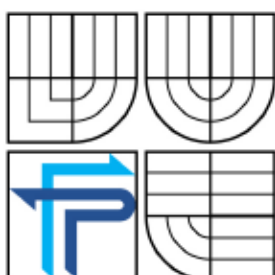


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

VYHODNOCOVÁNÍ, ZVLÁDÁNÍ A SNIŽOVÁNÍ STRESU

STRESS EVALUATION, COPING AND REDUCTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JITKA ŠUBÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šubíková Jitka, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu

v anglickém jazyce:

Stress Evaluation, Coping and Reduction

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARNOLD, J. a kol. Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Managemnt Press, 2007. 3. rozšířené a doplněné vydání. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BOENISCH, E., HANEYOVÁ, M. Stres. Brno: Books, 1998. 216 s. ISBN 80-7242-015-1.
- MATOUŠEK, O. Pracovní stres a zdraví. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003. 20 s. ISBN 80-903604-1-6.
- ROBBINS, S., COULTER, M. Management. Sedmé vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- ŠTIKAR, J. a kol. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 18.05.2009

Anotace

Diplomová práce „Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu“ se věnuje velmi aktuálnímu problému současnosti a to stresu u zaměstnanců. Analyzuje typy stresu, příznaky a projevy, vliv na zdraví člověka a pracovní výkon. Dále se soustředí na faktory, které stres vyvolávají, jejich identifikaci a eliminaci z pracovního prostředí. První část diplomové práce je zaměřená na teoretický rozbor problematiky. Praktická část je věnována vlastnímu měření stresorů v pracovním prostředí a metodami měření stresu u zaměstnanců logistické firmy XXX. V závěru práce je zpracován návrh na snížení stresových faktorů v této firmě.

Klíčová slova

Stres, pracovní stres, zátěž, stresor, syndrom vyhoření, zdraví, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, absence, fluktuace

Annotation

The Master's thesis „Stress evaluation, coping and reduction“ deals with a very up-to-date subject of employees stress. It analyzes stress types, development, symptoms and influence on health and work results of employees. It also concentrates on factors which evoke the stress, their identification and elimination in corporate environment. The first part of my thesis focuses on theoretical analysis of the above-mentioned issues. Second, practical part deals with the process of finding and evaluating stress factors in XXX and its employees. Final part focuses on project of elimination of stress and its factors in the company.

Keywords

Stress, work-related stress, workload, stress factor, burn-out syndrom, health, working conditions, interpersonal relations, absence, fluctuation

Bibliografická citace mé práce:

ŠUBÍKOVÁ, J. *Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 86 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Vyhodnocování, zvládání a snižování stresu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2009

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. a jednatelce firmy XXX Janě G. za ochotu a odbornou pomoc, která mi při zpracování této práce byla poskytnuta.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 10 |
| 1. Vymezení problému a cíle práce..... | 11 |
| 2. Teoretická východiska práce | 12 |
| 2.1 Vymezení pojmu stres | 12 |
| 2.2 Druhy stresu | 13 |
| 2.2.1 Z hlediska času..... | 13 |
| 2.2.2 Eustres a distres | 15 |
| 2.2.3 Hypostres a hyperstres | 16 |
| 2.4 Pracovní stres | 16 |
| 2.4.1 Stres u řidičů z povolání | 18 |
| 2.5 Stresory a zdroje stresu | 20 |
| 2.5.1 Rozdělení stresorů..... | 21 |
| 2.5.2 Zdroje pracovního stresu | 22 |
| 2.5.3 Individuální rozdíly ve vnímání stresu | 27 |
| 2.5.4 Typy osobností..... | 28 |
| 2.5.5 Gendrové rozdíly | 29 |
| 2.6 Příznaky stresu a jeho vliv na zdraví..... | 30 |
| 2.6.1 Stres a zdraví..... | 32 |
| 2.6.2 Syndrom vyhoření (Burn-out syndrom) | 35 |
| 2.7 Ekonomické dopady stresu | 39 |
| 2.7.1 Absence..... | 40 |
| 2.7.2 Fluktuace..... | 40 |
| 2.7.3 Odškodnění | 40 |
| 2.7.4 Řízení stresu..... | 41 |
| 2.8 Vyhodnocování a strategie zvládání stresu | 42 |
| 2.8.1 Inventář životních událostí..... | 42 |
| 2.8.2 Strategie zvládání stresu | 44 |
| 2.8.3 Vyhodnování pracovního stresu | 47 |
| 2.9 Eliminace stresu v pracovním prostředí..... | 49 |
| 2.9.1 Prevence..... | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 2.9.2 Technická opatření..... | 50 |
| 2.9.3 Personální opatření | 50 |
| 2.9.4 Organizační opatření..... | 50 |
| 3. Analýza problému a současné situace..... | 51 |
| 3.1 Metodologie empirického výzkumu | 51 |
| 3.2 Charakteristika firmy XXX..... | 52 |
| 3.3 Dotazníkové šetření..... | 54 |
| 4. Vlastní návrhy řešení a jejich přínos | 71 |
| Závěr | 75 |
| Seznam použité literatury | 76 |
| Seznam použitých zkratk a symbolů..... | 78 |
| Seznam obrázků..... | 79 |
| Seznam tabulek | 80 |
| Seznam příloh..... | 81 |

Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na teoretické poznatky z psychologické oblasti týkající se stresu a následné využití v praxi. Teoretická část se zabývá jak každodenním stresem tak stresem, který vzniká na pracovišti. Stresová zátěž působí na každého člověka a důsledky působení dlouhodobého stresu sebou přinášejí různorodé následky. Problematika stresu je v současné době velmi aktuální a mnoho zaměstnavatelů si uvědomuje důležitost péče o zaměstnance. Stres u zaměstnanců vzniká z různých příčin, které by vrcholoví manažeři měli zjistit a následně eliminovat.

1. Vymezení problému a cíle práce

Cílem této diplomové práce je zpracovat návrh na vyhodnocování, zvládání a snižování stresu u zaměstnanců ve vybraném podniku. V této práci se zabývám souvislostmi mezi stresem a pracovní zátěží a snažím se aplikovat poznatky získané z literatury na konkrétní podnik, kde se pokusím navrhnout strategii, jak snížit negativní stresové faktory, které na zaměstnance působí. Práce je rozdělena do čtyř kapitol.

První kapitola je věnována vymezení problému, cílům práce a metodami zpracování. Navazuje kapitola, kde se zabývám teoretickými východisky stresových faktorů, analyzuji všechny druhy stresu, které moderní psychologie rozeznává. Je nutné podotknout, že ne všechny druhy stresu mají negativní účinky. V této části nastiňuji praktické pomůcky při měření stresové zátěže. Stresová zátěž jednotlivce se měří pomocí tzv. inventáře životních zkušeností. V oblasti pracovní se používají především dotazníky, přičemž nejpoužívanějším v praxi českých psychologů je Meisterův dotazník.

Pro praktickou část jsem zvolila logistickou firmu XXX se sídlem v Olomouci, kde analyzuji a vyhodnocuji situaci stresových faktorů čili stresorů. V této části předkládám návrh na měření stresu u zaměstnanců v podobě dotazníku. Pro zjištění základních informací o firmě a managementu firmy jsem použila metodu řízeného rozhovoru, dále pozorování prostředí a analýzu firemních směrnic. V průzkumu docházím k závěru, že pro objektivní posouzení situace ve firmě je důležité provádět vyhodnocování u každé skupiny zvláště (tj. administrativní pracovníci versus řidiči).

Na základě vyhodnocení dotazníku, v poslední kapitole předkládám návrh na snížení stresorů a tedy i stresu u zaměstnanců firmy. Z dotazníků vyplývá, že hlavní stresový faktor, který negativně působí na zaměstnance je psychický a časový nátlak, který výrazně snižuje výkonnost zaměstnanců ať už administrativních nebo řidičů. Hlavním doporučením pro management firmy je tudíž seznámení se s tzv. time managementem, pomocí něhož mohou lépe zorganizovat práci svou i svých podřízených.

2. Teoretická východiska práce

Stres je nedílnou součástí života každého člověka od raného dětství a provází nás celým životem. V dospělosti, kdy je obvykle člověk zapojen do pracovního procesu se navíc setkáváme s problémem tzv. pracovního stresu. Vzhledem k tomu, že pracovní život a tempo se během posledních desetiletích výrazně změnily, jsou nyní na pracovníky kladeny vyšší nároky. Stres je považován za jeden z nejvýznamnějších problémů spojených s výkonem povolání a souvisí s organizací práce v podmínkách znalostní ekonomiky. Pracovní stres ovlivňuje organizace na všech úrovních. Nekontrolovaný stres může mít negativní vliv na služby poskytované zákazníkům, kvalitu, produktivitu a výkonnost. Mimo tyto problémy je možné sledovat i vyšší absence v zaměstnání (zvýšená nemocnost nebo jiné důvody) a z nich vyplývající ekonomické dopady.

Déletrvající pracovní vyčerpání je pro každé povolání velmi nebezpečné. Může se projevovat například i sníženou sebedůvěrou a pocitem, že práci nejste schopni zvládnout. Reakce na stres je u každého člověka jiná. Někteří lidé jsou stresem ovlivněni více než druzí. Když jsou pracovním stresem postiženi jednotliví zaměstnanci, má to vždy vliv na celou organizaci.

Stres může být způsoben řadou faktorů, ale velmi často je výsledkem toho, že pracovník nepochopil nebo mu nebyly jasně definovány povinnosti a úkoly, má příliš mnoho/málo práce nebo zodpovědnosti a malý prostor pro svůj rozvoj na pracovišti. Poslední studie naznačují, že dobrého pocitu z práce u zaměstnanců lze dosáhnout tak, že si osvojí postupy a metody, jak rozpoznat rané příznaky a problémy typické pro stres na pracovišti.

2.1 Vymezení pojmu stres

Stres pochází z anglického slova stress a znamená zátěž, napětí. Je to ale široký psychologický pojem, který zahrnuje souhrnné označení náročných životních situací, k nimž patří např. konflikty, frustrace, problémy a všechny nepříjemně pociťované situace.

Významný lékař a vědec Hans Selye jako první vytvořil teorii stresu (Hladký, 2003). Selye chápal stres jako nespecifickou odpověď lidského organismu na jakékoliv požadavky, které jsou na něho kladeny. Lidský organismus má limitovanou kapacitu pro odpověď na stresory, které na něj působí. Pracovní činnost vytváří různé požadavky na lidi, přičemž příliš mnoho stresu, který působí dlouhodobě, vyčerpává schopnosti pracovníků překonávat vlivy stresů.

Každý z autorů, který se zabývá problematikou stresu, má svou vlastní definici. Stres vzniká tehdy, působí-li na jedince nadměrně silný déle trvající podnět, nebo ocitne-li se v nesnesitelné situaci, jíž se nemůže vyhnout, a setrvává-li v ní (Nakonečný, 1993).

„Stres vzniká tehdy, když se naše životní cíle již nekryjí s našimi potřebami“ (Brockert, 1993). Podle tohoto autora, německého psychologa, stres tedy vzniká tehdy, nežijeme-li v souladu se svými vlastními potřebami.

„Zátěž můžeme chápat jako porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem a vnějším okolím.“ (Štikar, 2003, str. 172)

2.2 Druhy stresu

2.2.1 Z hlediska času

Stres můžeme rozdělit podle několika hledisek. Podle doby působení rozeznáváme následující druhy (Matoušek, 2003, str. 14):

Akutní stres

K akutnímu stresu nejčastěji dochází při závažných dopravních nehodách, při těžkých pracovních úrazech, haváriích nebo jiných událostí, které způsobí ohrožení života. V porovnání s chronickým stresem, způsobeným dlouhodobějším působením sociálních, fyzikálních nebo jiných stresorů, akutní stres je vyvolaný náhlou událostí, která trvá velmi krátkou dobu nebo jen okamžik.

Může se projevovat jak v psychice, tak v narušení některých tělesných funkcí v závislosti na ztrátě paměti, zmateným jednáním, nebo dokonce vznik šoku, který provází snížený přísun kyslíku do tkání a mozku, poruchami krevního oběhu a srdeční činnosti až po ztrátu vědomí.

Chronický stres

Chronický (dlouhodobý) stres vzniká působením jednoho či více stresorů. Intenzita těchto stresorů může v průběhu delší doby kolísat nebo se vyskytovat v intervalech. Příkladem vlivů, které vyvolávají chronický stres jsou narušené mezilidské vztahy na pracovišti, špatná organizace a režim práce, práce v hlučném nebo prašném prostředí, působení chemických škodlivin, riziko infekčních onemocnění, intenzivní sociální aktivity, aj. Intenzita působení uvedených příkladů je většinou mírnější než např. u posttraumatického stresu a obvykle kolísá v průběhu delší doby. Nejčastějšími příznaky jsou pocity úzkosti, napětí, podrážděnost, nepřiměřené reakce na běžné situace, únava, vyčerpání, bolesti hlavy, bušení srdce, svalové napětí, závratě, poruchy spánku, atd. Chronický stres také negativně působí na pracovní výkonnost např. zhoršením kvality, kolísajícím výkonem, zvýšením úrazovosti na rizikových pracovištích, zvýšenou nemocností apod.

Posttraumatický stres

Posttraumatický stres, označovaný také jako posttraumatická porucha nebo stres následný, je opožděná reakce na stresovou situaci, většinou trvající krátkou, avšak velmi intenzivní dobu, hrozivého nebo až katastrofického rázu, se závažnými následky. Objevuje se nejen v souvislosti s přírodními katastrofami, ale i v pracovním prostředí např. při haváriích v továrnách (exploze, požáry, únik jedovatých látek do ovzduší a pod.). Při těchto situacích jsou ohroženy životy a zdraví mnoha pracovníků a také osob mimo místo bezprostředního vzniku.

Posttraumatická porucha se také může objevit u některých jednotlivců v souvislosti se závažným pracovním úrazem, se vznikem nemoci z povolání nebo při vážné dopravní nehodě. Posttraumatický stres provází pocity úzkosti, deprese nebo psychické napětí, jejichž intenzita většinou kolísá a projevuje se v nepravidelných časových obdobích.

Dále také bývá doprovázený pocity marnosti, bezmocnosti, ztrátou sebedůvěry a obavami z budoucnosti.

Anticipační stres

V porovnání se stresem akutním, chronickým a posttraumatickým, při kterých dochází k narušení rovnováhy po určité události nebo při delším trvání, anticipační stres vzniká v souvislosti s dějem, který má teprve nastat. Jde v podstatě o určitou představu, předvídání děje událostí a jejich možné důsledky, ohrožující integraci osobnosti jako je ztráta sebedůvěry, autority a role.

2.2.2 Eustres a distres

Stres nemůžeme chápat pouze jako něco nežádoucího a špatného. Stres nemusí být vždy jen škodlivý, jak jej chápe běžně většina lidí, ale může být užitečný, oživující.

Bez stresu by bylo málo pozitivních změn a konstruktivních činností, neboť každý organismus stres potřebuje (Křivohlavý, 1994). Stres je ve své podstatě aktivačním činitelem. Zdravý organismus se vrací do stavu harmonie, který je nazýván homeostázou a tento stav je nutnou základnou jako výchozí stav psychických výbojů. Ve své teorii mimo pojmu stres použil i pojmy eustres a distres.

Pozitivní, aktivující stres, který nás motivuje k tvořivým změnám aktuálně nevyhovujících vnějších i vnitřních podmínek a po kterém zavládne nová vyváženost, homeostáza, nazýváme **eustresem**. Eustres zažíváme do jisté míry před důležitou schůzkou, výkonem, v nových podmínkách. Cítíme, jak se mobilizují naše síly, jak jsme schopni „překonat sebe sami“.

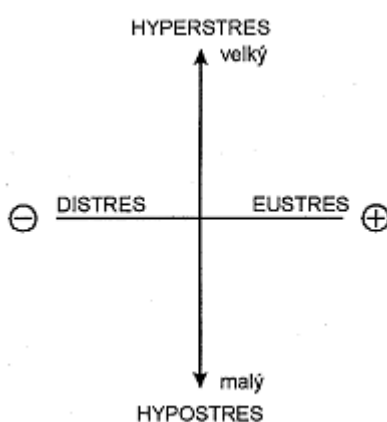
Škodlivý stres negativní stres, o kterém se teď tolik hovoří, se nazývá **distres**.

Oba typy stresu jsou stejné svojí chemickou povahou, ale liší se tím, jak na ně reagujeme. Zatím co u eustresu zažíváme příjemné napětí a po něm radost z dosažení

cíle, u distresu začneme ztrácet pocit jistoty a adekvátnosti. Cítíme přetížení, zoufalství, bezmoc a ztrátu.

2.2.3 Hypostres a hyperstres

Stres dále můžeme rozlišovat podle intenzity na **hypostres**, který je slabší a organismus si na něj může zvyknout, adaptovat se a na **hyperstres**, přesahující hranice adaptability, který způsobuje selhání, psychické, nebo fyzické zhroucení a v krajním případě i smrt.



Obrázek 2.1: Základní rozměry stresu

Zdroj: KŘIVOHLAVÝ, J. Jak zvládat stres. Praha: Grada, 1994.

Hyperstres – stres přesahující hranice adaptability.

Hypostres – stres, který ještě nedosáhl hranice nezvládnutelnosti, ale kumulací s dlouhodobým působením může dojít ke zvratu.

2.4 Pracovní stres

Každé povolání je jiné a je charakterizováno jinými požadavky činnosti. Můžeme např. rozlišovat tyto činnosti a požadavky (Arnold, 2007):

- činnosti spojené s vysokými nároky na pozornost, koncentrovanou buď na jedno místo nebo vyžadující sledovat více míst či dějů zároveň;

- činnost kladoucí nároky na myšlení koncepčního a tvořivého charakteru , tj. řešení nových složitých problémů na základě velkého či neúplného souboru informací.

