešné iba vtedy, pokiaľ ich pacient prijíma. Schultz stanovil niekoľko formúl, ktoré pri viacnásobnom opakovaní vyvolávajú telesný pocit, ktorý je vnímaný ako príjemný. V rámci nízkeho stupňa sa človek učí uvoľniť na základe vnímania pocitov tiaže a tepla vo svaloch, v strednom stupni sa dosiahne vplyv na vegetatívny nervový systém. Vo vyššom stupni má širšie terapeutické zameranie a sústreďuje sa skôr na ovplyvnenie psychických faktorov. Autogénny tréning sa používa v stressmanagemente. (Engel, 2009, s. 15)

Na to, aby sme dodali nášmu telu energiu aj na pracovisku existujú cviky, ktoré nám zaberú len 15 minút a telo sa nám za to odvdáči.

ZLOSTNÍK

V případě náhlejší zlosti dodržte následující postup:

- 1. Prudko strhnúť so steny.**
- 2. Zmačkat' celou silou.**
- 3. Silno zakričať.**
- 4. Hodit' do kúta.**

V záujme svojho duševného zdravia si vyrobte nový zlostník
a ihneď vyveste.

Obr. 6. Antistresový trhací kalendár 365 ks (Štěpaník, 2008, s. 82)

V niektorých publikáciách sa spomína účinnosť humoru a smiechu v boji proti stresu. Existencia rôznych antistresových pomôcok nám pomáha vyrovnať sa so stresom a preniesť sa cez neho s úsmevom na tvári. Ako ukážka antistresovej pomôcky slúži trhací kalendár zobrazený na obrázku (Obr. 6). (Štěpaník, 2008, s. 81)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROJEKT RIADENIA ZVLÁDANIA STRESU

Cieľom praktickej časti je predstavenie spoločnosti, do ktorej sa daný projekt zvládania stresu aplikuje. Ďalším krokom je spoznanie oblastí, ktoré manažérom spôsobujú stresové napätie a spôsob akým sa dokážu sami odreagovať a zdotlať nepríjemné situácie. Navrhnuť vhodného projektu, ktorý dokáže obmedziť stres, nebude obmedzovať doterajšiu prácu a zvyky manažérov a ani nezaťaží rozpočet firmy, by som chcela manažérom dokázať, že so stresom sa dá efektívne bojovať.

3.1 Charakteristika spoločnosti

Teximp s.r.o. je 100 % dcérskou spoločnosťou firmy Teximp SA so sídlom vo Švajčiarsku. Teximp SA má ďalšie dcérske spoločnosti v Slovinsku, Chorvátsku, Srbsku, Rumunsku a Bulharsku. Činnosť spoločnosti je zameraná na predaj a servis CNC obrábacích strojov a ich príslušenstva. Zákazníkom ponúka kompletne riešenie výroby, dodávky stroja na kľúč pre konkrétne aplikácie, ktorých súčasťou je poradenstvo s výberom vhodného zariadenia, zaškolenia obsluhy, dodávky technológie, záručný a pozáručný servis. (Teximp, 2007)

Pravidelným školením pracovníkov Teximp u výrobcov strojov je zabezpečované rýchle predávanie know-how na zákazníkov. Pre celoročné predvádzanie nových strojov boli v Českej a Slovenskej republike vybudované predvádzacie technologické centrá – TTC Praha a TTC Beluša, na obrázku (Obr. 7), kde sa predvádza aktuálna expozícia strojov. V TTC Teximp sa uskutočňuje predvádzanie technológie obrábania na dieloch zákazníkov. Pred výberom stroja sa zákazník môže zoznámiť so spôsobom obrábania dielu a mať tak 100 % garanciu jeho výrobného času a výrobných nákladov. (Teximp, 2007)



Obr. 7. Spoločnosť Teximp (vlastné spracovanie)

Poradenstvo a predaj

- CNC obrábacie stroje, nástroje, upínanie, meracie prístroje,
- Technické a komerčné poradenstvo,
- Výborný pomer cena stroja/výkon pre zaistenie zisku,
- Variabilné platobné podmienky, atraktívne financovanie. (Teximp, 2007)

Technológia

- Kalkulácia strojných časov,
- Zhotovenie NC programov,
- Výroba vzorkov dielov,
- Záruka na dodávku stroja vrátane technológie. (Teximp, 2007)

Školenie a inštalácia strojov

- Inštalácia strojov,
- Funkčný test stroja,
- Školenie obsluhy, programovanie a údržba. (Teximp, 2007)

Servis a služby

- Záručný a pozáručný servis,
- Garancia dodávok náhradných dielov minimálne 10 rokov,
- Rozsiahly sklad náhradných dielov,
- Príslušenstvo strojov,
- Nástrojové držiaky. (Teximp, 2007)

TTC – Teximp technologické centrum

- Školiace stredisko,
- Predvážacie stredisko moderných CNC strojov,
- Poradenstvo, návrh a odskúšanie technológie. (Teximp, 2007)

3.2 Porterov model piatich síl

3.2.1 Súperenie medzi etablovanými podnikmi

Medzi podniky, s ktorými musí súperiť spoločnosť Teximp o udržanie si svojich zákazníkov patrí BOST SK, a. s. Trenčín, MIKRON SLOVAKIA s. r. o. Nové Zámky, TECHNO TRADE CONSULT, spol. s r. o. Brno. Spoločnosť Teximp sa snaží svoju konkurenciu poraziť kvalitnými produktmi, na ktoré sa vzťahuje dlhoročný servis a poradenstvo. Vzhľadom na to, že produkty sa výrazne neodlišujú je potrebné orientovať sa aj na cenu, ktorá je v oblasti konkurencie výrazným faktorom. V rámci cien sa spoločnosť Teximp pohybuje na rovnakej úrovni s konkurenčnými podnikmi a na zlepšenie pozície využíva servis a odborné poradenstvo. Z celkového hľadiska je postavenie Teximpu silné a do budúcnosti sa jeho pozícia nemení avšak trend je zlepšujúci sa.

3.2.2 Potenciálni konkurenti

Potenciálnej konkurencie sa spoločnosť Teximp neobáva, pretože svoje miesto na trhu si poctivo zaslúžila a vie aké je zložité dostať sa na úroveň úspešnej firmy v oblasti strojárenského priemyslu. Na to, aby sa spoločnosť stala uznávanou je potrebná snaha, ktorá býva ocenená po niekoľkých rokoch. Ak by momentálne existovala firma, ktorá by chcela ohroziť spoločnosť Teximp, tak by to mala pomerne ťažké, pretože bojovať s dlhoročnou tradi-

ciou firmy a s jej vernými zákazníkmi a taktiež s kvalitnými produktmi je z pohľadu novo existujúcej firmy ťažký oriešok. Jednoducho povedané spoločnosť Teximp nemá obavy zo vznikajúcej konkurencie.

3.2.3 Sila zákazníka

Zákazník výrazne neovplyvňuje ceny, za ktoré predáva Teximp. Na druhej strane si treba svojich zákazníkov vedieť udržať a prispôbiť sa ich požiadavkám. V prípade, že zákazník by chcel nejakú zľavu na kupovaný stroj existuje možnosť zľavy vo výške 5 – 10 %. Túto zľavu musí schváliť Haas Automation. Celé jednanie o výške zľavy sa uskutočňuje prostredníctvom spoločnosti Teximp, ktorá o prípadnej zľave informuje Haas Automation.

3.2.4 Sila dodávateľa

Najväčším výrobcom a dodávateľom obrábacích strojov v USA je spoločnosť Haas Automation, ktorá vyrába kompletnú radu vertikálnych a horizontálnych centier s riadením CNC, sústruhy a riadením CNC. Patrí medzi najdôležitejších dodávateľov, ktorého strata by sa nedala nahradiť dodávateľom, ktorý sa nachádza za ním. Obrábacie stroje a otočné stoly sú skonštruované tak, aby v porovnaní s inými obrábacími strojmi na trhu poskytovali lepšiu presnosť, opakovateľnosť a životnosť. Spoločnosť Haas Automation sa snaží produkovať tie najlepšie výrobky za prijateľné ceny. Spoločnosť spolieha na objemový predaj a nie na výnos z jednotlivých predajov, čo umožňuje v porovnaní s ostatnými výrobcami strojov s riadením CNC dodávať viacej štandardných funkcií, technických inovácií a skutočne spoľahlivú techniku a to za lepšie ceny. Haas Automation vo veľkej miere ovplyvňuje ceny a preto je spoločnosť Teximp závislá na ich rozhodnutiach. (Haas Automation, 2012)

3.2.5 Sila substitútov

V oblasti strojárenského priemyslu existujú dosť podobné produkty. Práve preto je postavenie substitútov dosť veľké a preto sa treba orientovať nielen na produkty, ktoré dokážu zabráť širšie potreby zákazníkov, ale aj na ich praktickosť. Produkty spoločnosti Teximp a konkurenčné produkty na výrobu napr. oceľovej trubky o priemere 15 mm na seba vzájomne tlačia a ohrozujú sa. Je to práve preto, že spomínané stroje na výrobu trubiiek sú zhotovené v určitých rozmedziach. Stroj od spoločnosti Teximp má rozmedzie 10 – 60 mm a stroj konkurenčnej firmy 8 – 50 mm. Keďže základný rozmer pokrývajú oba stroje záleží

len na zákazníkovi, ktorému dá prednosť. Preto je pre Teximp dôležité, aby dokázal ponúknuť viac čo sa týka servisu, služieb, pokiaľ nie je ochotný ísť s cenou dole. Pokiaľ tak spoločnosť nespraví tak môže prísť o zákazníka, ktorý zvolí produkt od konkurenčnej firmy len preto, že má lepšie doprovodné služby.

3.3 Prehľad produktov

Frézovanie, vrtanie a závitovanie



Obr. 8. Vertikálne obrábacie centrum rady Super Speed (Teximp, 2007)

Sústruženie



Obr. 9. CNC revolverové sústruhy (Teximp, 2007)

Brúsenie



Obr. 10. Hydraulicky riadená univerzálna brúska (Teximp, 2007)

Príslušenstvo CNC strojov



Obr. 11. Horizontálny predzriaďovací prístroj (Teximp, 2007)

3.4 SWOT analýza

Činnosť spoločnosti je zameraná na predaj a servis CNC obrábacích strojov a ich príslušenstva. Zákazníkom taktiež ponúka kompletne riešenie výroby, dodávky stroja na kľúč pre konkrétnu aplikáciu, ktorej súčasťou je poradenstvo s výberom vhodného zariadenia, zaškolenia obsluhy, dodávka technológie – zriadenie stroja, záručný a pozáručný servis.

Silné stránky

- Kvalitné produkty,
- Image firmy,
- Jazyková zdatnosť,
- Medzinárodné zastúpenie,
- Firma s dlhodobou tradíciou,
- Výhodná pozícia firmy.

Čo sa týka silných stránok tak v tejto oblasti si daná firma drží pevne pozíciu. Vzhľadom na to, že predáva kvalitné produkty na základe tohoto faktu si dokázala vybudovať dobré meno. V súčasnej dobe sa kladie dôraz na precíznosť a úplnosť. Keďže firma je v medzinárodnom zastúpení je logické, že sú potrebné aj jazykovo zdatní pracovníci. V tejto spoločnosti sa nachádzajú takí a práve to je dôvod toho, prečo je úspešná a podmaňuje si trh. Fakt, že spoločnosť má medzinárodnú účasť je obrazom toho, že je to stabilná a úspešne sa rozvíjajúca vo svojom obore.

Slabé stránky

- Časová náročnosť,
- Obmedzená ponuka strojov,
- Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov,
- Nedostatočný marketing.

Ak chce firma aby sa všetko vyvíjalo tak ako má a aby si svoje postavenie na trhu udržala, musí robiť veci na viac ako 100 %. Slabú stránku danej firmy vidím práve v čase. Pracovníci musia pracovať usilovne a byť flexibilný, pretože si to situácie, ktoré vznikajú vo firme, vyžadujú. Aby sa požadovaný produkt dostal k svojmu zákazníkovi, treba súčinnosť viacerých zložiek. Jednak obsluhujúcich pracovníkov, obchodníkov a aj samotného manažéra či riaditeľa. Výroba jednotlivých produktov nie je vôbec jednoduchá

a už len samotný projekt vyžaduje veľa času, či už samotného premýšľania aby to bolo čo najviac vyhovujúce, ako aj výroby a prepravy na dané miesto.

Príležitosti

- Prosperujúci strojársky priemysel,
- Rozvíjajúca sa technológia,
- Zníženie inflácie,
- Zmena legislatívy,
- Rozmach R&D.

Ako príležitosti pre firmu vidím hlavne čím ďalej sa rozvíjajúcu technológiu, ktorá umožňuje plynulejšie uspokojovanie zákazníkov. Na základe toho, sa aj výroba stáva jednoduchšou a aj distribučné cesty sú omnoho ľahšie. Rýchlo sa dajú vyriešiť náhle problémy, poprípade riešiť vzniknuté reklamácie. Rozmach R&D je v súčasnej dobe ideálnou príležitosťou na to, aby sa riešili nové problémy a objavovali nové cesty riešenia.

Hrozby

- Finančná kríza,
- Znehodnotenie eura,
- Neplatiaci zákazníci,
- Rast svetových cien ocele, cien energií,
- Korupcia,
- Pokles životnej úrovne,
- Nedostatočný rozvoj vzdelávacieho systému .

Za veľmi podstatnú hrozbu považujem neplatiacich zákazníkov, pretože finančné prostriedky sú potrebné pre ďalší rozvoj firmy. Rast cien ocele a energií je dôležitým faktorom, pretože od toho sa odvíja ďalšia výroba a pokiaľ ceny budú rásť neprimeraným tempom, tak sa prestane vyrábať, predávať a tým sa pozastaví časť strojárského

priemyslu.

Tab. 1. SWOT analýza silných stránok (vlastné spracovanie)

	Prosperujúci strojársky priemysel	Rozvíjajúca sa technológia	Zníženie inflácie	Zmena legislatívy	Rozmach R&D	Finančná kríza	Znehodnotenie eura	Neplatiaci zákazníci	Rast svetových cien ocele a energií	Korupcia	Nedostatočný rozvoj vzdelávacieho systému	+	-
HLAVNÉ SILNÉ STRÁNKY													
Kvalitné produkty	0	+	0	0	+	-	-	0	-	0	0	2	3
Image firmy	0	0	0	0	+	-	0	-	0	-	0	1	3
Jazyková zdatnosť	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	1	0
Medzinárodné zastúpenie	+	+	0	+	+	-	-	0	-	-	-	4	5
Firma s dlhodobou tradíciou	0	+	0	+	+	-	-	-	-	-	0	3	5
Výhodná poloha firmy	0	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	2	0

Vyhodnotenie:

Na základe zvolenej analýzy som dospela k výsledkom, že zo silných stránok sa stala ako najdôležitejšia silná stránka medzinárodné zastúpenie a to, že firma má dlhodobú tradíciu. Tieto dve stránky sú a budú dobrou perspektívou v tom, aby si firma budovala stále lepší vzťah so svojimi zákazníkmi.

