

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Zátěž a stres v manažerské praxi v souvislosti
s time managementem**

**Burden and stress in managerial practice in relation
to time management**

Monika Štefanová

Cheb 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zátěž a stres v manažerské praxi v souvislosti s time managementem“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne 1.4.2022

v. r. *Monika Štefanová*

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za podporu v průběhu psaní bakalářské práce a cenné rady s jejím vypracováním. Dále bych poděkovala všem zúčastněným manažerům společnosti SportsDirect.com, s. r. o. za spolupráci při osobních rozhovorech a vyplňování dotazníku.

Obsah

Úvod	6
I. Teoretická část bakalářské práce	7
1 Zátěž.....	7
1.1 Zátěžové vlivy v pracovním prostředí.....	8
1.2 Syndrom vyhoření.....	9
1.2.1 Fáze syndromu vyhoření.....	10
1.2.2 Léčba.....	10
1.2.3 Prevence.....	10
1.3 Únava	11
1.4 Mobbing, bossing, staffing.....	11
2 Stres.....	13
2.1 Příznaky stresu	14
2.2 Fáze stresu.....	14
3 Time management.....	15
3.1 První generace Time Managementu.....	15
3.2 Druhá generace Time Managementu	15
3.3 Třetí generace Time Managementu	16
3.4 Čtvrtá generace Time Managementu	16
3.5 Pátá generace Time Managementu	16
3.6 Analýza času	17
3.7 Řízení času	17
3.7.1 Delegování	17
3.7.2 Plánování	19
3.7.3 Prokrastinace.....	23

II. Empirická část bakalářské práce	25
4 Dotazníkové šetření.....	25
4.1 Představení společnosti	25
4.2 Meisterův dotazník.....	27
4.3 Zpracování dat dle metodiky Maisterova dotazníku.....	29
4.3.1 Analýza faktorů.....	29
4.3.2 Analýza jednotlivých odpovědí	30
4.3.3 Stupně zátěže	31
4.3.4 Jednotlivé odpovědi	33
4.4 SWOT analýza	41
4.5 Cíle SWOT analýzy	43
4.5.1 Kalkulace cílů	44
4.5.2 Nový motivační program.....	44
4.5.3 Motivační model pro zvládání stresových situací.....	46
Závěr	47
Seznam použitých zdrojů	49
Seznam zkratk	51
Seznam tabulek	52
Seznam obrázků.....	53
Seznam příloh.....	54

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Každý z nás se již někdy setkal v životě s určitou zátěží či stresem. Někdo jej pocítil méně, někdo více. Někteří zmíněné těžkosti prožívají každý den v práci, doma či ve škole. V každém případě je důležité se s nimi vypořádat, ale hlavně najít jejich příčiny, které je zapotřebí eliminovat.

Téma time managementu je autorce velmi blízké, jelikož se ve svém profesním životě, již od svého prvního zaměstnání, setkává s delegováním, plněním úkolů a rozhodováním. Proto se vydala cestou téma prostudovat více do hloubky a zjistit, jak je možné předcházet stresovým situacím.

Cílem bakalářské práce bude nalézt možná řešení pro eliminaci stresových situací, které se bezprostředně týkají manažerů společnosti SportsDirect, s. r. o. V následujících kapitolách bude přiblížena problematika teoretické části, manažerská práce ve společnosti SportsDirect, s. r. o., analýza jejího současného stavu, která obsahuje výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1: Pociťují manažeři společnosti SportsDirect.com, s. r. o. psychickou zátěž?

Výzkumná otázka č. 2: Má psychická zátěž rozdílný vliv na muže a ženy?

Výzkumná otázka č. 3: Existuje ve společnosti motivační model pro zvládnání stresových situací?

V závěrečné části práce budou navržena opatření pro eliminaci slabých stránek zjištěných v analytické části bakalářské práce.

I. Teoretická část bakalářské práce

V teoretické části bakalářské práce bude více přiblížena problematika zátěže, stresu a time managementu. Prozkoumá druhy zátěže a rozdělení psychické zátěže. Popíše stres a jeho pozitivní a negativní variantu. Vysvětlí pojem stresor a fáze stresu. Následně se přesune do historie time managementu a přiblíží jeho generace. Důkladně objasní um plánování času.

1 Zátěž

Zátěž můžeme definovat jako jakési nároky, požadavky na jedince. Někteří si ale pod zátěží představí fyzické břemeno. Obě označení jsou správná, jelikož zátěž dělíme na fyzickou a psychickou.

Pro představu si přiblížíme fyzickou zátěž dle Vyhlášky č. 432/2003 Sb. Fyzická zátěž se člení do 4 kategorií:

- a) převážně dynamická, vykonávaná velkými svalovými skupinami
 - průměrná srdeční frekvence je v rozmezí od 92 do 102 tepů/min, energetický výdej u mužů se pohybuje v rozmezí od 4,5 MJ (megajoule)¹ do 6,8 MJ za směnu,
 - u žen se pohybuje v rozmezí od 3,4 MJ do 4,5 MJ za směnu,
- b) vykonávaná malými svalovými skupinami při převaze dynamické složky
 - svalová síla vynaložená při výkonu celé směny se pohybuje v rozmezí 15–30 % F_{max} (maximální svalová síla), krátkodobě od 55–70 % F_{max} (max 600x za průměrnou směnu),
- c) vykonávaná malými svalovými skupinami při převaze statické složky
 - svalová síla vynaložená při výkonu celé směny se pohybuje v rozmezí 6-10 % F_{max} , nebo občasné úkony přesahující 45 % F_{max} , avšak nejsou pravidelnou složkou pracovní činnosti,
- d) spojená s ruční manipulací s břemeny
 - u mužů se hmotnost ručně přenášených břemen pohybuje v rozmezí od 30 až 50 kg při občasné manipulaci, při časté 15-30 kg (kumulativně však maximálně 1000 kg za směnu),

¹ 1 MJ (megajoule) = 1 000 kJ

- u žen se hmotnost ručně přenášených břemen pohybuje v rozmezí od 15 až 20 kg při občasné manipulaci, při časté 5-15 kg (kumulativně však maximálně 6500 kg za směnu).

Psychickou zátěž můžeme popsat jako ztrátu harmonie jedince s okolním prostředím. Na každého jedince působí jiným způsobem, níže si popíšeme základní vlivy, se kterými se můžeme setkat při výkonu práce.

1.1 Zátěžové vlivy v pracovním prostředí

Mezi zátěžové vlivy řadíme časovou zátěž neboli splnění daného úkolu v předem stanoveném čase. To může negativně ovlivnit naše vnímání, emoce a může vyvolat napětí.

Pracovní podmínky na nás mají též velký vliv. Například dlouhá pracovní doba či práce v noci může narušovat náš přirozený biorytmus, což vede k podráždění a únavě. Organismus tento stav nemůže vydržet dlouho, pokud se problém nebude včas řešit, může vést až k závažným psychickým problémům.

S pracovními podmínkami úzce souvisí interpersonální vztahy na pracovišti a s nimi konflikty na pracovišti. Konflikt můžeme definovat jako střet zájmů. Nepletme si ale pojem konflikt a problém. Oba pojmy mohou mít společné jádro, ale při problému spolu účastníci spolupracují a snaží se o jeho vyřešení. (Bednář, 2015, s. 21)

Konflikty lze členit na tři podstatné druhy (Bednář, 2015, s. 25):

- konflikt uvnitř řízené skupiny,
- konflikt na úrovni řízení,
- konflikt mezi úrovněmi řízení.

Konflikt uvnitř řízené skupiny, tj. konflikt mezi zaměstnanci, podřízenými. Výhodou je, že jako manažeři jsme schopni do těchto konfliktů zasahovat a případně je vyřešit z pozice autority, pokud ji máme.

Konflikt na úrovni řízení neboli managementu ne vždy zasahuje do výkonné složky firmy, ale pokud je konflikt neřešen, tak může vést k narušení důvěry zaměstnanců všech úrovní firmy.

Poslední druh se týká konfliktů nadřízených s podřízenými. Dochází k nim v případě, že podřízený nerespektuje autoritu svého nadřízeného. Tento druh konfliktu je nebezpečný a je zapotřebí se s ním co nejdříve vypořádat, buď z pohledu nad úrovní tohoto konfliktu (top management, majitel), nebo z pohledu na úrovni (manažer, vedoucí).

Miller s Kadlecem (2018, s. 28-32) dělí konflikty na sociální a asociální. Sociální konflikt probíhá uvnitř (pracovní) skupiny a mají za cíl vytvářet a udržovat danou skupinu. Asociální konflikt má vliv na okolí skupiny.

1.2 Syndrom vyhoření

Člověk chce sám sobě a i ostatním dokázat, že zvládne udělat i takové úkoly, které by za normálních okolností nedělal. Nastaví si tím laťku velmi vysoko. A tak pro dosažení stanovených cílů dává přednost práci před ostatními činnostmi a dělá vše potřebné (i nepotřebné), jelikož si připadá v této situaci nenahraditelný. Vzápětí člověk dosahuje vyhoření. (Honzák, 2018, s. 28)

Syndrom vyhoření (někdy nazýván jako syndrom vyhasnutí). Jedná se o bezprostřední ztrátu profesionálního zájmu, osobního zaujetí či nadšení jedince. Syndrom může postihnout v podstatě každého jedince. Nejvíce jsou ohroženi ti, kteří podléhají perfekcionismu, workoholismu a v neposlední řadě přecitlivělí jedinci.

Dle amerického psychoanalytika Herberta Freudenberg (Košnarová, 2019), který pozoroval dobrovolníky na klinice pro drogově závislé, se syndrom vyhoření dá popsat jako soubor, který obsahuje:

- vyčerpání, které vyplývá z přílišných pracovních požadavků,
- bolesti hlavy,
- nespavost,
- vznětlivost,
- uzavřené myšlení.

Mezi další příznaky řadíme například:

- nechutenství,
- pocit nedostatku uznání,
- poruchy paměti a soustředění,

- zažívací problémy.

1.2.1 Fáze syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření je členěn dle Edelwicha a Brodského do čtyř fází (Stock, 2010, s. 23-24):

- **Idealistické nadšení**
Z pracovníka srší energie, elán, má velké ideály. Věří, že svou prací dokáže nemožné. Přeceňuje své síly a uzavírá se do sebe před svým okolím. Někteří jedinci však dokáží odhadnout překážky a fázi prožít jako pocit sebeuspokojení.
- **Stagnace**
Pracovník začíná přehodnocovat své ideály z počátku, dochází ke zklamání a ztrácí zájem o svoji práci. Nadále ale pracuje, bohužel se tento stav ale projevuje i na jeho rodinném životě. Okolí ale zatím nevnímá, že by se na dotyčném projevovali známky onemocnění.
- **Frustrace**
Pracovník začíná zjišťovat, že jeho snažení je velmi omezené. Objevuje se bezmoc a pochybnosti o své práci. Začíná přicházet na to, že realita proveditelnosti práce je odlišná od jejich představ.
- **Apatie**
Nastupuje obranná reakce v podobě vnitřní rezignace. Dělá v práci jen to, co je nezbytné. Nadšení je zcela pryč. Přichází pocity zoufalství, rezignace. Dochází k duševnímu a fyzickému vyčerpání – vyhoření.

1.2.2 Léčba

Pokud si včas dotyčný nezačne uvědomovat, že něco není v pořádku, může dojít nejen k depresím, ale až k naprosté ztrátě sebedůvěry a závislosti na drogách či alkoholu. Proto je důležité si tento stav přiznat a vyhledat pomoc odborníků (psychologa či psychiatra).

1.2.3 Prevence

Potýkat se se syndromem vyhoření touží málokterý jedinec. Níže jsou uvedena některá doporučení pro prevenci syndromu (Košňarová, 2019):

- vyhýbat se dlouhodobému stresu,

- otevřeně mluvit o svých problémech,
- relaxovat,
- zdravý životní styl,
- organizace pracovních úkolů,
- zájmy a záliby,
- mít radost z maličkostí.