Pracovní činnost vyvolává psychické poruchy v řadě profesí. Nejčastěji se objevují u rizikových profesí a u vedoucích pracovníků, kteří jsou vystaveni nadměrné zodpovědnosti. Vlivem dlouhodobého psychického zatížení v průběhu pracovního procesu se zhoršuje pracovní výkonnost, objevují se poruchy vnímání a koncentrace pozornosti, zpomaluje se motorická činnost a jiné příznaky, díky kterým dochází k pracovním úrazům, nehodám, chybnému rozhodování nebo konfliktům na pracovišti (Kebza, Pechačová, 2001).

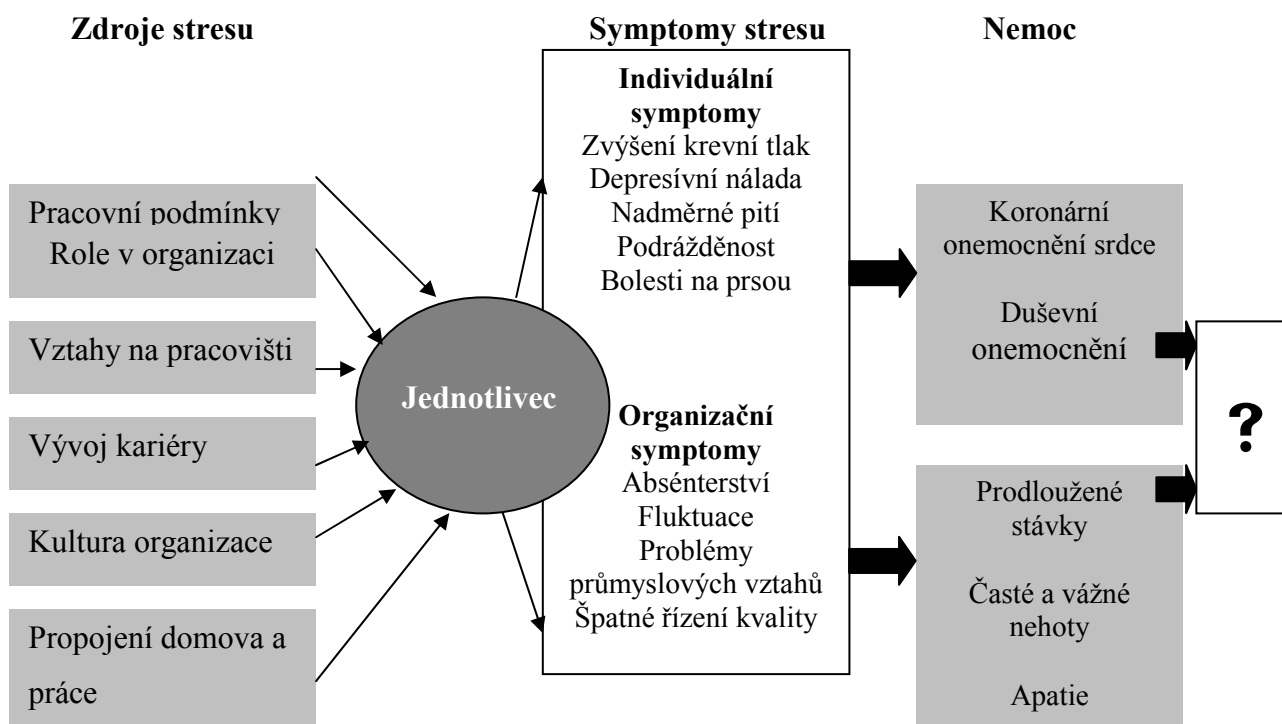
Slabší nebo krátkodobý stres může mít u odolnějších jedinců i pozitivní efekt. Působení přiměřeného stresu vyvolává u aktivních pracovníků zvýšení pracovního výkonu a uspokojení z práce, rozvoj profesní kariéry, který působí jako motivující faktor k dosahování maximálních výkonů. Pokud je ale pracovní zátěž příliš silná a dlouhodobá, oslabuje psychickou odolnost vůči stresu pracovníka, snižuje jeho pracovní výkon a kvalitu výkonu a často se projevuje zhoršenou psychickou a fyzickou kondicí. V závažnějších případech se také objevují neurotické příznaky, psychosomatické onemocnění a celkové oslabení psychického a fyzického zdraví.

Účinky pracovního stresu se projevují v několika oblastech a působí negativně jak na pracovníka, tak na celou organizaci. Zdroje a symptomy jsou výstižně uspořádány na obrázku 2.2. Jednotlivce mohou postihnout následující poruchy:

1. *fyziologické poruchy* - změny krevního tlaku, zvýšení srdečního tepu, obtíže s dýcháním, svalové napětí, gastrointestinální poruchy, diabetes mellitus;
2. *emocionální poruchy* se projevují úzkostí, depresemi, agresivitou, nižší sebejistotou, špatnými intelektuálními funkcemi, zejména neschopností koncentrovat se a rozhodovat, nervozitou, podrážděním, přecitlivělostí vůči nadřizeným, pracovním neuspokojením.

3. *poruchy chování* zahrnují snížení výkonnosti, pracovní absence, úrazy, vyšší úroveň fluktuace, požívání alkoholu a jiných návykových drog, impulzivní chování, obtíže v komunikaci.

Je nutné podotknout, že většina firem se potýká s problémy ekonomického přežití proto mnoho z nich nevěnuje dostatečnou pozornost otázkám bezpečnosti práce a zdraví svých zaměstnanců. Skutečností je, že riziko vážného nebo dokonce smrtelného úrazu je u malých firem minimálně o 50 % vyšší.



Obrázek 2.2: Dynamika pracovního stresu

Zdroj: ARNOLD, J. a kol. Psychologie práce pro manažery a personalisty, Praha, 2007.

2.4.1 Stres u řidičů z povolání

Vzhledem k tomu, že empirický výzkum je prováděn v logistické firmě zabývám se také teorií stresu u řidičů. Řízení vozidla je možné charakterizovat jako „velmi dramatickou činnost, kterou vykonáváme na bázi každodennosti“ (James, Nahl, 2002). Výraz dramatický je přitom vysvětlen skutečností, že během této činnosti se setkáváme

s vysoce riskantními, a mnohdy se zcela nepředvídatelnými situacemi. Řízení je tak stresující aktivitou.

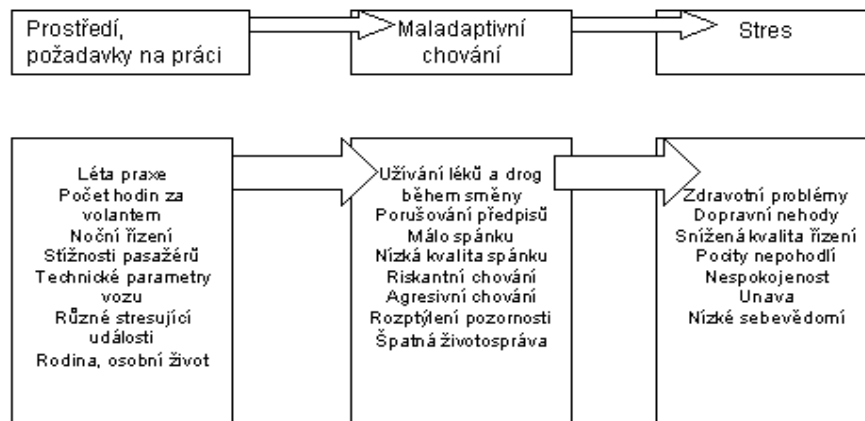
Mnohé společnosti, které se zabývají přepravou osob nebo zboží, již tento fakt vzaly v úvahu a nabízejí svým zaměstnancům kurzy zvládnání stresu, únavy, anebo trénink sociálních dovedností a komunikace. Tyto programy jsou zaměřené na to, aby se řidiči naučili předcházet neadaptivnímu řešení stresových situací během jízdy, a aby se se zátěžovými situacemi naučili vyrovnávat efektivně a k vlastní spokojenosti a především bezpečnosti.

Problematikou stresu u profesionálních řidičů se zabývá mnoho výzkumných projektů. Například pět let stará studie Machina, které se zúčastnilo 54 australských řidičů, zkoumala subjektivně vnímanou míru zátěže a chování řidiče. Řidiči vyplnili dotazník o stresu při řízení (Driver Stress Inventory). Výsledky ukázaly, že stres řidičů úzce souvisí jednak s emocemi (pocit spokojenosti či nespokojenosti), ale také s únavou. Ta je potom velice rizikovým faktorem vzhledem k bezpečné jízdě. Špatné zvládnání stresu celkově vede k maladaptivnímu chování (agresivita, neochota pozitivně vycházet s ostatními, poruchy spánku, životosprávy). Právě maladaptivní čili nepřizpůsobivé chování se vyznačuje špatnými způsoby zvládnání kritických situací, a právě na toto chování by měly být zaměřeny intervenční programy pro řidiče (Machin, 2001).

Další z pokusů o zachycení podmínek, které přispívají k stresu řidičů, pochází rovněž od Machina. Tento autor předpokládá, že stres při řízení nevzniká jednoduše pouze z důvodu, že řidič tráví za volantem více času. Klíčové jsou podle něj faktory jako povaha a kontext jízdy, připravenost řidiče, technické parametry vozu, emocionální stav řidiče, pocit pohody. Podle Machina je tedy důležité zaměřit se jednak na oblasti související s organizací práce, které zpětně ovlivňují řidičův pocit pohody, ale stejně tak je nutné povzbuzovat řidiče také k jeho vlastní zodpovědnosti za to, jak se na silnici cítí – k tomu může přispět například poctivé dodržování přestávek na odpočinek, a tím menší pocit únavy.

Zajímavé výsledky přinesly také výsledky dotazníku zjišťujícího pocity při řízení (vztek, netrpělivost, soutěžení s ostatními, trestání ostatních), a to u 250 řidičů ve státě

New Jersey ve Spojených státech amerických. Jedním z klíčových zjištění je to, že více než polovina řidičů má sklon „trestat“ ostatní účastníky silničního provozu (předjede je a šlápne na brzdu, bliká světly, troubí, dělá gesta atd.). Kolem 60 % řidičů pak při řízení pociťuje silné pocity hněvu a netrpělivosti. Následující obrázek ukazuje model stresu u řidičů z povolání (Raggatt, 1991).



Obrázek 2.3: Model stresu u řidičů z povolání

Zdroj: RAGGATT, P. T. F. Work Stress among long-distance coach drivers: A survey and correlation study. Journal of Organizational Behaviour, 1991.

2.5 Stresory a zdroje stresu

Stresory jsou podněty různého charakteru (fyzikální, chemické, psychosociální), které jsou subjektivně prožívány a hodnoceny jako zátěžové. Ačkoliv jsou stresory označovány obecně za negativní činitele, určitá míra stresu je nezbytnou podmínkou pro životní otužování a zdravý psychický vývoj. Zvládnutý stres zpětně posiluje odolnost organismu vůči další zátěži. Za škodlivou se považuje vysoká míra stresu a chronicky opakující se stres, který vede k poškození organismu (Křivohlavý, 1994).

2.5.1 Rozdělení stresorů

Z kvantitativního hlediska: rozlišujeme tzv. makrostresory a ministresory.

Ministresory (mikrostresory) vyjadřují poměrně mírné až velmi mírné okolnosti či podmínky vyvolávající stres. Dlouhodobé napětí v partnerském vztahu pocíťované jedním z partnerů jako nedostatek lásky, může uvést člověka po jisté době do stavu vnitřní tísně až deprese.

Makrostresory jsou děsivě působící vlivy, které mohou být krátkodobé (např. zemětřesení trvající několik vteřin), ale mají pro všechny zúčastněné závažné důsledky (psychické trauma z děsivé události, úzkost, děsivé sny, neuróza, aj.).

Dále se stresory liší podle toho, zda jsou charakteru akutního (traumatizující události, které člověk nemůže ovlivnit – např. přepadení, autonehoda, smrt bližního, apod.) či chronického opakujícího (např. pracovní přetížení, soutěživost, nevyhovující pracovní prostředí, nedostatek času, apod.) a podle své povahy (Arnold, 2007).

Tabulka 2.1: Stresory podle jejich povahy

| | |
|--|---|
| Nadměrné pracovní přetížení v zaměstnání | Neúměrné množství informací, které musí pracovník zpracovat; značné množství problémů, které má řešit; závažná rozhodnutí, která musí učinit. |
| Pracovní nevytíženost | Nezaměstnanost, práce neperspektivní a stereotypní. |
| Soutěživost | Snaha podat co nejvyšší a nejlepší výkon. |
| Finanční situace | Nedostatek peněz, zadlužení, koupě bytu či domu, hypotéka. |
| Životní podmínky | Nadměrný hluk, nedostatek světla, prašnost, nadměrná vlhkost, nadměrné sucho. |
| Problémy v rodinných nebo pracovních vztazích | Neshody, hádky, konflikty, odloučení, napjatá atmosféra, negativní kritika, nadměrné požadavky, vysoká zodpovědnost. |

Zdroj: ARNOLD, J. A KOL. Psychologie práce pro manažery a personalisty. Praha, 2007

Nejčastější každodenní stresory můžeme rozdělit do čtyř kategorií (Praško, Prašková, 1996):

- Vztahové stresory
- Pracovní a výkonové
- Stresory související s životním stylem
- Nemoci a handicapy

Jiné rozdělení stresorů a stresových situací můžeme definovat např. takto (Kebza, Šolcová, 2003):

- 1) **vnější** – jsou zapříčiněny především působením fyzikálních a chemických stresorů, ke kterým řadíme veškeré nepříznivé podmínky prostředí ve kterém žijeme (znečištění, hluk, teplo, chlad, apod.);
- 2) **časové** – nastávají tehdy, jestli má člověk zvládnout mnoho úkolů v krátkém časovém termínu;
- 3) **ze zodpovědnosti** – v popředí je strach ze selhání, pocit rizika, důležitost úkolu (např. vystoupení před skupinou lidí); do této kategorie spadá i tzv. zkouškový stres, čili veškerý typ zkoušení ve škole nebo kdekoliv jinde;
- 4) **sociálně-psychologické** – vyskytují se v pracovním i mimopracovním životě, patří sem komplikované nebo konfliktní situace všeho druhu, nelidské vztahy mezi lidmi, stále stupňované nároky na výkonnost, řešení složitých úkolů, frustrace, nezaměstnanost, válka či jiná hrozba, aj.

Nejzávažnější psychosociální zátěží je všeobecně pokládána ztráta emočně blízké osoby (úmrť, rozvod, rozchod).
- 5) **z vnitřního nesouhlasu** – jestliže má člověk plnit příkazy, které vnímá jako subjektivně nesmyslné;
- 6) **pracovní a profesní** – jde o specifický druh stresu vázaného na specifické pracovní a profesní situace.

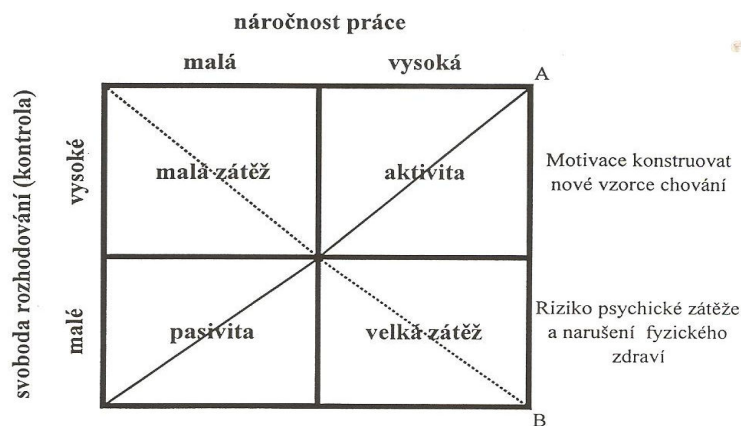
2.5.2 Zdroje pracovního stresu

V malých a středních podnicích se vyskytuje mnoho důvodů pro stres na pracovišti. Nejdůležitější stresory jsou vysvětleny blíže dále v textu. Mezi další faktory, které nejsou zahrnuty a více rozepsány patří například nedostatečné vzdělání v rámci práce, nedostatek týmové práce a možnosti konzultovat problémy s dalšími pracovníky,

nedostatek zdrojů, nedostatek kvalifikovaného personálu, nedostatečný přístup k informacím.

Karasek a Thjorell vyvinuli model poukazující na fakt, že nikoli sama náročnost práce, ale „spojení náročnosti a nekontrolovatelnosti práce působí jako stresor“ (Hnilica, Kroupa, Vašková, 2002). Podle tohoto modelu to tedy je nejen vysoká náročnost práce a vysoké požadavky na pracovníka, které vedou ke stresu, ale především kombinace takto zvýšených nároků spolu s omezenou možností kontroly v rámci pracovního procesu.

Obrázek 2.4: Model vlivu míry požadavků a svobody rozhodování na psychický stres zaměstnanců



Zdroj: HNILICA, K., KROUPA, A., VAŠKOVÁ, R. *Subjektivní pocit zdraví a pracovní podmínky*. Praha: 2002.

Z grafu lze vyčíst, že stres se vyskytuje v tom případě, kdy je pracovník nucen reagovat na stresové faktory daným psychologickým a fyziologickým „reakčním vzorem“, který je pracovníkovi vnucen externími podmínkami. Motivace se naopak objeví v případě, pokud si pracovník může svůj „reakční vzor“ na stresové faktory vytvořit sám.

Příčiny vzniku pracovního stresu můžeme rozřadit do následujících kategorií (Kebza, Šolcová, 1998):

- problémy související s rolemi, které jedinec zastává (konflikty rolí)
- nároky související s obsahem práce (pracovní zatížení a odpovědnost)
- organizace práce (potíže s komunikací, nejasné vymezení kompetencí a odpovědností)
- profesní perspektiva (nejasný kariérní řád, nevyužití kvalifikace)
- fyzické prostředí (hluk, prach, teplota, bezpečnost práce)

Pracovní přetížení

„Pracovní přetížení se projevuje tehdy, když požadavky organizace přesahují kapacitu pracovníka. Pracovníci, kteří nemají čas na odpočinek mohou prožívat pracovní činnost jako stresující. Na druhou stranu, v případě práce bez přiměřených požadavků a nízkou zátěží, pracovník pociťuje nudu a tím pádem i stres“ (Mayerová, Růžička, 1999).