Tab. 2. SWOT analýza slabých stránok (vlastné spracovanie)

	Prosperujúci strojársky priemysel	Rozvíjajúca sa technológia	Zníženie inflácie	Zmena legislatívy	Rozmach R&D	Finančná kríza	Znehodnotenie eura	Neplatiaci zákazníci	Rast svetových cien ocele a energií	Korupcia	Nedostatočný rozvoj vzdelávacieho systému	+	-
HLAVNÉ SLABÉ STRÁNKY													
Časová náročnosť	-	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0		3
Obmedzená ponuka strojov	-	-	0	0	-	-	0	0	-	-	0		7
Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov	0	-	0	0	-	-	0	0	0	0	-		5
Nedostatočný marketing	0	-	0	0	-	0	-	0	0	0	0		4
+	1	3	0	3	6	0	0	0	0	0	0	18	
-	2	3	0	0	4	6	4	2	4	4	2		31

Na druhej strane, zo slabých stránok firma by sa mala orientovať na hľadanie vhodných kvalifikovaných pracovníkov. Čo sa týka obmedzenej ponuky strojov, tak túto slabú stránku firma nemôže zvlášť ovplyvniť pretože isté rozhodnutia zhora sa nedajú zmeniť. Firma by sa mala snažiť vyhľadávať takých odberateľov, ktorým vyhovuje súčasná skladba sortimentu.

3.5 Záver z analýz

Záver z analýz, ktorými som podrobila spoločnosť Teximp je taký, že pokiaľ bude za ňou stáť silný dodávateľ, ktorý si potrpí na kvalitné produkty, spoločnosť sa nemusí báť svojho postavenia. Vzhľadom na to, že sortiment strojov som označila za slabú stránku na druhej strane široké rozmedzie stroja znamená aj vhodnejšie využitie. Tiež môže spoločnosť ťažiť zo svojej dlhodobej tradície a z dobrého mena, o ktoré sa postarala kvalita a cena. Spoločnosť by sa mala určite zaujímať o svojich zákazníkov a nielen prostredníctvom servisu a poradenstva ale aj pravidelnými konzultáciami, kde by sa dozvedeli o spokojnosti zákazníkov. Oblasť, na ktorú by si mala spoločnosť dávať pozor a predchádzať problémom aby ju nepoškodzovala sú vzťahy s pracovnými partnermi. Je veľmi dôležité vedieť pracovať

s ľudmi lebo aj napriek tomu, že firma sa pohybuje v strojárskom priemysle, by sa dalo konštatovať, že moc s ľudmi do kontaktu neprichádza. Opak je pravdou a prvý kontakt s nejakým predstaviteľom firmy dokáže vypovedať o tom aká to je firma a ako si dokáže ceniť ľudí.

3.6 Interiérové vybavenie

3.6.1 Kancelária manažera 1

Pri pohľade na budovu spoločnosti, ktorá je sivej farby, to neevokuje nepríjemné pocity. Pri vstupe do budovy interiér pôsobí chladne ale nie stresujúco či priam deprimujúco. Zariadenie je vkusne zladené do farieb červená, sivá a čierna čo vytvára pocit vkusnosti. Kancelárie manažerov sa nachádzajú na poschodí, vedie k nim široké schodisko. Jedna z kancelárií je orientovaná na juhozápad. Zariadená je moderným nábytkom a oproti vchodovým dverám sa nachádza pracovný stôl, čo je celkom vhodné vzhľadom na to, že ihneď vidno kto prichádza. Kancelária je svetlá, pretože sú tam veľkoplošné okná a tak je vybavená aj dostatkom svetla, čo je pri kancelárskej práci veľmi dôležité. Vzhľadom na jej veľkosť je tam dostatok miesta pre koženú sedačku a konferenčný stolík, ktoré evokujú pocit oddychu. Na skrinkách sa nachádzajú rôzne vyznamenania alebo dary, taktiež tam majú miesto aj kvetiny, ktoré celú kanceláriu oživia a nepôsobí smutne. Pozitívne oceňujem sfarbenie jednej steny v odtieni tmavožltej, čo zmierni pocit strohej kancelárie s kopou papierov a jednoliatymi farbami počítačovej techniky. Pri pohľade na pracovný stôl sa ma zmocnila myšlienka bezmocnosti nad kopou papierov, ktoré som na ňom videla. Dalo by sa to nazvať neusporiadaným chaosom, v ktorom každá vec má svoje miesto. Taktiež sa tam nachádzalo veľa písacích potrieb, farebné lístočky s odkazmi, nejaké objednávky, katalógy a iné. Celkový dojem z tejto kancelárie som mala dosť pozitívny aj keď niektoré veci by leteli rovno do koša. Na druhej strane to nie je iba klasická kancelária ale vytvára aj pocit domova prostredníctvom sedačky, kancelárskej steny a rôznych drobností, ktoré sú tam umiestnené či už z nejakej reprezentatívnej akcie alebo ako spomienka na úspechy a výročia.

3.6.2 Kancelária manažéra 2

Druhá kancelária je orientovaná viacej na západ a pôsobí viacej pracovne ako tá predošlá. Taktiež je celá osvetlená denným svetlom čo nenúti, aby človek pracoval pod umelým, ktoré spôsobuje bolesti hlavy. Vybavená je skrinkami a policami, ktoré sú vhodne umiestnené a majú bielu farbu čo pôsobí čisto a hlavne dodáva miestnosti pozitívny charakter. Aj keď je orientovaná smerom k hlavnej ceste a k vzdialenej železničnej trati, hluk nijak zvlášť neovplyvňuje prácu. Miesto na pracovnom stole z môjho pohľadu je malé aj keď samotný stôl je dosť veľký. Miesto na ňom zaberá monitor a taktiež kopa papierov, ktoré sú chaoticky usporiadané a vyvolávajú, ako aj v tej predošlej kancelárii pocit chaosu. Stôl je spojený ešte s jedným, na ktorý sa posúvajú všetky nepotrebné veci a tak človek nie je nútený si veci na stole usporiadať. Pozitívum na tejto kancelárii vidím v tom, že taktiež jedna stena je namaľovaná vo farbe tmavšej žltej.

3.7 Metodika výskumu

Pomocou svojej diplomovej práce by som rada poukázala na to, čo všetko dokáže stres v práci a ako je vhodné ho eliminovať. Taktiež som sa zamerala na to, ako pôsobí vybavenie kancelárie na osobu manažéra, a z ktorých pracovných úloh má stres a čo všetko robí preto, aby sa mu aspoň nejako neodborne vyhol.

Na získanie potrebných informácií som si zvolila metódu kvalitatívneho výskumu, konkrétne pološtrukturovaný rozhovor. Dopredu som si pripravila okruhy otázok, o ktorých som sa s pracovníkmi spoločnosti bavila a neskôr aj konkrétnejšie otázky. Pôvodne hlavným cieľom výskumu bolo zmapovať zvládanie stresu. Vedľajším cieľom bolo zistenie aké copingové techniky používajú a taktiež aký typ osobnosti sú. V priebehu výskumu som dospela k záveru, že účastníci, aj napriek tomu, že sú silné osobnosti, nedokážu so stresom správne bojovať. Z tejto problematiky mi vznikol ďalší cieľ a to, zamerať sa na osobnosť manažéra a jeho odolnosť. V poslednej rade som sa zamerala aj na to, ako manažéri vnímajú usporiadanie pracoviska, resp. jednotlivých kancelárii a čo by na nich chceli zmeniť, poprípade čo majú na nich radi. Vzorka respondentov sa skladá z dvoch mužov, ktorí zastávajú dôležité manažérske funkcie, z ktorých jeden má vek 27 rokov a druhý 53 rokov. Mladší je slobodný a žije u rodičov. Starší je ženatý a má dve dospelé deti.

V priebehu rozhovoru sa položené otázky rôzne obmieňali a bolo potrebné klásť doplňujúce otázky. Rozhovory som heslovite zapisovala, vyznačila som dôležité myšlienky a názory. Metódu, ktorú som použila na spracovanie rozhovorov bolo otvorené a axiálne kódovanie, kedy som si všímala poznámky a následne som vyznačovala kritické fakty.

Ďalej som použila metódu psychologického dotazníku MBTI, ktorý mi pomohol lepšie pochopiť osobnosť manažéra. Tento dotazník je sprístupnený voľne na internete a sám si vygeneruje výsledky. Ďalším testom, ktorý som použila, som objavila základné vlastnosti manažéra, kde sú jeho slabé stránky a v čom je naopak dobrý. Tento test sa volá DNA manažéra a je voľne prístupný na internete a sám si vygeneruje charakteristiku.

V neposlednom rade som účastníkom vysvetlila, čoho sa týka moja diplomová práca a zaručila anonymitu. Účastníci boli ochotní mi poskytnúť aj telefonický kontakt pre prípadné doplňujúce otázky, čo som samozrejme využila.

3.8 Čo znamená stres pre manažérov

Pracovníci spoločnosti popisujú stres nasledovne:

- *Časová tieseň,*
- *Neschopnosť sústrediť sa,*
- *Chvenie v žalúdku,*
- *Pocit bezmocnosti,*
- *Zablokovaný mozog.*

3.8.1 Ako manažéri prežívajú stres

Manažéri väčšinou uvádzajú permanentný stres až kým nesplnia danú úlohu alebo problém.

Vyskytujú sa u nich nasledovné symptómy:

Fyzické

- Bolesť tela,
- Zníženú chuť do jedla,
- Pocit tepla,
- Bolesť hlavy,

- Potenie a nepokoj.

Psychické

- Napätie,
- Podráždenie,
- Znížená schopnosť sústrediť sa.

3.9 Prejavy stresu v práci

Analýzou získaných odpovedí som dospela k záveru, že manažéri danej spoločnosti sú pod neustálym stresom.

3.9.1 Rozhovor so starším manažérom

Starší z manažérov si je vedomí, že na jeho pleciach je celý chod spoločnosti a v jej záujme býva niekedy podráždený čo sa odráža aj vo vzťahu k spolupracovníkom. Taktiež si priznal, že trpí workoholizmom, ale na druhej strane ho táto choroba z povolania posilňuje. *„Workoholizmus je zlá vec, ale mne pomáha robiť veci lepšie. Aj keď niekedy chodím do práce o šiestej ráno, pripravím si kávu a zosumarizujem čo všetko ma čaká a v klude sa pripravím na ten zhon, ktorý počas dňa príde.“* Z dobre vykonanej práce a z výsledkov, ktoré vidí sa snaží čerpať ďalšiu silu do budúcnosti. *„Prekážky, ktoré musím prekonať ma posúvajú ďalej a vidina cieľa má robiť odolnejším.“* Na otázky ohľadom chaosu na pracovnom stole som dostala zaujímavú odpoveď. *Áno, tá kopa papierov je niekedy neúnosná a snažím sa ich dávať ďalej od seba a potom tam mám neporiadok, ale nebojte sa viem sa v tom vyznať. Ja tomu hovorím organizovaný neporiadok. Stresujúco to na mňa nepôsobí, skôr by som povedal, že naopak.* Pri rozhovore o usporiadaní pracovne a jej vplyvu na výkon som svoju očakávanú odpoveď stotožnila s tou, ktorú som dostala. *„Som rád, že sa tu našlo miesto pre túto sedačku, pretože zvyčajne po práci, ak sa neponáhľam domov, si do nej sadnem a uvoľním sa bez toho, aby od mňa niekto niečo chcel. Pripomína mi to takú malú obývačku, už len televízor mi tu chýba. S aranžovaním dekoratívnych predmetov mi pomohla manželka, pretože mne to nič nehovorí a ku kvetom tiež nemám blízko. Jediné čo som si presadil bola farba steny, pretože mám rád tento odtieň žltej a pripomína mi detstvo. Keď mám toho veľa a neviem čo skôr tak sa len tak zahľadím na ňu a nové nápady sa len tak hrnú.“* Ohľadom správnej organizácie úloh a času som dostala nasledujúcu odpo-

ved'. „*To čo mám vybaviť si nezapisujem. Zatiaľ si pamätám. Stretnutia si zapisujem do stolného kalendára a keď na nejaké zabudnem, tak sa pozriem. Je pravda, že už sa mi pár krát stalo, že som musel odložiť rodinné povinnosti pretože som zabudol, že mám stretnutie so zákazníkom a pod. Nejaký ten diár by sa hodil, ale nemyslím si, že by mi to dlho vydržalo zapisovať si do neho veci. Aj keď by mi to určite uľahčilo prácu.*“ Na otázku či je čas na nejaké relaxačné cvičenia počas práce bola negatívna odpoveď, aj keď pozitívny prístup. „*Žiaľ na cvičenie v práci čas nemám, resp. nepovažujem to za nevyhnutnosť. Často ma to ani nenapadne, že sa niečo také dá. Skôr keď mám po práci zjdem na chalupu a tam sa odreagujem, či už pri kosení trávi, alebo hocijakej manuálnej robote. Počas zimy sa venujem zimným športom tak si myslím, že pohybu na odreagovanie mám pomerne dosť a sám cítim, že mi dodáva energiu, aj keď nie som práve z najmladších.*“ Pri otázkach o pravidelnom stravovaní a dodržiavaní pitného režimu som nebola prekvapená odpoveďami. „*Doma raňajkujem kávu a nejaký rožok so salámou, ak mám čas tak si niečo zabalím aj do práce. Sú aj dni kedy už skoro ráno idem do práce, tam si dám kávu a potom ďalšiu kávu a takto sa prekavičkujem až na obed. Keď je zhon a mám veľa vybavovačiek tak na jedlo ani nemyslím. Aj keď mám rád jedlo. Ak cez deň nejem tak všetko doháňam večer. S pitným režimom som na tom tiež nie práve najlepšie. Čistú vodu nemám moc rád, aj keď viem že je najzdravšia. Radšej mám ochutené minerálky. Pokiaľ tú vodu nemám priamo pred sebou tak som lenivý si po ňu zájsť.*“