Dle Slimákové (2021, s. 296) by se měl člověk zorientovat ve svém světě a uvědomit si, co v životě chce dělat a vydržet při tom, jakou profesi si zvolí. Měl by se také neustále učit, jelikož je celoživotní vzdělávání nezbytné. Člověk se tedy zaměstná jinými činnostmi a může předcházet psychickým nemocem vzniklých při jeho profesi.

1.3 Únava

Únava je postupné snižování pohotovosti a výkonnosti pracovníka, tedy pokles připravenosti k činnosti. Vzniká při přetěžování a zvýšení nároků na zaměstnance – nemožnost splnit zadané úkoly, nerovnováha vnitřního prostředí, pokles výkonu, vyčerpání. Až přerušением dosavadní činnosti je možné únavu odstranit. Únavu dělíme na (Jermář & Egerová a kol., 2017, s. 146):

- fyzická únava – můžeme se s ní setkat při pracích, které zatěžují svalovou soustavu (stěhování, zedničina...),
- neuropsychická a duševní únava – práce, která zatěžuje nervovou soustavu (studium, soustředění, kvapné tempo...),
- emocionální únava – práce, které jsou mimořádně odpovědné, činnosti vyžadující citové prožívání...

1.4 Mobbing, bossing, staffing

V případě mobbingu je zaměstnanec šikanován z řad svých kolegů, v případě bossingu jde o šikanu z řad vedoucích pracovníků k docílení odchodu šikanovaného zaměstnance z podniku. V případě staffingu je vedoucí pracovník šikanován z řad svých podřízených.

Může se jednat např. o:

- ponižování,
- osočování,

– podceňování.

Příčin mobbingu je řada, ale mezi typické příčiny řadíme (Jermář & Egerová a kol., 2017, s. 146):

- stres z přetížení nebo špatně organizované práce – chyby zaměstnance kvůli neustálému napětí v kolektivu, dezinformace, nulová týmová spolupráce,
- jednotvárnost a nuda – snaha změnit stereotyp, následuje šikana kolegy,
- špatný styl řízení – při špatném vedení má mobbing tendenci růstu,
- konkurenční tlak a strach z nezaměstnanosti – slabší jedinci terorizují ty, kteří mají ambice na to se udržet v podniku.

Typický aktér bossingu (Ondriová, & Ferťalová, 2021, s. 48)

- svou pozici získal ze známosti,
- nedostatečná kvalifikace k vedení lidí,
- obává se o svou funkci, práci a sociální postavení ve společnosti,
- snaha zbavit se každého, kdo ho „ohrožuje“,
- využívá direktivní styl vedení.

2 Stres

Stres je tělesná a duševní reakce organismu na nadměrnou zátěž. Stresová reakce je často spojená se stresory mezilidských vztahů. Ovšem stres nemusí být jen škodlivý. Někteří jedinci dokáží být významně produktivní právě pod stresem.

Rozlišujeme dva druhy stresu. Prvním je **eustres**, který je brán jako pozitivní, jelikož nám dokáže překonávat životní překážky, máme stres pod kontrolou a není tak častý. Druhý se nazývá **distres**. Tento stres je hodnocen negativně. Opakovaný stres, ztrácíme kontrolu nad stresem, což vede k přetížení. (Praško & Prašková, 2007, s. 14)

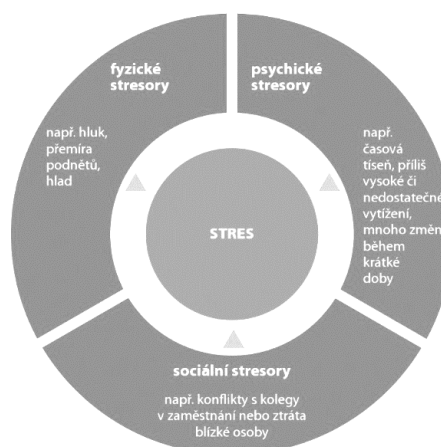
Stresor

Stresor je podnět vyvolávající stres (například hluk, kopírka, ponížení), jedná se o (Jermář & Egerová a kol., 2017, s. 143):

- myšlenkové faktory – vztah k sobě samému, k ostatním lidem a situacím,
- vztahové faktory – interakce s lidmi,
- fyzikálně-chemické faktory prostředí – kofein, alkohol, změna počasí,
- úkolové faktory – vznikají z toho, jakým způsobem řešíme jednotlivé úkoly, za které neseme odpovědnost.

Stock (2010, s. 16-17) dělí stresory na fyzické, psychické a sociální. V závislosti na situaci, délce působení stresových faktorů a našich schopnostech mohou společně stresory vyvolat chronický stres.

Obr. 1: Stresory dle Stocka



Zdroj 1: Stock (2010, s. 16)

Stresové reakce dělíme dle intenzity na (Jermář & Egerová a kol., 2017, s. 143):

- hyperstres – překračující hranice adaptability jedince,
- hypostres – zátěž, která nedosahuje obvyklé intenzity.

2.1 Příznaky stresu

Působení stresu se člověku vždy nějakým způsobem podepíše, obzvlášť pokud se jedná o distres. Jeho příznaky dělíme do čtyř kategorií. (Jermář & Egerová a kol., 2017, s. 144)

- **Fyziologické**

Jedná se o bolesti hlavy, páteře, špatné prokrvení končetin – pocit chladu, sexuální impotence, sexuální nechuť, bušení srdce, nechutenství atd.

- **Emocionální**

Jedná se o podrážděnost, změny nálad, deprese atd.

- **Behaviorální**

Příkladem je zvýšená konzumace alkoholu, ztráta chuti k jídlu či přejídání se, kouření, vyhýbání se každodenním povinnostem, přátelům, kolegům, rodině.

- **Myšlení a rozhodování**

Příkladem jsou především výpadky paměti, nerozhodnost a neschopnost se správně koncentrovat.

2.2 Fáze stresu

Dle H. Selye (Hošek, 2003, s. 21) je stres označován jako nespecifická fyziologická reakce organismu, která probíhá ve třech fázích jako „generální adaptační syndrom“ (GAS). Jeho fáze jsou:

- **Alarm** – poplachová reakce organismu, která je spuštěná stresujícími podněty, jsou mobilizovány mechanismy na zachování života,
- **Rezistence** – odolávající fáze pomocí obraných mechanismů,
- **Exhaust** – po vysilující obraně nastává stádium vyčerpání, které mají negativní dopady po fyzické i psychické stránce.

3 Time management

Již okolo roku 1945 si lidé zapisovali poznámky na kus papíru co mají udělat, co koupit, do kalendářů termíny pracovních schůzek atd. (Gruber, 2012, s. 13)

Poprvé jsme se ale mohli setkat s pojmem Time management v roce 1972 v publikaci od Rosse Webbera Time and Management. Posléze byly zmínky od dalších autorů: Robert Januze, Roy Alexandr, Stephen R. Covey. Žádný z těchto autorů neproslavil nový obor natolik, aby se komukoli připisoval nárok na duševní vlastnictví vázaného k tomuto pojmu, pojem „Time management“ tedy zobecněl. Time management můžeme definovat jako účelné hospodaření s časem. (Brodský, 2014, s. 13)

Gruber (2012, s. 35) popisuje vznik slovního spojení Time management z názvu vědy o lidském hospodaření s časem – Temporologii, od které je odvozena Temporopedie, tedy jak se s tímto časem naučit hospodařit. Výsledkem Temporopedie je Time management neboli důsledek toho, když věc nastudujeme a v každodenní praxi děláme.

3.1 První generace Time Managementu

První generace byla původní snahou o lepší práci s časem. Řeší otázku **CO** udělat. Mohli bychom ji nazvat jako „papírkovou metodu“. Podstatou je zapisování úkolů na papír, což značí nesplněný úkol. Jedná se ale pouze o seznam daných úkolů bez širších souvislostí, tzn. odpadá stres z ustavičného přemýšlení nad tím, co musí být vykonáno. (Brodský, 2014, s. 15)

3.2 Druhá generace Time Managementu

Druhá generace se však již zabývá časovou osou, která zahrnuje dané úkoly. Vytváří tedy časový plán úkolů. Řeší otázky **CO** a **KDY**. K tomu je zapotřebí využívání diářů a kalendářů. Co je naplánováno, musí být i zapsáno s příslušnou spojitostí na časovou osu. To představuje přehlednost požadovaných činností. Oproti první generaci značí obrovský posun v plánování času, jelikož uživatelům umožňuje predikovat časovou vytiženost daného dne. (Brodský, 2014, s. 16)

3.3 Třetí generace Time Managementu

Je pochopitelné, že třetí generace reagovala na přechodí dvě, které řešily **CO** a **KDY** dělat. V této generaci se pokládá otázka **JAK**. Tedy jak vykovávat tyto činnosti. Rozvíjela se týmová práce, delegování a kontrola provedených činností. V této generaci se soustředí na věci, které se mají v určitém čase vykonat, v potaz ale nebere myšlení člověka. (Brodský, 2014, s. 16)

Úkoly jsou značeny čísly - **1** značí nejvyšší prioritu, **2** druhou nejvyšší prioritu. Další třídění úkolů znázornil americký autor Alan Lakein svou **ABC** analýzou stanovení priorit (dále se s ní setkáme v kapitole 3.7.2. Plánování), kde A značí nejvyšší důležitost, B důležitost a C nejnižší důležitost. (Redakce)

Stephen Covey (se spoluautory) ve svém díle *First Things First* (1994) popisuje třetí generaci takto (Gruber, 2012, s. 14):

- plánování,
- stanovování životních hodnot,
- stanovování priorit v jejich dosahování,
- řízení času,
- stanovování krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů a jejich provázanosti.

3.4 Čtvrtá generace Time Managementu

Za stěžejní dílo se pro tuto generaci považuje již zmíněná kniha *First Things First*. Předposlední generace se zabývá myšlenkou, že člověk není schopen řídit čas, ale pouze korigovat sám sebe v čase. Zabývá se strukturou lidské mysli – priority, vidina budoucnosti. Snaží se vyhýbat se stresovým situacím a zaměřuje se spokojenost daného člověka, díky které dokáže být v jeho práci efektivní. (Brodský, 2014, s. 17)

3.5 Pátá generace Time Managementu

Poslední generace se stále ještě vyvíjí.

3.6 Analýza času

Při správném uvažování a uspořádání času jsme schopni dosáhnout cílů přesněji, s minimem chyb a za kratší čas, tedy i při menší únavě organismu. Důležité je si ale říct, kolik máme k dispozici času? Někdy čas plyne mrknutím oka a někdy se „táhne“. Důležité je analyzovat pracovní povinnosti daného dne a zařadit je do časové osy. (Brodský, 2014, s. 22)

Každý den se setkáme s novými problémy, které mohou pohltit náš čas. Je třeba již neřešit problémy z předešlého dne a předvídat budoucí úkony, což ušetří náš drahocenný čas. (Yoffie & Cusumano, 2016, s. 67)

3.7 Řízení času

Při plnění daných úkolů je zapotřebí kromě manažerů i dalších zaměstnanců. „Každý skvělý manažer se stal a stává skvělým pouze tehdy, dokáže-li kolem sebe vytvořit takový tým spolupracovníků, kteří budou přinejmenším stejně erudovaní jako on sám.“ (Brodský, 2014, s. 23)

3.7.1 Delegování

Jak již bylo zmíněno, bez našich zaměstnanců se při plnění cílů neobejdeme. K tomu nám pomáhá delegování. Dá se říct, že je to jakási pomůcka manažera zvládat časovou zátěž daného úkolu. Je dobré si ale nejdříve uvědomit, že každý úkol nemůže být delegován, např. špatně vysvětlitelné úkoly, při kterých by zaměstnanci zbytečně trávili mnoho času pokusům o jejich vykování; dále úkoly v kompetenci manažera (i když mu jsou nepříjemné).

Na co si dát pozor při delegování?

- zaměstnanci musí být zcela jasné, co se od něj očekává,
- pocit nenahraditelnosti manažera,
- manažer musí nést odpovědnost za svěřený úkol,
- perfekcionismus manažera.

Fáze delegování

Delegování je dlouhodobější proces obsahující čtyři fáze (Brodský, 2014, s. 24-29).