Pracovní podmínky

Povinností zaměstnavatele je zajistit pracovníkům dobré pracovní podmínky bez stresujících faktorů, které negativně ovlivňují výkon a zdraví pracovníků. Rizikové faktory pracovních podmínek jsou stanoveny v nařízeních vlády č. 178/2001 Sb. ve znění NV č. 523/2002 (Matoušek, 2003).

Mezi rizikové faktory patří:

- a) osvětlení
- b) tepelná zátěž a zátěž chladem
- c) větrání pracoviště
- d) ruční manipulace s břemeny
- e) hluk
- f) chemické faktory a prach

Řada výzkumných studií prokazuje, že pracovní výkonnost klesá, jestli nejsou vytvořeny vhodné pracovní podmínky. Špatné osvětlení, hluk, nesprávná teplota,

nedostatek kyslíku a špatná nebo žádná klimatizace vytvářejí negativní stresory v prostředí.

Do pracovních podmínek jsou také zahrnuty **pracovní směny a vícesměnné provozy**. **Noční směny** jsou obecně považovány za více stresující, protože narušují přirozený biorytmus člověka, který je naladěn na denní výkonnost a noční odpočinek.

Stresující je také **práce ve vnuceném tempu**, kterou se rozumí práce, při níž si zaměstnanec nemůže volit pracovní tempo a jeho činnosti je podřízena rytmu strojního zařízení nebo jiných osob.

Monotónní práce, kterou se rozumí pracovní činnost, pro níž je charakteristické opakování stále stejných úkonů pohybových nebo úkolových s omezenou možností pracovníka zasahovat do průběhu této činnosti.

Práce pod časovým tlakem spojená s vysokým pracovním tempem, s omezenými možnostmi přestávek a odpočinku, což je příčinou únavy a nedostatečného zotavení organismu.

Mimořádná odpovědnost

Vysoká zodpovědnost, vyskytující se zejména v rizikových profesích např. u všech druhů dopravy, ve zdravotnictví, policejní a záchranářské profesi.

Role konfliktní a nejistota

Konflikty a nejistota, které nastávají v případě, když pracovník dostane rozporuplné úkoly a příkazy.

Rozvoj profesní kariéry

Rozvoj profesní kariéry, pracovní jistota – pracovní nejistota; pocit pracovní jistoty velmi závisí na předchozích zkušenostech pracovníků a na jejich osobních vlastnostech. Např. lidé velmi úzkostliví se o své postavení více obávají, mají menší jistotu, že si udrží své místo a tak jsou v trvalém napětí, které emocionálně prožívají. Také je

zajímavé, že někteří lidé prožívají stres nejen při přeložení na horší místo, ale i při povýšení, zejména na takovou pozici, která vyžaduje vysokou úroveň schopností, mentální kapacity a odpovědnosti.

Změny v organizaci

Organizační změny zahrnují mnoho stresových situací, které působí negativně na pracovníky. Patří sem zejména změny související s reorganizací podniku, nové pracovní prostředí, restrukturalizace týmu apod. Silně stresující je také ztráta zaměstnání v důsledku restrukturalizace.

V moderních organizacích jsou změny plánovány ve dvou směrech (Mayerová, Růžička, 1999):

- 1) zlepšování schopností organizace adaptovat se na změny prostředí a na vývoj v oblasti produkce a obchodu;
- 2) přípravy pracovníků na změny v organizaci a na jejich adaptaci na nové podmínky.

Interpersonální vztahy v organizaci

Interpersonální vztahy v organizaci, zejména špatné vztahy mezi pracovníky jsou zdrojem stresu v organizaci a negativně ovlivňují výsledky práce jednotlivců, skupiny, oddělení, týmu a mnohdy i celé organizace.

Konflikt mezi prací a ostatními rolemi

Konflikt mezi prací a ostatními rolemi, které jednotlivec prožívá. Tyto role mohou vyžadovat konfliktní požadavky, které jsou pak zdrojem stresu. Tento problém se projevuje zejména u žen, kdy rozpor mezi pracovní rolí a péčí o rodinu znemožňuje plnění pracovních povinností, a současně způsobuje u ženy pocit viny, že se více nevěnuje rodině.

Každý člověk prožívá stresové situace jak v osobním, tak v pracovním životě. Pro lepší pochopení účinku stresu působícího na výkonnost pracovníků a na jejich životní uspokojení lze získat tím, že sledujeme zároveň pracovní a životní stres. Stresorem

může být nedostatek základních potřeb člověka (potrava, tekutiny), ale i změny sociální (např. rozpad rodiny, zhoršení životní úrovně), vlivy přírodního prostředí, atd.

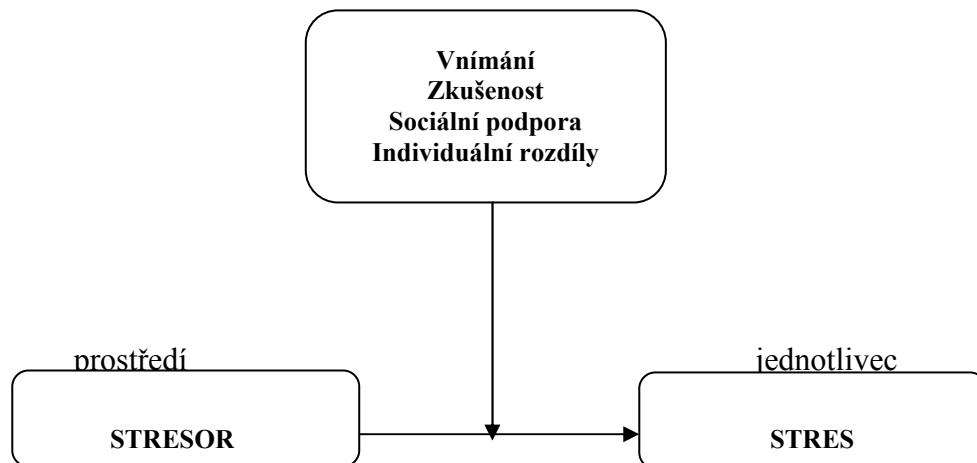
2.5.3 Individuální rozdíly ve vnímání stresu

Vliv stresu na organismus závisí nikoliv na stresoru, ale na tom, jaká je reakce na vyvolaný stres; reakce závisí na subjektivním pohledu a odolnosti člověka.

Individuální zkušenosti s pracovní zátěží nebo jiné situace stresujícího charakteru jsou determinovány různými faktory. Mezi čtyři nejzákladnější patří (Mayerová, Růžička, 1999):

- 1) vnímání situace pracovníkem
- 2) dřívější zkušenost nebo praxe
- 3) přítomnost nebo absence sociální podpory
- 4) individuální rozdíly v reakcích na stres

Obrázek 2.5: Vztahy mezi stresory a stresem



Zdroj: MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň, 1999.

Vnímání

Vnímání nebo také percepce je klíčem psychologického procesu, umožňujícího chápat jak jednotlivec vybírá a zpracovává informace z prostředí. Vnímání může ovlivňovat dřívější zkušenost se stresem. Každý člověk vnímá stresovou situaci jinak.

Minulá zkušenost

Člověk prožívá situaci méně nebo více stresovou v závislosti na dřívější zkušenosti. Situace, které člověk již dříve prožil a úspěšně zvládl, mohou snížit úroveň stresu tak, že nynější stres vnímá daleko slaběji, více s nadhledem. Na druhou stranu však ve stresové situaci, ve které v minulosti selhal, může stres v nové situaci ještě zvýšit.

Sociální podpora

Přítomnost ostatních pracovníků na pracovišti ovlivňuje jednotlivce při prožívání stresové situace stejně jako vlastní chování spolupracovníků a nadřízených. Přítomnost spolupracovníků může zvýšit sebedůvěru pracovníka, podpořit ho při překonávání stresu. Např. má-li pracovník kolegu, který projevuje důvěru, kompetenci ve stresové situaci, může být v kritické situaci nápomocný. Naopak přítomnost přítele může iritovat nebo vytvářet v pracovníkovi úzkost, což snižuje schopnosti překonávat stres. Velmi důležité je chování spolupracovníka, který by měl být přátelský a spíše by měl svého kolegu podporovat než kritizovat.

Individuální rozdíly

Mezi zaměstnanci jsou velké rozdíly. Stejnou situaci prožívají někteří pracovníci jako vysoce stresovou a jiní ji ani nepostřehnou. Individuální rozdíly v potřebách, hodnotách, postojích a schopnostech ovlivňují reakci na stres a také to, jak pracovníci získávají zkušenost ve stresovém prostředí.

2.5.4 Typy osobností

V literatuře se rozlišují dva základní typy osobností A a B z nichž jeden, konkrétně typ A, je náchylnější ke stresu mnohem více než druhý, typ B. Typ A má dvakrát vyšší riziko ischemické choroby srdeční a trpí častěji vysokým krevním tlakem a úmrtím než typ B.

- **TYP A** je dynamický, soutěživý, agresivní, ambiciózní, tvrdě pracující, stanovuje si velké cíle, které se snaží dosáhnout v co nejkratší době, klade na sebe i na druhé vysoké požadavky, je netrpělivý, má sklon k anticipačním reakcím (kdy se určitá situace pouze očekává), jako je úzkost, má tendenci hromadit majetek, nejraději vykonává dvě činnosti najednou, aby neztrácel čas, jakékoliv odklonění od práce vnímá velmi negativně, neumí relaxovat.
- **TYP B** má naprosto opačnou charakteristiku. Jedná se o osoby rozvážné, klidné, uvolněné, které si najdou čas pro své záliby, umí odpočívat, nejsou otevřeně ambiciózní, také se snaží v životě něco dokázat, avšak ne za každou cenu. Tento typ je méně ohrožen stresem a jeho důsledky, konkrétně srdečními chorobami.

Je třeba podotknout, že málokdo má však vyhraněné všechny charakteristické rysy pouze jednoho z uvedených typů. Z toho důvodu bývá uváděn typ třetí, smíšený, typ X, kde všeobecně převládá jeden nebo druhý z obou zmíněných typů. (Křivohlavý, 1994)

2.5.5 Gendrové rozdíly

Bylo zjištěno, že muži a ženy reagují jednotlivé stresory rozdílně. „Ženy spíše pociťují jako stresující, když jsou na ně kladeny přílišné nároky a požadavky. Na rozdíl od mužů je u žen jako jeden z mnoha stresorů přítomen faktor odpovědnosti za rozdělování pracovních úkolů. Dále pak omezování pracovního výkonu častým přerušováním práce. Toto časté přerušování práce je způsobeno zejména špatnou organizací práce nebo také z důvodu špatného uspořádání pracoviště, nesprávným postupem práce nebo nevhodně vybrané technologie“ (Hnilica, Kroupa, Vašková, 2002).

Naopak muži, u kterých se prokázal výskyt psychosociálního stresu při výkonu často přerušované práce, pociťují jako stresující, jestliže je jejich práce monotónní nebo rutinní.

Stresory specifické vždy je pro jedno pohlaví:

- **muži:**
- přesné dodržování standardů kvality

- nemít možnost volit metody své práce
- nemít možnost ovlivnit pracovní dobu
- monotónní práce

- **ženy:**

- odpovědnost za rozdělování pracovních úkolů
- přerušovaná práce
- vědomí fyzického násilí na pracovišti
- nechtěná sexuální pozornost

Rozdíly v reakcích na stresory mohou být dány buď' gendrové odlišnosti založené na vrozených psychických diferencích nebo založené na společensky definovaných rozdílných rolích mužů a žen.

2.6 Příznaky stresu a jeho vliv na zdraví

Příznaky stresu, která působí na člověka se dají rozdělit do třech kategoriích na fyziologické, emocionální a behaviorální (Arnold, 2007):

A. Fyziologické příznaky stresu:

1. Bušení srdce (palpitace) - vnímání zrychlené, nepravidelné a silnější činnosti srdce.
2. Bolest a sevření za hrudní kostí.
3. Nechutenství a plynatost v břišní (abdominální) oblasti.
4. Křečovitě, svírající bolesti v dolní části břicha a průjem.
5. Časté nucení k močení.
6. Sexuální impotence a (nebo) nedostatek sexuální touhy.
7. Změny v menstruačním cyklu.
8. Bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou.
9. Svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, často spojené s bolestmi v těchto částech těla.
10. Úporné bolesti hlavy - často začínající v krční oblasti a rozšiřující se vpřed směrem od temene hlavy k čelu.

11. Migréna - záchvatová bolest jedné poloviny hlavy.
12. Exantém - vyrážka v obličeji.
13. Nepříjemné pocity v krku (jako bychom měli v krku knedlík).
14. Dvojité vidění a obtížné soustředění pohledu očí na jeden bod (tzv. fokusace).

B. Emocionální - citové příznaky stresu:

1. Prudké a výrazně rychlé změny nálady (od radosti ke smutku a naopak).
2. Nadměrné trápení se s věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité.
3. Neschopnost projevit emocionální náklonnosti, sympatizování (spolucítění) s druhými lidmi.
4. Nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled.
5. Nadměrné snění a stažení se ze sociálního styku, omezení kontaktu s druhými lidmi.
6. Nadměrné pocity únavy a obtíže při soustředění pozornosti.
7. Zvýšená podrážděnost, popudlivost (iritabilita) a úzkostlivost.

C. Behaviorální příznaky stresu - chování a jednání lidí ve stresu:

1. Nerozhodnost a do značné míry i nerozumné nářky.
2. Zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování po nemoci, nehodách a úrazech.
3. Sklon ke zvýšené osobní nehodovosti a nepozornému řízení auta.
4. Zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, výmluvy, vyhýbání se odpovědnosti i častější podvádění.
5. Zvýšené množství vykouřených cigaret za den.
6. Zvýšená konzumace alkoholických nápojů.
7. Větší závislost na drogách, zvýšené množství tablet na uklidnění a léků na spaní.
8. Ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání.
9. Změněný denní životní rytmus - problémy s usínáním, dlouhé noční bdění a pak pozdní vstávání s pocitem velké únavy.
10. Snížené množství vykonané práce a zvýšená zmetkovost práce.

2.6.1 Stres a zdraví

Zvýšená stresová zátěž je spojená se zvýšeným rizikem zejména vysokého krevního tlaku a poruch srdečního rytmu. Ty mohou v kombinaci působit celou řadu dalších komplikací, jako je například srdeční selhání či cévní mozkové příhody. Stres může přispívat ke vzniku cukrovky II. typu, obezité, zvýšení hladin cholesterolu a některých forem deprese. Tyto všechny faktory současně dále zvyšují riziko kardiovaskulárních onemocnění, a vzniká tak jakýsi bludný kruh.

Stres a stresová zátěž, kouření a nevhodné stravovací a pohybové návyky jsou považovány za velmi důležité rizikové faktory kardiovaskulárních onemocnění. Podíl genetických faktorů, kromě určitých speciálních výjimek, je podle současných poznatků méně významný než vliv okolního prostředí. Podíváme-li se na výskyt onemocnění kardiovaskulárního systému v populaci, dochází k jeho extrémně rychlému nárůstu zejména od druhé poloviny dvacátého století, a to zvláště u obyvatel ekonomicky vyspělých zemí. Za tak krátkou dobu se nemohla změnit genetická výbava člověka, a proto je tento nárůst přisuzován zejména vnějším vlivům.

Zdravotní problémy, které souvisí s pracovní činností jsou uvedeny v následující tabulce (Hnilica, Kroupa, Vašková, 2002, str. 7). Nejčastěji jsou uváděny bolesti zad, které jsou odborníky dávány často do souvislosti s psychosomatickými projevy stresu. V tabulce je uvedeno srovnání s průměrnými hodnotami za 15 států EU z roku 2000. Zatímco v EU se na první místo řadí bolesti zad, dále pak stres a celková únava, jsou v ČR na prvním místě shodně bolesti zad, dále pak ze srovnatelných položek celková únava a bolesti hlavy.

Tabulka 2.2: Zdravotní problémy zaměstnanců (v %)

| Zdravotní problém | ČR | EU | pořadí ČR | pořadí EU |
|-----------------------------------|------|----|-----------|-----------|
| Bolesti zad | 28,3 | 33 | 1 | 1 |
| Bolesti ramenních a krčních svalů | 16,4 | 23 | 2 | 3 |
| Bolesti svalů horních končetin | 12,6 | 13 | 3 | 5 |
| Celková únava | 11,6 | 23 | 4 | 3 |
| Bolesti svalů dolních končetin | 11,0 | 12 | 5 | 6 |
| Zdravotní problém | ČR | EU | pořadí ČR | pořadí EU |

| | | | | |
|---------------------|------|----|----|----|
| Bolesti hlavy | 10,3 | 15 | 6 | 4 |
| Problémy se spánkem | 7,8 | 8 | 7 | 8 |
| Problémy se zrakem | 7,7 | 8 | 8 | 8 |
| Stres | 7,3 | 28 | 9 | 2 |
| Problémy se sluchem | 6,4 | 7 | 10 | 9 |
| Bolesti žaludku | 6,1 | 4 | 11 | 11 |
| Potíže s dýcháním | 5,7 | 6 | 12 | 10 |
| Problémy s kůží | 5,2 | 4 | 13 | 12 |
| Pracovní úraz | 4,9 | 7 | 14 | 9 |
| Celkové podráždění | 4,8 | 11 | 15 | 7 |
| Alergie | 3,8 | 4 | 16 | 13 |
| Psychické trauma | 2,6 | 2 | 17 | 14 |
| Úzkost | 2,1 | 7 | 18 | 9 |
| Srdeční potíže | 1,6 | 1 | 19 | 15 |

Zdroj: HNILICA, K., KROUPA, A., VAŠKOVÁ, R. *Subjektivní pocit zdraví a pracovní podmínky*. Praha: 2002.

Negativní faktory na pracovišti, které nejvíce ohrožují zdraví zaměstnanců jsou uvedeny v následující tabulce (Lukeš, 2003).