3.9.2 Rozhovor s mladším manažérom

Mladší manažér je v spoločnosti necelé dva roky a aj keď si je vedomý, že sa má čo učiť, stresové situácie pociťuje aj on. Našťastie nie v takej forme akou je workoholizmus, ale rozmýšľanie nad pracovnými problémami si nosí aj domov. „*Hlavne zo začiatku sa mi stávalo, že keď som musel kontrolovať nejaké dôležité dokumenty, tak sa mi stávalo, že aj doma som zapochyboval či som sa niekde nezmylil.*“ Pri vykonávaní svojej práce si dáva záležť pretože nielenže je pod kontrolou staršieho manažéra, ale si chce budovať kariéru. „*Keď začínate v novej práci, snažíte sa čo najlepšie zapôsobiť. Robíte veci na 100 % a neustále rozmýšľate ako robiť veci tak, aby ste boli čo najmenej v strese. Po určitej dobe ste zabehnutý a ide to lepšie.*“ Taktiež si uvedomuje, že len dobre vykonaná práca motivuje k ďalšiemu úspechu. „*Vždy ma poteší keď sa mi podarí nejaký obchod alebo aj keď prídem na nejakú chybu v dokumentoch. Vtedy mám dobrý pocit a cítim sa spokojne. Potom sa mi*

lepšie začína nejaká iná, aj náročnejšia, práca.“ Čo sa týka usporiadania na pracovnom stole manažér nemá pocit, že by tam bolo niečo v neporiadku. Všetko je podľa neho dobre usporiadané, aj keď niekedy má problém nájsť písacie potreby, keď potrebuje niečo rýchlo zapísať. „Veľmi mi vyhovuje, že mám spojené dva stoly, pretože tie veci postupne odsúvam a tak sa mi nič nekopí. Zatiaľ to na mňa nepôsobí chaoticky aj keď sú chvíle kedy sú tu okrem pracovných dokumentov aj nejaké tie veci na jedenie. Dokonca sa mi veľa krát stalo, aj napriek tomu, že tu mám veľa písacích pier, keď som najviac potreboval nemohol som nájsť ani jedno. A samozrejme boli založené papiermi rovno pod nosom.“ Na otázky ohľadom pracovne, jej farebnosti a usporiadania nábytku nemal manažér nejaké extra námietky. „Zo začiatku mi tá pracovňa prišla fádna a to, že som tam sám mi vadilo, lebo som človek, ktorý má rád spoločnosť ľudí. Ale tak zvykol som si. Dokonca tá žltá stena v pracovni mi robí radosť, lebo vždy keď vojdem dnu tak mi pripomína slnko a hneď ráno ma to nabije energiou.“ Správna organizácia práce a času je dôležitá aj pre mladšie ročníky, avšak nie každý to vie a aj chce. „Diár nepoužívam, podľa mňa to je zbytočnosť. Keď si niečo potrebujem zaznamenať, tak mi na to slúži telefón alebo si to zapíšem na nejaký papier, poprípade na tie farebné lepiace papieriky. Nad diárom by som začal uvažovať keď by sa mi stalo, že na niečo zabudnem, zatiaľ sa mi to nestalo.“ Na otázku či je priestor na nejaké relaxačné cviky alebo uvoľňovacie pohyby bola pozitívna odpoveď. „Áno, čas by tam aj bol ale poviem úprimne, nechce sa mi. Som skôr športový typ a radšej idem po práci na bicykel ako by som sa mal naťahovať na stoličke. Na bicykli si aj vybijem energiu a okolitá príroda mi dodá myslím viac energie ako monotónne cvičenia. Na druhej strane pri mojom sedavom zamestnaní by sa nejaké tie cvičenia hodili, ale tak možno na to prídem časom, že to treba. Zatiaľ mi nechýbajú a ani si nemyslím, že by mi nejako pomohli. Časom možno zmením názor.“ Vzhľadom nato, že so stresom na pracovisku súvisí aj správna výživa a dodržiavanie pitného režimu, ďalšia otázka bola smerovaná práve na túto tému. Zaujímalo ma, či pred príchodom do práce venuje dostatok času raňajkám a počas práce pije dostatok tekutín. Odpoveď ma celkom zarazila. „Čo sa týka raňajok tak tie nestíham. V robote si potom okolo ôsmej hodiny dám acidofilné mlieko a Bebe keksy. Potom idem na obed a keď prídem z práce sa najem. Priznám sa, že pitný režim nie je moja silná stránka. Pokiaľ som neni extra smädný tak nepotrebujem počas dňa piť. Možno je to aj tým, že obľubujem sladké vody ako napr. Coca Cola, Kofola a preto nepijem tak veľa.“ Na otázky stravovania v čase vyťaženia som dostala odpoveď, ktorá je typická pre každého človeka v zhone. „Keď sa ponáhľam a vybavujem veci na viacerých miestach alebo jednám

s ľudmi na rôznych miestach tak na jedlo ani nemyslím. Ćasto krát sa stane, že až večer si uvedomím, že som v podstate nič nejedol a doháňam to v neskorých večerných hodinách. Viem, že by sa to tak robiť nemalo, ale najhoršie je naučiť sa nejaké návyky a držať sa ich. V dospelom veku je to naozaj ťažké.“

3.10 Osobnosti manažérov podľa MBTI

Osobnostný test MBTI je ideálny na pochopenie o aký typ manažéra sa jedná z hľadiska psychologického. Test bol vytvorený počas 2. Svetovej vojny Katharine Cook Briggsou a jej dcérou Isabel Briggs Myersovou. Rozdelenie podľa MBTI je vysvetlené v tabuľke (Tab. 3).

Tab. 3. Rozdelenie osobností podľa MBTI testu (Capík, 2010)

Rozdelenie MBTI	Typ osobnosti	Charakteristika
Spolupráca s okolím	Introvert (I)	Rád pracuje samostatne
		Menšia komunikácia s okolím
	Extrovert (E)	Rád spolupracuje s inými
		Rád komunikuje s okolím
Spôsob získavania informácií	Intuitívny (N)	Veľká predstavivosť
		Ćiastková znalosť o probléme
	Vnímajúci zmyslami (S)	Vyžaduje fakty
		Chce detailné informácie o probléme
Spôsob prijímania informácií	Premýšľajúci (T)	Objektívne a logické rozhodovanie
	Cítiači (F)	Rozhodovanie na základe pocitov
Vzťah k okolitému svetu	Súdiaci (J)	Organizovanie vecí
		Riadenie sa termínmi
	Vnímavý (P)	Nič neplánuje
		Flexibilný, prispôsobivý

Z uvedených možností sa dá definovať 16 možných typológií v závislosti na tom, ako pracuje s okolím, ako získava informácie, taktiež ako sa dá rozhodovať. Podľa Myersovej existujú štyri základné typy osobností. Neznamená, že sa nenájde v človeku viac ako jeden typ, ale iba jeden prevyšuje viac. Túto myšlienku Myersová ukazuje na príklade ako používame svoje ruky. Najčastejšie používame pravú ruku (okrem ľavákov) a druhá ruka slúži ako podpora. (Capík,2010)

3.10.1 Priebeh šetrenia podľa MBTI

Odkaz na dotazník som účastníkom poslala elektronicky a výsledky som od nich dostala taktiež elektronicky. Elektronická verzia ma 48 otázok a kópiu uvádzam v prílohe P1.

Typ XSTJ

U staršieho manažéra sa nedá presne identifikovať či je extrovert alebo introvert, čo značí písmeno X. Je to na jeho vlastnom úsudku, s ktorým typom sa viac stotožní. Písmeno S znamená, že uprednostňuje fakty a súčasnú situáciu. Typické pre človeka s touto charakteristikou je, že sa mu lepšie pracuje s dátami a číslami, ako s pocitmi ľudí. Je neústupný a neohľaduplný. Myslenie podľa neho vedie k lepšiemu riešeniu problému a je založené na číslach, faktoch a logike, čo predstavuje písmeno T. Preferuje úsudok, ktoré reprezentuje J, pred vnímaním a inklinuje k postupným riešeniam a snaží sa veci rýchlo dokončiť. Je preň typické, že pred výletom aj pred pracovným výkonom si všetko dôkladne naplánuje.

Typ XXFP

U mladšieho z manažérov sa takisto nedá rozhodnúť či sa jedná o introverta alebo extroverta. Rovnako sa nedá určiť či sa jedná o človeka skôr zmyslového alebo intuitívneho, preto v charakteristike vyšlo písmeno X. Na druhej strane z testu vyplynulo, že tento človek sa rozhoduje na základe cítenia, dáva prednosť dohodám, často je empatický a rád robí ľuďom radosť. Túto charakteristiku zastupuje písmeno F. Uprednostňuje vnímanie pred úsudkom, čo je charakterizované písmenom P. Takýto človek spolieha na subjektívnu mienku a je schopný nechať si všetky možnosti otvorené. Najlepšie sa mu pracuje pod tlakom, v časovej tiesni, kedy je už posledná možnosť niečo spraviť. Človek takéhoto typu neplánuje. Všetko rieši až vtedy keď je treba. (Za rohem, 2012)

Aby výsledky testu MBTI boli dostatočne objektívne tak na názory som sa spýtala aj spolupracovníkov, ktorí buď potvrdili alebo vyvrátili získané výsledky.

Staršieho manažéra som prediskutovala s jeho najbližším spolupracovníkom, ktorým je jeho sekretárka. Kanceláriu má hneď vedľa a tak je sním v neustálom kontakte počas pracovnej doby. Rozhovor som viedla formou pološtruktúrovaného rozhovoru s doplňujúcimi otázkami, ktoré mi pomohli získať pohľad aj z inej strany. *„Ak by sa dali spojiť slová extrovert a introvert, tak by som ho nazvala extrovertným introvertom, pretože to závisí od situácie. Ak je medzi ľuďmi, ktorých pozná správa sa sebaisto a je rád v spoločnosti. No na druhej strane vie byť aj utiahnutý, ale dokáže pôsobiť rozhodne. Je pre neho typické, že sa*

riadi tým čo je dané a čo má overené, poprípade čo už zažil. Je to praktický človek, ktorý dokáže sklbiť veci tak, aby z toho dostal maximum. Vzhľadom na to, že jeho práca si vyžaduje aj prácu s odbornými vecami ako sú rozmery, detaily strojov a iné strojnícke veci tak v tom je naozaj dobrý. Dokáže sa sústrediť a pokiaľ niečo robí tak tomu venuje celú pozornosť.“ Na otázku či je neústupný a neohľaduplný ako vyšlo z testu, som dostala zaujímavú odpoveď. „Tá charakteristika je podľa mňa celkom ostrá, nenazvala by som ho neohľaduplným, skôr by som to nazvala, že si nepripúšťa ľudí blízko, pokiaľ nie je presvedčený o ich kvalitách. Ak pracuje so šikovnými ľuďmi, dokáže to oceniť a pochváliť ich.“ Keď som sa spýtala či je daný manažér prvoplánový človek alebo potrebuje detailný rozpis, som dostala nasledujúcu odpoveď. „Určite je to človek, ktorého nikdy nič nezaskočí a ak aj áno, tak to na seba nedá znáť. Všetko rád plánuje, aby nič nezabudol. Má rád poriadok vo veciach a potrpí si na to aj pri svojich spolupracovníkoch.

O kvalitách mladšieho manažéra som sa porozprávala s jeho nadriadeným, starším manažérom. Keďže dohliada na jeho prácu a je s ním v kontakte, je to ideálny človek, ktorý môže potvrdiť alebo vyvrátiť získané informácie. „Ako ho vnímam ja, tak je to podľa mňa introvert. V práci pôsobí ticho a rád pracuje sám, resp. k tomu aby niečo kvalitne spravil nepotrebuje pomocníkov.“ Na otázku či je to človek skôr vnímavý alebo sa viac orientuje na fakty som dostala nasledujúcu odpoveď. „Je to typ človeka, ktorý sa orientuje skôr vnímaním okolitého sveta a veci sa snaží riešiť skôr rozumom, čo je správne a čo nie, ako tým, že je to raz dané. Je viacej empatický a snaží sa aby ľuďom neublížil a jednal s nimi férovo. Aj keď v tomto biznise sa to celkom nedá. Stále mu to pripomínam. Je na ňom ešte vidieť, že je neskúsený, pretože niekedy sa zaoberá vecami, ktoré aj tak neovplyvní a stále ich rozoberá. Niekedy mi to lezie na nervy.“ Odpoveď na otázku či robí veci na rýchlo, alebo si potrebuje najprv rozmyslieť čo ide robiť ma prekvapila, pretože v teste vyšlo, že je to človek, ktorý neplánuje. „Čo sa týka plánovania tak sa snaží aby mu všetko vyšlo a aby aj stretnutie so zákazníkom malo hladký priebeh. Ale niekedy urobí pravý opak a ak chce byť v budúcnosti úspešný v tom čo robí, musí hlavne precízne plánovať.“

3.11 DNA manažéra

Druhý test je založený na tom, že odhalí vlastnosti manažéra. Nejedná sa o overenú metódu, tento test som zvolila skôr pre ilustráciu. Tento test vymenováva 17 základných vlastností. Skladá sa zo 17 otázok, na ktoré sa odpovedá na stupnici 1-5, kde 1 znamená nikdy

a 5 znamená vždy. Test bol vyplňaný elektronicky a jeho výsledok mi bol zaslaný formou printscreenu. Jeho názorná ukážka je v prílohe P2. (Peoplecomm, 2012)

3.11.1 Výsledky testov

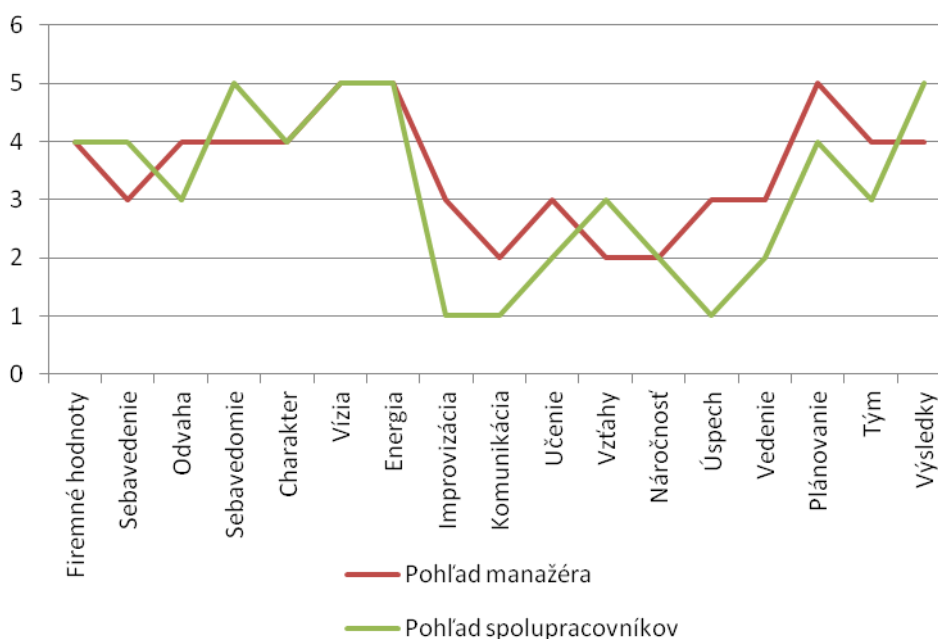
Aj keď výsledok bol o niečo nižší ako priemer, s výsledkami bol starší manažér veľmi spokojný, lebo to odrážalo to, aký v skutočnosti je a ako sa chová v pracovnom prostredí. Zo 17 vlastností by som vybrala tie dôležité, ktorými sú vedenie samého seba, sebedovetomie, komunikácia, vedenie, plánovanie. Tento manažér sa dokáže zamerať na dôležité činnosti, vie v čom je dobrý a na tom stavia aj svoju kariéru. Jeho komunikácia je otvorená a dostatočná. Ak majú jeho spolupracovníci nejaký problém rád pomôže. Pri plánovaní je precízny a vďaka tomu nevznikajú zbytočné kritické situácie. (Peoplecomm, 2012)

Pri druhom manažérovi, ktorý je v danej spoločnosti druhý rok, bol výsledok očakávaný. Test vygeneroval, že nemá ešte všetky potrebné znalosti stať sa úspešným manažérom, ale to nie je dôvod nedať mu šancu. Na vlastnosti, ktoré som analyzovala predtým sa zameriam aj v tomto prípade. Aj keď je to začínajúci manažér dokáže si ujasniť čo je pre neho dôležité a za tým si ide. Čo sa týka komunikácie snaží sa získať potrebné obchodné praktiky a učí sa jednať otvorene. Dokáže ľudí úspešne viesť aj keď mu chýba určitá schopnosť správne delegovať. Úlohy si svedomito plánuje a snaží sa vyhnúť kritickým situáciám ich neustálou kontrolou. (Peoplecomm, 2012)

3.11.2 Výsledok DNA testu z pohľadu spolupracovníkov

DNA manažéra test som dala vypracovať aj spolupracovníkom, aby som docielila objektívnejší pohľad na charakter manažéra. Test som dala vypracovať 4 spolupracovníkom, 3 mužom a 1 žene. Najprv vyplňali test ohľadom staršieho manažéra. Výsledky všetkých štyroch testov sa pohybovali v rozmedzí 56 – 69, čo znamená veľmi dobrý výsledok. Všetci štyria spolupracovníci sa zhodli na tom, že starší manažér je silná osobnosť, ktorá má dobré lídrovské schopnosti, ktoré treba neustále rozvíjať a trénovať svoje silné stránky. Taktiež z testu vyplynulo, že samotný manažér by sa mal snažiť o spätnú väzbu od svojich spolupracovníkov, aby bol ešte lepším manažérom. Dobré výsledky dosahuje prostredníctvom ľudí ale na 100 % nevyužíva svoj vlastný potenciál. Doporučenie, ktoré vyplýva z tohto testu je zamerať sa v ďalšom rozvoji na tématiku vedenia ľudí.