1. Dívej se

2. Pomáhej

3. Pomáhám ti

4. Dívám se

- **Dívej se** → manažer předvede zaměstnanci, který zaujímá pasivní roli, jak si s daným úkolem počínat. Pro manažera je ukázka poměrně časově náročná. Výsledkem by mělo být pochopení dané činnosti zaměstnancem.
- **Pomáhej** → postupně začleňovat zaměstnance do výkonu daného úkolu.
- **Pomáhám ti** → daný úkol již zaměstnanec plní sám s pomocí manažera, který zaujímá pozici kontroly a reportingu. Nemůže se zatím zcela zbavit odpovědnosti za plnění úkolu.
- **Dívám se** → při této fázi se očekává od manažera důvěra v pracovníka, který realizuje úkol. Zásah by měl být jen minimální. Ale ani v této fázi se manažer nemůže zcela zprostit odpovědnosti za plnění daného úkolu.

Pokud si zaměstnanec činnost osvojí, znamená to do budoucna menší časovou tíseň pro manažera, který může řešit důležitější úkoly. Manažer rozdělí úkoly mezi své podřízené, tím si zajistí „volné ruce“ na své povinnosti, které nejsou vhodné k delegování. (Gruber, 2012, s. 160)

Obecně manažeři vnímají delegování jako prospěšnou činnost při plnění jejich úkolů. Mnohdy jsou ale manažeři v práci přetížení, neboť nedokáží nebo nechtějí delegovat kvůli špatným zkušenostem či předsudkům. Příkladem jsou líní či nekvalifikovaní podřízení, nutné předělávky manažerem, ztráta času při vysvětlování úkolu, ztráta přehledu zadaného úkolu a pocit nepotřebnosti manažera, když jen deleguje. Manažer by se měl tedy úkoly roztrždit dle priorit z hlediska důležitosti a naléhavosti do čtyř skupin (Blažek, 2018, s. 182-183):

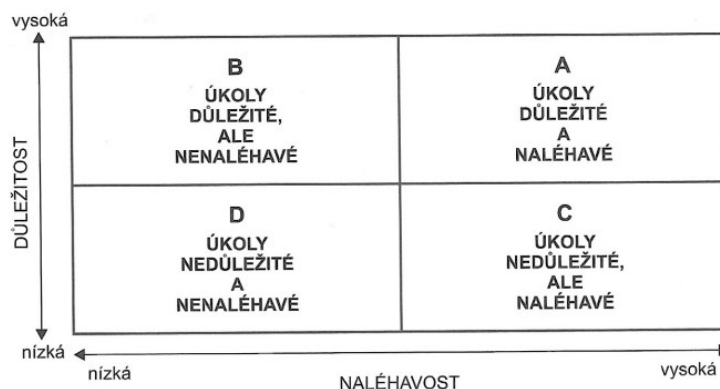
Úkoly A – jsou důležité a naléhavé, proto je zapotřebí, aby tento úkol řešil buď velmi zkušený pracovník nebo manažer,

Úkoly B – jsou důležité, ale nejsou naléhavé, manažer má tedy čas delegovaného pracovníka připravit na plnění úkolu,

Úkoly C – jsou naléhavé, ale ne příliš důležité, jsou určeny k delegování,

Úkoly D – nejsou důležité, ani naléhavé, vždy je třeba využít delegování.

Obr. 2: Priorita úkolů



Zdroj 2: Blažek (2018, s. 183)

3.7.2 Plánování

Plánování je základem všech činností zahrnující úkoly, výzkum, vyšetřování a analýzu. Je nezbytné pro rozhodování a jeho součástí mohou být okolnosti související s úkoly, tedy jejich konzultace a sdělení příslušným osobám. (Forsyth, 2010, s. 22)

Umět si naplánovat činnosti v časové ose je jeden z nejdůležitějších umů nejen manažera, ale i každého z nás. Kupříkladu Steve Jobs věděl, že rozvrh plánů je důležitý, a to i jejich plnění. Proto si plánoval vždy v jednu chvíli pracovat jen na jednom produktu, aby se na něj mohl plně soustředit. (Yoffie & Cusumano, 2016, s. 193)

K plánování je možno přistoupit z mnoha směrů, důležité je ale zvolit ten správný. Pokud člověk plánuje, znamená to, že chce dosáhnout nějakého cíle a tyto plány bude dodržovat, zaznamenávat a kontrolovat jejich plnění. Toto je základ, bez kterého se žádné plánování neobejde. (Brodský, 2014, s. 37)

Plánování času

„Mezi hlavní cíle, proč se zabývat time managementem, patří zvládnutí co nejvíce úkolů a činností ve stanoveném čase, s minimem chyb a zejména s co nejmenším negativním stresem.“ (Brodský, 2014, s. 37) Základem je umění koncentrace. Pokud jsme schopni se koncentrovat na daný úkol, nevnímáme rušivé elementy. Technika se tedy stane rutinou.

Důležité je si uvědomit, jak trávíme svůj čas. Většina lidí by chtěla mít více času na splnění svých úkolů, pokud by to bylo možné. Nicméně u většiny z nich to možné je. Jen by bylo zapotřebí uspořádat si svůj čas. Vyřadit aktivity, které nejsou produktivní, nebo jim věnovat méně drahocenného času. (Brodský, 2014, s. 37)

Dělení aktivit

Jednotlivé úkoly se dají roztřídit dle přístupu do pěti skupin (Gruber, 2012, s. 134-136):

- **Nedělat** → všeobecně se směřuje k tomu, aby podíl těchto činností byl co nejvyšší. Nejdříve si musíme uvědomit, jaké by byly dopady nesplněného úkolu,
- **Vyhodit** → pravidelně vyhodnocovat již prováděné úkoly, zda je potřeba se jimi stále ještě zabývat,
- **Nechat vyhnít** → zde řadíme úkoly, které po nějaké době již přestávají být prioritou a spadají již do výše popsaných skupin,
- **Delegovat** → úkoly, které nemusí plnit přímo manažer, jej může delegovat (viz kapitola 3.7.1. Delegování),
- **Projít** → prostudování úkolu a všech jeho částí k jeho splnění.

Dělení úkolů do kategorií

Dle Brodského (2014, s. 41-43) se úkoly dělí do následujících kategorií:

- Metoda ABC

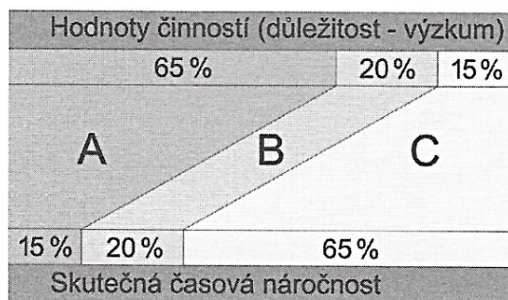
První metoda – úkoly se dělí do třech kategorií:

A – velmi důležité úkoly, které spadají do kompetencí manažera,

B – středně důležité úkoly, které je možno delegovat,

C – méně důležité úkoly.

Obr. 3: Metoda ABC

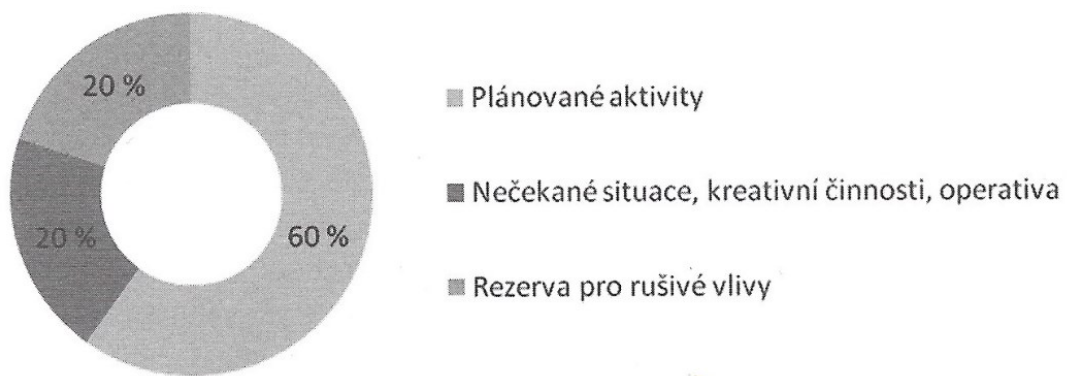


Zdroj 3: Brodský (2014, s. 42)

Nemělo by se plánovat více než 10 úkolů na den. Den by měly vyplňovat 1-2 úkoly z kategorie A, které potrvají cca 3 hodiny, dále 2-3 úkoly z kategorie B trvající zhruba hodinu a z kategorie C úkoly, které nepotrvají déle než 1 hodin.

Celkové vytížení dne by mělo být procentuálně rozděleno na 60 %, 20 % a 20 %, tedy pravidlo 60/20/20, kde 60 % zahrnuje výše uvedené úkoly, 20 % operativní řešení nečekaných situací a posledních 20 % představuje rezervu pro rušivé vlivy. Manažer by si tedy nikdy neměl plánovat více než 60 % aktivit daného pracovního dne.

Obr. 4: Pravidlo 60/20/20



Zdroj 4: Brodský (2014, s. 47)

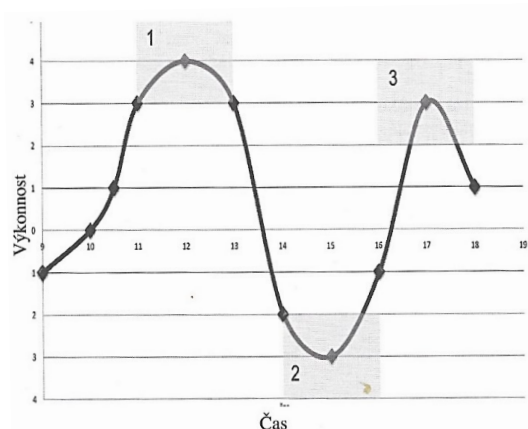
Druhá metoda – úkoly se opět dělí do třech kategorií:

A – důležité a zároveň naléhavé úkoly,

B – důležité **nebo** naléhavé úkoly,

C – standardní úkoly.

Obr. 5: Plán dne



Zdroj 5: Brodský (2014, s. 41)

Vysvětlivky ke grafu:

Pole č. 1 znázorňuje výkonnostní špičku pozdního dopoledne (je třeba řešit úkoly z kategorie A)

Pole č. 2 znázorňuje polední únavu (kategorie C)

Pole č. 3 znázorňuje vrchol aktivity pozdního odpoledne (kategorie B)

- **Paretovo pravidlo**

Někdy též Pravidlo 80/20 je pojmenováno podle Vilfreda Pareta, italského ekonoma a sociologa, který zjistil koncem 19. století, že 80 % italského bohatství je v rukou 20 % obyvatel. Následně se z toho vyvinula pomůcka i pro praxi, kde:

- 80 % příjmů pochází z 20 % prodejů,
- 20 % výrobků utvoří 80 % zisku,
- 20 % možných příčin utvoří 80 % problémů/výsledků.

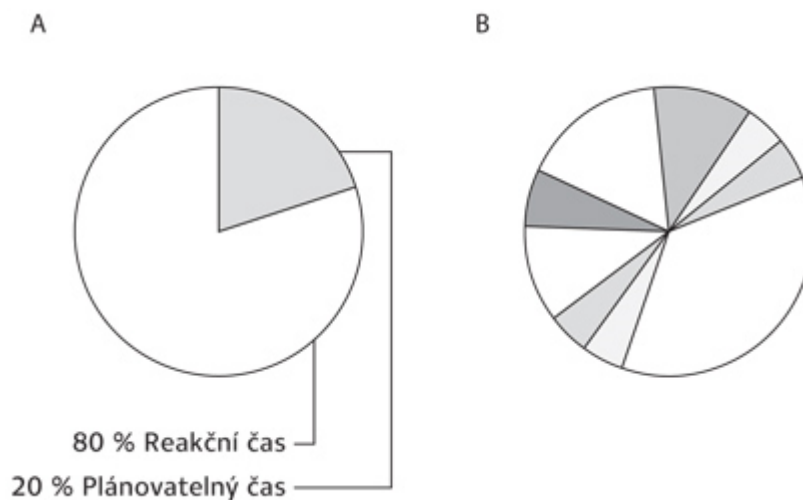
Je důležité se soustředit především na těchto 20 % příčin s nimiž lze dosáhnout 80 % možných výsledků.