Tabulka 2.3: Negativní faktory na pracovišti

| Faktor | Celkem | Německo | ČR | Polsko |
|--|--------|---------|------|--------|
| Počet odpovědí | 396 | 129 | 93 | 184 |
| Nic | 2,1 | 1,2 | 3,8 | 2,0 |
| Stres | 29,8 | 43,2 | 38,5 | 24,5 |
| Pracovní přetížení | 22,6 | 23,5 | 26,9 | 19,6 |
| Strach o pracovní místo | 11,5 | 9,9 | 5,8 | 15,7 |
| Nespokojnost, frustrace | 10,2 | 9,9 | 0,0 | 15,7 |
| Negativní podnikové klima, mobbing | 20,0 | 27,2 | 7,7 | 20,6 |
| Organizace práce, časový tlak, styl vedení | 12,8 | 16,0 | 17,3 | 7,8 |
| Pracovní podmínky - všeobecně | 17,0 | 2,5 | 13,5 | 30,4 |
| Fyzikální pracovní podmínky, ergonomie | 4,3 | 2,5 | 9,6 | 2,9 |
| Škodlivé vlivy, nedodržování předpisů | 14,0 | 3,7 | 19,2 | 19,6 |
| Nedostatečné předpisy | 6,4 | 0,0 | 9,6 | 9,8 |
| Stravování, životospráva | 6,0 | 4,9 | 13,5 | 2,9 |
| Nedostatek pohybu | 8,1 | 9,9 | 7,7 | 6,9 |
| Kouření | 3,8 | 4,9 | 5,8 | 2,0 |

Zdroj: LUKEŠ, M. A KOL. *Zdraví jako faktor podnikatelského úspěchu*. 2004.

„V toleranci dlouhodobého vysokého pracovního zatížení existují výrazné individuální rozdíly. Například pokud je vysoké pracovní nasazení kompenzováno dostatkem zejména vytrvalostního pohybu, kvalitním spánkem a silným sociálně-ekonomickým zázemím (dobré rodinné vztahy, vztahy na pracovišti, postavení ve společnosti, ekonomická soběstačnost atd.), nemusí být provázeno zvýšeným kardiovaskulárním rizikem a v určitých případech může být dokonce riziko i významně nižší.

Naopak, pokud je chronické dlouhodobé vysoké pracovní nasazení kombinováno s dalšími rizikovými faktory, zejména kouřením, fyzickou neaktivitou, vysokým příjmem kalorií (stravování ve fast foodech, pití vysoce kalorických nápojů atd.) a sociálním a ekonomickým stresem, je vznik kardiovaskulárních onemocnění pouze otázkou času. Důležité je nejenom vysoké riziko, ale i komplikovanější průběh nemocí srdce a cév u takto postižených lidí.

Schéma tří osmiček

Z hlediska prevence je dobré dodržovat například schéma tří osmiček - osm hodin denně věnovat práci, osm hodin svým blízkým, sobě a nutným mimopracovním aktivitám a osm hodin dopřát spánku.

Spánek má v těle celou řadu velmi důležitých funkcí. Je to mimo jiné hlavní a vůbec nejsilnější nástroj regenerace, který lidské tělo má. S určitou nadsázkou lze říci, že dobrý spánek má schopnost kompenzovat prakticky veškerou stresovou zátěž, které jsme za normálních okolností vystaveni. Jakmile jsou však regenerační schopnosti spánku překročeny a/nebo pokud je kvalita spánku narušena, mohou se negativní vlivy stresu na organismus začít naplno uplatňovat.

Stále přesně nevíme, jakým mechanismem stres způsobuje vznik a rozvoj kardiovaskulárních onemocnění. Je však známo, že aby k rozvoji těchto onemocnění došlo, musí stres působit po určitou dobu. Tato doba se ale u jednotlivých lidí velmi liší. Podle výsledků nejnovějších výzkumů se zdá, že právě vliv stresu na poruchy spánku může být jedním z klíčů k pochopení, jak chronická stresová zátěž způsobuje kardiovaskulární, metabolická, psychiatrická a mnohá další onemocnění. Proč se tyto

choroby vyskytují v mnoha případech současně a proč existuje tak výrazná individuální odlišnost mezi délkou a intenzitou působení stresu a vznikem těchto onemocnění u konkrétních pacientů.

U některých forem poruch spánku, například takzvané obstrukční spánkové apnoe (typ přerušování pravidelného dýchání ve spánku), již byl jednoznačně prokázán jejich význam při vzniku vysokého krevního tlaku, ischemické choroby srdeční, poruch srdečního rytmu, deprese a některých metabolických poruch, jako je cukrovka II. typu či obezita.

Výzkumu vztahu mezi poruchami spánku a vznikem kardiovaskulárního onemocnění je v současné době věnována velká pozornost zejména ve Spojených státech. Ale postupně již i v Evropě se tato oblast stává předmětem zájmu vědců i klinických specialistů. Je to též z toho důvodu, že podle údajů z posledních výzkumů trpí až čtvrtina populace v produktivním věku klinicky závažnými a nepoznanými poruchami spánku, které se mohou podílet na vzniku a rozvoji kardiovaskulárních a mnoha dalších onemocnění.“ (Švihel, 2008).

2.6.2 Syndrom vyhoření (Burn-out syndrom)

Syndrom vyhoření (také syndrom vyhasnutí, vyhaslosti, vyprahlosti, angl. *burnout*) byl poprvé popsán v roce 1974 H. Freudenbergerem v článku "Staff burnout" v časopise *Journal of Social Issues* Existují různé definice (např. ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka pomáhajících profesí nebo vyhoření jako výsledek procesu, v němž lidé, velice intenzívně zaujatí určitým úkolem nebo ideou, ztrácejí své nadšení), které se shodují v určitých bodech (Kebza, Šolcová, 1998):

- Jedná se o psychický stav, prožitek vyčerpání.
- Vyskytuje se zvláště u profesí obsahujících práci s lidmi nebo alespoň kontakt s lidmi a závislost na jejich hodnocení.
- Tvoří ho řada symptomů především v oblasti psychické, částečně i fyzické a sociální.

- Klíčovou složkou syndromu je emoční vyčerpanost, kognitivní vyčerpání a „opotřebení“ a často i celková únava.
- Všechny hlavní složky syndromu vyhoření vycházejí z chronického stresu.

Nejpodstatnějším znakem je posledně zmiňovaný chronický stres vycházející z pracovní činnosti, který může být doprovázen další zátěží z osobního života, sociálního i fyzikálního okolí atd. Profese je charakteristická vysokými nároky na výkon, bez možnosti delší úlevy a závažnými následky v případě omylu. Výkon takové práce bývá spojen s velkou odpovědností a nasazením, někdy s pocíťováním „poslání“ profese. Vyhoření je tedy důsledek nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, mezi ideály a skutečností.

V českých odborných zdrojích je syndrom vyhoření charakterizován různě. Nejčastěji se omezuje na popis jeho projevů, příznaků. Syndrom vyhoření můžeme chápat jako ztrátu profesního zájmu nebo osobního zaujetí (Hartl, Harlová, 2000). Nejčastěji je spojen se ztrátou čínorodosti a poslání. Projevuje se pocity zklamání, hořkosti při hodnocení minulosti. Postižený ztrácí zájem o svou práci, spokojuje se s každodenním stereotypem, rutinou, nevidí důvod pro další sebevzdělávání a osobní růst. Snaží se pouze přežít, nemít problémy.

Syndrom vyhoření je charakterizován jako soubor příznaků odvozených z dlouhodobé nekompenzované zátěže, kterou přináší práce z lidmi. Je to stav psychického, někdy i celkového vyčerpání doprovázený pocity beznaděje, obavami a případně i zlostí. Pracovní motivace klesá, výkon se zhoršuje, snižuje se sebevědomí. V chování ke klientům je patrný zvětšující se odstup, důraz na pravidla a disciplínu, na formální stránku programů, odmítavé a negativní postoje (Matoušek, 2003).

Fáze vývoje

Proces, jehož vyvrcholením je syndrom vyhoření, většinou trvá mnoho let. Jde tedy o neustále se vyvíjející proces, který prochází různými fázemi. Ikdyž jsou v odborných zdrojích popisovány fáze vývoje syndromu vyhoření různě (jak co do četnosti fází, tak

do obsahu), lze zjednodušeně popsat tyto fáze následujícím způsobem (Kebza, Šolcová, 2003):

1. **fáze nadšení:** pracovník má velkou angažovanost pro svoji práci a vysoké ideály, který se snaží dostát i za cenu chronického pracovního přetěžování;
2. **fáze frustrace:** výsledky práce neodpovídají původní představě ani vynaloženému úsilí, pracovník se cítí zklamán a má pocit, že nic nestíhá, jeho práce začíná ztrácet systém;
3. **fáze apatie a stagnace:** člověk polevuje ve své pracovní aktivitě a soustřeďuje se pouze na rutinní profesní postupy;
4. **fáze celkového vyčerpání:** dostávají se obtíže psychické, sociální i fyzické, které přetrvávají i po snaze regenerace; člověk má pocit, že „něco uděláno být musí“ mizí a nahrazuje ho opačný pocit – že se nemusí nic; pouhá přítomnost druhých lidí jedince dráždí, přidružuje se ztráta veškerého nadšení a zájmu, převládá únava, zklamání a vyčerpání.

Riziko syndromu vyhoření

Zvýšené riziko vzniku syndromu vyhoření přináší samotný život v současné společnosti, která vyžaduje neustále rostoucí životní tempo a vysoké výkony člověka. Doba produktivního věku, kdy je člověk zapojen do pracovního procesu, se prodlužuje. Rostou nároky na adaptaci na společenské změny a prudký technický rozvoj.

Rizikové profesní skupiny jsou uvedeny v příloze č. 1 (Kebza, Šolcová, 2003). Naopak snížené riziko vzniku syndromu vyhoření je zaznamenáno u lidí:

- s dobrou sociální oporou jak na pracovišti tak v osobním životě
- dostatečně asertivních
- schopných organizovat svůj čas a oddělit pracovní a mimopracovní život
- schopných odpočívat
- ovlivňujících charakter a pestrost své práce

- optimistických a spokojených se svým životem, s pocitem osobní pohody, pozitivně emočně laděných
- s přiměřenou sebedůvěrou a sebehodnocením,
- s pocitem adekvátního společenského a ekonomického uznání své profese
- vrozeně odolných vůči stresu

K rozvoji syndromu vyhoření pracovníků přispívají pracoviště:

- 1) kde není věnována pozornost potřebám personálu;
- 2) kde noví členové nejsou zacvičeni personálem zkušeným;
- 3) kde neexistují plány osobního rozvoje;
- 4) kde chybí supervize;
- 5) kde pracovník nemá příležitost sdělit někomu kompetentnímu, na jaké potíže při práci narazil, a poradit se s ním o možných řešeních;
- 6) v nichž vládne soupeřivá atmosféra;
- 7) v nichž spolu rivaluje několik zneprátelených skupin pracovníků;
- 8) se silnou byrokratickou kontrolou chování personálu.

Prevence a léčba syndromu vyhoření

Prevenčí syndromu vyhoření je dodržování obecných zásad psychohygieny a dalších zásad, které vyplývají ze specifiky profese pracovníka. Základní léčbou je psychoterapie. Využívá se především s úspěchem existenciální psychoterapie – logoterapie a daseinsanalýza. Návčik relaxačních technik bývá také užitečný.

Prevenčí syndromu vyhoření u pracovníků jsou následující zásady (Matoušek, 2003):

- kvalitní příprava na profesi zahrnující výcvik v potřebných dovednostech i dostatečně dlouhou praxi s klientelou srovnatelného typu, s jakou se pracovník setká v organizaci, kde bude působit;
- jasná definice poslání organizace a metod práce, s nimiž se nastupující pracovník důkladně seznámí;
- jasná definice profesionální role pracovníka a náplně práce;
- existence systému zácvičování nových pracovníků;

- možnost využít profesionálního poradenství poskytovaného odborníkem;
- existence programů osobního rozvoje a podpora dalšího vzdělávání pracovníků ze strany zaměstnavatelské instituce;
- průběžná revize;
- omezení počtu případů, s nimiž je jeden pracovník v kontaktu během určité doby;
- nasazení více pracovníků v náročných programech;
- omezení administrativní zátěže spojené s prací s klienty;
- omezení pracovního úvazku;
- kombinace přímé práce s klienty s jinými činnostmi, jež nahrazují přímou práci s klienty

Mezi další obecné zásady zdolávání stresových situací patří (Čírtková, 2000):

- relaxační cvičení a sebeovládání;
- nácvik koncentrace na zadaný úkol;
- zvládání strachu a pocitu nejistoty v nepřehledných situacích;
- mentální přípravu (co všechno může nastat a jak se v různých variantách děje správně zachovat);
- pozitivní sebeinstrukce;
- psychologickou přípravu na určité typové situace (jednání s klienty, vyjednávání, aj.).

2.7 Ekonomické dopady stresu

Stres v pracovním prostředí má nepochybně ekonomické dopady jak pro pracovníka, tak pro zaměstnavatele. Některé z těchto důledků, jako jsou např. zameškané dny nebo zvýšené výdaje na zdravotnictví, se mohou přímo vyjádřit ve finanční hodnotě. Značná část dopadů působení stresu je v ekonomické souvislosti nejasná nebo se nedají ocenit. Zhoršení osobních vztahů i mimo pracoviště, snížená kvalita života nebo zdraví se v peněžních jednotkách vyjádřit nedají.

V Evropské unii se v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci věnují sledování stresu jako vlivu na zdraví a tím i výkon podniku už několik let. Studie dokazují, že stres stojí industrializované ekonomiky kolem 10 % HDP z důvodu špatného zdravotního stavu, nevolnosti a fluktuace.

2.7.1 Absence

Absence nebo jinak abséntérství je pro zaměstnavatele jedním ze zřejmých nákladů způsobených stresem. Konfederace obchodu a průmyslu Velké Británie zjistila, že stres na pracovišti byl druhou největší příčinou absence pracovní síly ve Velké Británii. V roce 2000 byla průměrná absence 7,8 dní na zaměstnance, při pravděpodobných nákladech na britský obchod asi 11 miliard liber. Světlou stránkou ale je, že míra absence byla nižší než před 10 lety.

Podle jiného zdroje EU o pracovních podmínkách z roku 1999 bylo v 15 členských státech EU okolo 28 % zaměstnanců, kteří pociťovali v práci stres. Náklady na to činili v EU přibližně 20 miliard EUR s odhadem, že ve Velké Británii to bylo asi 3,5 milionu pracovních dní zameškaných každým rokem jako důsledek stresem podmíněné onemocnění, což britský průmysl stojí asi 3,75 miliard liber ročně.

2.7.2 Fluktuace

Vysoké míry fluktuace zaměstnanců se staly pro společnosti velmi drahé; zvýšily náklady na školení, snížily celkovou účinnost a narušily ostatní pracovníky. Ačkoliv je těžké odhadnout skutečné náklady fluktuace, uvádí se, že se často rovnají asi pětinasobku měsíčního platu zaměstnance.

2.7.3 Odškodnění

Zaměstnavatelé platí za nemoci spojené se stresem přímo – formou odškodnění. Byly prozkoumány významné soudní případy, jejichž výsledky ovlivnily u firem jejich odpovědnost za stres na pracovišti. Má se za to, že mnoho zaměstnavatelů je odpovědných za stres zaměstnance, protože dělají málo pro snížení stresu u mnoha povolání. To také může pomoci vysvětlit, proč zejména v amerických společnostech

přibývá manažerských programů. Zaměstnavatelé, kteří se snaží něco dělat se stresem na pracovišti, mohou předložit u soudu lepší obhajobu.

2.7.4 Řízení stresu

Iniciativy v oblasti řízení stresu mají většinou formu asistenčních programů (EAP – Employee Assistance Programmes). Tyto programy mají různé formy. Zahrnují např. fitnesscetra na pracovišti, dietní kontrolu, kondiční programy, relaxační třídy nebo výuku o zdraví a stresu, ale nejčastější je to psychologické poradenství.

Výnosnost programů řízení stresu v podniku se snažil stanovit J. Manuso. Vypočítal, že každý dolar investovaný do personálních programů stres managementu by měl přinést 5,52 USD pro podnik jako výsledek snížení výskytu symptomů stresu a zvýšení výkonnosti.

Ve Spojených státech, asistenční programy pro zaměstnance GM, které pomáhají asi 100 tisícům zaměstnanců každý rok, uspořili společnosti 37 milionů USD ročně. Ze studie Paul Rever Life Insurance Company vyplývá úspora 4,32 USD na každý vynaložený dolar. (Cox, 2000, s. 118-119)

Program „dobrého zdraví“ společnosti New York Telephone Company, navržený pro zlepšení kardiovaskulární kondice, ušetřil organizaci sám o sobě 2,7 milionů dolarů v oblasti absence a nákladů za léčení.

Tabulka 2.4: Příklady řízení stresu a jeho hodnocení

| Příklady preventivních činností | Příklady následků a dopadů stresu | Možnosti analýz nebo vyčíslení nákladů a výnosů |
|---|--|---|
| JEDNOTLIVÍ PRACOVNÍCI | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • využívat protistresové opatření <ul style="list-style-type: none"> • osvojit si metody posilování odolnosti vůči stresu • zdravý životní a pracovní styl | <ul style="list-style-type: none"> • psychická porucha, újma na zdraví • následky pro rodinu a přátele • ztráty v domácnosti a případném další zaměstnání | <ul style="list-style-type: none"> • hodnocení vlastní duševní pohody (rovnováhy, spokojenosti) a protistresových činností |

| Příklady preventivních činností | Příklady následků a dopadů stresu | Možnosti analýz nebo vyčíslení nákladů a výnosů |
|--|--|--|
| ZAMĚSTNAVATEL | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • stres management • kontrola zavedených opatření • eliminace stresorů • opatření vedoucí ke zlepšení pracovních podmínek podmienok | <ul style="list-style-type: none"> • ztráty ve výrobě • snížení kvality • zvýšená úrazovost | <ul style="list-style-type: none"> • hodnocení účinku preventivních opatření, měření efektivity • náklady a užitek v rozhodovacích technikách • ekonomické analýzy |
| STÁT | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • postoje a hodnoty státu • legislativa v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci • činnost hospodářských uníí a sektorových organizací • výzkum v oblasti pracovního stresu, vzdělání a informovanost | <ul style="list-style-type: none"> • nemocniční léčba a ošetření • sociální náklady | <ul style="list-style-type: none"> • vyhodnocení národních programů a protistresových programů • analýza nákladů a zisku nového nařízení • vyhodnocení činnosti hospodářských uníí a sektorových organizací |

Zdroj: MOSSING, J.: Inventory of socioeconomic costs of work accidents,2001. (upravené autorem)

2.8 Vyhodnocování a strategie zvládání stresu

Zvládání stresu (tj. coping) a prevence stresu je jedním z nejvýznamnějších témat psychohygieny. Preference technik zvládání stresu a obranných reakcí je individuálně specifická.