V porovnaní s testom, ktorý si robil manažér sám a s testom ako ho vidia spolupracovníci sú výsledky rovnaké, až na fakt, že manažér sa vníma ako osobnosť, ktorá dokáže dobre komunikovať so spolupracovníkmi. Avšak tí uviedli, že tá komunikácia nie je zlá, ale mohla by byť lepšia. Potvrdzujú, že dokáže poradiť, ale spôsobom akým usmerňuje by mohol trochu zlepšiť lepším štýlom komunikácie. Na obrázku (Obr. 12) je vidieť graf, ktorý znázorňuje ako sa vidí manažér a ako ho vidia spolupracovníci. Aj z grafu je zrejmé, že pohľady nie sú až tak odlišné. V situáciách, v ktorých sa vidí slabý manažér ho tak vidia aj spolupracovníci a naopak. Taktiež sa dá poznamenať, že manažér sa vidí trochu v lepšom svetle ako v skutočnosti pôsobí. Do úvahy treba brať aj fakt, že údaje od spolupracovníkov sú priemerované a to znamená hlavne to, že ako ho vidí jeden tak ho nemusí vidieť druhý spolupracovník.

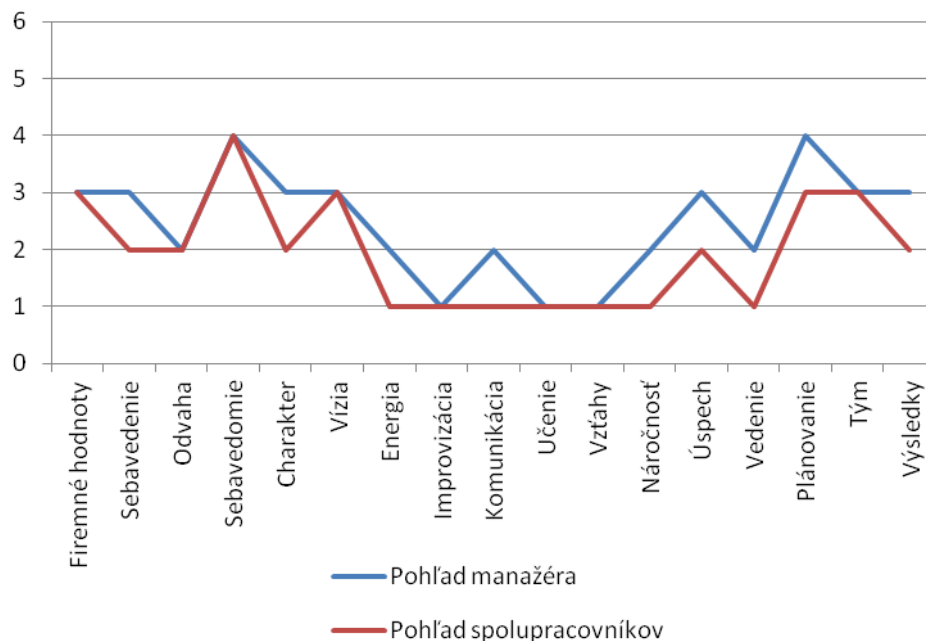


Obr. 12. DNA test z pohľadu manažéra a jeho spolupracovníkov
(vlastné spracovanie)

Čo sa týka názorov na mladšieho manažéra tak tie sa zhodujú s tým ako sa vidí on sám. Výsledky testov sa pohybovali v rozmedzí 17 – 42 bodov. Jeho spolupracovníci ho vnímajú ako nováčika, ktorý ešte nemá ideálne vedomosti a znalosti na to, aby dokázal úspešne viesť ľudí a správne delegovať úlohy. Žiaľ, jeho kolegovia ho zatiaľ neberú ako človeka,

ktorého treba rešpektovať. Na to, podľa nich, musí ešte dozrieť a osvojiť si správne aser-tívne techniky.

Výsledky testov manažéra, ktorý hodnotil sám seba a jeho spolupracovníkov, ktorý taktiež zhodnotili jeho začlenenie a prístup v práci boli úplne totožné. Je tu vidieť fakt, že mladší manažér si je vedomý, že musí na sebe popracovať a že aj keď je vo firme takmer 2 roky, ešte stále si nevybudoval potrebnú dôveru. Spolupracovníci si voči nemu nevybudovali dôveru, pretože jeho komunikácia ešte nie je na takej úrovni aby sa na neho dokázali obrá-tiť so zložitejšími problémami. Podľa spolupracovníkov sa musí naučiť lepšie jednať s ľuďmi, a je to viac o praxi ako o naučených praktikách v škole. Spolupracovníci sa zhod-li, že má zodpovedný prístup k práci a že postupom času sa z neho môže stať úspešný ma-nažér. Na obrázku (Obr. 13) je znázornený graf, ktorý poukazuje na to ako sa vidí manažér a ako ho vnímajú spolupracovníci. Je vidieť, že manažér sa vidí v lepšom svetle ako pôso-bí. Do určitej miery je to spôsobené tým, že nie je dostatočne sebakritický. Dá sa taktiež poukázať na to, že v porovnaní s predošlým grafom, je tento viac pravidelný, čo značí fakt, že spolupracovníci si na neho utvorili obraz preto, že je nováčik a nie preto, že má prednos-ti a nedostatky manažéra.



Obr. 13. Graf znázorňujúci pohľad na mladšieho manažéra (vlastné spracovanie)

4 PROJEKT LEPŠIEHO ZVLÁDANIA STRESU

Na základe predchádzajúcej analýzy, v ktorej som zistila, že manažéri majú stres hlavne z včasnosti vykonávaných úloh a z ich perfektného plnenia, som sa rozhodla, že vhodným spôsobom ako eliminovať stres a vytvoriť tak príjemné vnímanie pracovného prostredia, bude z dlhodobého hľadiska zavedenie prehľadnosti na pracovnom stole, pridanie prvkov, ktoré zlepšia kvalitu pracovného prostredia, používanie diárov na lepšiu organizáciu času. Jednorázová akcia ako eliminovať stres, ktorý vzniká na pracovisku, bude organizácia viacdňových pobytov so zameraním sa na oddych a wellness, ktoré pomôžu zrelaxovať nielen telo, ale aj myseľ. Ďalšou možnosťou ako sa lepšie vysporiadať so stresom je účasť na školeniach, ktoré sa zaoberajú problematikou stresu, aby sa naučili ako proti nemu bojovať a aby pracovali na svojej osobnosti.

4.1 Poriadok na stole

Dôležitou vizitkou každého manažéra je prakticky usporiadaný stôl. Pokiaľ je na stole poriadok, tak je aj v mysli. Ideálny pracovný stôl by mal byť dostatočne pevný a veľký. V kancelárii staršieho manažéra je stôl umiestnený úplne ideálne pretože je odtiaľ výhľad na celú pracovňu a hlavne na dvere do kancelárie. Pracovné dokumenty, ktoré zaberajú miesto na stole, by som pravidelne kontrolovala a vyradila odtiaľ tie, ktoré už nie sú aktuálne. Pokiaľ sa jedná o dokumenty, ktoré sa použijú neskôršie, tie treba uložiť do skriniek, tak aby boli stále k dispozícii. Bolo by vhodné ich označiť tak, aby sa ľahšie dali nájsť. Takýmto spôsobom by sa odstránili katalógy, telefónne účty, faktúry, ktoré sa povaľujú na stole a zaberajú miesto. Dokumenty, ktoré čakajú na vybavenie by sa dali umiestniť na ľavú stranu a tie vybavené na pravo. Písacie potreby je vhodné umiestniť po pravici spolu s telefónom. Na rôzne kancelárske potreby, akými sú spinky, špendlíky je vhodné použiť nádobku, pretože voľne pohodené na stole spôsobujú chaos. Keďže treba likvidovať papiere, ktoré sú neaktuálne, je potrebné takto pristupovať aj k starým mailom a sms správam. Zbytočne zahlcujú pamäť a nedovoľujú zaznamenať nové kontakty a nové správy. Človek sa zbytočne vracia k starým veciam a nedovolí mysli, aby sa orientovala na nové ciele. Veľmi povzbudivým faktorom môže byť motto, ktoré si umiestni na stôl tak, aby si ho mohol kedykoľvek prečítať. Určite to pôsobí pozitívne a posúva myšlienky človeka vpred. Heslo by malo byť výstižné, krátke a malo by charakterizovať či už postoj daného manažéra alebo hodnoty, ktorým verí.

Ničím neprežrádzajú ľudia svoj charakter ako tým, čo im pripadá smiešne.

(Johann Wolfgang Goethe) (Citaty.name, 2008)

Rozdávať rady je zbytočné. Múdry si poradí sám a hlupák aj tak neposlúchne.

(Mark Twain) (Citaty.name, 2008)

Nesnaž sa prevyšovať ostatných, ale sám seba. (Cicero) (Citaty.name, 2008)

Na názor, ktoré motto je najvýstižnejšie alebo povzbudivé som sa spýtala aj samotného manažéra. Skonštatoval, že žiadne motto sa v jeho kancelárii nenachádza, ale na druhej strane by privítal vtipné kresby, ktoré sa umiestňujú na stenu, aby ste sa odreagovali. „*Určite by som si sem zavesil takú kresbu s kruhom, kde si môže udierať človek hlavu. Manželka to má v práci a keď nič iné, aspoň to vyčarí úsmev na tvári.*“ Z týchto troch mott sa mu najviac páčilo to od Marka Twaina. „*Toto motto najviac vystihuje aj reálny svet a s takýmto prístupom som sa už aj stretol. Niekedy také situácie dokážu aj rozosmiať. Taktiež sa mi páči to motto od Cicera, pretože to podnecuje k väčšej snahe niečo dosiahnuť.*“

V prípade kancelárie mladšieho manažéra a jeho pracovného stola existuje viacej doporučení. Samozrejme sa treba riadiť aj predošlými pravidlami, ktoré platia rovnako pre staršieho aj mladšieho manažéra. Vzhľadom na to, že mladší manažér má dva stoly spojené a väčšinu vecí odsúva na ten stôl, ktorý nepoužíva, určite by som doporučila upraviť si svoj stôl priamo pre jeho potreby. Zoradiť si na ňom predmety, akými sú písacie potreby, zapisovacie bloky, taktiež diár dať na čestné miesto, ktoré bude ľahko prístupné a nebude zakladané papiermi. Obrazovku monitora, ktorú má v strede stola, by som umiestnila do ľavého rohu. Zaistí sa tým dostatok miesta pre klávesnicu a tiež pre ručné písanie. V tomto prípade nie je možné ukladať dokumenty, ktoré treba vybaviť na ľavú stranu, ale dajú sa vhodne umiestniť vedľa monitora do strednej časti stola. Odtiaľ je k nim dobrý prístup. Vzhľadom nato, že mladší manažér nie je naklonený k mottám, tak by som jeho umiestnenie vypustila. Pokiaľ by zmenil názor, najvhodnejšie miesto by bolo na pravej strane stola v hornej časti. Manažér vyjadril aj názor, že by v kancelárii rád mal antistresovú pomôcku v podobe nejakého vtipného predmetu. Doporučila by som trhací kalendár, ktorý som spomínala v teoretickej časti, alebo ako sa sám manažér vyjadril, tie drevené vtipné vecičky, ktoré predávajú v darčekových predajniach. „*Čo sa týka motta, skôr ako to, by som si umiestnil v kancelárii nejaký vtipný obrázok, ktorý by niečo znázorňoval. Nejaké vtipné odporúčanie ako sa zbaviť stresu alebo existujú v darčekových predajniach také drevené*

veci, ktoré majú pôsobiť antistresovo a zároveň vtipne. Takú nejakú by som si určite zaobstaral.“

4.2 Dlhodobá zmena v kancelárii

Na základe získaných informácií z rozhovorov som dospela k záveru, že manažéri dopomáhajú k tomu, že sú v strese aj tým, že svoje telo nedopujú potrebnými povzbudivými látkami akým sú napríklad tekutiny. Manažéri uviedli, že pokiaľ nemusia tak nepijú, a ak hej tak obľubujú sladené vody a minerálky. Najprv som rozmýšľala, že by bolo vhodné umiestniť tam pitnú vodu v bareloch, ktorá by bola v každej kancelárii, ale na druhej strane keďže je na tom istom podlaží ako kancelárie manažérov umiestnená funkčná kuchyňa, bol by to zbytočný náklad. Omnoho efektívnejšie by boli džbány s vodou, ktoré by boli umiestnené na stoloch v kancelárii. Ideálne na pitie sú nesladené zelené čaje, neochutené minerálne vody jemne perlivé, poprípade džúsy. Takto umiestnené džbány nenásilne prinútiť človeka aby dodržiaval pitný režim. Mnou navrhnuté džbány sú zo skla a ich objem je 2 litre. Odporúčaná cena v internetovom obchode je 20,50 eur za jeden kus. (Glass4you, 2011)

Aby sa manažéri nedostávali do stresu preto lebo majú zhon vo vybavovaní úloh a v organizáciách stretnutí, je potrebné si všetky dôležité stretnutia, úlohy a povinnosti zapísať a pravidelne kontrolovať. Len tak sa dá vyhnúť tomu, že sa na niečo zabudne, niečo sa zmešká. Ideálnym pomocníkom sú diáre, ktoré majú tvrdé dosky, pretože budú často vystavované manipulácii. Diáre veľkosti A5 sú dostatočné veľké na poznámky a aj na nosenie. Zapisovanie umožní aby všetky dôležité informácie neboli držané v hlave. Takto sa dá sústrediť na nové úlohy. Diár, ktorý by som odporučila je s týždennou periodicitou, pretože je to prehľadnejšie a stretnutia sa dajú naplánovať omnoho efektívnejšie, keď je vidieť čo nás v daný týždeň čaká.



Obr. 14. Diár Calipso A5
(Aaapapir, 2002)

Na obrázku (Obr. 14) je zobrazený týždenný diár Calipso, s počtom strán 152 a rozmermi 150 x 210 mm. Cena tohto diára je 7,- euro vrátane DPH. Na obrázku (Obr. 15) je zobrazené rozloženie dní, ktoré je prehľadné.