Dle Urbana (2020, s. 65-66) je Paretovo pravidlo nástrojem pro lepší využití času a úsilí. Slouží také k restrikci stresu a lepšímu stanovení cílů. Příklady Paretova pravidla mohou být:

- 80 % času stráveného diskuzemi na pracovních poradách připadá jen na 20 % zúčastněných oné diskuse,
- 80 % stížností podá 20 % zákazníků,
- 80 % chyb se dopouští 20 % pracovníků.

Dle Forsytha (2010, s. 24-27) je možné aktivity řešit dvěma způsoby. Prvním je hodnocení odhadem. Graf A ukazuje celkový naplánovaný čas a reakční čas, který se nedá naplánovat. Graf B znázorňuje plánovaný čas rozdělený do jednotlivých úkolů.

Obr. 6: Plánování času



Zdroj 6: Forsyth (2010, s. 25)

Druhou variantou je si vést deník minimálně po jeden týden a bedlivě si zaznamenávat jednotlivé činnosti. Údaje v deníku budou obsahovat popis činnosti, strávený čas a prioritu od A do D (A – priorita č. 1, D – méně důležité). Deník můžeme vyhodnotit opět pomocí koláčového grafu. Po vyhodnocení deníku zjistíme, zda jsme nestrávili mnoho času na aktivitách D na úkor aktivit A.

3.7.3 Prokrastinace

Prokrastinace znamená chronické odkládání úkolů a rozhodnutí, zejména těch, které na daného jedince působí nepříjemnými pocity (někdy až úzkostí). Slovo má původ v latině, kde *pro* znamená po, za a *crastinus* zítřejší. Můžeme se setkat i s termínem *pro crastino*, což znamená odkládání. Prokrastinovat mají větší tendenci ti jedinci, kteří si sami plánují své činnosti. Pro některé se může stát prokrastinace i normou. Nicméně prokrastinace může způsobit deprese, úzkost atd. Je důležité, aby byl člověk motivován, a nepodleh prokrastinaci. (Brodský, 2014, s. 63-65)

Motivace

Blažek (2018, s. 162) definuje motivování jako vnější působení na vnitřní strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, které docílí chtěného chování. Vnější podněty jsou označovány jako stimuly, motivy jsou zase pro vnitřní motivaci.

Motivace může být:

- **Pozitivní** – možné povýšení, pochvala, peníze, dobrý kolektiv, další benefity,
- **Negativní** – strach ze ztráty zaměstnání (zaměstnanec se více snaží).

Je důležité si ale uvědomit, že ne každého pracovníka lze motivovat stejným podnětem. Je zapotřebí dané osobnosti poznat a správně vyhodnotit daný druh podnětu. Pokud pracovník není motivován, znamená to zhoršení jeho produktivity práce, nebo dokonce i ztrátu zaměstnání kvůli nepotřebnosti pracovníka, který „si jde jen odpracovat směnu“.

Prokrastinace x lenost

I když se může zdát, že prokrastinace a lenost je to samé, není tomu tak. Společně mají jen projevy. Rozdíl je ale v tom, že líný člověk nemá žádné cíle, kterých by chtěl dosáhnout, je mu to doslova „fuk“. Prokrastinátor je motivován pro splnění úkolu, ten ale odkládá kvůli pochybnostem o jeho zvládnutí. (Brožský, 2014, s. 69)

S prokrastinací se v životě musel setkat každý a nejen jedenkrát. Pro někoho může být přítěží, ale zároveň i některým jedincům může pomoci se zvládnutím úkolu, jelikož jeho produktivita je stoupá jen díky časovému presu.

II. Empirická část bakalářské práce

Empirická část bakalářské práce se bude zabývat analýzou Maisterova dotazníku psychické zátěže manažerů společnosti s ručením omezeným SportsDirect.com. Pomocí SWOT² analýzy budou roztríděna data výsledků Maisterova dotazníku a navrhnutá opatření k eliminaci slabých stránek. Závěr části pojedná o nových opatřeních v závislosti se SWOT analýzou.

4 Dotazníkové šetření

Vzhledem k osobním rozhovorům se zaměstnanci za účelem zjišťování potřeb a nalezení stresových situací jsem se rozhodla inspirovat v Meisterově dotazníku. Ten byl vyplňován šedesáti procenty manažerů společnosti SportsDirect.com, s. r. o. pracujících na pobočkách v České republice dne 16.10.2020, tedy 28 manažery (17 mužů a 11 žen).

4.1 Představení společnosti

Společnost s ručením omezením byla ve Velké Británii založena v roce 1982 pod tamním názvem Sports Direct International plc. V České republice se ale tato firma objevila až o 30 let poté (tedy v roce 2012) se sídlem Praha 1 - Nové Město, Na Poříčí 1079/3a, PSČ 11000, IČ: 24268933 a předměty podnikání (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019):

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Obr. 7: Logo SportsDirect



Zdroj 7: Obchodní centrum Rokycanská

² Strengths (silné stránky) Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

Firma nabízí širokou škálu sportovních, módních a lifestyleových potřeb (oblečení, doplňky). V prodejnách a také v e-shopu je možné zakoupit produkty vlastních značek, např.: Karimor, Slezenger, Gelert, Everlast, Lonsdale, ale také produkty tzv. „třetích stran“. Mezi ně patří celosvětově známé značky jako Nike, Adidas, Reebok, Puma, Under Armour atd. Ve vybraných prodejnách lze zakoupit i zboží žádaných značek jako Calvin Klein, Tommy Hilfiger či Hugo Boss.

V České republice má společnost 12 poboček zaměstnávajících padesát manažerů (Store Manager, Assistant Manager, Supervisor). V závislosti na velikosti pobočky připadá 3-6 manažerů na pobočku.

Store Manager je odpovědný za hospodaření pobočky a své zaměstnance. Assistant Manager je pravá ruka Store Managera a má na starosti oddělení textilu či obuvi. Plánování směn je v kompetenci Store Managera či Assistant Managera. Supervisor má na starosti jedno ze zmíněných oddělení. Všichni manažeři vyřizují reklamace, stížnosti, vratky sortimentu, rutinní záležitosti dne, otevírají a zavírají obchod, pracují s trezorem a pokladní hotovostí. Každý z manažerů může zaučovat nové zaměstnance, případně zaučení přenechávají na zkušeném asistentovi prodeje.

Vzhledem k obsazenosti malých poboček, je nutná vyšší koordinace rutinních úkolů daného dne. Delegování je zde omezeno z personálních důvodů, jelikož obsazenost směn bývá jedním až dvěma řadovými zaměstnanci v menších pobočkách, jako jsou v Karlových Varech a Liberci. Ovšem na větších pobočkách je směna obsazena čtyřmi až šesti zaměstnanci, jedná se například o Letňany či Zlíchín.

Někteří zaměstnanci jsou ale schopni být delegováni úkoly nad rámec obsluhy zákazníků a doplňování zboží, a tak mohou mít manažeři „volné ruce“ ke svým úkonům. K takové odpovědnosti jsou ale potřeba zkušenosti, které získají každodenní praxí, pokud mají chuť se učit novým věcem. Mnohdy však tyto zaměstnanci některé pobočky opouštějí zhruba do jednoho roku od nástupu. Manažerům nezbyde nic jiného než najít dalšího zaměstnance, kterého si opět zaučí.

4.2 Meisterův dotazník

„Meisterův dotazník slouží k hodnocení vlivů pracovní činnosti na psychiku pracovníků. Jedná se o orientační vyšetření psychické zátěže při práci. Dotazník byl převzat od autora W. Meistera z Zentralinstitutu für Arbeitsmedizin v Berlíně (NDR) a ověřován v letech 1976–1984 hygienickou službou.“ (Fakulta bezpečnostního inženýrství VŠB-TUO, 2018)

Dotazník obsahuje 10 otázek hodnocených v bodové škále od 5 do 1, kde dané hodnoty značí:

5 – ano, plně souhlasím,

4 – spíše souhlasím,

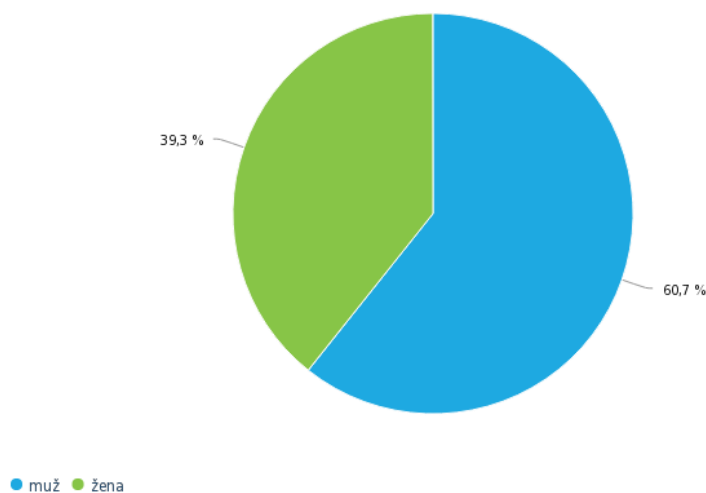
3 - nevím, někdy ano, někdy ne,

2 – spíše nesouhlasím,

1 – vůbec nesouhlasím.

Jelikož je dotazník zkoumán i z hlediska pohlaví, bylo nutné přidat i otázku dotazující se pohlaví.

Obr. 8: Účast dotazníku



Zdroj 8: Survio, 2020

Respondent má možnost výběru pouze jednoho čísla z nabízené škály. Jednotlivé odpovědi byly shromažďovány online pomocí služby Survio (survio.com). Byl také

nastaven zákaz opětovného vyplnění, což by v případě opaku pro šetření znamenalo zkreslené informace.

Odpovědi jsou zpracovány v tabulkovém softwaru Microsoft Excel, grafy dotazníku pocházejí ze statistik dotazníku.

Tab. 1: Maisterův dotazník

1.	Při práci mívám často pocit časového tlaku.	5	4	3	2	1
2.	Práce mě neuspokojuje, chodím do ní nerad/a.	5	4	3	2	1
3.	Práce mě velmi psychicky zatěžuje pro vysokou zodpovědnost, spojenou se závažnými důsledky.	5	4	3	2	1
4.	Práce je málo zajímavá, duševně je spíše otupující.	5	4	3	2	1
5.	V práci mám časté konflikty a problémy, od nichž se nemohu odpoutat ani po skončení pracovní doby.	5	4	3	2	1
6.	Při práci udržuji jen s námahou pozornost, protože se po dlouhou dobu nic nového neděje.	5	4	3	2	1
7.	Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím nervozitu a rozechvělost.	5	4	3	2	1
8.	Po několika hodinách mám práce natolik dost, že bych chtěl/a dělat něco jiného.	5	4	3	2	1
9.	Práce je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím únavu a ochablost.	5	4	3	2	1
10.	Práce je psychicky tak náročná, že ji nelze dělat po léta se stejnou výkonností.	5	4	3	2	1

Zdroj 9: vlastní zpracování dle FBI-VBS-TUO, 2022

4.3 Zpracování dat dle metodiky Maisterova dotazníku

Vyhodnocení dotazníku je možné realizovat pomocí dvou metod. První metoda zkoumá data dle jednotlivých faktorů a druhá metoda je analyzuje dle jednotlivých položek. Obě metody jsou zde použity. Data jsou zpracovaná dle Fakulty bezpečnostního inženýrství VŠB-TUO (2018).

4.3.1 Analýza faktorů

V této části zkoumáme jednotlivé faktory respondentů dle segmentů. Faktory máme celkem tři:

- I. – přetížení (znázorňuje otázku 1, 3 a 5),
- II. – monotonie (znázorňuje otázku 2, 4 a 6),
- III. – nespecifický faktor (znázorňuje otázku 7, 8, 9 a 10).