2.8.1 Inventář životních událostí

Nejčastěji užívaným systémem k měření psychosociální zátěže je Inventář životních událostí (tabulka 2.5) , který v 60. letech prezentovali američtí vědci T. H. Holmes a R. H. Rahe. Sestavili přehled působností různých stresorů. Každý stresor je spojen s určitou bodovou hodnotou, která vyjadřuje sílu jeho negativního vlivu. Stresory uvedené v inventáři životních událostí mohou v kombinaci se stresovými profesními situacemi zvyšovat psychické zatížení pracovníků a urychlovat jejich vyhoření.

Tabulka 2.5: Inventář životních událostí

| STRESOR | BODOVÁ HODNOTA |
|---|---------------------------|
| Úmrtí partnera | 100 |
| Rozvod | 73 |
| Rozchod s partnerem | 65 |
| Uvěznění | 63 |
| Úmrtí blízkého člena rodiny | 63 |
| Vlastní úraz nebo vážné onemocnění | 53 |
| Vlastní sňatek | 50 |
| Ztráta zaměstnání | 47 |
| Usmíření s partnerem | 45 |
| Odchod do důchodu | 45 |
| Změna zdravotního stavu člena rodiny | 44 |
| Těhotenství | 40 |
| Sexuální potíže | 39 |
| Přírůstek nového člena rodiny | 39 |
| Změna zaměstnání | 39 |
| Změny ve finanční situaci | 38 |
| Úmrtí blízkého přítele | 37 |
| Závažné neshody s partnerem | 35 |
| Půjčka vyšší než 50.000,- Kč | 32 |
| Větší dluhy | 30 |
| Změna odpovědnosti v zaměstnání | 29 |
| Syn nebo dcera opouští domov | 29 |
| Konflikty s tchánem (tchýní, zetěm, snachou) | 29 |
| Mimořádný osobní čin nebo výkon | 28 |
| Životní partner nastupuje či končí zaměstnání | 26 |
| Zahájení nebo ukončení školní docházky | 26 |
| Změna životních podmínek | 25 |
| Změna životních zvyklostí | 24 |

| STRESOR | BODOVÁ HODNOTA |
|-------------------------------------|----------------|
| Neshody s šéfem | 23 |
| Změna pracovní doby nebo podmínek | 20 |
| Změna bydliště | 20 |
| Změna školy | 20 |
| Změna trávení volného času | 19 |
| Změna v náboženských aktivitách | 19 |
| Změna ve společenských aktivitách | 18 |
| Půjčka menší než 50.000,- Kč | 17 |
| Změna spánkových zvyklostí a režimu | 16 |
| Změna v počtu rodinných setkání | 15 |
| Změna stravovacích zvyklostí | 15 |
| Dovolená | 13 |
| Vánoce | 12 |
| Přestupek proti zákonu | 11 |

Zdroj: CHROMÝ K., HONZÁK, R. Somatizace a funkční poruchy. Praha, 2005.

Vyhodnocování:

Každý stresor má přiřazenou bodovou hodnotu. Jestliže se některá událost stala více než jednou, hodnota bodů závažnosti se násobí počtem opakování.

Součet dosažených bodů za poslední rok až dva roky představuje individuální míru zátěže. Pokud překročí 250 bodů, dostává se osoba do rizikové skupiny. Zátěž nad 300 bodů představuje významný stres, který se může podílet na vzniku a rozvoji psychického nebo fyzického onemocnění.

2.8.2 Strategie zvládnání stresu

Zvládnání stresu (angl. coping) a prevence stresu je jedním z nejvýznamnějších témat psychohygieny. Preference technik zvládnání stresu a obranných reakcí je individuálně specifická. Každý člověk si v průběhu života vytváří své vlastní způsoby prevence proti stresu a vyrovnání se s ním.

Cílem všech strategií je zachování nebo znovuobnovení psychické i fyzické rovnováhy jedince. V boji proti stresu je důležité odstraňovat především jeho příčiny, symptomy stresu jsou důsledkem stresu.

V odborné literatuře jsou popsány různé strategie zvládnání stresu. Rozlišuje dva základní způsoby zvládnání stresu (Čírtková, 2000):

1) Obranné mechanismy

Představují defenzivní přístup jedince k situaci, která se mu jeví jako těžko řešitelná a současně ohrožující vlastní sebeúctu, sebehodnocení a sebevědomí. Každý jedinec preferuje určité obranné mechanismy v zátěžové situaci.

2) Strategie zvládnání stresu

Představují účelné, uvědomované cesty zvládnání životních obtíží. Jsou chápány jako složitý myšlenkový pochod, ve kterém se jedinec rozhoduje pro určité řešení a osobní postoj k tíživým událostem. Tyto strategie směřují k hledání zdrojů vnitřní duševní síly.

Existují různé úspěšné a neúspěšné strategie zvládnání stresu. Mezi ty neúspěšné můžeme zařadit **tzv. ruminační strategie**, která spočívá v uzavření se do sebe, neustálém přemýšlení problému, trápení se, popisování pocitů, bez pokusu situaci měnit a **tzv. vyhýbavá strategie**, která spočívá v opíjení se, hazardérství, útočení na druhé a nebezpečným rozptýlením.

Úspěšné strategie dělíme na **behaviorální, kognitivní a rozptylující**. V boji proti stresu je lze využít i jako preventivní programy.

Antistresové relaxační programy

Jsou to nejrůznější metody, jejichž podstatou je fyzická a psychická relaxace (uvolnění prostřednictvím sugesce a imaginace, neboli uměle navozené stavy vědomí. Mezi neužívanější relaxační techniky patří autogenní trénink.

Pravidelným uplatňováním relaxačních technik je možné stresu předcházet a udržovat organismus v rovnováze mezi napětím a uvolněním. Prostřednictvím relaxačních cvičení se lze nejen naučit regulovat rovnovážný stav, ale řídit i koncentraci pozornosti.

Všechny relaxační techniky nevyžadují bezpodmínečně profesionální přístup. Uvolnění organismu lze dosáhnout i pravidelným zařazováním přestávek, krátkých cvičení, poslechu hudby, aj.

Antistresové aktivity v oblasti emoční

Podstatou je zvládnání negativních emocí jako je zlost, vztek, strach, úzkost. Jako obrana se doporučuje taktně a citlivě definovat vzniklou emoci sobě i jiným, a tím nechat stresovou situaci odeznít. Další možností je nechat negativní emoci „rozpustit“ v relaxačním stavu a tím ji neutralizovat

Antistresové aktivity v oblasti myšlení

Negativní myšlenky mají tendenci probíhat automaticky, a tak posilují stav stresu. Jedním z důležitých kroků při překonávání stresu je naučit se regulovat myšlenkové pochody tak, abychom ovládali své myšlení. Tak se vytváří vnitřní dialog, který spočívá v tom, že spontánním negativním nápadům a myšlenkám nedáme prostor k projevení, ale polemizujeme s nimi produkcí pozitivních myšlenek. Nedaří-li se to, neboť nejsme schopni se na produkci pozitivních myšlenek koncentrovat, použijeme různá **dechová cvičení**. Zkoncentrujeme-li svůj dech, eliminujeme tím automaticky negativní myšlenky. Tuto metodu lze uplatnit s úspěchem několikrát denně dle potřeby, a to zcela nepozorovaně pro okolí.

Humor

Humor vyvolává smích, což je fyziologická aktivita, která mobilizuje organismus nestresovým způsobem a z psychologického hlediska se problém stává menším.

Správná životospráva a zdravý životní styl

Sem patří tělesný pohyb, dostatek spánku a odpočinku, pravidelné a zdravé stravování.

2.8.3 Vyhodnování pracovního stresu

Nejprve je nutno získat informace pro utvoření představy, které problémy by mohly nastat: např. zjistit, zda jsou zaměstnanci nespokojeni se svou prací, což se může projevit nárůstem špatné docházky, krátkodobou nemocností, opožděním, kázeňskými problémy, fluktuací, snižováním výkonu nebo snižováním kvality výrobků nebo služeb. Mohou se však vyskytnout i jiné symptomy, které souvisejí se stresem v práci, o kterých personál hovoří. Proto je nutné naslouchat těmto problémům a dostatečně komunikovat.

Každá země EU má vytvořený svůj vlastní dotazník, který je sestaven odborníky dané země nebo spolupracujících zemí. V letech 1995-2001 tak vznikla např. Skandinávská metoda.

Skandinávská metoda (QPSNordic – General Nordic Questionnaire)

Skandinávské země mají dlouhou tradici při sledování a zlepšování psychosociálního a sociálního pracovního prostředí. QPSNordic metoda je v podstatě dotazník, který byl vytvořen skupinou složenou z expertů ze čtyř skandinávských zemí a vychází z hodnocení 19-ti metod, které se používaly. Dotazník vycházel ze souboru údajů z 2600 otázek a z analýzy současných trendů a očekávání, týkající se pracovního života.

Konečná podoba dotazníku obsahuje 123 dotazů a jeho zkrácená verze 34 dotazů pro využití na pracovišti. Všechny dotazy mají pětibodovou stupnici odpovědí. Při vytváření modulů dotazníku byly dotazy nejdříve roztříděny do tří oblastí, tj. do oblasti pracovního úkolu, oblasti sociální a organizační a do oblasti týkající se jednotlivce (tabulka 2.6).

Tabulka 2.6: Klasifikace modulů dotazníku QPSNordic

| Oblast pracovního úkolu | Oblast sociální a organizační | Oblast týkající se jednotlivce |
|--|---|---|
| požadavky na práci dohled nad prací očekávání od práce | sociální spolupůsobení schopnost vést komunikace organizační kultura a klima kolektivní práce | závazek vůči organizaci kvalifikace vyhledávání těžkých úkolů osobní předvídatelnost pracovní motivace soustředění se na práci vzájemné působení práce a soukromého života |

Zdroj: LINDSTRÖM, K. : Nordic method for measuring psychosocial and social factors at work. 2002.

Metoda byla použita v rámci různých norských výzkumných projektů a v některých podnikových zdravotních službách.

Meisterův dotazník

V České republice patří mezi nejznámější metody „Meisterův dotazník“, který slouží k hodnocení vlivů pracovní činnosti na psychiku pracovníků. Jedná se o orientační vyšetření psychické zátěže při práci. Dotazník byl převzat od W. Meistera z Zetralinstitut für Arbeitsmedizin (Berlín), ověřován byl v letech 1976–1984 (Bedrnová, Nový, 2002).

Dotazník obsahuje deset otázek, které jednotlivě zjišťují :

1. časovou tíseň
2. uspokojení z práce
3. výši odpovědnosti v práci
4. otupující práci
5. problémy a konflikty
6. monotonii
7. nervozitu

8. přesycení
9. únavu
10. dlouhodobou únosnost

Vyhodnocením těchto 10 položek na pěti bodové škále je možné určit stupeň a odpovídající zátěžovou tendenci u každého jednotlivce i celé skupiny. V současné době se používá jeho upravená verze z roku 1987. Předností tohoto dotazníku je stručnost, srozumitelnost a dobrá napovídací schopnost. Hodnocení zátěže podle této metody má platnost pouze pro zkoumanou skupinu, protože se pracovní skupiny i při dlouhodobém charakteru práce od sebe liší sociálně-psychologickými okolnostmi (motivace k práci, stabilita pracovní skupiny, vztahy mezi lidmi, jednání vedoucích, podmínky, v nichž je práce vykonávána).

2.9 Eliminace stresu v pracovním prostředí

Vhodná opatření je možné odvodit podle povahy stresoru. Můžeme tedy rozeznávat opatření technické, personální nebo organizační. Prostředkem na jejich realizaci je zjištění a analýza rizik na pracovišti, která spočívá v identifikaci rizikových míst a rizikových činností na každém pracovišti a na zhodnocení významu či závažnosti rizika. Je důležité si také uvědomit, že v první řadě je nutno dbát na prevenci vzniku stresu na pracovišti.

2.9.1 Prevence

Zaměstnavatel by si v první řadě měl být vědom pracovních podmínek, které by mohly ohrozit zdraví při práci a tato rizika vyhodnotit. Odhad rizik způsobených stresem zahrnuje:

- Předvídání stresu v práci, který by mohl způsobit vysoké a dlouhodobé úrovně stresu.
- Posouzení, kdo by mohl být poškozený.
- Zhodnocení možností odpovídající dostatečné prevence.

2.9.2 Technická opatření

Do technických opatření např. patří využití bezpečnostně-technických prostředků (ochranných systémů) na rizikových strojích a zařízeních, izolace a hermetizace škodlivin v ovzduší, snížení hlučnosti strojů s použitím protihlukové technologie, případně vybudování odpočinkových kabin. Také sem patří např. změny technologií, např. náhrada toxických látek za méně toxické nebo netoxické, dálkové řízení technologických procesů, uplatnění ergonomických požadavků při rekonstrukci pracovních míst a prostor, zlepšení osvětlení při práci, používání vhodných ochranných prostředků v takových případech, kdy riziko není možné odstranit či snížit jiným způsobem.

2.9.3 Personální opatření

Tato opatření se týkají zejména zdravotnímu stavu pracovníků. Do těchto opatření je zařazeno např. monitorování zdravotního stavu zaměstnanců na rizikových pracovištích, preventivní prohlídky, biologické monitorování, hodnocení pracovní způsobilosti z hlediska kvalifikace, znalostí a schopností (včetně psychologických vyšetření), výcvik zručností a postupů při mimořádných a havarijních situacích a jejich pravidelné prověřování, různé formy pracovní rehabilitace, aj.

2.9.4 Organizační opatření

Mezi organizační opatření patří např. zkrácení pracovní doby na rizikových pracovištích, zavedení vhodného systému práce a přestávek v pracovní směně, změny ve střídání směn a délky odpočinku mezi směnami, střídání různých typů pracovních úkolů při monotónních činnostech a při časovém tlaku.

3. Analýza problému a současné situace

V praktické části diplomové práce navazuji na teoretické poznatky. Jak bylo uvedeno v úvodní části práce, cílem práce je navrhnout metody vyhodnocování stresu a opatření, které povedou k eliminaci stresu na pracovišti a také k odstranění stresorů z pracovního prostředí. Jedním ze způsobů je sledování výskytu stresorů a jejich následné snižování. Zaměřila jsem se na zjištění stresorů a postoj zaměstnanců a managementu k této otázce.

Pro empirický výzkum jsem si zvolila firmu XXX, která působí v oblasti logistiky. Cílem výzkumu je zmapování zátěžových situací, které nejčastěji působí na zaměstnance firmy. Stresové faktory jsou rozděleny do několika oblastí:

1. subjektivní faktory (spokojenost, obava, apod.)
2. pracovní podmínky (pracovní zátěž, pracovní prostředí, kolektiv, apod.)
3. nedostatky ve vlastní životosprávě (nedostatek spánku, náchylnost k nemocem, problémy s dýcháním, apod.)

Metodologie empirického výzkumu

Ve výzkumu stresové zátěže u zaměstnanců byly použity dvě techniky:

1. Řízený rozhovor s jednatelkou firmy paní Janou G. (příloha č. 3)
2. Dotazník stresorů (příloha č. 2)

Dotazník stresorů umožňuje získat informace o míře nebo intenzitě zkoumaných jevů. Má škálový charakter, pro posouzení jsem respondentům dávala škálu od 0 do 4 (nikdy/zřídka/někdy/často/vždy) Úkolem respondentů bylo posoudit, do jaké míry je zatěžuje každý z 15-ti uvedených stresorů. Okruh stresorů, které respondenti hodnotili postihoval subjektivní příčiny zátěže. Každý jedinec mohl upřesnit a doplnit seznam negativních faktorů.

3.2 Charakteristika firmy XXX

Společnost XXX byla založena 21.2.1995, kdy hlavní podnikatelská činnost představovala pouze celní deklarace a zastupování při celním řízení. V roce 2000 firma rozšiřuje pole působnosti a začíná pronikat na trh logistiky, poskytuje spediční a skladovací služby. Během své doby působnosti si firma vytvořila stabilní místo na trhu a nabízí komplexní logistické služby po celém světě.

Vize společnosti

Mezi základní vize firmy XXX patří udržet si postavení mezi nejlepšími a vyhodnocovanými logistickými firmami v České republice a postupně se prosazovat mezi nejlepší firmy v EU prostřednictvím spokojených zákazníků a za podpory:

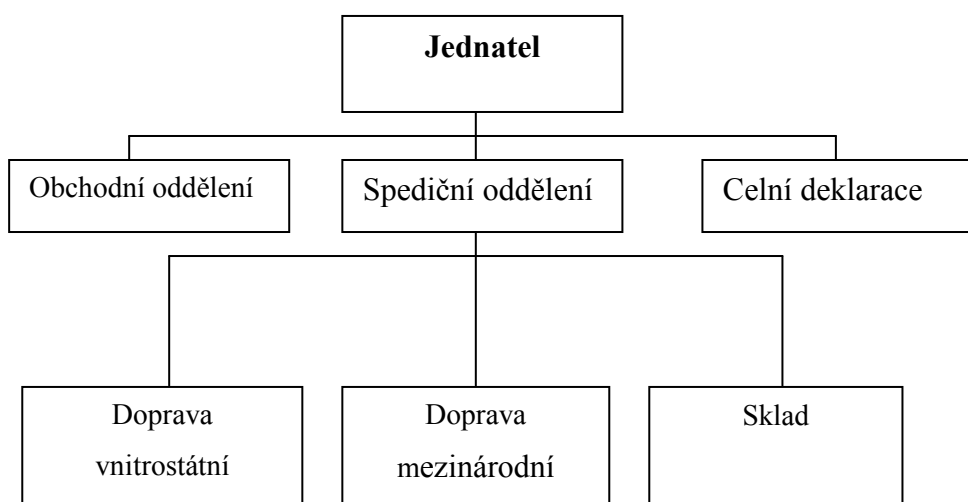
- kvality a efektivity řízení s ohledem na šetrný vztah k životnímu prostředí a dodržování bezpečnosti při práci zakotvené v integrovaném systému managementu
- komplexních logistických služeb
- odpovídajících zdrojů
- spolehlivé a výkonné sítě spolupráce s významnými tuzemskými a zahraničními subjekty.