Obr. 15. Vnútorné zobrazenie diára (Aaapapir, 2002)

4.3 Pobyty pre manažérov

Krátkodobá aktivita, ktorá určite pomôže k tomu aby sa manažérom vrátila chuť do práce, je zorganizovanie niekoľkodňového pobytu v príjemnom prostredí. Každý správny manažér nedokáže odpočívať, vidí iba prácu a nedokáže povedať nie. Preto si myslím, že ak ich postaví pred hotovú vec nebudú môcť namietať. Aj keď ich myseľ pracuje aj v podvedomí a firma stojí na ich rozhodnutiach, osobne si myslím, že 5 nocí na pobyte, pokiaľ sa

pobyt uskutoční aj počas víkendových dní, firma sa určite bez obidvoch zaobíde. Pri výbere potenciálnych lokalít som sa rozhodovala na základe určitých atributov, ktoré sú dôležité pre konečný výber strediska. Pri prvom výbere som vyberala strediská podľa toho, že ich poznám a už som ich aj osobne navštívila. Sú to Trenčianske Teplice, Rajecké Teplice a Bešeňová. V ďalšej fáze som sa zamerala na to či dané stredisko poskytuje balíčky služieb, poprípade či je možnosť skombinovať viaceré služby, ktoré by prispeli k zlepšeniu psychického a určite aj fyzického stavu. Všetky tri strediská vyhovovali. Ďalším krokom, ktorý sa podieľal na rozhodovaní bola cena pobytu a taktiež vzdialenosť od sídla firmy. Jednotlivé lokality som slovne ohodnotila a taktiež som ich podrobila viackriteriálnemu rozhodovaniu, z ktorého mi vyšiel jasný víťaz, ktorý sa zhoduje aj s mojím osobným výberom.

4.3.1 Pobyt v Trenčianskych Tepliciach

Trenčianske Teplice sú kúpeľné mesto, ktoré je vzdialené od Beluše 29 km. Je to príjemné prostredie na odpočinok a zrelaxovanie.

Ubytovanie je minimálne na 5 dní a zahrňuje plnú penziu. V cene pobytu je aj poistenie CK proti insolventnosti. Počas pobytu sú zorganizované procedúry, ktoré pomôžu hlavne telu ale aj psychike. (Sunflowers, 2012)

Je ich celkom 10 a sú to:

- 2x termálny minerálny kúpeľ + suchý zábal (30 + 15 min.),
- 1x shiatsu – japonská masáž (45 min.),
- 1x Dorn metóda Breuss masáž (20 min.),
- 1x rašelinový zábal (20 min.),
- 1x pilates (45 min.),
- 1x masáž lávovými kameňmi (60 min.),
- 1x kraniosakrálna osteopatia (20 min.),
- 1x antistresový zábal z včelieho vosku (20 min.),
- 1x jógové cvičenie (45 min.).

Cena pobytu je od 393,- eur /na osobu a závisí od sezóny a kategórie izieb. Pre lepšiu názornosť prikladám aktuálny cenník (Obr. 16).

Trenčianske Teplice - Pobyt pre manažerov 2012

Ceny platné pre: počet osôb 2, počet nocí 5 (EUR)

Počet osôb: Počet nocí: Mena:

	02.01.2012 - 28.04.2012 04.11.2012 - 23.12.2012			29.04.2012 - 28.06.2012 02.09.2012 - 03.11.2012			29.06.2012 - 01.09.2012		
	1/1	1/2	1/2A	1/1	1/2	1/2A	1/1	1/2	1/2A
Parkhotel na Baračke ***									
Veľký apartmán	-	-	886 EUR [26.692 SKK]	-	-	935 EUR [28.168 SKK]	-	-	955 EUR [28.770 SKK]
Malý apartmán	-	-	861 EUR [25.938 SKK]	-	-	910 EUR [27.415 SKK]	-	-	930 EUR [28.017 SKK]
Štúdio	-	836 EUR [25.185 SKK]	-	-	886 EUR [26.692 SKK]	-	-	905 EUR [27.264 SKK]	-
Izba	905 EUR [27.264 SKK]	786 EUR [23.679 SKK]	-	955 EUR [28.770 SKK]	836 EUR [25.185 SKK]	-	975 EUR [29.373 SKK]	856 EUR [25.788 SKK]	-

Vysvetlivky: 1/1 - 1-posteľová izba
1/2 - 2-posteľová izba
1/2A - 2-posteľový apartmán

Obr. 16. Cenník pobytu pre manažerov pre 2 osoby (Sunflowers, 2012)

4.3.2 Pobyt v Thermal Parku Bešeňová

V prípade Thermal Parku Bešeňová je vzdialenosť 121 km a z poskytovaných služieb som vybrala Relaxačný pobyt extra. Ide o klasický odpočinkový pobyt pre telo a dušu s rozšírenou paletou služieb. V cene je polpenzia a voľné vstupy sú do bazéna, sauny a vírivého bazéna. Na obrázku (Obr. 17) je vypočítaná cena pre dve osoby na 5 nocí v štandard izbe, ktorá je 470,- eur. (Relaxos, 2012)

Vypočítajte si cenu pobytu

Cena je uvedená pre 1 noc

Obdobie	09.03.12 - 14.03.12	Počet
Kategória izby: Standard		
Dvojlôžková	47 €/osoba	<input type="text" value="2"/> x osoba
Jednolôžková	62 €/osoba	<input type="text" value=""/> x osoba
Kategória izby: Superior		
Dvojlôžková	52 €/osoba	<input type="text" value=""/> x osoba
Jednolôžková	67 €/osoba	<input type="text" value=""/> x osoba
Kategória izby: Trojlôžková izba		
Trojlôžková	47 €/osoba	<input type="text" value=""/> x osoba
Kategória izby: Rodinna izba		
Bunka (2+2)	47 €/osoba	<input type="text" value=""/> x osoba

Cena za pobyt: 470 €

Obr. 17. Cenník (Relaxos, 2012)

4.3.3 Pobyt v Rajeckých Teplicích

Druhé stredisko, Rajecké Teplice, je vzdialené približne 40 km a v ponuke svojich služieb má rôzne relaxačné balíčky. Stredisko patrí k najkrajším a najkvalitnejším kúpeľom na Slovensku. Je obklopené Strážovskými vrchmi a Malou Fatrou, v oblasti, ktorá je bohatá na minerálnu vodu. Kúpele sú preslávené termálnymi prameňmi s teplotou 38 °C a známe sú tiež liečebné účinky, hlavne na pohybový aparát. Liečebný dom Aphrodite, ktorý je pýchou Rajeckých Teplíc, je jedným z najkrajších vodných a saunových svetov na Slovensku. Z hľadiska ponúkaných pobytov som sa zamerala na pobyt Sport Activ 2012. Cena za pobyt je 275,- eur na osobu. V cene pobytu je zahrnuté ubytovanie minimálne na 5 nocí, polpenzia, ktorá zahŕňa raňajky a večere formou bufetových stolov, poistenie proti insolventnosti. Procedúry wellness programu zahŕňajú:

- 1x kardio – fitness,
- 1x masážne lôžko,
- 1x hod. bowling,
- 1x hod. 3D Golf,
- 1x hod. tenis,
- 1x jazda na koni,
- 1x hod. bicykel. (Rajecké, 2012)

Na obrázku (Obr. 18) sú zobrazené ceny pre dve osoby na 5 nocí. Cena, ktorá je pre mňa dôležitá je 551,- eur. (Rajecké, 2012)

Ceny platné pre: počet osôb 2, počet nocí 5 (EUR)

Počet osôb: Počet nocí: Mena: [PREPOČÍTAJ CENU](#)

	Sezóna 05.01.2012 - 22.12.2012		
	1/1	1/2	1/2A
Wellness Hotel Diplomat ****			
Veľký apartmán	-	-	808 EUR 726 EUR [21.871 SKK]
Standard	857 EUR 771 EUR [23.227 SKK]	612 EUR 551 EUR [16.599 SKK]	697 EUR 628 EUR [18.919 SKK]
Malý apartmán	-	-	661 EUR 595 EUR [17.925 SKK]

Vysvetlivky: 1/1 - 1-posteľová izba
 1/2 - 2-posteľová izba
 1/2A - 2-posteľový apartmán

Obr. 18. Cenník (Rajecké, 2012)

Na to, aby som vybrala vhodný pobyt s ohľadom na cenu, na ponúkané služby a taktiež vzdialenosť som sa rozhodla použiť viackriteriálne rozhodovanie. Je dostatočne prehľadné a dokáže jednoznačne určiť, ktorá varianta je najvhodnejšia.

Ako jednotlivé kritéria som si určila:

- K1 – cena,
- K2 – vzdialenosť,
- K3 – služby,
- K4 – scenéria hotela.

Hodnoty sú nasledovné:

- 1 – rovnako dôležité,
- 3 – slabo dôležité,
- 5 – dôležité,
- 7 – silne dôležité,
- 9 – zásadne dôležité.

Tab. 4. Priradenie hodnôt ku kritériám
(vlastné spracovanie)

	K1	K2	K3	K4
K1 – Cena	1	1/7	1/5	1/3
K2 – Vzdialenosť	7	1	1/3	1/3
K3 – Služby	5	3	1	1/5
K4 - Scenária hotela	3	3	5	1

Tab. 5. Prepočítané váhy kritérií
(vlastné spracovanie)

Kritérium	Váha kritéria	Prepočítaná váha
K1 – Cena	0,3124	0,06
K2 - Vzdialenosť	0,9391	0,18
K3 – Služby	1,3161	0,26
K4 - Scenária hotela	2,5900	0,50
Σ	5,1576	1

Tab. 6. Subjektívne ohodnotenie kritérií
(vlastné spracovanie)

Kritérium	Thermal Park Bešeňová	Kúpele Rajecké Teplice	Kúpele Trenčianske Teplice
K1 – Cena	8	6	4
K2 – Vzdialenosť	1	7	10
K3 – Služby	3	6	8
K4 - Scenária hotela	6	7	7

Hodnoty, ktoré sú v tabuľke (Tab. 6) sú v rozmedzí <0;10> a čím vyššia hodnota, tým viac spĺňa moje požiadavky. Následne som hodnoty z tabuľky (Tab. 6) vynásobila s prepočítanou váhou v tabuľke 5 a po sčítaní som dostala konečné výsledky.

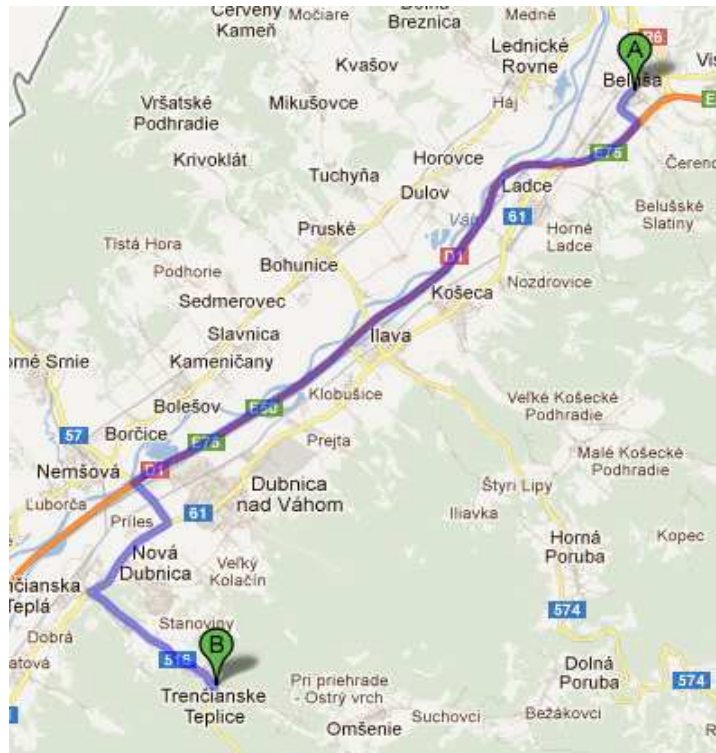
Tab. 7. Rozhodovacia tabuľka
(vlastné spracovanie)

Kritérium	Thermal Park Bešeňová	Kúpele Rajecké Teplíce	Kúpele Trenčianske Teplíce
K1 – Cena	0,48	0,36	0,24
K2 – Vzdialenosť	0,18	1,26	1,8
K3 – Služby	0,78	1,56	2,08
K4 - Scenéria hotela	3	3,5	3,5
Σ	4,44	6,68	7,62

Na základe prepočítania pridelených hodnôt s prepočítanými váhami, si na základe najvyššej dosiahnutej hodnoty v tabuľke (Tab. 7) vyberám možnosť pobytu v Trenčianskych Tepliciach.

4.3.4 Trenčianske Teplíce

Parkhotel na Baračke (Obr. 20), ktorý sa nachádza na okraji kúpeľného mesta Trenčianske Teplíce, je ideálne miesto na zbavenie sa stresu. Ideálny čas na takýto pobyt je na rozhodnutí samotných manažérov, lebo oni najlepšie vedia ako sú na tom s prácou. Na druhej strane ja by som zvolila ideálne obdobie na prelome apríla a mája, pretože vtedy sa zobúdzda príroda a podľa môjho názoru je to najkrajší čas nie len na relaxáciu, ale aj na nabratie nových síl. Druhý termín, kedy by sa pobyt mohol uskutočniť by bol začiatkom jesene, kedy príroda nadobúda rôzne krásne farby a pôsobí upokojujúcim dojmom. Taktiež konečné rozhodnutie by som prekonzultovala s manažérmi, ale ako bolo vyššie uvedené, oni nevedia odpočívať, tak by to donekonečna odkladali. Na obrázku (Obr. 19) je pre lepšie pochopenie znázornené, kde sa daná lokalita nachádza a ako je to vzdialené od sídla spoločnosti.



Obr. 19. Zobrazenie cesty (Mapy, 2012)

Pre pobyt v tejto oblasti som sa rozhodla práve z toho dôvodu, pretože je to pomerne blízko a toto kúpeľné stredisko má dobré referencie. Ako vhodný odpočinok som vybrala z ponuky balíčkov, ktoré daný hotel poskytuje. Balíček sa volá Pobyt pre manažérov 2012.



Obr. 20. Parkhotel na Baračke (Herkules, 2012)



Obr. 21. Jedáleň (Sunflowers, 2012)



*Obr. 22. Okolie Parkhotela na Baračke
(Sunflowers, 2012)*



Obr. 23 Vnútorný bazén (Sunflowers, 2012)

Vo wellness centre, kde sa nachádzajú dve sauny a relaxačný bazén sa dá načerpať nová energia na podávanie lepších výkonov. Okrem iných služieb sa tu dajú využiť rôzne masáže a zábaly. Cena balíčka zahŕňa aj voľné vstupy do bazéna, fínskej a tureckej parnej sauny a fitness centra. (Sunflowers, 2012)

Extra službami je kúpací plášť a strážené parkovanie, ktoré je v cene pobytu. V cene poistenia je poistenie storna pobytu. (Sunflowers, 2012)

Termín nástupu na pobyt je nedeľa. Existuje možnosť dohodnúť sa s hotelom na inom dni nástupu. Prvá služba v deň nástupu je večera pri príchode od 14. – 18. hodiny a posledná služba v deň odchodu sú raňajky, pokiaľ je odchod do 11. hodiny. Pri odchode z pobytu je možné vopred požiadať namiesto raňajok alebo obeda o poskytnutie Lunch-paketu. (Sunflowers, 2012)

4.4 Kurzy zvládania stresu

Ďalšiu novinku, ktorú by som zaviedla v spoločnosti, na to aby manažéri lepšie dokázali odolávať stresovým situáciám, sú školenia. Z dostupných informácií na internete som zúžila výber na tri firmy, ktoré ponúkajú takéto školenia. Jednotlivé firmy som emailom požiadala o presnejšie cenové ponuky, pretože na internete mali uvedené, že cena bude vypočítaná na základe presnej špecifikácie objednávateľa. Z opýtaných firiem sa ozvali všetky tri, ktoré poskytli o niečo konkrétnejšie informácie.