Tab. 2: Faktory Maisterova dotazníku

Faktor	Název faktoru	Součet	Maximum
I.	Přetížení	1+3+5	15
II.	Monotonie	2+4+6	15
III.	Nespecifický faktor	7+8+9+10	20
HS	Hrubý skór	I.+II.+III.	50

Zdroj 10: vlastní zpracování dle FBI-VBS-TUO, 2022

V případě vyhodnocení jednotlivce se sečtou hodnoty jednotlivých otázek faktorů a posléze hrubého skóru.

Při vyhodnocení jednotlivých segmentů (muži/ženy) se vypočítají aritmetické průměry jednotlivých faktorů a také hrubého skóru.

Tab. 3: Vyhodnocení jednotlivých faktorů

Faktor	Ženy			Muži		
	\bar{x}	s.d.	K	\bar{x}	s.d.	K
I. Přetížení	7,73	2,45	9	6,12	2,27	7
II. Monotonie	5,73	3,41	7	6	2,25	7
III. Nespecifický faktor	7,45	3,20	9	5,76	2,16	7
Hrubý skór	20,91	7,70	24	17,76	5,29	21

Zdroj 11: vlastní zpracování dle FBI-VBS-TUO, 2022

Vysvětlivky k tabulce:

\bar{x}aritmetický průměr

s.d.....směrodatná odchylka

K.....kritická hodnota ($\bar{x} + 0,5$ sigma), její překročení detekuje zátěž daného faktoru

4.3.2 Analýza jednotlivých odpovědí

Zde je dána konstantní kritická hodnota mediánu (střední hodnoty), která značí zátěž dané otázky. Segmenty jsou rozděleny na muže, ženy a celkový výběrový soubor.

Tab. 4: Analýza jednotlivých odpovědí

Otázka č.	Podstata otázky	Kritická hodnota mediánu	Medián muži	Medián ženy	Medián muži a ženy	Faktor
1	Časová tíseň	3	3	3	3	I.
2	Nízká spokojenost	2,5	1	1	1	II.
3	Vysoká odpovědnost	3,0	2	2	2	I.
4	Otupující práce	2,5	2	1	2	II.
5	Problémy a konflikty	2,5	1	2	1	I.
6	Monotonie	2,5	1	1	1	II.
7	Nervozita	3	1	1	1	III.
8	Přesycení	3	1	2	1	III.
9	Únava	3	1	2	1	III.
10	Dlouhodobá únosnost	2,5	1	2	1	III.

Zdroj 12: vlastní zpracování dle FBI-VBS-TUO, 2022

V případě časové tísně si můžeme všimnout, že u všech tří hodnotících kategorií (muži, ženy, obě pohlaví) medián dosahuje kritické hodnoty. U otupující práce se medián přibližuje jeho kritické hodnotě v segmentu mužů, který ovlivňuje výsledek celkového výběrového souboru. a v celkovém výběrovém souboru. Další patrné přiblížení vidíme v případě segmentu žen u problémů a konfliktů a dlouhodobé únosnosti. Ostatní otázky mají hodnotu 1, anebo se nepatrně přibližují kritické hodnotě.

4.3.3 Stupně zátěže

Zátěž dělíme na tři stupně, přičemž jednotlivé stupně se určují dle počtu bodů určitých faktorů. Výsledek výpočtu nám určí stupeň zátěže.

„1 Psychická zátěž, při které není pravděpodobné ovlivnění zdraví, subjektivního stavu a výkonnosti (přitom je nutno odhlédnout od náhodných situačně podmíněných výkyvů v průběhu pracovní směny).

2 Psychická zátěž, při které může docházet pravidelně k dočasným ovlivněním subjektivního stavu, resp. výkonnosti.

3 Psychická zátěž, při níž nelze vyloučit zdravotní rizika.“ (Fakulta bezpečnostního inženýrství VŠB-TUO, 2018)

Metody určení zátěže

- varianta 1

Pokud je součet středních hodnot faktoru I. o 2 body více než faktoru II., přičteme k němu faktor III. Výsledný součet nám určí stupeň zátěže.

Tab. 5: Varianta 1

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
7–19	1	
20–24	2	k přetížení
25–35	3	k přetížení

Zdroj 13: vlastní zpracování dle FBI-VBS-TUO, 2022

- varianta 2

Jestliže součet středních hodnot faktoru II. je o 2 body vyšší než faktoru I., přičteme k němu faktor III.

Tab. 6: Varianta 2

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
7–21	1	
22–26	2	k monotonii (jednostrannosti, podtížení)
27–35	3	k monotonii (jednostrannosti, podtížení)

Zdroj 14: vlastní zpracování dle FBI-VBS-TUO, 2022

- varianta 3

Pokud rozdíl středních hodnot faktoru I. a II. je menší než dva body, tak se sečtou střední hodnoty všech třech faktorů.

Tab. 7: Varianta 3

Jestliže je součet:	Stupeň	Zátěžová tendence
10–26	1	
27–32	2	kombinace obou (přetížení i jednostrannosti)
33–50	3	kombinace obou (přetížení i jednostrannosti)

Zdroj 15: vlastní zpracování dle FBI-VBS-TUO, 2022

V našem případě je výslednou metodou varianta 1.

Tab. 8: Body faktorů

	Součet mediánů muži	Součet mediánů ženy	Součet mediánů výběru
I.	6	7	6
II.	4	3	4
III.	4	7	4

Zdroj 16: vlastní zpracování, 2022

Rozdíl faktoru I. a II. je u mužů 2 body, u žen 3 body a u celkového výběrového souboru 2 body.

Dalším krokem je přičtení k faktoru I. faktor III.

Tab. 9: Výsledný součet faktorů

I. + III. Muži	I. + III. Ženy	I. + III. Výběr
10	14	10

Zdroj 17: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky výsledného součtu můžeme pozorovat, že všechny segmenty spadají do stupně č. 1, tedy zátěž dle výsledků nemá vliv na jejich zdraví a výkonnost.

4.3.4 Jednotlivé odpovědi

Odpovědi respondentů jsou řazeny od poslední po první dotazovaného. Každý segment (ženy/muži) obsahuje tabulku odpovědí a jejich následné grafické znázornění.

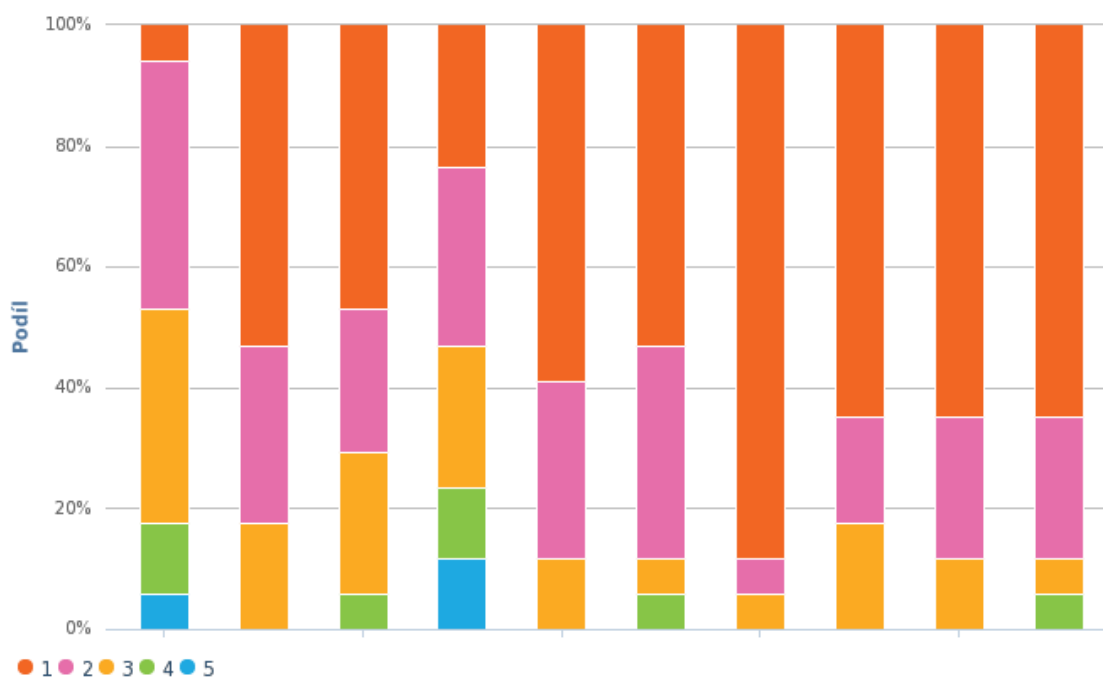
Následuje zpracování odpovědí 5+4 („ano, plně souhlasím“ a „spíše souhlasím“), 3 („nevím, někdy ano, někdy ne“) a 1+2 („vůbec nesouhlasím“ a „spíše nesouhlasím“).

Závěrem je rozbor odpovědí celkového výběrového souboru.

- **Segment muži**

Bylo zaznamenáno 17 odpovědních formulářů mužů (viz Příloha A – Odpovědi mužů).

Obr. 9: Odpovědi mužů



Zdroj 18: Survio, 2022

U mužů převažuje odpověď jedna a následně dvě. Ovšem kromě otázky č. 1, kde se časová zátěž pohybuje v rozmezí 2 „spíše nesouhlasím“ až 3 „nevím, někdy ano, někdy ne“. U otázky č. 4 (otupující práce) jsou tři čtvrtiny odpovědí poměrově stejné jako v rozmezí 1 až 3, čtvrtinu rovnoměrně dělí odpověď 4 a 5.

Tab. 10: Odpovědi 5 a 4 (muži)

Otázka	Odpověď 5	Odpověď 4	Celkem
Časová tíseň	5,9 %	11,8 %	17,6 %
Nízká spokojenost	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Vysoká odpovědnost	0,0 %	5,9 %	5,9 %
Otupující práce	11,8 %	11,8 %	23,5 %
Problémy a konflikty	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Monotonie	0,0 %	5,9 %	5,9 %
Nervozita	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Přesycení	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Únava	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dlouhodobá únosnost	5,9 %	0,0 %	5,9 %

Zdroj 19: vlastní zpracování, 2022

23,5 % mužů označuje svoji práci jako otupující a 17,5 % vnímá pocit časového tlaku. Zanedbatelné procento pocítuje stres z vysoké odpovědnosti, monotónnosti a dlouhodobé neúnosnosti.

Tab. 11: Odpověď 3 (muži)

Otázka	Odpověď 3
Časová tíseň	35,3 %
Nízká spokojenost	17,6 %
Vysoká odpovědnost	23,5 %
Otupující práce	23,5 %
Problémy a konflikty	11,8 %
Monotonie	5,9 %
Nervozita	5,9 %
Přesycení	17,6 %
Únava	11,8 %
Dlouhodobá únosnost	5,9 %

Zdroj 20: vlastní zpracování, 2022

Odpověď „nevím, někdy ano, někdy ne“ zvolila více než třetina dotazovaných mužů při časové tísní. Ostatní otázky nedosáhly ani čtvrtinu odpovědí.