Personální činnost

Jednatelka firmy se stará o veškerou personalistiku ve firmě, klade důraz na osobní přístup ke všem zaměstnancům a o vytvoření rodinné atmosféry, která je v týmové práci nezbytná. Management firmy si uvědomuje, že největším bohatstvím jsou kvalifikovaní spolupracovníci a že úspěch firmy je výsledkem odhodlání, motivace a důslednosti. U zaměstnanců je kladen důraz na práci v týmech a otevřenost. U zaměstnanců je podporována upřímnost, invence a nadšení. Shledávám zajímavé, že společníci firmy sdílí kancelář spolu s dalšími zaměstnanci.

V současnosti firma zaměstnává 56 zaměstnanců, z toho 20 administrativních zaměstnanců, 24 řidičů a 8 obchodních zástupců a 4 skladníky. Počet zaměstnanců se každým rokem navyšuje a již nyní plánuje vytvoření nových 10 pracovních pozic.

Obrázek 3.1: Organizační struktura firmy XXX



Zdroj: Vlastní zpracování na základě zjištěných informací z rozhovoru.

Hodnocení a odměňování

Administrativní zaměstnanci mají stanovenou pevnou mzdu. Finanční odměna pro řidiče má podobu hodinové sazby, ke které se přidávají prémie a pohyblivá složka – osobní ohodnocení. Všichni zaměstnanci dostávají třináctý plat a jsou propláceny přesčasové hodiny.

Navíc management poskytuje zaměstnancům bezúročné půjčky a pokud vykazují naprůměrný měsíční zisk, jsou vypláceny mimořádné odměny. Dále zaměstnanci dostávají příplatek za dopravu, 70 % zaměstnanců má k dispozici služební automobil a všichni zaměstnanci mají k dispozici firemní mobilní telefon.

Školení

Zaměstnanci během roku absolvují všechna povinná bezpečnostní školení. Řidiči absolvují školení řidičů. Pro zájemce je hrazena výuka anglického jazyka. Pracovníci celní deklarace jsou pravidelně školeni při změnách v legislativě EU a celních předpisů.

Režim práce

Vzhledem k tomu, že firma se zabývá logistickými službami, je pracovní doba velmi různorodá. U řidičů nelze stanovit pevnou pracovní dobu, jelikož většinu času tráví na cestách, a to i v nočních hodinách. Při pocitu únavy si řidič může odpočinout v autě, při jízdách, které trvají několik dní, většinou řidiči zůstávají přes noc v autě nebo v ubytovacích zařízeních.

Pracovní doba u administrativních pracovníků začíná v 7:00 respektive v 8:00 do 16:00 – 17:00 hodin s polední půlhodinovou polední přestávkou. Přesčasy jsou velmi časté a jsou plně hrazeny.

Péče o zdraví zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že nedochází ve firmě ke zvýšené nemocnosti nebo úrazovosti nebyla doposud věnována přílišná pozornost tomuto problému. Na druhou stranu management si je vědom, že péče o zdraví zaměstnanců přispívá ke zvýšení výkonnosti a tak hraší zaměstnancům očkování proti chřipce.

3.3 Dotazníkové šetření

Po dohodě k jednatelkou společnosti byl všem zaměstnancům předložen dotazník, sloužící ke zjištění úrovně stresu, jeho vnímání a hodnocení samotnými zaměstnanci, na zjištění stresových faktorů na pracovišti a možnosti jejich odstranění.

Během stanovené lhůty měli zaměstnanci možnost odevzdávat vyplněný dotazník na předem stanovené místo v kanceláři paní G. nebo zaslat e-mailem. Administrativní zaměstnanci, kteří pracují s PC zaslali vyplněné dotazníky přes internet, řidiči vyplnili ručně a předali paní G.. Návratnost dotazníků byla 85 %.

V následující části jsou uvedena vyhodnocení jednotlivých otázek a komentáře k těmto vyhodnocením. První otázky souvisí se spokojeností respondentů na pracovišti.

Otázka č. 1: Pohlaví respondentů

Tabulka 3.1: Struktura respondentů podle pohlaví

| | muži | ženy |
|----------------|-------------|-------------|
| Počet odpovědí | 35 | 12 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Na dotazník anonymně odpovědělo 47 respondentů, z toho 35 mužů a 12 žen. Vzhledem k tomu, že ve firmě pracuje 12 žen, nevyplněné dotazníky se týkají mužů. Dále se také budeme věnovat rozdílům v odpovědích podle pohlaví a věku respondentů.

Otázka č. 2: Věk respondentů

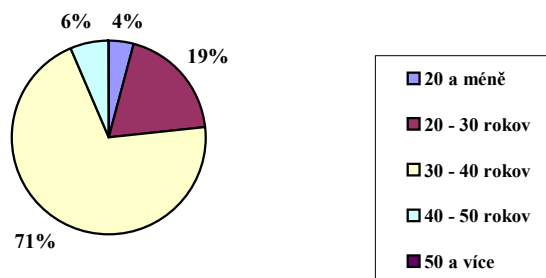
Tabulka 3.2: Struktura respondentů podle věku

| | 20 a méně | 20 - 30 roků | 30 - 40 roků | 40 - 50 roků | 50 a více |
|----------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| Počet odpovědí | 2 | 9 | 33 | 3 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Co se týká věku respondentů, věková struktura se značně liší u mužů a žen. Všechny ženy pracující ve firmě XXX patří do věkové skupiny 30-40 roků, muži naopak spadají do všech věkových kategorií.

Obrázek 3.2: Věková struktura respondentů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

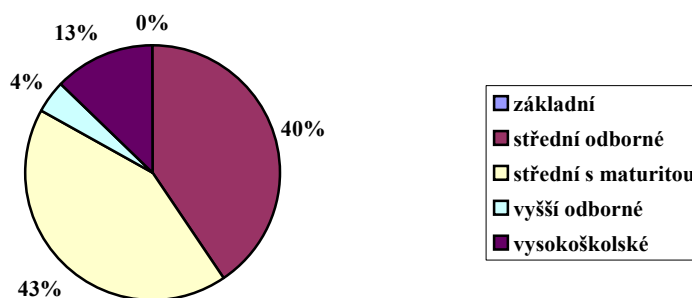
Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tabulka 3.3: Struktura respondentů podle vzdělání

| | základní | střední odborné | střední s maturitou | vyšší odborné | vysokoškolské |
|----------------|----------|-----------------|---------------------|---------------|---------------|
| Počet odpovědí | 0 | 19 | 20 | 2 | 6 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.3: Struktura respondentů podle vzdělání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

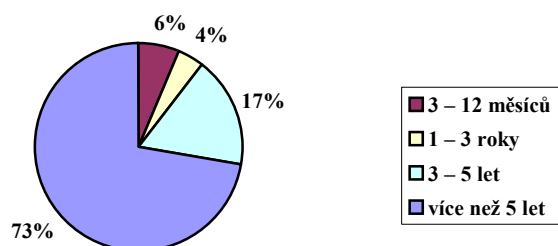
Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete pro firmu XXX?

Tabulka 3.4: Struktura respondentů podle délky zaměstnání

| | méně než 3 měsíce | 3 – 12 měsíců | 1 – 3 roky | 3 – 5 let | více než 5 let |
|----------------|-------------------|---------------|------------|-----------|----------------|
| Počet odpovědí | 0 | 3 | 2 | 8 | 34 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.4: Struktura respondentů podle délky zaměstnání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

U respondentů převládá střední vzdělání s maturitou, většina žen a střední odborné u mužů. Z tabulky a grafu také vyplývá, že 73 % respondentů pracuje pro firmu více jak 5 roků což znamená, že fluktuace je nízká. To také bylo potvrzeno při rozhovoru s jednatelkou firmy.

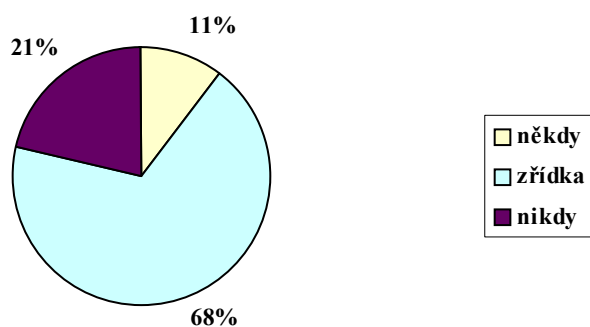
Otázka č. 5: Jste nespokojeni ve vašem zaměstnání?

Tabulka 3.5: Nespokojenost respondentů v zaměstnání

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 0 | 5 | 32 | 10 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.5: Nespokojenost respondentů v zaměstnání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

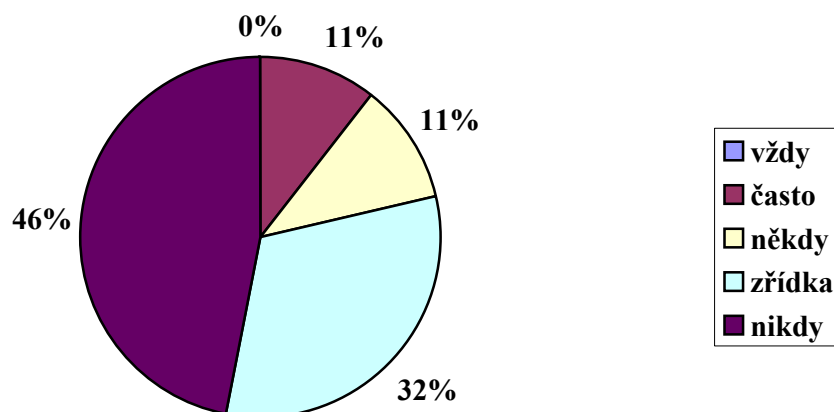
Otázka č. 6: Máte obavu z možné ztráty zaměstnání?

Tabulka 3.6: Obavy respondentů z možné ztráty zaměstnání

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 5 | 5 | 15 | 22 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.6: Obavy respondentů z možné ztráty zaměstnání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

V současné době, kdy ve většině společností panují obavy ze ztráty zaměstnání, se tato hypotéza u firmy XXX více méně nepotvrdila. Většina respondentů 46 % nemá nikdy obavy ze zaměstnání. Obava ze ztráty zaměstnání patří k velmi silným stresorům, kterému se dá čelit lepší komunikací a informovaností managementu vůči zaměstnancům.

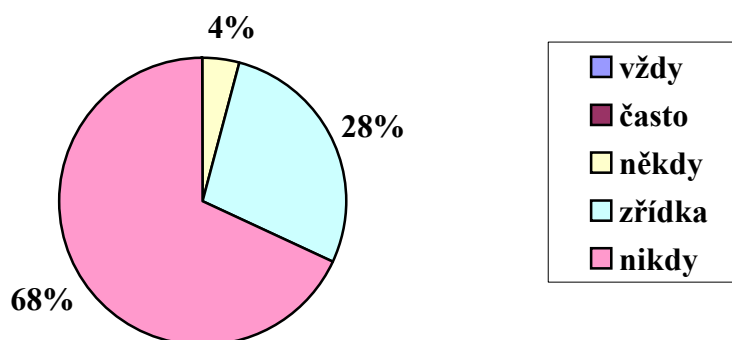
Otázka č. 7: Jste nespokojeni s pracovním prostředím?

Tabulka 3.7: Nespokojenost respondentů s pracovním prostředím

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 0 | 2 | 13 | 32 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.7: Nespokojenost respondentů s pracovním prostředím (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Průzkum ukázal, že většina respondentů je s pracovním prostředím spokojená. Z doplňujících otázek však bylo zjištěno, že mezi nejvíce rušivé faktory, které se vyskytují v pracovním prostředí je časová tíseň a prašnost. Respondenti měli možnost zaškrtnout více možností. Největší prašnost ve firmě se vyskytovala v kanceláři

spedičního oddělení, která byla ve stavební buňce na ulici Sladkovského, umístěné blízko u silnice, aby příjíždějící řidiči z partnerských firem měli okamžitý přístup do kanceláře pro potvrzení dokumentů. Tato kancelář byla využívána od začátku společnosti do května 2009. Během dotazníkového průzkumu došlo k přestěhování kanceláře do administrativní budovy, kde se zmíněná zvýšená prašnost nevyskytuje. Pocit časové tísně se prokázal u 50 % mužů a 50 % žen, špatné mezilidské vztahy pouze u žen.

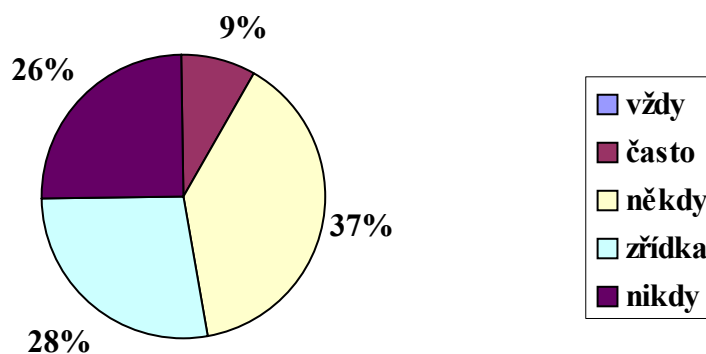
Otázka č. 8: Jste nespokojeni s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti?

Tabulka 3.8: Nespokojenost respondentů s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 4 | 18 | 13 | 12 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.8: Nespokojenost respondentů s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Spokojenost s úrovní mezilidských vztahů ve firmě je průměrná. Zatímco u mužů je spokojenost resp. nespokojenost rozložená poměrně rovnoměrně, u žen se vyskytuje častěji.

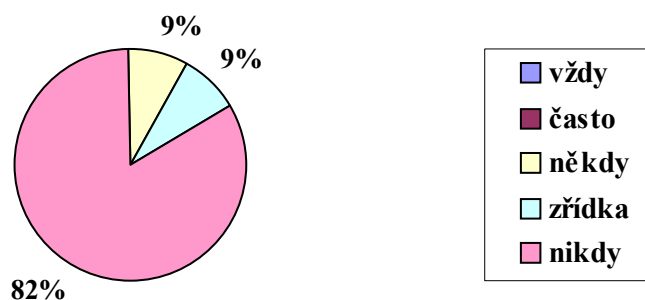
Otázka č. 9: Myslíte si, že vaše pracovní zátěž je nepřiměřená?

Tabulka 3.9: Pracovní zátěž u respondentů zkoumané firmy

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 0 | 4 | 4 | 39 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.9: Pracovní zátěž u respondentů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Průzkum ukázal, že respondenti až na výjimky (muži i ženy) mají pocit, že jejich pracovní zátěž je přiměřená.

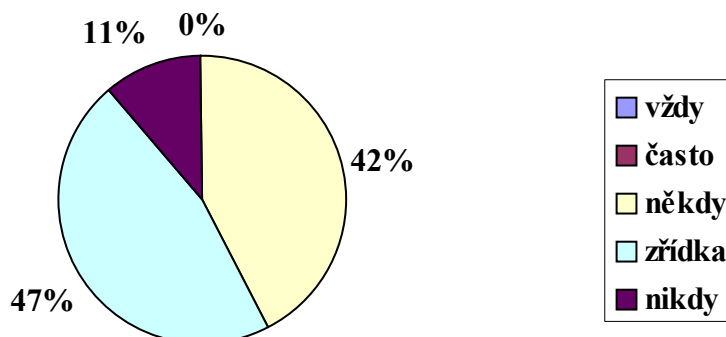
Otázka č. 10: Jste náchylná/ý k nemocem?

Tabulka 3.10: Náchylnost k nemocem u respondentů

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 0 | 19 | 21 | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.10: Náchylnost k nemocem u respondentů (v %)



Zdroj: Vlastnř zpracování na základě vyplněných dotaznřkř.

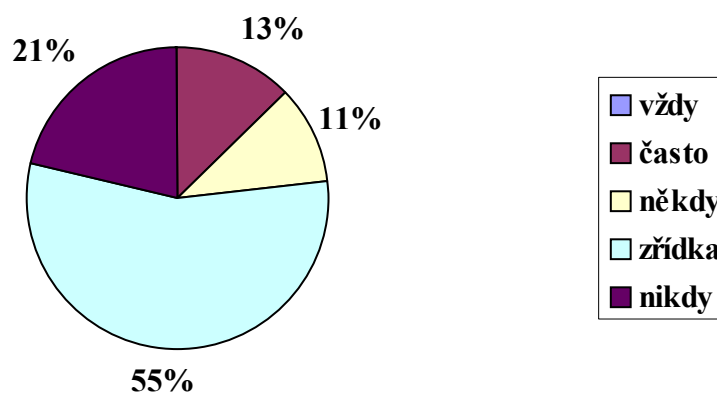
Otázka ř. 11: Máte problěmy s dřchnřm, srdcem, trvenřm apod.?

Tabulka 3.11: Projevy zdravotnřch problěmř u respondentř

| | vřdy | řasto | řekdy | řřřdka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědř | 0 | 6 | 5 | 26 | 10 |

Zdroj: Vlastnř zpracování na základě vyplněných dotaznřkř.