4.4.1 AiO Education

Názov firmy je AiO Education s.r.o. a sídlo má v Banskej Bystrici. Kurz sa volá STRES MANAŽMENT a koná sa v termíne 26.-27.4. 2012 v Zavare (pri Trnave). Počet vyučovacích hodín je 16 za dva dni, pričom vyučovacia hodina má 60 minút. Pri dvoch účastníkoch poskytujú z ceny školného zľavu 10 %. Cena školného na jedného účastníka po odčítaní zľavy je 248, 40,- eur.

Časový harmonogram:

- 1. Deň 9:00 – 17:30,
- 2. Deň 8:30 – 17:00.

Hlavným cieľom kurzu je naučiť účastníkov tréningu ako si môžu zlepšiť kondíciu proti zaťaženiu v práci. Naučiť sa minimalizovať zdroje stresu, spoznať jednoduché relaxačné techniky na odbúranie stresu. Tento kurz je určený každému, kto chce lepšie zvládať stresové situácie, taktiež manažérom, personalistom, asistentom a širokej verejnosti.

Hlavná náplň kurzu je nasledovná:

- Čo je stres, význam a vznik,
- Stresory,
- Vlastné zdroje stresu,
- Súlad medzi životnými a pracovnými prioritami,
- Stresové reakcie, schopnosť ich identifikovať,
- Pravidlá vyhnutia sa stresu,
- Druhy relaxácie a meditácie,
- Význam relaxačných metód a ich precvičovanie.

Na konci kurzu každý účastník dostane osvedčenie o absolvovaní tréningu, ktoré je akreditované MŠ SR. (Kurzy, 2012)

Vzhľadom na to, že kurz je dvojdňový, treba zabezpečiť ubytovanie. Najbližšie ubytovanie, ktoré sa pri Zavare nachádza je vzdialené 6,5 km je v Trnave. Penzión sa volá Lux a je dobre dostupný z diaľnice D1. Komfortne zariadené izby majú vlastnú kúpeľňu, chladničku a TV. K dispozícii sú dvojlôžkové a trojlôžkové izby. Cena dvojlôžkovej izby v termíne od 18. – 19. apríla 2012 je 35,- eur na jednu osobu, v prípade objednania raňajok je to 40,- eur. Storno ubytovania je bezplatné. (Booking, 2012)

4.4.2 Excellent Training

Druhá oslovená firma mi poskytla iba také informácie, aké som sa dočítala na internetových stránkach, tak som nebola o nič múdrejšia. Názov kurzu je Stress management a konal by sa v termínoch 12.-13. marca 2012 a 18.-19. apríla 2012 v Bratislave. Štandardná cena za tento tréning je 329,- eur/ osoba, pokiaľ by sa tréningu zúčastnili dve osoby, bola by poskytnutá zľava. V cene je lektorské zabezpečenie kurzu, študijné materiály, akreditovaný certifikát MŠ SR, občerstvenie, obed a noc v partnerskom hoteli organizátora. Cieľová skupina, pre ktorú je kurz určený sú manažéri, obchodníci, asistenti, advokáti, šoféri a všetci tí, ktorí každodenne zápasia so stresom. Náplňou tohto kurzu je:

- Príčiny stresu,
- Stres na pracovisku a v kolektíve,
- Osobné pravidlá pre vyhnutie sa stresu,

- Koncentrácia mysle,
- Zvyšovanie emočnej inteligencie. (Kurzy, 2012)

4.4.3 TM Consulting

Tretiu oslovenú firmu som zvolila preto, lebo sa miesto, kde sa bude kurz konať, dá dohodnúť s organizátormi. Firma má sídlo v Nitre a svoje kurzy uskutočňuje v mestách Bratislava, Žilina, Trenčín, Košice, Poprad a tiež podľa špecifikácie klienta. Kurzy má zamerané na verejnosť ale taktiež na vnútrofirémnych záujemcov. Cieľom kurzu je osvojenie si metód zvládania stresu, poznanie dôsledkov a vplyv na zvládnutie negatívnych emócií, ktoré sprevádzajú stres. Tento kurz je určený pre manažérov, podnikateľov, majiteľov firiem, vedúcich zamestnancov a pre všetkých, ktorí sa chcú naučiť účinne vyrovnáť so stresovými situáciami. Obsahová náplň kurzu je nasledovná:

- Faktory, ktoré vyvolávajú stres,
- Zvládanie záťažových situácií,
- Psychohygiena v práci, metódy relaxácie,
- Návnik relaxačných techník.

Rozsah kurzu je 8 hodín a cena za tento kurz je 78,- eur. Na konci kurzu každý účastník dostane certifikát o absolvovaní programu. (Education, 2012)

Pri výbere vhodného kurzu som sa rozhodla použiť viackriteriálne rozhodovanie. Ako jednotlivé kritéria som si určila:

- K1 – cena,
- K2 – vzdialenosť,
- K3 – cena ubytovania,
- K4 – certifikát,
- K5 – dĺžka trvania,
- K6 – obsah kurzu.

Hodnoty sú nasledovné:

- 1 – rovnako dôležité,
- 3 – slabo dôležité,
- 5 – dôležité,
- 7 – silne dôležité,
- 9 – zásadne dôležité.

Tab. 8. Priradenie hodnôt ku kritériám (vlastné spracovanie)

	K1	K2	K3	K4	K5	K6
K1 - Cena	1	1/5	1/5	1/5	1/3	1/5
K2 - Vzdialenosť	5	1	1/7	5	1/5	1/5
K3 – Cena ubytovania	5	7	1	1/3	1/5	1/3
K4 - Certifikát	5	3	3	1	1/5	1/7
K5 – Dĺžka trvania	3	5	5	5	1	1/7
K6 – Obsah kurzu	5	5	3	7	7	1

Tab. 9. Prepočítané váhy kritérií

(vlastné spracovanie)

Kritérium	Váha kritéria	Prepočítaná váha
K1 - Cena	0,29	0,03
K2 – Vzdialenosť	0,72	0,08
K3 – Cena ubytovania	0,96	0,11
K4 - Certifikát	1,04	0,12
K5 – Dĺžka trvania	1,94	0,22
K6 – Obsah kurzu	3,93	0,44
Σ	8,88	1

Tab. 10. Subjektívne ohodnotenie kritérií (vlastné spracovanie)

Kritérium	AiO	Excellent training	TM Consulting
K1 – Cena	8	6	10
K2 - Vzďialenosť	7	5	8
K3 – Cena ubytovania	5	6	10
K4 – Certifikát	7	7	7
K5 – Dĺžka trvania	6	6	8
K6 – Obsah kurzu	9	9	9

Hodnoty, ktoré sú v tabuľke (Tab. 10) sú v rozmedzí <0;10> a čím vyššia hodnota, tým viac spĺňa moje požiadavky. Následne som hodnoty z tabuľky (Tab. 10) vynásobila s prepočítanou váhou v tabuľke (Tab. 9) a po sčítaní som dostala konečné výsledky.

Tab. 11. Rozhodovacia tabuľka(vlastné spracovanie)

Kritérium	AiO	Excellent training	TM Consulting
K1 – Cena	0,24	0,18	0,30
K2 – Vzďialenosť	0,56	0,40	0,64
K3 – Cena ubytovania	0,55	0,66	1,10
K4 – Certifikát	0,84	0,84	0,84
K5 – Dĺžka trvania	1,32	1,32	1,76
K6 – Obsah kurzu	3,96	3,96	3,96
Σ	7,47	7,36	8,6

Na základe získaných informácií a využitií viackritériálneho rozdelenia by som zvolila účasť na kurze, ktorý poriada TM Consulting, nielen preto, že by sa uskutočnilo najbližšie od sídla spoločnosti, ale taktiež cena tohto kurzu je priaznivá. Pri tejto možnosti odpadajú úvahy o potrebnom ubytovaní, keďže kurz sa uskutoční v jeden deň. Moje rozhodnutie potvrdilo aj následné vykonanie viackritériálneho rozhodnutia (Tab. 11). Nerozhodovala som sa na základe obsahu kurzu, pretože ten je takmer rovnaký, a dokonca aj osvedčenie na konci kurzu je také isté.

5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

V tejto kapitole bude uvedená finančná náročnosť projektu pre spoločnosť. Všetky náklady sú znázornené v tabuľke (Tab. 12), ktoré sú rozpočítané na 1 a 2 osoby.

Tab. 12. Náklady projektu (vlastné spracovanie)

	1 osoba	2 osoby
Cena pobytu	393	786
Doprava	6	6
Cena školenia	78	156
Amortizácia vozidla	14,50	14,50
Doprava	7	7
Ubytovanie	0	0
Amortizácia vozidla	9,60	9,60
Nákup nádob na pitie	20,50	41
Nákup diárov	7	14
Projekt celkom	535,60	1047,10

Pri výpočte ceny za dopravu do daného strediska som vychádzala z nasledujúcich údajov. Manažéri na presun do danej lokality využijú firemné vozidlo značky Škoda Octavia, ktorého kombinovaná spotreba paliva je 6,6 litra na 100 km. Vzdialenosť je 29 km, tam a späť je to 58 km. Priemerná cena nafty je 1,485 eura za liter. Z týchto údajov je priemerná spotreba paliva pri daných 58 km po zaokrúhlení 4 l. Do úvahy treba brať aj prípadné zdržania a iné neočakávané aktivity. Celková cena paliva tak vychádza po zaokrúhlení na 6 eur. Vzhľadom na to, že pri dvoch účastníkoch záťaž na vozidlo nie je extrémna, tak tento náklad považujem za fixný. Pri plnom obsadení auta by náklady samozrejme vzrástli pretože odpor auta by bol väčší. Treba brať do úvahy aj výšku amortizácie vozidla. Spoločnosť ju má stanovenú na 0,25 centov za kilometer. Takýto postup som použila aj pri výpočte dopravy na školenie o strese.

Ubytovanie je v hodnote 0,- eur pretože kurz by sa konal v Trenčíne jeden deň a netreba zaobstarat' nocľah.

Po sčítaní všetkých nákladov projektu je výsledná suma na jednu osobu 535,60 eur. Po oboznámení vedenia s predbežným rozpočtom projektu sa dostavila pozitívna reakcia. Spoločnosť sa vyjadrila, že by nemala problém zafinancovať spomínaný projekt a že kvality

manažérov sú pre nich dôležité a takýmto spôsobom by sa dokázali odmeniť sa vykonávanú prácu.

6 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Výsledkom rizikovej analýzy bude identifikácia základných rizík projektu a ich zhodnotenie. Taktiež bude ukazovať či je úroveň rizík pre realizáciu únosná. Jednotlivé faktory budú posudzované z hľadiska pravdepodobnosti výskytu a z hľadiska dopadu na projekt. Budú navrhnuté opatrenia pre zníženie rizikovosti u jednotlivých, hlavne najrizikovejších faktorov.

Rizikové faktory sú identifikované v oblastiach:

- Organizačné riziká: sú riziká, ktoré sa spájajú priamo s organizáciu a zaistením celého projektu zvládania stresu v organizácii, od pobytu cez školenia až po individuálne techniky obmedzenia stresu.
 - Krytie termínov pobytu s termínmi firmy,
 - Riziko prekročenia rozpočtu,
 - Nízka zainteresovanosť vedenia.
- Riziká v závislosti na externých zdrojoch: ide o riziká, na ktoré majú zásadný vplyv externé faktory, ktoré sprevádzajú organizáciu projektu.
 - Nástup v nedeľu,
 - Zlé počasie,
 - Nutnosť odloženia pobytu,
- Riziká závislé na účastníkoch: sú riziká, na ktoré majú podstatný vplyv účastníci.
 - Choroba účastníkov,
 - Riziko väčšieho stresu pred a po pobyte,
 - Nezáujem účastníkov o semináre.

Tabuľka (Tab. 13) zobrazuje jednotlivé riziká s ich pravdepodobnosťami výskytu. Tieto pravdepodobnosti sú ohodnotené na päťstupňovej škále a jednotlivé stupne znamenajú pravdepodobnosť 0,1; 0,3; 0,5; 0,7 a 0,9.

Tab. 13. Rizika projektu a hodnotenie ich výskytu (vlastné spracovanie)

Číslo	Riziko a jeho typ	Pravdepodobnosť výskytu	Hodnotenie pravdepodobnosti
	Organizačné riziko		
1	Krytie termínov pobytu s termínmi firmy	•••	0,5
2	Riziko prekročenia rozpočtu	••	0,3
3	Nízka zainteresovanosť vedenia	•••	0,5
	Riziko v závislosti na externých zdrojoch		
4	Nástup v nedeľu	•••	0,7
5	Zlé počasie	•	0,1
6	Nutnosť odloženia pobytu	••	0,3
	Riziko závislé na účastníkoch		
7	Choroba účastníkov	•	0,1
8	Riziko väčšieho stresu pred a po pobyte	••••	0,7
9	Nezáujem účastníkov o semináre	•••	0,5

Vysvetlivky:

- nevýznamná pravdepodobnosť výskytu
- nízka pravdepodobnosť výskytu
- stredná pravdepodobnosť výskytu
- významná pravdepodobnosť výskytu
- vysoká pravdepodobnosť výskytu

V tabuľke (Tab. 14) možno vidieť rizika s určením dopadu rizika a jeho zaradením na päť-stupňovú škálu ako v tabuľke (Tab. 13). Jednotlivé stupne znázorňujú dopad na projekt v hodnote 0,1; 0,3; 0,5; 0,7 a 0,9.

Tab. 14. Hodnota dopadu rizika na projekt (vlastné spracovanie)

Číslo	Riziko a jeho typ	Dopad rizika	Hodnotenie dopadu
	Organizačné riziko		
1	Krytie termínov pobytu s termínmi firmy	zásadný	0,9
2	Riziko prekročenia rozpočtu	nízky	0,3
3	Nízka zainteresovanosť vedenia	stredný	0,5
	Riziko v závislosti na externých zdrojoch		
4	Nástup v nedeľu	zásadný	0,9
5	Zlé počasie	nízky	0,3
6	Nutnosť odloženia pobytu	stredný	0,5
	Riziko závislé na účastníkoch		
7	Choroba účastníkov	nepodstatný	0,1
8	Riziko väčšieho stresu pred a po pobyte	stredný	0,5
9	Nezáujem účastníkov o semináre	značný	0,7

Vysvetlivky:

0,1 – nepodstatný dopad

0,3 – nízky dopad

0,5 – stredný dopad

0,7 – značný dopad

0,9 – zásadný dopad

6.1 Opatrenia na odstránenie rizík

Tabuľka (Tab. 15) je maticou, ktorá spája pravdepodobnosti výskytov rizík a hodnôt ich dopadu na projekt a ukazuje, ktoré riziká ohrozujú projekt výrazne a ktoré sú zanedbateľné.