Tab. 12: Odpovědi 1 a 2 (muži)

Otázka	Odpověď 1	Odpověď 2	Celkem
Časová tíseň	5,9 %	41,2 %	47,1 %
Nízká spokojenost	52,9 %	29,4 %	82,4 %
Vysoká odpovědnost	47,1 %	23,5 %	70,6 %
Otupující práce	23,5 %	29,4 %	52,9 %
Problémy a konflikty	58,8 %	29,4 %	88,2 %
Monotonie	52,9 %	35,3 %	88,2 %
Nervozita	88,2 %	5,9 %	94,1 %
Přesycení	64,7 %	17,6 %	82,4 %
Únava	64,7 %	23,5 %	88,2 %
Dlouhodobá únosnost	64,7 %	23,5 %	88,2 %

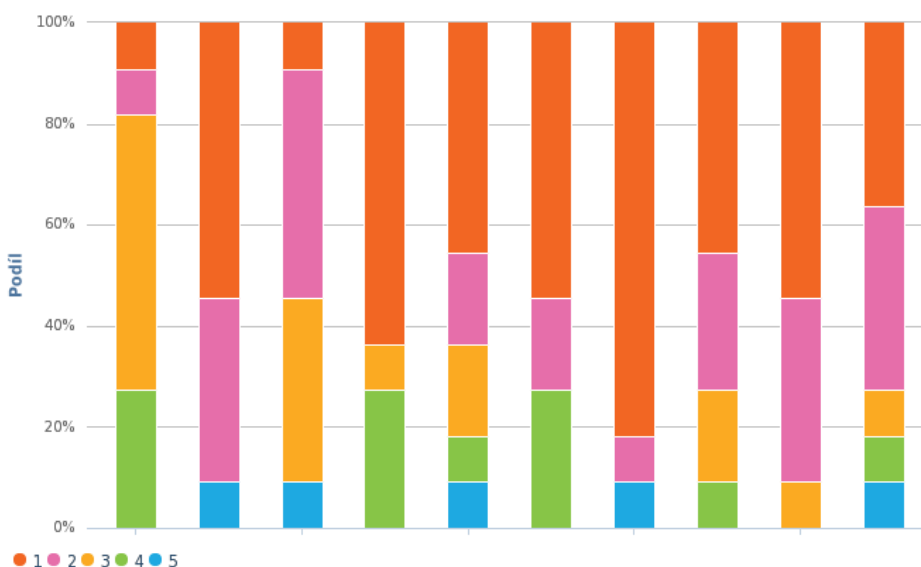
Zdroj 21: vlastní zpracování, 2022

Stres z nervozity nepocit'uje 94,1 % mužů. Více než polovina otázek se všeobecně pohybuje v rozmezí 80–90 %. Časovou tíseň a otupující práci nepocit'uje zhruba polovina dotazovaných, stres z vysoké odpovědnosti 70,6 % mužů.

- **Segment ženy**

Bylo zaznamenáno 11 odpovědních formulářů (viz Příloha B – Odpovědi žen).

Obr. 10: Odpovědi žen



Zdroj 22: Survio, 2022

U žen vidíme, že odpověď 1 „*ne, vůbec nesouhlasím*“ převažuje u otupující práce a nervozity. U otázky časové zátěže (č. 1) převažuje odpověď 3 „*nevím, někdy ano, někdy ne*“ a následně odpověď 4 „*spíše ano*“.

V případě vysoké odpovědnosti (č. 3) se zbarvuje do růžové (2) a oranžové barvy (3). Otupující práce se značně liší od mužů, kde odpovědi byly téměř vyrovnané. Více než polovina žen na tuto otázku odpovídá číslem jedna, následně 4 a 3.

Poslední otázku (dlouhodobá únosnost) tři čtvrtiny žen hodnotí poměrově stejně číslem 1 a 2, třetinu si dělí rovným dílem odpověď 3, 4 a 5.

Tab. 13: Odpovědi 5 a 4 (ženy)

Otázka	Odpověď 5	Odpověď 4	Celkem
Časová tíseň	0,0 %	27,3 %	27,3 %
Nízká spokojenost	9,1 %	0,0 %	9,1 %
Vysoká odpovědnost	9,1 %	0,0 %	9,1 %
Otupující práce	0,0 %	27,3 %	27,3 %
Problémy a konflikty	9,1 %	9,1 %	18,2 %
Monotonie	0,0 %	27,3 %	27,3 %
Nervozita	9,1 %	0,0 %	9,1 %
Přesycení	0,0 %	9,1 %	9,1 %
Únava	0,0 %	9,1 %	9,1 %
Dlouhodobá únosnost	9,1 %	9,1 %	18,2 %

Zdroj 23: vlastní zpracování, 2022

Zhruba třetina žen nezvládá stres z časové tísně, otupující práce, problémů a konfliktů, monotónnosti a dlouhodobé neúnosnosti. Ostatní stresory pocítuje 9,1 % dotazovaných žen.

Tab. 14: Odpověď 3 (ženy)

Otázka	Odpověď 3
Časová tíseň	54,5 %
Nízká spokojenost	0,0 %
Vysoká odpovědnost	36,4 %
Otupující práce	9,1 %
Problémy a konflikty	18,2 %
Monotonie	0,0 %
Nervozita	0,0 %
Přesycení	18,2 %
Únava	18,2 %
Dlouhodobá únosnost	9,1 %

Zdroj 24: vlastní zpracování, 2022

Nerozhodnou odpověď přiřadila třetina žen stresoru vysoké odpovědnosti a více než polovina časovou tíseň. Nulou je ohodnocena nízká odpovědnost, monotonie a nervozita. Zbývající stresory dosahují hodnoty 18,2 %.

Tab. 15: Odpovědi 1 a 2 (ženy)

Otázka	Odpověď 1	Odpověď 2	Celkem
Časová tíseň	9,1 %	9,1 %	18,2 %
Nízká spokojenost	54,5 %	36,4 %	90,9 %
Vysoká odpovědnost	9,1 %	45,5 %	54,5 %
Otupující práce	63,6 %	0,0 %	63,6 %
Problémy a konflikty	45,5 %	18,2 %	63,6 %
Monotonie	54,5 %	18,2 %	72,7 %
Nervozita	81,8 %	9,1 %	90,9 %
Přesycení	45,5 %	27,3 %	72,7 %
Únava	45,5 %	27,3 %	72,7 %
Dlouhodobá únosnost	36,4 %	36,4 %	72,7 %

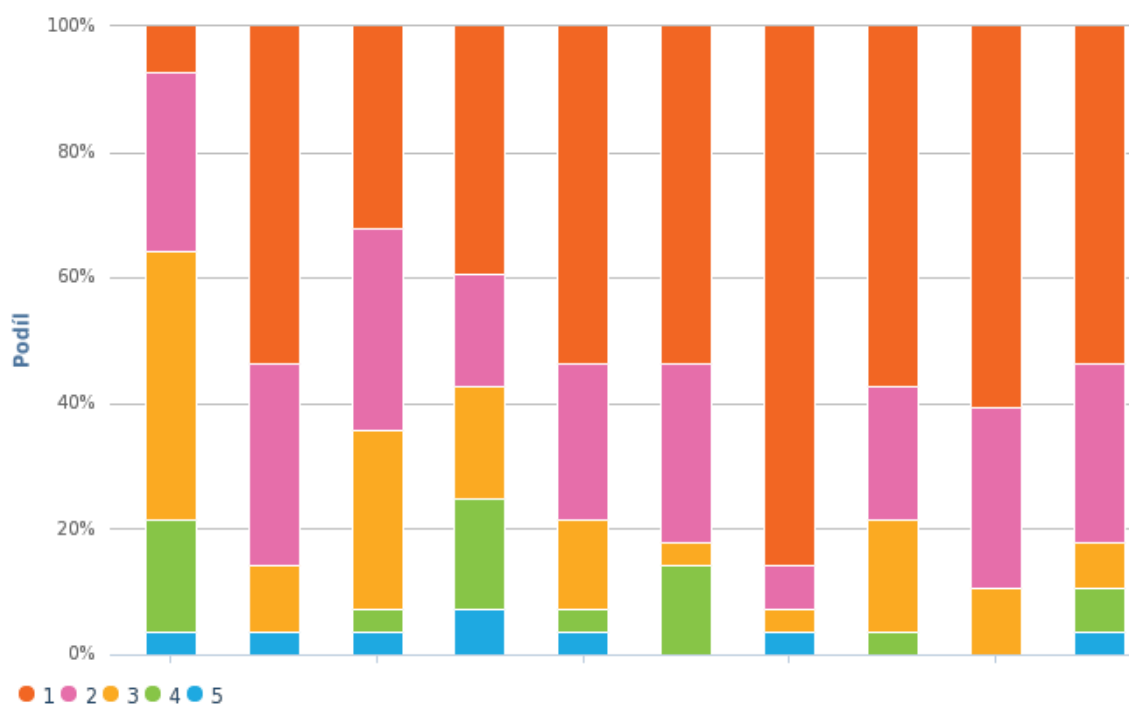
Zdroj 25: vlastní zpracování, 2022

Značná část otázek se pohybuje okolo skóre 70 % s odpověďmi „*vůbec nesouhlasím*“ a „*spíše nesouhlasím*“, nízká spokojenost a nervozita nabývá hodnoty 90 %. Zato 18,2 % žen nepocítuje časovou tíseň jako stresor, analogicky tedy 81,8 % již tento stresor vnímá v jiné bodové škále.

- **Výběrový soubor (ženy i muži)**

Na Obr. 13 jsou vyobrazeny odpovědi všech 28 dotazovaných manažerů společnosti.

Obr. 11: Výběrový soubor



Zdroj 26: Survio, 2022

Opět zde vidíme převládající červenou baru znázorňující odpověď 1. Graf celkového výběru se vizuálně podobá grafu odpovědí mužů (Obr. 11).

Tab. 16: Odpovědi 5 a 4 (obě pohlaví)

Otázka	Odpověď 5	Odpověď 4	Celkem
Časová tíseň	17,9 %	3,6 %	21,4 %
Nízká spokojenost	0,0 %	3,6 %	3,6 %
Vysoká odpovědnost	3,6 %	3,6 %	7,1 %
Otupující práce	17,9 %	7,1 %	25,0 %
Problémy a konflikty	3,6 %	3,6 %	7,1 %
Monotonie	14,3 %	0,0 %	14,3 %
Nervozita	0,0 %	3,6 %	3,6 %
Přesycení	3,6 %	0,0 %	3,6 %
Únava	3,6 %	0,0 %	3,6 %
Dlouhodobá únosnost	3,6 %	7,1 %	10,7 %

Zdroj 27: vlastní zpracování, 2022

Většina stresorů nabývá nízkých hodnot, tedy kromě časové tísně a otupující práce. Tyto stresory volila zhruba čtvrtina respondentů.

Tab. 17: Odpověď 3 (obě pohlaví)

Otázka	Odpověď 3
Časová tíseň	42,9 %
Nízká spokojenost	10,7 %
Vysoká odpovědnost	28,6 %
Otupující práce	17,9 %
Problémy a konflikty	14,3 %
Monotonie	3,6 %
Nervozita	3,6 %
Přesycení	17,9 %
Únava	14,3 %
Dlouhodobá únosnost	7,1 %

Zdroj 28: vlastní zpracování, 2022

V případě odpovědi 3 „nevím, někdy ano, někdy ne“ nejvíce procent získala časová tíseň (42,9 %) a vysoká odpovědnost (28,6 %). Zbýlé stresory vnímá méně než pětina manažerů.

Tab. 18: Odpovědi 1 a 2 (obě pohlaví)

Otázka	Odpověď 1	Odpověď 2	Celkem
Časová tíseň	7,1 %	28,6 %	35,7 %
Nízká spokojenost	53,6 %	32,1 %	85,7 %
Vysoká odpovědnost	32,1 %	32,1 %	64,3 %
Otupující práce	39,3 %	17,9 %	57,1 %
Problémy a konflikty	53,6 %	25,0 %	78,6 %
Monotonie	53,6 %	28,6 %	82,1 %
Nervozita	85,7 %	7,1 %	92,9 %
Přesycení	57,1 %	21,4 %	78,6 %
Únava	57,1 %	25,0 %	82,1 %
Dlouhodobá únosnost	53,6 %	28,6 %	82,1 %

Zdroj 29: vlastní zpracování, 2022

Nejnižší hodnotu zde nabývá časová tíseň – 35,7 %. Analogicky tedy 64,3 % respondentů vnímá časovou tíseň jako stresor alespoň z poloviny. Následuje otupující práce a vysoká odpovědnost s hodnotami 57,1 % a 64,3 %. 78,6 % a více získala nízká spokojenost, problémy a konflikty, přesycení, únava a dlouhodobá únosnost. Nervozita netrápí 92,9 % manažerů.

Hodnoty v tabulce jsou velice příznivé, průměrná odpověď na všechny otázky dosahuje hodnoty přes sedmdesát tři procent. Pokud bychom vynechali dvě otázky z přetížení (faktor I) a jednu z monotonie (faktor II), výsledkem by bylo dosažení hodnoty přes osmdesát tři procent.