Obrázek 3.11: Projevy zdravotnřch problěmř u respondentř (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

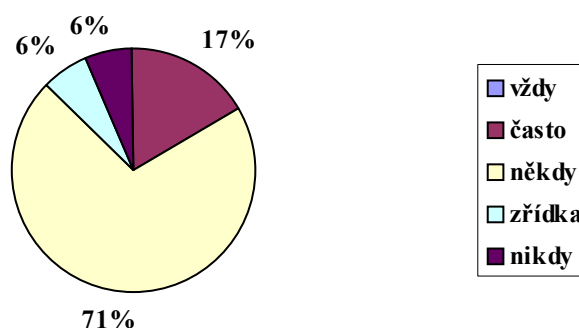
Otázka č. 12: Narušuje frustrace ze zaměstnání vaše soukromí?

Tabulka 3.12: Výskyt přenosu pracovního stresu do soukromí respondentů

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 8 | 33 | 3 | 3 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.12: Výskyt přenosu pracovního stresu do soukromí respondentů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Poslední tři otázky dokazují, že se u respondentů začínají projevovat nemoci a celých 71 % respondentů přiznává výskyt přenosu frustrace ze zaměstnání do osobního života.

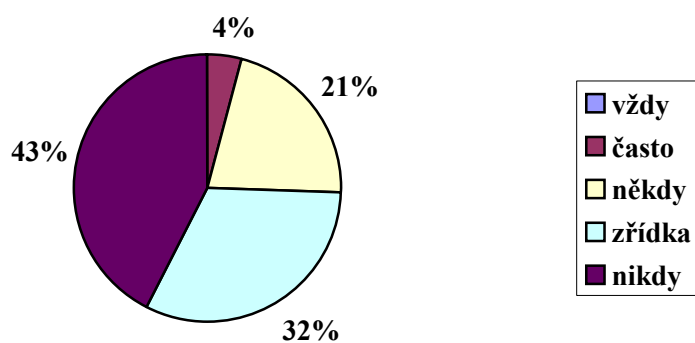
Otázka č. 13: Váš odborný růst a zájem o obor zaostává?

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Tabulka 3.13: Výskyt nezájmu o obor a odborný růst u respondentů

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 2 | 10 | 15 | 20 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.



Obrázek 3.13: Výskyt nezájmu o obor a odborný u zamřstnanců (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

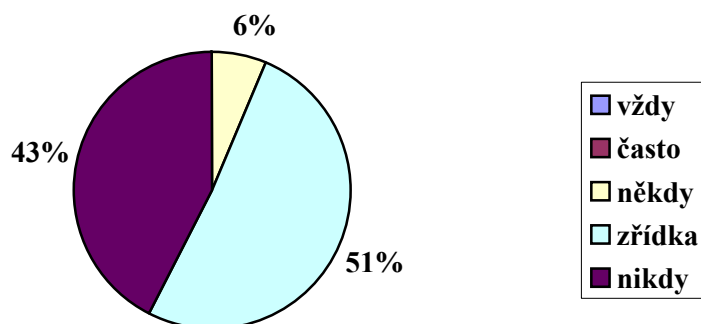
Otázka ř. 14: Přemýřlíte o odchodu ze zamřstnání?

Tabulka 3.14: Absolutní počet odpovřdí na otázku ř. 14

| | vřdy | řasto | řěkdy | řřřdka | řikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovřdí | 0 | 0 | 3 | 24 | 20 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.14: Relativní počet odpovřdí na otázku ř. 14 (v %)



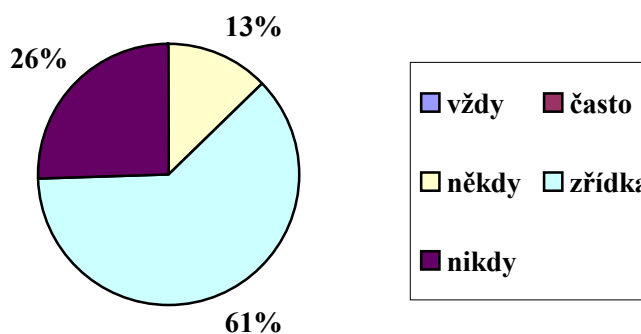
Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Otázka č. 15: Trpíte pocitem nedostatku uznání a ocenění?

Tabulka 3.15: Výskyt pocitu nedostatku uznání a ocenění u respondentů

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 0 | 6 | 29 | 12 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.



Obrázek 3.15 Výskyt pocitu nedostatku uznání a ocenění u respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

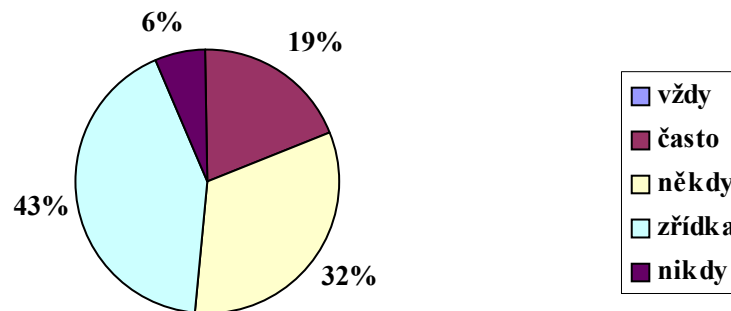
Otázka č. 16: Trpíte poruchou spánku?

Tabulka 3.16 Výskyt poruchy spánku u respondentů

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 9 | 15 | 20 | 3 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.16: Výskyt poruchy spánku u respondentů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

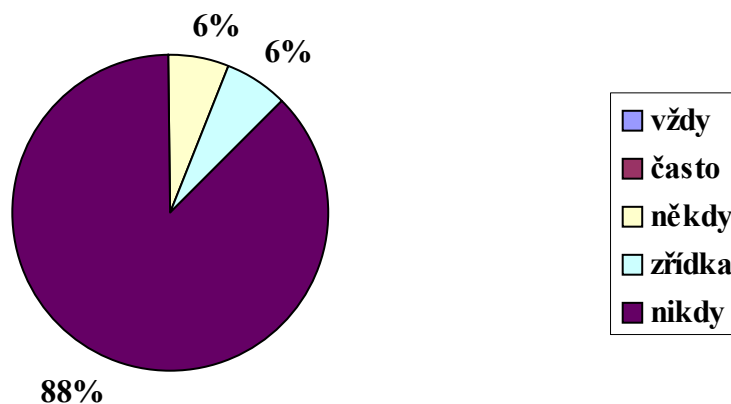
Jak bylo uvedeno v teoretické řásti poruchy spánku jsou řastým řásledkem řásobení dlouhodobého stresu. Témřř polovina zamřstnanců zaznamenává poruchy spánku.

Otázka ř. 17: Vyhřbáte se řúčasti na dalřím vzdělání?

Tabulka 3.17: Výskyt nezájmu o dalří vzdělávání u respondentů

| | vřdy | řasto | řekdy | řřídka | nikdy |
|-----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počer odpověřdí | 0 | 0 | 3 | 3 | 41 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.



Obrázek 3.17: Výskyt nezájmu o další vzdělávání (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

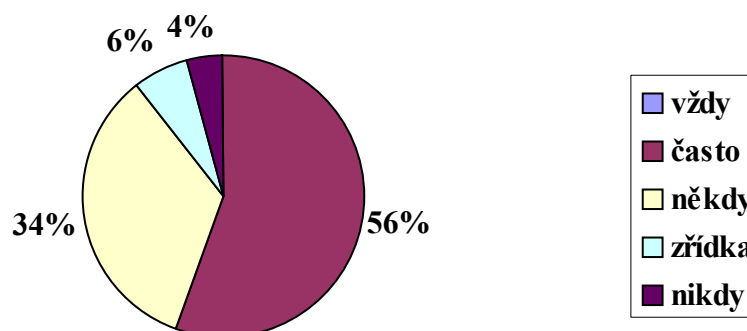
Otázka č. 18: Cítíte se být pod psychickým nebo časovým tlakem?

Tabulka 3.18: Výskyt pocitu psychického a časového tlaku u respondentů

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 26 | 16 | 3 | 2 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Obrázek 3.18: Výskyt pocitu psychického a časového tlaku u respondentů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Otázka č. 19: Cítíte se ve stresu?

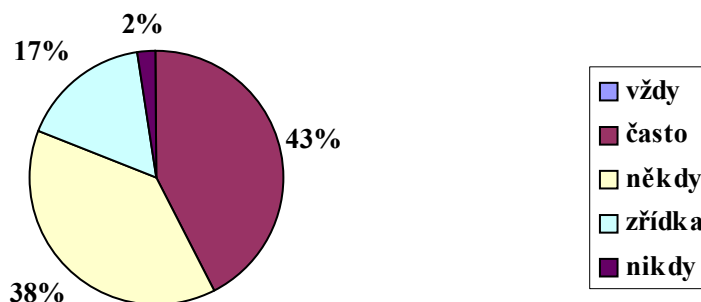
Tabulka 3.19: Výskyt pocitu stresu u respondentů

| | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|----------------|------|-------|-------|--------|-------|
| Počet odpovědí | 0 | 20 | 18 | 8 | 1 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Vyhodnocením této otázky jsem dospěla k závěru, že 81 % respondentů je často nebo občas ve stresu. Při rozhovoru s manažerkou se dovídám, že stres v logistických firmách je běžný, více jsou stresem postihnuty ženy, u mužů se zvýšený stres projevuje u 50 % dotázaných.

Obrázek 3.19: Výskyt pocitu stresu u zaměstnanců (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Doplňující otázky v dotazníku byly záměrně položeny pro lepší informovanost manažera o tom, které konkrétní faktory zaměstnanci vnímají a kterým je nutné věnovat více pozornosti.

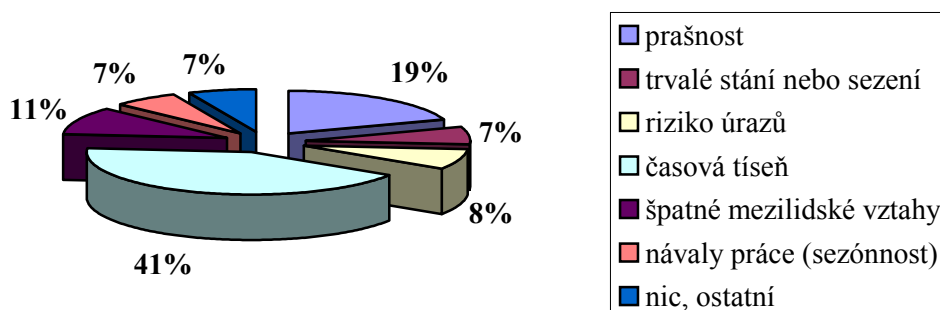
Otázka č. 20: Co vás nejvíce ruší při práci?

Tabulka 3.18: Výskyt stresorů vnímaných respondenty

| Faktor | Počet odpovědí |
|--------------------------|----------------|
| hlučnost | 0 |
| prašnost | 15 |
| špatné osvětlení | 0 |
| monotónní práce | 0 |
| trvalé stání nebo sezení | 5 |
| riziko úrazů | 6 |

| Faktor | Počet odpovědí |
|--------------------------|----------------|
| časová tíseň | 32 |
| špatné mezilidské vztahy | 8 |
| návaly práce (sezónnost) | 5 |
| nic, ostatní | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.



Obrázek 3.18: Výskyt stresorů vnímaných respondenty (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků.

Otázka č. 21: Co nejvíce přispívá k dobrým vztahům na vašem pracovišti?

Na tuto otázku 14 respondentů neodpovědělo vůbec nebo odpověděli nevím, ženy odpověděly všechny. Mezi nejčastější příčinu dobrých mezilidských vztahů na pracovišti považují dobrý kolektiv a management, kamarádství, porozumění, důvěra, upřímnost, spolehlivost a pochopení.

Otázka č. 22: Co nejvíce ruší dobré vztahy na vašem pracovišti?

Nejčastěji se vyskytovali odpovědi např. závist, špatné mezilidské vztahy, přetvářka, nezáměr o práci, nekolektivní chování.

Shrnutí

Firma XXX patří mezi malé firmy vzhledem k počtu zaměstnanců. Pravidelně jednou do roka provádí kontrolu stavu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a hradí zaměstnancům očkování proti chřipce.

Vzhledem k dostatečné návratnosti dotazníků můžeme konstatovat, že některé stresové faktory jsou vnímány silněji než ostatní a některé nejsou vnímány vůbec. Pokud bychom chtěli hlouběji zkoumat příčiny vzniku stresu a následných zdravotních problémů, je třeba věnovat zvýšenou pozornost sestavování dotazníku. Již v teoretické části bylo naznačeno, že příčiny pracovního stresu nepramení pouze z pracovního prostředí, ale mohou být zakořeněny i jinde a je lepší zkoumat i okolnosti v soukromí dotazovaného. K tomu by mohl posloužit např. Inventář životních zkušeností (Kebza, Šolcová, 2003).

Zaměstnanci si nejvíce stěžují na časovou tíseň, prašnost a špatné mezilidské vztahy. Některé otázky se vzájemně vylučovaly proto např. u mezilidských vztahů nebyl zaznamenán zvýšený výskyt ve škálovém dotazníku, v doplňujících otázkách se tento výskyt projevil. Návrhy řešení, které by měly manažerům pomoci eliminovat stresory jsou uvedeny v následující kapitole.

4. Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Důležitým zjištěním pro firmu je, že se zvýšený stres na daném pracovišti vyskytuje a manažeři by měli posoudit závažnost řešení problému. Pokud nemají čas na vyhledání a nastudování manažerské psychologie, měli by zvážit pomoc profesionálního psychologa. Na základě empirického výzkumu předkládám tyto tři základní návrhy na eliminaci stresu u respondentů a další praktická doporučení, které by si manažeři měli osvojit.

1. Prevence

V pravidelných časových intervalech, např. jednou za rok preventivně monitorovat výskyt stresu pomocí dotazníků. U velkých podniků má často vrcholový management špatný přehled o svých podřízených a o stresových faktorech působících na lidský potenciál, protože zde existují příliš dlouhé komunikační cesty a informace se vytrácejí.

Přínos: Tímto může dojít ke zjištění, zda se situace lepší nebo naopak zhoršuje a podle toho se dále zaměřit na řešení vzniklého problému.

2. Time management

Ve firmě XXX se většina respondentů včetně managementu stále cítí v psychické a časové tísní. Tuto situaci je nutné řešit a proto navrhuji trénink time managementu jak pro vedoucí pracovníky tak všechny zaměstnance. Time management se nezaobírá pouze manažerskými dovednostmi, ale také maličkostmi jako je např. uspořádání stolu, které výrazně ovlivní výkonnost zaměstnance.

Tento přístup je využíván hojně ve Spojených státech amerických. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že manažeři bedlivě sledují uspořádání stolu zaměstnance a trénují zaměstnance tak, aby jejich pohyby byly efektivní a aby neztrácely čas zbytečnými pohyby (např. propiska napevno připevněná ke stolu znamená, že nedojte ke ztrátě času při hledání propisky, aj.)

Přínos: Myslím, že přínos je nevyčíslitelný. Time Management neboli řízení času odstraní zbytečný stres stanovením priorit k dosažení cíle.

3. Pracovní prostředí

V oblasti pracovního prostředí doporučuji změnu kanceláře spedice.¹ Prašnost v této kanceláři je nadprůměrná a zaměstnanci, kteří denně stráví v této kanceláři 8 a mnohdy i více hodin jsou vystaveni nepříznivým podmínkám, nemluvě o tom, že kancelář nemá žádnou klimatizaci, takže v letních měsících byla situace opravdu vážná.

Přínos: Čistota na pracovišti, dobré osvětlení nebo třeba klimatizace často napomáhá zaměstnancům k psychické pohodě a tudíž i k vyšším výkonům.

Další praktická doporučení pro management (Pracovní stres, str. 1-2)

1. Sociální problémy

- nedostatek komunikace a konzultací
- upevňování pocitů viny v případě neúspěchů a popření potenciálních problémů
- očekávání, že zaměstnanci budou pravidelně pracovat nepřiměřeně dlouhé hodiny nebo si budou brát práci domů

Doporučení managementu:

- poskytovat zaměstnancům příležitosti předkládat návrhy na řešení v oblasti plánování a organizování jejich vlastní práce
- předkládat jasné podnikové cíle, dobrou komunikaci a úzké zaměstnanecké zapojení, zvláště během období změn
- být poctivým sám k sobě, dávat dobrý příklad, naslouchat a respektovat ostatní
- být přístupný – k vytváření přívětivé atmosféry, kde lidé spolu mohou mluvit o svých problémech
- vyvarovat se povzbuzování lidí do práce trvajících neúměrně dlouhých hodin

1) V průběhu průzkumu již došlo k přestěhování kanceláře.

2. Pracovní podmínky

- vysoké pracovní nasazení a pracovní tempo
- příliš málo /příliš mnoho/ tréninku pro výkon zaměstnání
- nudná nebo monotónně opakující se práce nebo příliš málo práce

Doporučení managementu:

- stanovit prioritní úkoly, vyčlenit zbytečnou práci, upozornit na prioritní nebo důležité práce;
- zjistit, jak jsou jednotlivci kompetentní k výkonu dané práce, poskytnout instrukce a zapracování pro ty, kteří to potřebují, zvýšit pracovní možnosti pro ty, kteří práci zvládají rychleji ve srovnání s ostatními
- změnit způsob práce v důsledku získání větších dovedností, znalostí a zkušeností pracovníků, která přináší jedincům další zodpovědnost; rostoucí rozsah práce, rostoucí různorodost úkolů v pracovní skupině zvyšuje její odpovědnost za efektivní výkon.