Tab. 15. Riziká projektu a ich hodnotenie (vlastné spracovanie)

		Dopad rizika na projekt				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravdepodobnosť výskytu rizika	0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
	0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
	0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
	0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09

Riziká sú rozdelené do troch kategórií. Zelená farba označuje riziká, ktoré majú nízku rizikovosť pre projekt, žltou farbou je označená stredná kategória rizík a červenou farbou sú označené riziká, ktoré predstavujú vysokú rizikovosť. V nasledujúcej tabuľke (Tab. 16) je možné vidieť, ktoré riziká spadajú do jednotlivých oblastí rizikovosti.

Tab. 16. Označenie rizík a ich rizikovosť (vlastné spracovanie)

		Dopad rizika na projekt				
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravdepodobnosť výskytu rizika	0,9					
	0,7			8		4
	0,5			3	9	1
	0,3		2	6		
	0,1	7	5			

6.1.1 Opatrenia na odstránenie nízkych rizík

Hodnota nízkych rizík je zanedbateľná. Tieto riziká môžu byť akceptované bez vypracovania zložitejších plánov na ich odstránenie. Ak by sme sa rozhodli pre ich odstránenie treba sa zamerať na to, aby náklady, ktoré budú vynaložené na ich elimináciu neboli vyššie ako hodnota rizika, ktoré prinášajú.

Návrh vhodných opatření:

- Prekročení rozpočtu:
 - Detailné rozpísanie nákladov na každú činnosť
 - Navýšenie rozpočtu o rezervu na neočakávané situácie
- Zlé počasie:
 - Sledovať dlhodobú predpoveď počasia
 - Vybrať termín v letných mesiacoch
 - Interiérové aktivity
- Choroba účastníkov
 - Manažéri ma uistili, že nebývajú často chorí, ale aj napriek tomu by som doporučila v chrípkových mesiacoch vyhýbať sa miestam, kde sa zdržiava veľa ľudí
 - Nepodceňovať príznaky choroby
 - Otužovanie
 - Poistenie storno poplatkov

6.1.2 Opatrenia na odstránenie stredných rizík

Hodnota stredných rizík nie je zanedbateľná a potrebuje využiť opatrenia, ktoré tieto riziká čiastočne zmiernia a následne tak znížia dopad na projekt.

Návrh možných opatření:

- Nízka zainteresovanosť vedenia
 - Lepšia komunikácia o projekte
 - Vysvetliť prínosy projektu
- Nutnosť odloženia pobytu
 - Lepšie rozplánovanie pracovných úloh
 - Zvýšená pozornosť pri potvrdení termínu

- Riziko väčšieho stresu pred a po pobyte
 - o Lepšie plánovanie a organizovanie úloh
 - o Určenie zodpovedného kompetentného pracovníka, ktorý zaistí aby sa veci nehromadili a priebežne vybavovali
- Nezáujem účastníkov o semináre
 - o Zvýšená informovanosť o obsahu seminárov
 - o Pripomínanie významu a potreby seminárov

6.1.3 Opatrenia na odstránenie vysokých rizík

Vysoké riziká sa v projekte nachádzajú dve. Vzhľadom na to, že ich dopad by bol na projekt značne obtiažny, pretože v prípade zrušenia pobytu by sa museli zaplatiť storno poplatky a taktiež fakt, že nástup je obmedzený na jeden deň, jedná sa o určité obmedzovanie.

Návrh možných opatrení:

- Krytie termínov pobytu s termínmi firmy
 - o Lepšia organizácia práce
 - o Zaznamenávanie úloh do diára
 - o Pravidelné kontrolovanie splnených a nadchádzajúcich úloh
- Nástup v nedeľu
 - o Dohodnutie sa na inom nástupnom dni

6.2 Rozhodnutie o realizácii projektu

Na základe analýzy jednotlivých rizík, opatrení a ich dopadu na projekt sa dá konštatovať, že projekt sa dá zrealizovať.

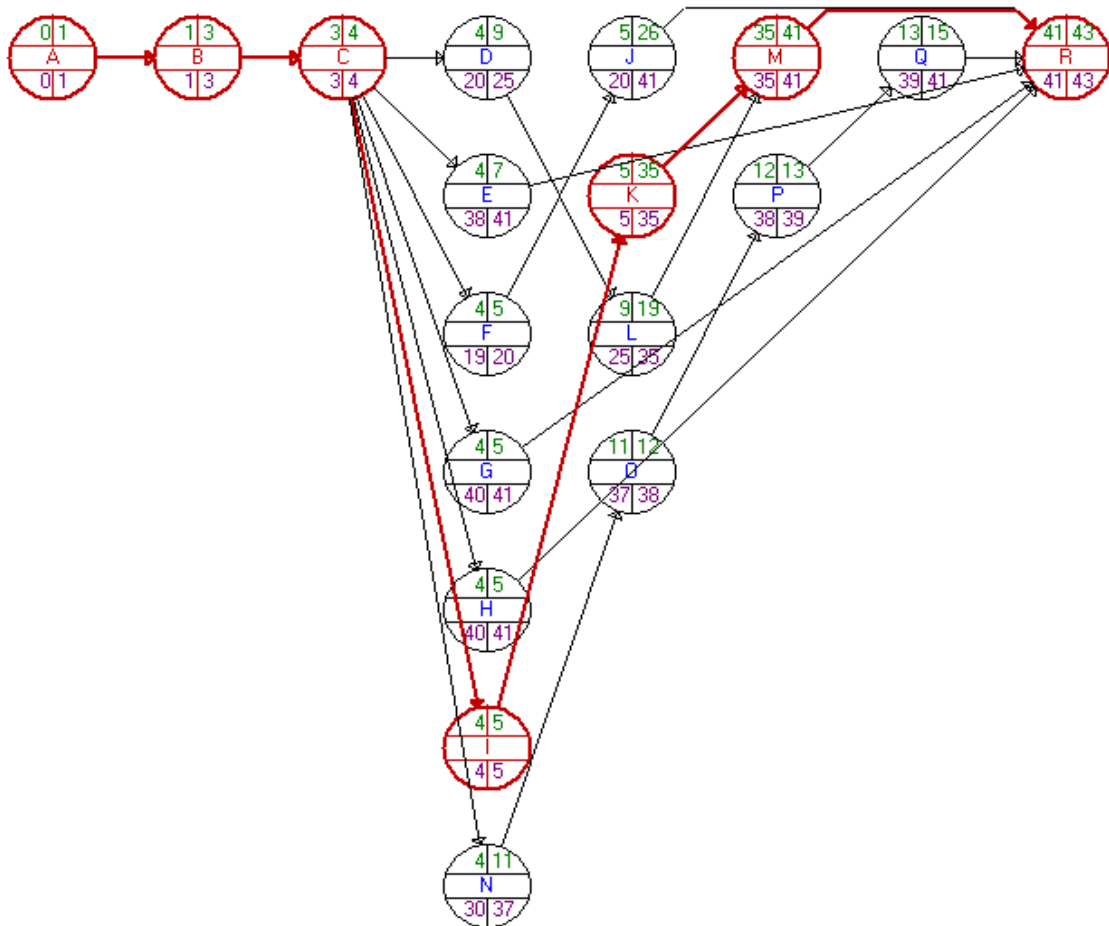
7 ČASOVÁ ANALÝZA

Tabuľka (Tab. 17) ukazuje jednotlivé činnosti, ktoré sú potrebné pre úspešné riadenie stresu a stresových situácií. Zobrazuje dobu trvania jednotlivých činností a ich návaznosť.

Tab. 17. Návaznosť a doba trvania činností projektu (vlastné spracovanie)

Označenie	Činnosť	Činnosť predchádzajúca	Trvanie (dni)
A	Oboznámenie s projektom	-	1
B	Pripomienky, úpravy	A	2
C	Schválenie projektu	B	1
D	Naplánovanie pracovných úloh	C	5
E	Organizácia pracovného stola	C	3
F	Nákup nádob na pitie	C	1
G	Nákup diárov	C	1
H	Výroba motta	C	1
I	Zarezervovanie termínov pobytu	C	1
J	Vytvorenie návyku	F	21
K	Čakanie na odjazd na pobyt	I	30
L	Príprava pracovných úloh pred odchodom na pobyt	D	10
M	Pobyt	K,L	6
N	Organizácia školiaceho seminára	C	7
O	Potvrdenie účasti	N	1
P	Čakanie na termín semináru	O	1
Q	Školiaci seminár	P	2
R	Zhodnotenie projektu	E,G,H,J,M,Q	2

Do úvahy treba brať fakt, že doba celého projektu je ovplyvnená medzerami medzi pobytom a školiacimi seminármi a taktiež medzi časom, počas ktorého si manažéri zvykali na nové pravidlá. Počet dní pri pitnom režime som určila preto 21 lebo v jednom článku som sa dozvedela, že na to aby si človek osvojil alebo zmenil svoje doterajšie zaužívané spôsobi stačí 21 dní. (Bzdúšek, 2010)



Obr. 24. Činnosti projektu v sieťovom grafe

Na obrázku (Obr. 24) je znázornený graf, ktorý zobrazuje návaznosť jednotlivých činností v uzlovo orientovanom sieťovom grafe. Červenou farbou je zobrazená jedna kritická cesta, ktorá vedie nasledujúcimi činnosťami A-B-C-I-K-M-R. Doba od predstavenia projektu po uskutočnenie všetkých činností, ktoré zmiernia dôsledky stresu je 43 dní. Ak sa predĺži doba činnosti na kritickej ceste predĺži sa celá doba činnosti projektu. V praxi to znamená asi toľko, že napr. pri činnosti K je doba 30 dní pomerne orientačná, pretože pokiaľ okolnosti v spoločnosti dovoľujú, tak je možné pobyt zarezervovať s odchodom do 5-7 dní. V inom prípade je možné pobyt dlhodobjšie plánovať či už z hľadiska stanovenia ročného rozpočtu alebo z hľadiska výberu vhodného obdobia pre pobyt. Preto by sme sa mali vyhnúť predĺženiu a sledovať činnosti, ktoré sú na kritickej ceste. Údaj, ktorý nám vypočítal program WinQSB, že celý projekt sa uskutoční za 36 dní by bol objektívny vtedy pokiaľ by

sa všetky činnosti organizovali bez akéhokoľvek meškania hneď na prvý krát. Vzhľadom na to, že pobyt a semináre by sa organizovali v rámci roka, v čase kedy by bolo nielen pekné počasie, ale aj v čase kedy to najviac vyhovuje manažérom tak by sa čas projektu samozrejme predĺžil.

8 ZHODNOTENIE PROJEKTU MANAŽÉRMÍ

Na celkový projekt som sa spýtala aj samotných manažérov. Čo sa im na ňom páči, čo by reálne dokázali akceptovať, s čím nesúhlasia. Odpovede ma celkom prekvapili a manažérom sa môj projekt páčil a dokázali oceniť jeho pozitívne a negatívne stránky. Vybrala som pár odpovedí, ktoré hodnotia klady a zápory projektu.

„Na celkový projekt sa dívam ako na niečo, čo je reálne uskutočniteľné z hľadiska jednotlivých činností. Viem si predstaviť, že by som si zvykol ich dodržiavať, aj keď by to chcelo určité sebazaprenie. Vnímam to hlavne pri dodržiavaní toho pitného režimu, v tom by musel na mňa niekto dohliadať. Ale asi prišiel správny čas na to, aby som to zmenil.“ Hlavným bodom rozhovoru bol názor na relaxačný pobyt v Trenčianskych Tepliciach. *„Môj názor na pobyt, na ktorom by som prakticky odpočíval a chodiť po masážach, tak neviem či by som si zvykol. Keďže som skôr aktívny typ človeka určite by mi tam chýbal nejaký ten pohyb. Ale ako relaxácia tela je to fajn nápad, ale necítil by som sa vo svojej koži. Ideálnym pobytom by boli 4 dni v nejakom lyžiarskom stredisku, ale to by bolo dosť finančne náročné pre firmu, pokiaľ by sa jednalo o strediská tu na Slovensku by to bolo aj finančne zvládnuteľné, ale mal som namysli skôr zahraničie.“* Na otázku či si myslí, že lepšia organizácia stola je ideálnym spôsobom ako eliminovať určitý stres a či je to vhodné pre taký typ človeka ako je on sám som dostala nasledovnú odpoveď. *„No nie som si úplne istý, či by som tam ten neporiadok nemal do týždňa znova. Ale asi to chce neustálu kontrolu a pravidelné triedenie. Určite by mi to pomohlo k tomu aby som pol hodinu nehľadal nejaký papier, ktorý aj tak nakoniec nájdem rovno pred nosom. Táto myšlienka sa mi páči, dokážem si predstaviť, že by mi to pomohlo k uľahčeniu hľadania určitých vecí. Veľmi sa mi páči aj myšlienka s tým mottom, ktoré by malo viac miesta na upratanom stole.“*

Rovnaká debata prebehla aj s mladším manažérom. Najviac z celého projektu sa mu páčil pobyt. *„Na ten pobyt by som odišiel hneď zajtra. Nič nerobiť iba chodiť z jednej procedúry na druhú a oddychovať, to je niečo pre mňa. A keďže tam je aj fitness, tak by to bol taký aktívny odpočinok. Poriadne si zacvičiť a potom ísť odpočívať do sauny je super.“* Aj napriek tomu, že nepoužíva diár jeho odpoveď ma prekvapila. *„Tiež sa mi páči používanie diárov. A nie je to ani finančne náročné pre firmu, takže tento bod je určite vhodný nato, aby z časti eliminoval stres z toho čo máme pred sebou. Čo sa týka motta, skôr ako to, by som si umiestnil v kancelárii nejaký vtipný obrázok, ktorý by niečo znázorňoval. Nejaké vtipné odporúčanie ako sa zbaviť stresu, alebo existujú v darčekových predajniach také*

drevené veci, ktoré majú pôsobiť antistresovo a zároveň vtipne. Takú nejakú by som si určite zaobstaral alebo skôr firma.“

Čo sa týka kurzov, ktoré sú zamerané na poznanie a elimináciu stresu pomocou rôznych relaxačných techník, obaja manažéri sa zhodli na rovnakom závere. Preto vyberám spoločné odpovede.

„Na internete je veľa dostupných informácií o téme stres, sú tam aj rady aj relaxačné techniky, treba len chcieť sa o to zaujímať. Myslím, že v tomto prípade sú kurzy nie tak dôležité. Čítil by som sa ako v škole, kde musím počúvať lektora a písať si poznámky. Určite by stačilo, keby nám nejakú tú prednášku o strese dáš aj ty. Máme tu dokonca školiacu miestnosť a nemuseli by sme ani nikam cestovať.“

Na záver môžem dodať len toľko, že celkový projekt sa spoločnosti páčil, s určitými výhradami, ktoré sa dajú prispôbiť sa dá postupne pracovať a ešte viac ho zflexibilniť. Tak tiež po finančnej stránke bol projekt одобrený a spoločnosť by nemala žiadny problém ho zafinancovať.