Můžeme si všimnout, že nejvíce vnímají respondenti jako stresory ty, které spadají do prvních dvou faktorů, tedy přetížení a monotónnosti (časová tíseň, nízká spokojenost, vysoká odpovědnost, otupující práce, problémy a konflikty a monotonie). Třetí

nespecifický faktor (nervozita, přesycení, únava, dlouhodobá únosnost) nevnímá jako stresor přes osmdesát tři procent oslovených manažerů společnosti.

Když porovnáme odpovědi „*ano, plně souhlasím*“ a „*spíše souhlasím*“ (stejně tak u „*vůbec nesouhlasím*“ a „*spíše nesouhlasím*“) žen a mužů, zjistíme jejich téměř jedenácti procentní rozdíl v odpovědích ve prospěch mužů, tedy muži mají lepší skóre v (ne)pocitování daných stresorů. V neutrální volbě „*nevím, někdy ano, někdy ne*“ se odpovědi pohlaví neliší ani o jedno procento.

4.4 SWOT analýza

Maisterův dotazník nám vyhodnotil všechny faktory, které jsou následně seříděné pomocí SWOT analýzy, která zkoumá vnitřní a vnější faktory pomocí čtyř kategorií.

Obr. 12: SWOT analýza



Zdroj 30: vlastní zpracování, 2022

- **Silné stránky**

Manažeri „si práci nenosí domů“, i když si občas doma na něco vzpomenout, co je třeba udělat. Neznamená to ale, že by z práce přišli domů a dále se věnovali převážně jen práci. Do své práci chodí ochotně a nevnímají ji jako psychicky náročnou. Zmíněné silné stránky jsou obzvláště důležité a vytvářejí základ pro rozvoj manažerů.

- **Slabé stránky**

Aby práce nebyla otupující, je třeba zapojení manažerů do dění na jejich pobočce v rámci jejich vlastního rozhodování. Například přínosem by mohl být podíl manažerů na objednávkách zboží. Manažeři by si určili, které kolekce zboží chtějí na dané pobočce prezentovat v závislosti na poptávce a prodejích. Neprodejné zboží by bylo možné vyměnit za to prodejné. Nyní objednávky probíhají jen centrálně.

Za zmínku stojí i možnost vystavování zboží dle prodejů dané pobočky. Nyní se vystavuje zboží dle jednoho plánogramu (například při vystavování bot se zohledňují tzv. Priority – Priorita 1 a Priorita 2 značí povinnou prezentaci na prodejních stolech).

Vhodný by byl i využívaný „support“ v podobě odcestování na jinou pobočku, na které by daný manažer strávil několik dní. I když by se jednalo o taktéž pobočku SportsDirect.com, neznamená to, že na každé pobočce se dělá vše stejně. Přínosem by bylo odnesení si nových zkušeností z jiné pobočky a chuť do nových výzev na své pobočce. I když obě pobočky patří jedné firmě, můžou se na ní rutinní procesy dělat efektivnějším způsobem.

Vysokou odpovědností je třeba se také zabývat. Manažer na směně odpovídá za trezor, prodejnu a zaměstnance mnohdy sám celý den. a k tomu zastává práci zaměstnance oddělení. Manažer tedy nemá tolik prostoru se věnovat svým povinnostem na 100 %. Zlepšení faktoru by pomohlo najmout více řadových zaměstnanců a manažeři by se mohli věnovat svým povinnostem. Dalším přínosem by zcela jistě bylo zavedení nového motivačního programu za výsledky hospodaření pobočky.

Vzhledem k časové tísně by zde pomohlo mít plán dodávek na měsíc dopředu, aby manažer plánující směny věděl, kolik zboží dorazí v jaký den, a mohl dle náročnosti zpracování dodávky přizpůsobit počet zaměstnanců na směně. V současné stavu jsou dodávky 2x týdně (úterý a čtvrtek), přičemž se očekává více zboží v úterý, dle toho se naplánuje více zaměstnanců na úterní dodávku. Manažeři se o velikosti dodávky dozví v pozdních odpoledních hodinách dne předcházejícího dodání zboží.

Dalším zlepšujícím faktorem by mohlo být využívání delegování úkolů dle kapitoly 3.7.1 Delegování a umět si plánovat svůj čas dle kapitoly 3.7.2. Plánování. Tyto faktory by měly vést ke zvládnutí úkolů v daném termínu, a to by vedlo k větší psychické pohodě každého manažera.

- **Příležitosti**

Výpomoc v podobě úklidu prodejní plochy a zázemí by zcela jistě byla vítána u řad manažerů. Nyní úklid patří k činnostem, které se provádějí na denní bázi v různém rozsahu. Čas, který to zabere, by se mohl využít jiné činnosti dne. Vhodné je využití outsourcingové úklidové firmy.

- **Hrozby**

Velkou hrozbou k momentálnímu dění je znovu uzavírání poboček vzhledem k pandemii související s Covid-19. Opět by manažeři s ostatními pracovníky na hlavní pracovní poměr docházeli do zaměstnání jen minimálně za účelem rychlého zpracování přesunu zboží na E-shop a přečeňování zboží. V tomto období by opět neměli nárok na odměny z tržeb ani provizí.

4.5 Cíle SWOT analýzy

Dle SWOT analýzy by se společnost měla zaměřit na zapojení manažerů do marketingových procesů, zajištění dostatečného počtu manažerů na směně (zaučení stávajících zaměstnanců/nábor nových manažerů) a na možnosti ovlivnění objednávek sortimentu na své prodejně. Aby cíle mohly fungovat, musí být SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní, časově ohraničený).

Tab. 19: Cíle SWOT analýzy

Cíl	Úkol
I	Area manager zajistí přístup Store Managerům do objednávkového systému tak, aby mohli navrhnout zboží, o které by měli na prodejně zájem. Termín zajištění přístupu do 1. 7. 2022
II	Store manažeři přijmou 1–3 Sales Assistant na poloviční úvazek / dohodu o provedení práce. Termín první kvartál roku 2022.
III	Area Manager vypracuje a projedná s vedením společnosti nový motivační program pro manažery vzhledem k hospodaření pobočky. Termín druhý kvartál roku 2022
IV	Area Manager s vedením společnosti zajistí přehled plánovaných dodávek v daném měsíci. Termín druhá polovina roku 2022.

Zdroj 31: vlastní zpracování, 2022

4.5.1 Kalkulace cílů

Kalkulace je vytvořena pro 12 poboček společnosti a počítá se zaučením jednoho Sales Assistanta na každé pobočce.

Tab. 20: Kalkulace cílů SWOT analýzy

Cíl	Činnost	Časová dotace v hodinách	Náklady v Kč
I	Trénink nového zaměstnance	40	67200
II	Zajištění průstupu (programátor)	80	80000
III	Plánování a realizace	12	24000
IV	Projednání (Area MNGR)	2	1000
	Realizace (programátor)	8	8000
Celkové náklady společnosti			180200

Zdroj 32: vlastní zpracování, 2022

Poznámka:

Pro kalkulaci je zohledněna hodinová sazba nového zaměstnance 140 Kč, oblastního manažera 500 Kč, programátora 1000 Kč a vedení společnosti 1000 Kč na hodinu.

Z kalkulační nám vyšla investice 180 200 Kč do rozvoje společnosti v oblasti psychické spokojenosti jejich manažerů. V případě využití outsourcingu mohou být měsíční náklady v závislosti na počtu směn a délce úklidu od 144 000 Kč do 288 000 Kč měsíčně (2 či 4 hodiny denně, sazba 200 Kč/h). Společnost však musí počítat s každoměsíčními náklady na mzdy nových zaměstnanců a s novým systémem odměňování manažerů.

4.5.2 Nový motivační program

Nyní jsou odměňovány splněné plánované tržby a inventury se ztrátou pod 0,75 % tržby odd. SHOES (boty) a pod 1,75% tržby odd. TXT (textil) spojené s ACC (doplňky) za inventurní období (půl roku). Odměny byly rozděleny 40 % pro SHOES a zbylých 60 % pro TXT s ACC s výplatou po skončení inventur napříč republikou.

Pokud se obchod nachází v oblasti s velkou frekvencí zlodějů (nákupní centra), nemají manažeři možnost ovlivnit inventurní výsledek, což může být pro některé z nich velice demotivující.

Nový systém hodnocení inventur rozděluje obchod na tři oddělení – SHOES, TXT a ACC. Všechny tři inventury budou odměňovány stejnou částkou a výplatní termíny budou v květnu a listopadu. Kvóta ztráty pro splnění inventury je maximálně pro SHOE 0,75 %, pro TXT a ACC 1,75 %.

Základem nového systému odměňování je hodnocení ovlivnitelných výsledků prodejny. Řešením je zrušení stávajících bonusů za tržby, kde odměna byla vyplacena za splnění plánované tržby a při její překročení o 10 % byla vyplacena dvojnásobná odměna. Nyní bude pro odměňování zavedeno tzv. UPH (tržba dělená počtem prodaného zboží), jehož výpočtem získáme budget hodin na daný týden pro všechny zaměstnance. Pokud prodejna splní počet hodin dle UPH, získá každý zaměstnanec na HPP (hlavní pracovní poměr) odměnu ke své základní mzdě. Kvartálním plnění UPH získají zaměstnanci navíc jednorázovou odměnu. Výše odměny ale také závisí na velikosti prodejny, např. prodejny v Praze budou mít nárok na vyšší odměny než třeba v malém Liberci, což může ale znamenat rozepře mezi pobočkami.

Nesmíme však zapomenout, že nejen peníze motivují zaměstnance. Každý zaměstnanec má jiné potřeby, některé však jsou společné, které popsal americký psycholog Abraham Harold Maslow.

Obr. 13: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj 33: Miller, Kadlec (2018, s. 18)

Maslowova pyramida potřeb znázorňuje základy motivace. Základem jsou biologické potřeby pro předpoklad žití, jakož je dýchání, jezení a spánek (odpočinek). Většinu těchto potřeb nedokáže zaměstnavatel zajistit, však zmíněný odpočinek svým manažerům zajistit může delšími přestávkami mezi směnami. Jistotu manažerům mohou garantovat smlouvami na dobu neurčitou. Pocit sounáležitosti ovlivňují kolegové. Pocit uznání je důležitý jak z pohledu kolegů, tak i z vedení společnosti. Na špičce pyramidy se nachází seberealizace, kterou by vedení mělo ovlivňovat podporou v dalším rozvoji svých manažerů. Za zmínku zde stojí možnost instalací nových obchodů po celé Evropě.

4.5.3 Motivační model pro zvládnání stresových situací

Tým společnosti zpracoval koncept činností ukazující systémově rozdělenou práci manažera - „Pracovní týden manažera“, který udává přehledem všech povinností, které manažeři musí ve svém pracovním týdnu zvládnout. Činnosti jsou rozděleny do jednotlivých dnů, aby se manažer vyhnul nakupení povinností ke konci svého pracovního týdne. Je zde snaha předejít časové tísně a mít vytvořený svůj plán dne. V modelu nalezneme zde činnosti jako:

- kontrola směn na nadcházející týden,
- kontrola marketingových materiálů,
- kontrola všech skladů a dohledání nepárů,
- chybějící tréninky zaměstnanců,
- kontrola/objednání stationary – vlastní spotřeba obchodu,
- staff briefing (info z Area manager callu) atd.

V konceptu nalezneme i každodenní úkoly rozdělené na ty ranní, např. kontrola komunikace – e-mail atd. a price changes – přečeňování a večerní, např. IBT sealed correctly – vratka zboží a její zapečetění a 990 – kontrola uznaných reklamací.

Závěr

Zátěž a stres na nás „čekají na každém rohu“. Je ovšem důležité stresové situace mít pod kontrolou, v lepším případě se jím vyhýbat, což je v manažerském světě velmi problematické. Pokud si ale manažeři dokáží svůj čas rozvrhnout tak, aby úkoly byly proveditelné, popřípadě zvolí vhodné k delegování, ušetří si značnou část stresových situací.