3. Interpersonální vztahy

- špatné mezilidské vztahy s ostatními
- týrání nebo sexuální obtěžování (mobbing)

Doporučení managementu:

- poskytovat trénink v řešení mezilidských vztahů
- zřídit efektivní systémy pro předcházení týrání a obtěžování na pracovišti (např. dohodnutý postup pro uplatňování a řádné vyšetření stížností)

4. Organizační změny

- nejistota, co se kolem děje
- obavy o práci

Doporučení managementu:

- zabezpečit dobrou komunikaci se zaměstnanci

- poskytnout efektivní podporu pro pracovníky v průběhu práce

5. Role

- zaměstnanci mají pocit, že se od nich očekává odlišné chování v podobných situacích nebo době
- zmatek a nejasnost, kde má každý svoje místo

Doporučení managementu:

- pravidelně hovořit s lidmi a ujistit se, že každému je jasné co jejich práce od nich vyžaduje
- ujistit se, že každý zřetelně definoval a identifikoval své cíle a povinnosti spojené s podnikovými cíli a je připravený na jejich plnění

6. Podpora a jednotlivec

- nedostatek podpory od manažerů a spolupracovníků
- neschopnost vyrovnat se s požadavky v zaměstnání a v životě mimo práci

Doporučení managementu:

- podporovat a povzbuzovat zaměstnance, i když situace není dobrá
- dodávat sebedůvěru a zdravou pracovní a životní rovnováhu
- sledovat, zda existují podmínky a prostor pro flexibilní harmonogramy práce (např. pružná pracovní doba, práce z domova apod.)
- brát v úvahu individualitu každého člověka a přizpůsobovat práci individuálním schopnostem a možnostem způsobem, kterým může člověk nejlépe a nejefektivněji pracovat.

Závěr

Předmětem diplomové bylo vypracovat metodu vyhodnocování, zvládnání a snižování stresu u zaměstnanců. Lidský potenciál je pro každý podnik jedním z nejdůležitějších elementů, který má významný vliv na dynamiku podnikových procesů, a proto je žádoucí objevit všechny faktory, které mají na tento potenciál vliv.

V teoretické části bylo objasněno, že stres je individuální reakce na zátěž, a tudíž každý jedinec reaguje jinak. Důsledkem stresu jsou častá onemocnění a důsledkem pracovního stresu je snížení efektivnosti práce, růst absence a fluktuace zaměstnanců. Příčinou stresu jsou stresové faktory, které nepůsobí na všechny stejně. Může se jednat o interní stresové faktory, kterým jsou vystaveni všichni jedinci na pracovišti nebo o externí stresové faktory, které ovlivňují každého zaměstnance zvlášť. Praktická část byla věnována především interním stresovým faktorům, které může zaměstnavatel do určité míry odstranit.

Cílem diplomové práce bylo zpracovat návrh projektu na snížení, popřípadě odstranění stresových faktorů ve vybraném podnikovém prostředí. Na základě teoretické části a cílů práce byl vypracován dotazník určený pro empirický výzkum ve firmě XXX v Olomouci. Pro komplexní informace o firmě, pracovní době, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, mzdových podmínkách, fluktuaci sloužil řízený rozhovor s jednatelkou firmy a podniková dokumentace (pracovní řád aj.)

Na základě analýzy situace byly zjištěny závažné nedostatky, které negativně působí na zdraví zaměstnanců. Výsledky empirické části byly vyhodnoceny a byl stanoven návrh projektu na eliminaci nejvýraznějších stresových faktorů, které se ve firmě vyskytují. Tento návrh by měl sloužit nejen jako nápravné opatření, ale i jako prevence snižování stresových faktorů a tím vytvoření zvýšení pracovního výkonu a zlepšení podnikové kultury. (Autor)

Seznam použité literatury

- ARNOLD, J. A KOL. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- ATKINSON, R. L. A KOL. *Psychologie*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Portál, 2003. 751 s. ISBN 80-7178-640-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BROCKERT, S. *Ovládání stresu*. Praha: Melantrich, 1993. 139 s. ISBN 80-7023-159-9.
- ČÍRTKOVÁ, L. *Policejní psychologie*. Praha: Portál, 2000. 254 s. ISBN 80-7178-475-3.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- CHROMÝ, K., HONZÁK R., *Somatizace a funkční poruchy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 216 s. ISBN 80-2471-4736.
- JAMES, L., NAHL, D. *Dealing with stress and pressure in the vehicle (Taxonomy of Driving Behaviour: Affective, Cognitive, Sensorimotor)*. University of Hawaii, 2002.
- KEBZA, V., PECHAČOVÁ, Z. *Úvod do psychologické metodologie*. Praha: ČZU, 2001. 64 s. ISBN 80-213-0792-7.
- KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. *Syndrom vyhoření: informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. 23 s. ISBN 80-7071-231-7.
- KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. 1.vyd. Praha: Grada, 1994. 190 s. ISBN 80-7169-121-6.
- MATOUŠEK, O. *Pracovní stres a zdraví*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003. 20 s. ISBN 80-903604-1-6.
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální péče*. Praha: Portál, 2003. 287 s. ISBN 80-7178-549-0.
- MAYEROVÁ, M., BŘICHÁČEK, V. *Změny aktuálního psychického stavu výpravčích při směnném provozu. Psychologie v ekonomické praxi*. 1986, str. 67-72.

- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: ZČU, 1999. 190 s. ISBN 80-7082-538-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1955. 397s. ISBN 80-85255-74X.
- PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing 1996. 184s. ISBN 80-7169-334-0.
- RAGATT, P. T. F. *Work Stress among long-distance coach drivers: A survey and correlation study*. Journal of Organizational Behaviour. Vol. 12, pg. 565-579, 1991.
- ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. Sedmé vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- ŠTIKAR, J. A KOL. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

Internetové zdroje

- COX, T., GRIFFITHS, A., RIAL-GONZÁLEZ, E. *Research on Work-related Stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000 [cit. 2008-22-12]. Dostupné z WWW: <<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/203/en/stress.pdf>>
- HNILICA, K., KROUPA, A., VAŠKOVÁ, R. *Subjektivní pocit zdraví a pracovní podmínky*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002. 57 str. [cit. 2008-22-12]. Dostupné z WWW: <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/subj.pdf>>.
- LINDSTRÖM, K. *Nordic method for measuring psychosocial and social factors at work*. 2002. [cit. 2009-06-01] Dostupné z WWW: <<http://hesa.etui-rehs.org/uk/newsletter/files/2002-19p48-49.pdf>>.
- Pracovní stres*. Krátký průvodce. [cit. 2009-06-01] Dostupné z WWW: <http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/topics/files/pracovni_stres.pdf>.
- MACHIN, A. *Evaluating a non-prescriptive fatigue management strategy for express coach drivers: A report prepared for the Australian Transport Safety Bureau*. 2001. [2008-22-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.usq.edu.au/users/machin/atsb.htm>>.
- MOSSING, J. *Inventory of socioeconomic costs of work accidents* [on-line]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002 [cit.

2009-06-01]. Dostupné z WWW:

<<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/207/en/inventory.pdf>>.

Ostatní zdroje:

HLADKÝ, A. *Nové zákonné předpisy o psychologickém stresu v práci*. Psychologie v ekonomické praxi, 2003, roč. 38, č. 3-4, s. 195-199.

LUKEŠ, M. A KOL. *Zdraví jako faktor podnikatelského úspěchu*. Psychologie v ekonomické praxi, 2004, roč. 39, č. 1-2, s. 51-63.

ŠVIHEL, P. *Stres ohrožuje srdce a cévy*. Lidové noviny. Vyd. 22. 2. 2008, str. 3.

Seznam použitých zkratk a symbolů

| | |
|-------|---|
| apod. | a podobně |
| č. | číslo |
| ČR | Česká republika |
| EAP | Employees assistance program – Asistenční program pro zaměstnance |
| EU | Evropská unie |
| EUR | Euro |
| HDP | hrubý domácí produkt |
| např. | například |
| Sb. | Sbírka zákonů |
| tzv. | tak zvaný |
| USD | americký dolar |
| % | procento |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 2.1: Základní rozměry stresu | 16 |
| Obrázek 2.2: Dynamika pracovního stresu | 18 |
| Obrázek 2.3: Model stresu u řidičů z povolání | 20 |
| Obrázek 2.4: Karaskův model | 23 |
| Obrázek 2.5: Vztahy mezi stresory a stresem | 27 |
| Obrázek 3.1: Organizační struktura firmy XXX. | 53 |
| Obrázek 3.2: Věková struktura podle věku (v %)..... | 55 |
| Obrázek 3.3: Struktura zaměstnanců podle vzdělání (v %)..... | 56 |
| Obrázek 3.4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání (v %) | 57 |
| Obrázek 3.5: Nespokojenost v zaměstnání (v %) | 57 |
| Obrázek 3.6: Obavy zaměstnanců z možné ztráty zaměstnání (v %)..... | 58 |
| Obrázek 3.7: Nespokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím (v %) | 59 |
| Obrázek 3.8: Nespokojenost s úrovní mezilidských vztahů (v %)..... | 60 |
| Obrázek 3.9: Pracovní zátěž u zaměstnanců (v %) | 61 |
| Obrázek 3.10: Náchylnost k nemocem u zaměstnanců (v %)..... | 62 |
| Obrázek 3.11: Projevy zdravotních problémů (v %) | 62 |
| Obrázek 3.12: Výskyt přenosu pracovního stresu do soukromí (v %)..... | 63 |
| Obrázek 3.13: Nezáměr o obor a odborný u zaměstnanců (v %)..... | 64 |
| Obrázek 3.14: Relativní počet odpovědí na otázku č. 14 (v %)..... | 64 |
| Obrázek 3.15 Nedostatek ocenění a uznání (v %) | 65 |
| Obrázek 3.16: Výskyt poruchy spánku (v %)..... | 66 |
| Obrázek 3.17: Nezáměr o další vzdělávání (v %) | 67 |
| Obrázek 3.18: Výskyt psychického a časového tlaku (v %) | 67 |
| Obrázek 3.19: Výskyt stresu (v %) | 68 |
| Obrázek 3.18 Výskyt stresorů (v %)..... | 69 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 2.1: Stresory podle jejich povahy..... | 21 |
| Tabulka 2.2: Zdravotní problémy v souvislosti s pracovní činností v % | 22 |
| Tabulka 2.3: Negativní faktory ovlivňující zdraví zaměstnanců..... | 22 |
| Tabulka 2.4: Příklady řízení stresu a jeho hodnocení..... | 41 |
| Tabulka 2.5: Inventář životních událostí..... | 43 |
| Tabulka 2.6: Klasifikace modulů dotazníku QPSNordic..... | 48 |
| Tabulka 3.1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví | 55 |
| Tabulka 3.2: Struktura zaměstnanců podle věku..... | 55 |
| Tabulka 3.3: Struktura zaměstnanců podle vzdělání | 55 |
| Tabulka 3.4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání | 56 |
| Tabulka 3.5: Nespokojenost v zaměstnání | 57 |
| Tabulka 3.6: Obavy zaměstnanců z možné ztráty zaměstnání..... | 58 |
| Tabulka 3.7: Nespokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím | 59 |
| Tabulka 3.8: Nespokojenost s úrovní mezilidských vztahů ve zkoumané firmě ... | 60 |
| Tabulka 3.9: Pracovní zátěž u zaměstnanců zkoumané firmy | 61 |
| Tabulka 3.10: Náchylnost k nemocem u zaměstnanců..... | 61 |
| Tabulka 3.11: Projevy zdravotních problémů | 62 |
| Tabulka 3.12: Výskyt přenosu pracovního stresu do soukromí zaměstnanců..... | 63 |
| Tabulka 3.13: Nezájem o obor a odborný růst u zaměstnanců | 63 |
| Tabulka 3.14: Absolutní počet odpovědí na otázku č. 14..... | 64 |
| Tabulka 3.15: Nedostatek uznání a ocenění..... | 65 |
| Tabulka 3.16 Výskyt poruch spánku | 65 |
| Tabulka 3.17 Nezájem o další vzdělávání..... | 66 |
| Tabulka 3.18: Výskyt psychického a časového tlaku..... | 67 |
| Tabulka 3.19 Výskyt stresu..... | 67 |
| Tabulka 3.18: Výskyt stresorů..... | 68 |

Seznam příloh

| | |
|---|-----------|
| Příloha č. 1: Rizikové profesní skupiny..... | 82 |
| Příloha č. 2 : Dotazník | 83 |
| Příloha č. 3: Řízený rozhovor s jednatelkou společnosti XXX. | 85 |

Příloha č. 1: Rizikové profesní skupiny

- lékaři,
- zdravotní sestry,
- další zdravotnický personál,
- psychologové,
- sociální pracovníci,
- učitelé na všech stupních škol,
- pracovníci pošt všeho druhu,
- dispečeři a dispečerky,
- policisté, především v přímém výkonu služby, kriminalisté a členové posádek, motorizovaných hlídek,
- právníci, advokáti,
- pracovníci věznic,
- profesionální funkcionáři,
- politici,
- manažeři,
- poradci a informátoři,
- úředníci v bankách, úřadech a orgánech státní správy,
- příslušníci ozbrojených sil (armáda letectvo),
- duchovní a řádové sestry
- nezaměstnané kategorie (umělci, sportovci, osoby samostatně výdělečně činné, které jsou v kontaktu s lidmi a jsou závislé na jejich hodnocení).

Příloha č. 2 : Dotazník

1. Věková kategorie

- a) 20 a méně
- b) 20 – 30 let
- c) 30 –40 let
- d) 40 –50 let
- e) 50 a více

2. Pohlaví muž/žena

4. Vzdělání

- a) základní
- b) střední odborné bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Délka zaměstnání

- a) méně než 3 měsíce
- b) 3-12 měs.
- c) 1-3 roky
- d) 3-5 let
- e) 5 a více

| Otázka | vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
|---|------|-------|-------|--------|-------|
| 5. Jste nespokojeni ve vašem zaměstnání ? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 6. Máte obavy z možné ztráty zaměstnání? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 7. Jste nespokojeni s pracovním prostředím? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 8. Jste nespokojeni s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 9. Myslíte si, že vaše pracovní zátěž je nepřiměřená? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 10. Jste náchylná/ý k nemocem? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 11. Máte problémy s dýcháním, se srdcem, trávením apod. | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 12. Frustrace ze zaměstnání narušuje vaše soukromí? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. Váš odborný růst a zájem o obor zaostává? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 14. Přemýšlíte o odchodu ze zaměstnání? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 15. Trpíte nedostatkem uznání a ocenění? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 16. Trpíte na poruchy spánku? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 17. Vyhýbáte se účasti na dalším vzdělání? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 18. Cítíte se být pod psychickým nebo časovým tlakem? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 19. Cítíte se ve stresu? | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Doplňující otázky:

20. Co vás nejvíce ruší při práci? hlučnost, prašnost, osvětlení, monotónní práce, trvalé stání nebo sezení, riziko úrazů, časová tíseň, špatné mezilidské vztahy, návaly práce (sezónní práce), nic, ostatní

21. Co nejvíce přispívá k dobrým vztahům na vašem pracovišti?

22. Co nejvíce ruší dobré vztahy na vašem pracovišti?

Příloha č. 3: Řízený rozhovor s jednatelkou společnosti XXX Janou G.

Otázka č. 1: Jak odměňujete zaměstnance ve vaší firmě?

pí. G.: „*Technicko-hospodářští pracovníci mají pevně stanovený měsíční plat.*“

Otázka č. 2: Jaké poskytujete zaměstnanecké výhody?

pí. G.: „*Zaměstnanci dostávají 13-tý plat. Jsou propláceny přesčasové hodiny. V případě potřeby je firma ochotná poskytnout zaměstnanci bezúročnou půjčku. V případě, že měsíční zisk společnosti je nadprůměrný, jsou vypláceny mimořádné odměny. Zaměstnanci dostávají tzv. Příspěvek na dopravu, 70% zaměstnanců má k dispozici služební vozidlo a dále pak má každý zaměstnanec k dispozici mobilní telefon.*“

Otázka č. 3: Účastní se vaši zaměstnanci, zejména řidiči pravidelných školení nebo kurzů?

pí. G.: „*Zaměstnanci během roku absolvují všechna povinná bezpečnostní školení. Řidiči absolvují školení řidičů. Pro zájemce hradíme výuku anglického jazyka. Pracovníci celní deklarace jsou pravidelně školeni při změnách v legislativě EU a celních předpisů.*“

Otázka č. 4: Zjišťujete nějak, zda jsou vaši zaměstnanci spokojení s prací a pracovními podmínkami?

p. G.: „*Ano, samozřejmě jednou za čas se zaměstnanců zeptám. Vzhledem k tomu, že s některými sdílím společnou kancelář jsem schopna zachytit případný problém a na požadavky zaměstnanců jsem schopna okamžitě reagovat. Prašnost na pracovišti spedice byla vyřešena přemístěním pěti dispečerů do nových kancelářských prostor. V každé kanceláři je k dispozici lednice, nápojový automat s pitnou vodou, varná konvice a mikrovlnná trouba.*“

Otázka č. 5: Sledujete výskyt stresových faktorů ve firmě?

p. G.: „Pohybujeme se v oboru, kde menší stres není nic neobvyklého, ne každý je schopen tuto práci dělat. /mám na mysli spedici i celní deklaraci/“

Otázka č. 6: Jaká je fluktuace zaměstnanců a co pokládáte za hlavní příčinu?

p. G.: „Téměř žádná, mám pocit, že většina zaměstnanců je spokojená. Velkou měrou se dle mého na spokojenosti podílí kamarádská atmosféra a téměř rodinný charakter společnosti. Společnost má sídlo v Olomouci a je dobře dostupná MHD. Na oddělení celní deklarace odešly jen pracovnice na MD, u spedice neodešel žádný zaměstnanec a z řad řidičů po dohodě odešli pouze dva zaměstnanci /odchod jim byl doporučen vzhledem k jejich nespolehlivosti/.“

Otázka č. 7: Jaká je nemocnost vaši zaměstnanců a co je hlavní příčinou?

p. G.: „Minimální. Zaměstnancům jsou hrazena očkování proti chřipce.“

Otázka č. 8: Jak často se ve vaší firmě vyskytují pracovní úrazy a co je jejich hlavní příčinou?

p. G.: „Pracovní úraz jsme měli za celou 15-ti letou historii společnosti jen jeden a to šlo o lehké zranění našeho řidiče při dopravní nehodě. Nemoci z povolání neregistrujeme.“