ZÁVĚR

V teoretickej časti sa snažím pozerat' na stres zo všeobecného hľadiska, rozobrať definíciu stresu, príčiny, typy stresu a tiež dôsledky. Taktiež som sa orientovala na stres z pohľadu pracovného prostredia. Zamerala som sa na zdroje stresu na pracovisku a tiež dôsledky pracovných stresorov. Veľmi dôležitým bodom je charakteristika vyhorenia a workoholizmu, ktorým som venovala pozornosť. Veľmi dôležitú úlohu zohrali aj techniky, ktoré je potrebné použiť aby sa pracovná záťaž znížila. V diplomovej práci sú uvedené overené techniky a metódy.

Praktická časť práce je zameraná na manažérov spoločnosti, ktorí často musia čeliť stresovým situáciám. Na základe rozhovorov, ako hlavnej výskumnej techniky, som sa zamerala na stres manažérov v súvislosti s pracovným prostredím a plnením úloh. Cieľom mojej práce bolo zistiť čo najviac informácií o tom, ako manažéri stres zvládajú, či majú dostatočné informácie, čo robia preto aby sa vyhli pôsobeniu stresu, taktiež ma zaujímal ich vzťah k pracovnému prostrediu a následne zameranie sa na výsledky, ktoré rozhovory priniesli. Už po prvých otázkach som sa presvedčila o tom, že ako každý zaneprázdnený manažér, ani títo nie sú výnimka a stres vnímajú ako súčasť práce, ale žiaľ nedokážu s ním efektívne bojovať. Snažila som sa zistiť čo manažéri považujú sa povzbudivé čo by dokázali zmeniť aby menej pociťovali stres a naopak na čo by si určite nezvykli. Tiež som získala informácie od spolupracovníkov, ktorí vnímajú manažérov ako silné osobnosti a dokonca ich vnímanie osobnosti manažérov sú na rovnakej úrovni.

Na základe výsledkov analýzy som navrhla projekt, ktorého úlohou je zníženie stresu manažérov na pracovisku. Myslím si, že moja diplomová práca pomôže manažérom lepšie porozumieť vzťahu medzi osobnosťou manažéra a stresovými situáciami, do ktorých sa na pracovisku dostáva. Je veľmi dôležité aby si manažér sám uvedomil, že pomoc potrebuje a na základe toho bude lepšie zdolávať pracovné situácie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Booking.com: Penzión Lux. *Booking.com* [online]. 2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://www.booking.com/hotel/sk/penzion-lux.sk.html?aid=333367;label=zavarylq-ze9d*hvAwlsUGtUTeFQS19326172182;sid=1a77cbf03bc6c504e967ee1e528e0382;dcid=1;srfid=0608677bbbfb5259c436c93ebbc843aX6#availability_target
- BZDÚŠEK, Ivan. Šťastie - od čoho závisí?. In: *Zachráňme ľudskú existenciu...alebo zbavme sa ilúzií.* [online]. 30.9.2010 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://ivanbzdusek.blogspot.com/2010/09/stastie-od-coho-zavisi.html>
- CAPÍK, Zdenko. *JEDINEČNOSŤ OSOBNOSTI A JEJ VPLYV NA SPOLUPRÁCU V TÍME* [online]. Bratislava, 2010 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2010/essays/Capik-msipapersource35.pdf>. Esej. Slovenská technická univerzita.
- Citáty a výroky slávnych. *Citaty.name* [online]. 2008 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: http://www.citaty.name/o-moudrosti-a-blaznovstvi/newscbm_649590/44/
- Citáty a výroky slávnych. *Citaty.name* [online]. 2008 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: http://www.citaty.name/o-moudrosti-a-blaznovstvi/newscbm_649590/55/
- Citáty a výroky slávnych. *Citaty.name* [online]. 2008 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: http://www.citaty.name/o-moudrosti-a-blaznovstvi/newscbm_649590/11/
- Diár týždenný A5 2012 Calipso , Diáre týždenné A5 2012 Calipso , PGD-TA5CA-041. *Aapapir.sk* [online]. 2002 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.aapapir.sk/zbozi/diar-tyzdenny-a5-2012-calipso-diare-tyzdenne-a5-2012-calipso-pgd-ta5ca-041>
- DNA manažera. *Peoplecomm* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://testy.peoplecomm.cz/test/test6.php?actiope>
- EVA BEDRNOVÁ A KOL. *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
- FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání.* Praha: Portál, 2006. Jak můžeme snížit pracovní zátěž, s. 47-69. ISBN 80-7367-113-1.

Glass4you.sk: Džbány. [online]. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.glass4you.sk/index.php?route=product/category&path=110_123

JAROSLAV ŠTĚPANÍK. *UMĚNÍ JEDNAT S LIDMI 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1527-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jiří. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. 190 s. ISBN 80-7169-121-6.

MBTI test osobnosti. *Za rohem.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://testosobnosti.zarohem.cz/>

MELGOSA, Julián. *Zvládni svůj stres !*. Praha: Severografie Most, 1999. Co je to stres?, s. 17-69. ISBN 80-7172-240-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Sociální kompetence*. Žilina: Poradca podnikateľa, spol. s r.o., 2008. Selfmanagement, s. 17-52. ISBN 978-80-88931-90-4.

MURDOCK, Alex; SCUTT, Carol. *Personal Effectiveness*. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003. Self-management, s. 233-271. ISBN 0-7506-5622-0.

Relaxačný pobyt extra, Hotel Relax Hotel Sojka*** Bešeňová Viac: <http://kupele.relaxos.sk/relaxacny-pobyt-extra-hotel-relax-hotel-sojka-a1-6848-sk.htm>.

RELAXOS ostrov vášho relaxu [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://kupele.relaxos.sk/relaxacny-pobyt-extra-hotel-relax-hotel-sojka-a1-6848-sk.htm>

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. Poznávání stresu, s. 123-175. ISBN 80-247-0671-7.

Pobyt pre manažerov 2012 - Parkhotel na Baračke *** - Trenčianske Teplice. *Sunflowers* [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.sunflowers.sk/slovensko/trencianske-teplice/pobyt-pre-manazerov-2012-3875.php>

POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: PsychoPospíšil, 2011. 388 s. ISBN 978-80-903529-4-0.

PRAŠKO, Ján; PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1697-8.

SIEGBERT ENGEL. *Bez stresu za 15 minut: 8 programů pro tělo a ducha*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2611-3.

Slovenský mapový portál. *Mapy.atlas.sk* [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://mapy.atlas.sk/>

Sport Activ 2012 - Wellness Hotel Diplomat **** - Kúpele Rajecké Teplice. *Rajecké* [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.rajecke.com/sk/sport-activ-2012-3999.php?kodHotel=362>

Stres manažment. *Kurzy.sk* [online]. 2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://www.kurzy.sk/d-45900/stres-manazment-zavar-kurz?_fid=f680

Stres manažment - zvládanie stresu v záťažových situáciách, kurz. *Education.sk* [online]. 2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://kurzy.education.sk/d-46209/stres-manazment-zvladanie-stresu-v-zatazovych-situaciach-kurz-trencin-zilina-poprad-kosice-dalsie-mesta-podla-poziadavky-klienta>

Stress manažment. *Kurzy.sk* [online]. [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://www.kurzy.sk/d-16717/stress-manazment-bratislava-kurz?_fid=aca1

ŠULEŘ, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik. Brno: Computer Press, 2009. *Techniky osobní organizace*, s. 5-48. ISBN 978-80-251-2173-3.

Trenčianske Teplice - PARKHOTEL na Baračke***+. *Herkules* [online]. 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.herkules.sk/verbal/parkhotel-barackask/>

URBAN, Jan. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. *Jak překonávat konflikty a stres*, s. 124-136. ISBN 978-80-247-2465-2.

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vplyv odolnosti na stres.....	12
Obr. 2. Příklady zdrojov eustresu.....	17
Obr. 3. Významné zdroje distresu.....	18
Obr. 4. Faktory ovplyvňujúce krvný tlak.....	22
Obr. 5. Príčinná súvislosť stresu.....	23
Obr. 6. Antistresový trhačí kalendár 365 ks.....	31
Obr. 7. Spoločnosť Teximp.....	34
Obr. 8. Vertikálne obrábacie centrum rady Super Speed.....	37
Obr. 9. CNC revolverové sústruhy.....	37
Obr. 10. Hydraulicky riadená univerzálna brúska.....	38
Obr. 11. Horizontálny predzriaďovací prístroj.....	38
Obr. 12. DNA test z pohľadu manažéra a jeho spolupracovníkov.....	53
Obr. 13. DNA test z pohľadu manažéra a jeho spolupracovníkov.....	54
Obr. 14. Diár Calipso A5.....	58
Obr. 15. Vnútorne zobrazenie diára.....	58
Obr. 16. Cenník pobytu pre manažérov pre 2 osoby.....	60
Obr. 17. Cenník.....	60
Obr. 18. Cenník.....	62
Obr. 19. Zobrazenie cesty.....	65
Obr. 20. Parkhotel na Baračke.....	65
Obr. 21. Jedáleň.....	66
Obr. 22. Okolie Parkhotela na Baračke.....	66
Obr. 23. Vnútorný bazén.....	66
Obr. 24. Činnosti projektu v sieťovom grafe.....	81

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza silných stránok.....	41
Tab. 2. SWOT analýza slabých stránok.....	42
Tab. 3. Rozdelenie osobností podľa MBTI testu.....	49
Tab. 4. Priradenie hodnôt ku kritériám.....	63
Tab. 5. Prepočítané váhy kritérií.....	63
Tab. 6. Subjektívne ohodnotenie kritérií.....	63
Tab. 7. Rozhodovacia tabuľka.....	64
Tab. 8. Priradenie hodnôt ku kritériám.....	70
Tab. 9. Prepočítané váhy kritérií.....	70
Tab. 10. Subjektívne ohodnotenie kritérií.....	71
Tab. 11. Rozhodovacia tabuľka.....	71
Tab. 12. Náklady projektu.....	72
Tab. 13. Riziká projektu a hodnotenie ich výskytu.....	75
Tab. 14. Hodnota dopadu rizika na projekt.....	76
Tab. 15. Riziká projektu a ich hodnotenie.....	77
Tab. 16. Označenie rizík a ich rizikovosť.....	77
Tab. 17. Náväznosť a doba trvania činností projektu.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

P I MBTI TEST

P II DNA MANAŽÉRA

PŘÍLOHA P I: MBTI TEST

1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
- b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

2. Rádi:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
- b) jste tam, kde se "něco děje"

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
- b) poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout nového asistenta. Co byste pro přijetí považoval/a za důležitější?

- a) jaký to bude člověk, jak se naše osobnosti shodnou a budou se doplňovat
- b) zda bude soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

- a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- b) odcházíte co nejdřív, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více:

- a) to, co bylo a co je nyní
- b) co může být

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a) vztáhnout to na vlastní zkušenost a porovnávat, zda to odpovídá
- b) hodnotit a analyzovat danou situaci

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

- a) když máte přehled a udržujete věci pod kontrolou
- b) můžete zkoušet různé možnosti

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

- a) to považujete za rušení
- b) nevadí vám ho zvednout

14. Je horší:

- a) "mít hlavu v oblacích"
- b) "držet se při zemi"

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a) objektivní
- b) osobní

16. Vadí vám více, když:

- a) je více věcí rozpracovaných
- b) už je všechno hotovo

17. Když někam telefonujete nebo něco vyřizujete:

- a) nebojíte se, že na něco zapomenete
- b) připravíte si, co budete říkat

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné

- a) vidět věci v "širším rámci"
- b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

- a) analytický typ
- b) empatický typ (umí se vcítit do situace druhých)

20. Často:

- a) když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
- b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a) začínáte rozhovor sami
- b) přenecháváte iniciativu druhým

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

- a) plynulé a nepřetržité práci
- b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými "pauzami"

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- b) proměnlivé, ne zcela strukturované, s překvapeními

24. Je horší:

- a) být nespravedlivý
- b) nemít slitování

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

- a) smysl pro realitu, fakta
- b) představivost, ideje

26. Když zazvoní telefon:

- a) spěcháte, abyste jej zvedli první
- b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a) hlas rozum
- b) hlas srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

- a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
- b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- a) se pro ni nadchnete
- b) raději o ni hloubáte trochu déle

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a) důvtipní
- b) praktičtí

31. Raději slyšíte:

- a) konečný a neměnný výrok
- b) zkusmý a předběžný výrok

32. Je větší chyba být:

- a) tolerantní a smířlivý
- b) nekompromisní a kritičtí

33. Jste spíše:

- a) ranní ptáče
- b) noční sova

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé:

- a) přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

- a) idejemi, principy, myšlenkami
- b) lidmi, osobami, aktéry

36. O víkendech máte tendenci:

- a) plánovat, co budete dělat
- b) necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednáních máte sklon:

- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

38. Když něco čtete, obvykle:

- a) se soustřeďujete ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
- b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- a) byste měli práci s intelektuální motivací
- b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním

41. Co vám imponuje více:

- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- b) dobré, harmonické mezilidské vztahy

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a) věcnému stylu
- b) obraznému, metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a) podrážděni, koho k vám zase "čerti nesou"
- b) potěšeni, že se na vás přišel někdo podívat

44. Dáváte přednost tomu:

- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily
- b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují vás spíše:

- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
- b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a) po konečném rozhodnutí
- b) když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a) zkušenost
- b) intuici a tušení

48. Jste si jistější:

- a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné
- b) při hodnotových soudech typu: dobré - špatné

PŘÍLOHA P II: DNA MANAŽÉRA

DNA manažera

Tento test vyjmenovává 17 základních vlastností manažera. Na stupnici 1-5 ohodnoťte, jak často můžete o sobě, resp. o Vašem manažerovi prohlásit následující.

- 1 - nikdy
- 2 - zřídka
- 3 - někdy
- 4 - obvykle
- 5 - vždy

	1	2	3	4	5
1. firemní hodnoty: Chová se v souladu s hodnotami společnosti.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
2. sebevedení: Umí se zaměřit na důležité činnosti tak, že se jen zřídka dostává do stresu.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
3. odvaha: Nebojí se riskovat.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
4. sebevědomí: Ví, v čem je dobrý/á, a na tom také staví.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
5. charakter: To, co říká, také dělá.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
6. vize: Ví, čeho chce se svým týmem dosáhnout.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
7. energie: Je pro ostatní nevyčerpatelným zdrojem energie.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
8. improvizace: Nemá problém se přizpůsobit.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
9. komunikace: Jeho komunikace se dá charakterizovat jako: otevřená, vyvážená a dostatečná.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
10. učení: Cokoli dělá, využívá k tomu, aby se on/ona a ostatní naučili něco nového.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
11. vztahy: Trvale se zajímá o potřeby svých kolegů a ty se snaží uspokojit.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
12. náročnost: Stará se o to, aby on/ona a ostatní členové jeho/jejího týmu měli vždy ambiciózní cíle.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
13. úspěch: U lidí hledá úspěch, ne chyby.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
14. vedení: Je vždy s lidmi tam, kde ho/jí potřebují.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
15. plánování: Dokáže události naplánovat a zorganizovat tak, že nevznikají zbytečné krize.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
16. tým: Dokáže postavit tým, ve kterém různé typy lidí spolehlivě dosáhnou na víc, než kdyby pracovali sólo..	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy
17. výsledky: Dokáže se zaměřit na výsledky a najít rovnováhu mezi dosahováním cílů a pohodou a radostí v týmu.	nikdy	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vždy