Vyhodnocení Maisterova dotazníku nám ukázalo, že výsledky jsou příznivé vůči stresovým faktorům, se kterými se potýkají manažeři společnosti SportsDirect.com, s r. o. Můžeme tedy říci, že odpovědi na první výzkumnou otázku je nepřítomnost psychické zátěže manažerů společnosti. Avšak některé stresory získaly vyšší bodové hodnocení a je třeba se jimi zabývat, aby v průběhu dalších let u některých jedinců nedošlo například k syndromu vyhoření. Dle analýzy dotazníku ženy o trochu více pociťují časovou tíseň a vysokou odpovědnost na rozdíl od mužů. Však dle zátěžové tendence též spadají do stupně č. 1 jako muži, tedy zátěž dle výsledků nemá vliv na jejich zdraví a výkonnost. Vzhledem k výsledkům zátěžové tendence lze odpovědět na druhou výzkumnou otázku, že není rozdíl v psychické zátěži mužů a žen.

SWOT analýza nám poukázala na silné stránky v podobě spokojenosti a výdrže, slabé stránky však upozorňují na to, že manažeři vnímají svou práci jako otupující. Větší pozornost si žádá časová tíseň, na kterou se zaměřuje „příručka“ manažera: *Pracovní týden manažera*. Dá se říci, že z části společnost odpověděla na třetí výzkumnou otázku. Leč by pro své zaměstnance mohla zajistit i řadu školení, jak zvládat stres na pracovišti, ale i například jak efektivně vykonávat rutinní činnosti. Řešením časové tísně je i zavedení nového motivačního programu, který je benevolentní oproti předchozímu, a možnost dosáhnout na odměnu má nyní více poboček než doposud. Dalším východiskem by bylo zajištění odpovídajícího počtu zaměstnanců potřebných proto, aby manažeři měli dostatek prostoru pro řešení svých povinností. Bohužel tento cíl nemůže být splněn v horizontu pár měsíců, jelikož společnost velmi zasáhla koronavirová krize. Pobočky byly často uzavřeny vzhledem k nařízením vlády (nejen v ČR), to znamenalo ztráty na tržbách, ale náklady na zaměstnance zůstaly. Ti byli placeni svoji průměrnou mzdou. Později Ministerstvo práce a sociálních věcí firmy podporovalo v rámci programu Antivirus, který například proplácel až 80 % vyplacených mezd. Pokud to situace

dovolila, provoz poboček probíhal v rámci omezení vstupu zákazníků na čtvereční metry prodejní plochy.

Vzhledem ke koronavirovým nákladům (mzdy, informační materiály, desinfekce, respirátory atd.) a obavám z budoucího dění může být nákladné nabírat zaměstnance na hlavní pracovní poměr na plný úvazek, přípustný je jen poloviční úvazek. U brigádnických smluv to je však jinak. Pokud je na pobočce prokazatelně nedostatek zaměstnanců, lze je přijmout na základě brigádnické smlouvy – dohoda o provedení práce.

Cílem bakalářské práce bylo nalézt přípustná řešení pro eliminaci stresových situací, což vzhledem ke koronavirové krizi, kterou společnost prožila v těch nejpřísnějších podmínkách, se v rámci možností podařilo. Společnost zapracovala na motivaci svých manažerů a v rámci time managementu vytvořila *Pracovní týden manažera*.

Seznam použitých zdrojů

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
2. Bednář, V. (2015). *Konflikty ve firmách – Příčiny, následky, řešení*. Praha, Česko: Management Press.
3. Blažek, L. (2018). *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2., rozšířené vydání*. Praha, Česko: Grada.
4. Brodský, J. (2014). *TIME MANAGEMENT*. Praha, Česko: Ústav práva a právní vědy.
5. CzechTrade (2019). *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export*. Dostupné 30. 10. 2019 z <http://www.businessinfo.cz/cs/podnikatelske-prostredi.html>
6. Fetter, R. (2011). *EPRAVO.CZ – váš průvodce právem – Sbírká zákonů, judikatura, právo*. Dostupné 20.4.2011 z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mobbing-a-bossing-cili-sikana-na-pracovisti-lze-se-proti-nim-branit-72092.html>
7. Forsyth, P. (2020). *Vstříc úspěchu – jak si lépe zorganizovat čas*. Brno, Česko: Lingea.
8. Gruber, D. (2012). *TIME MANAGEMENT – Efektivní hospodaření s časem – klíčová součást beneopedie*. (3. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
9. Honzák, R. (2018). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha, Česko: Vyšehrad.
10. Hošek, V. (2003). *Psychologie odolnosti*. (2. vyd). Praha, Česko: Karlinium.
11. Janatka, F. et al. (2017). *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.
12. Jermář, M., & Egerová, D. a kol. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
13. Košnarová, B. (2019). *Zdravotnictví a medicína – Zdraví.Euro.cz*. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/leky/syndrom-vyhoreni-priznaky-prevence/>
14. Machová, K. (2018). *Nástupnictví v rodinných podnicích v České republice. ACC Journal*. Dostupné z https://acc-ern.tul.cz/archiv/PDF/ACC_2018_2_05.pdf
15. Miller, R., & Kadlec, J. (2018). *Komunikace v konfliktu*. Praha, Česko: Mladá fronta.

16. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, (2019). *Veřejný rejstřík a Sbírká listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. Dostupné 1.7.2019 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=714547&typ=PLATNY>
17. Ondřiová, I., & Fertalová, T. (2021). *Manažerksá etika ve zdravotnické praxi*. Praha, Česko: Grada.
18. Peterková, M. *PSYCHOLOGIE /psychoweb.cz / PhDr. Michaela Peterková*. Dostupné z: <http://www.psychoweb.cz/slovník/>
19. Praško, J., & Prašková, H. (2007). *Asertivitou proti stresu, 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha, Česko: Grada.
20. Procházková, T. (2018). *Trénink mozku a paměti efektivně | Mentem.cz*. Dostupné 24.10.2018 z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
21. Redakce. *Vývoj – čtyři generace | Chovani.eu*. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyvoj-ctyri-generace/c380>
22. Slimáková, M. (2021). *Osobní receptář pro zdraví a pohodu*. Praha, Česko: BizBooks.
23. Sports Direct International plc. *Home – Sports Direct International plc*. Dostupné z: <https://www.sportsdirectplc.com/>
24. Stock, Ch. (2010). *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. (1. vyd). Praha, Česko: Grada.
25. Urban, J. (2020). *Vezměte život do svých rukou*. Praha, Česko: Management Press
26. Yoffie, David B., & Cusumano, Michael A. (2015). *Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*. New York, USA: Harper Business.
27. Autor neznámý. *First Things First by Stephen R. Covey*. Dostupné z: https://www.goodreads.com/book/show/36071.First_Things_First
28. Autor neznámý, (2018). *Fakulta bezpečnostního inženýrství VŠB-TUO*. Dostupné z: <https://www.fbi.vsb.cz/export/sites/fbi/040/.content/galerie-souboru/AplikovanaErgonomie/MeisteruvDotaznik.pdf>

Seznam zkratek

ACC	Accessories – doplňky
Fmax	maximální svalová síla
IBT	vratka zboží
K	kritická hodnota
MJ	megajoule
plc	společnost s ručením omezeným ve Velké Británii
s.d.	směrodatná odchylka
SHOES	boty
SMART	specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní, časově ohraničený
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths (silné stránky) Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)
TXT	textil
UPH	tržba dělená počtem prodaného zboží
\bar{x}	aritmetický průměr

Seznam tabulek

Tab. 1: Maisterův dotazník	28
Tab. 2: Faktory Maisterova dotazníku	29
Tab. 3: Vyhodnocení jednotlivých faktorů	30
Tab. 4: Analýza jednotlivých odpovědí	30
Tab. 5: Varianta 1	31
Tab. 6: Varianta 2	32
Tab. 7: Varianta 3	32
Tab. 8: Body faktorů	32
Tab. 9: Výsledný součet faktorů	32
Tab. 11: Odpovědi 5 a 4 (muži)	34
Tab. 12: Odpověď 3 (muži)	34
Tab. 13: Odpovědi 1 a 2 (muži)	35
Tab. 15: Odpovědi 5 a 4 (ženy)	36
Tab. 16: Odpověď 3 (ženy)	37
Tab. 17: Odpovědi 1 a 2 (ženy)	37
Tab. 18: Odpovědi 5 a 4 (obě pohlaví)	39
Tab. 19: Odpověď 3 (obě pohlaví)	39
Tab. 20: Odpovědi 1 a 2 (obě pohlaví)	40
Tab. 32: Cíle SWOT analýzy	43
Tab. 33: Kalkulace cílů SWOT analýzy	44
Tab. 10: Odpovědi mužů	4
Tab. 14: Odpovědi žen	5

Seznam obrázků

Obr. 1: Stresory dle Stocka	13
Obr. 2: Priorita úkolů	19
Obr. 3: Metoda ABC.....	20
Obr. 4: Pravidlo 60/20/20	21
Obr. 5: Plán dne	21
Obr. 8: Plánování času	23
Obr. 9: Logo SportsDirect	25
Obr. 10: Účast dotazníku	27
Obr. 11: Odpovědi mužů	33
Obr. 12: Odpovědi žen.....	35
Obr. 13: Výběrový soubor	38
Obr. 14: SWOT analýza.....	41
Obr. 15: Maslowova pyramida potřeb	45

Seznam příloh

Příloha A: Odpovědi mužů

Příloha B: Odpovědi žen

Příloha A: Odpovědi mužů

Tab. 21: Odpovědi mužů

Otázka č.	#29	#28	#27	#26	#24	#23	#22	#21	#20	#15	#14	#13	#12	#10	#7	#6	#5
1	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	5	2	2	1	2
2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3
3	3	2	1	1	3	1	2	2	3	3	2	1	4	1	1	1	1
4	3	2	3	2	1	1	1	4	5	4	3	2	2	2	3	1	5
5	2	1	1	2	3	1	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1	1
6	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	3	1	2	1	4	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1
8	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3
9	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1
10	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	5	2	1	1	1

Zdroj 34: vlastní zpracování, 2022

Příloha B: Odpovědi žen

Tab. 22: Odpovědi žen

Otázka č.	#25	#19	#18	#17	#16	#11	#9	#8	#4	#3	#2
1	3	1	3	3	2	3	3	3	4	4	4
2	1	1	1	5	2	2	1	1	2	1	2
3	3	1	3	5	3	2	2	2	2	2	3
4	1	1	1	4	1	4	3	1	4	1	1
5	3	1	2	2	1	1	1	1	4	3	5
6	2	1	1	4	1	4	2	1	4	1	1
7	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2
8	2	1	1	3	2	3	2	1	4	1	1
9	1	1	2	3	2	3	2	1	4	1	1
10	1	2	2	5	2	2	1	1	1	3	4

Zdroj 35: vlastní zpracování, 2022

Abstrakt

Štefanová, M (2022). *Zátěž a stres v manažerské praxi v souvislosti s time managementem* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: zátěž, stres, time management, Maisterův dotazník

Cílem bakalářské práce je nalézt možná řešení pro eliminaci stresových situací manažerů společnosti SportsDirect, s. r. o. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy jako zátěž, stres, plánování, delegování, či prokrastinace. Praktická část analyzuje pomocí Maisterova dotazníku psychickou zátěž manažerů. Analýza se zabývá i možným rozdílem psychické zátěže mezi pohlavím. Práce dále zkoumá SWOT analýzu a její výsledky uplatněné v rámci společnosti.

Abstract

Štefanová, M. (2022). *Burden and stress in managerial practice in relation to time management* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: burden, stress, time management, Maister's questionnaire

The aim of the bachelor thesis is to find possible solutions to eliminate stressful situations of managers of the company SportsDirect.com, s. r. o. The theoretical part explains concepts such as burden, stress, planning, delegation, or procrastination. The practical part uses Maister's questionnaire to analysis the psychological burden of managers of company. The analysis also deals with the possible difference in mental stress between the sexes. The work further examines the SWOT analysis and its results applied within the company.