

Prevence stresu na pracovišti

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

PhDr. Jana Dundelová, Ph.D.

Jitka Krčálová

Brno 2016

Ráda bych poděkovala vedoucí své práce PhDr. Janě Dundelové, Ph.D. za její odborné rady a doporučení, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytla. Dále děkuji Ing., Bc., DiS. Ivaně Hanákové Kosourové z Krajského úřadu Kraje Vysočina za ochotu a poskytnuté informace, které mi věnovala.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Prevence stresu na pracovišti** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 19. května 2016

Abstract

Krčálová, J. Stress Prevention at a Workplace. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The Bachelor thesis "Stress Prevention at a Workplace" focuses on stress factors and the means of preventing them. The first part of my thesis focuses on the term stress and its distribution, stress at a workplace, problems associated with stress, how to cope with it and prevent it. The second part analyses stress factors at the Regional Authority in Jihlava and it involves proposals for stress reduction. For my research I used electronic questionnaire and I had 51 respondents.

Keywords

Stress, careers, workplace, leading employees, ordinary employees

Abstrakt

Krčálová, J. Prevence stresu na pracovišti. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce „Prevence stresu na pracovišti“ se zabývá stresovými faktory a jejich prevencí. První část bakalářské práce se zabývá definicí a dělením stresu, pracovním stresem, problémy spojenými se stresem, zvládnutím stresu a jeho prevencí. Druhá část zkoumá stresové faktory na Krajském úřadě v Jihlavě a zahrnuje také návrhy na snížení stresu na pracovišti. K mému výzkumu jsem použila elektronický dotazník a odpovědělo mi 51 respondentů.

Klíčová slova

Stres, zaměstnání, pracoviště, vedoucí pracovníci, řadoví pracovníci

Obsah

1	Úvod a cíl práce	15
1.1	Úvod.....	15
1.2	Cíl práce.....	16
1.3	Metodika.....	16
2	Odborné zdroje výzkumu	17
2.1	Stres a jeho definice.....	17
2.2	Dělení stresu.....	18
2.2.1	Eustres.....	18
2.2.2	Distres.....	18
2.3	Zkoumání stresu.....	19
2.4	Stresor.....	20
2.5	Stresové signály.....	22
2.5.1	Fyzické signály.....	22
2.5.2	Psychické signály.....	22
2.6	Rozdělení typů osobnosti.....	23
2.6.1	Typ A.....	23
2.6.2	Typ B.....	23
2.7	Stres v pracovním procesu.....	24
2.7.1	Nedostatek spánku.....	25
2.7.2	Dlouhodobá napětí.....	25
2.7.3	Vztahy mezi lidmi.....	25
2.7.4	Pracovní prostředí.....	26
2.7.5	Další příčiny pracovního stresu.....	27
2.8	Problémy spojené se stresem.....	28
2.9	Syndrom vyhoření.....	30
2.10	Prevence stresu.....	31
2.10.1	Z hlediska jedince.....	31
2.10.2	Z hlediska organizace.....	33

2.11	Zvládání stresu	34
2.11.1	Z hlediska jedince	34
2.11.2	Z hlediska organizace.....	37
2.12	Shrnutí	38
3	Vlastní výzkum	40
3.1	Úvod.....	40
3.2	Cíl výzkumu	40
3.3	Stanovené hypotézy.....	40
3.4	Historie a charakteristika společnosti.....	40
3.5	Metodika výzkumu.....	41
3.6	Výběrový soubor.....	42
3.7	Výsledky a jejich interpretace	42
3.8	Diskuze	62
3.9	Návrhy řešení zjištěných nedostatků	67
4	Závěr	72
5	Literatura	74
A	Dotazník	78

Seznam obrázků

Obr. 1	Složení respondentů podle pohlaví	42
Obr. 2	Složení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	43
Obr. 3	Složení respondentů podle míry spokojenosti se zaměstnáním	45
Obr. 4	Složení respondentů podle obav ze ztráty pracovního místa	46
Obr. 5	Složení respondentů podle míry vnímání každodenního stresu	48
Obr. 6	Složení respondentů podle četnosti konfliktů se spolupracovníky nebo nadřízeným	51
Obr. 7	Složení respondentů podle pocitu tlaku ze strany nadřízeného	55
Obr. 8	Složení respondentů podle pocitu psychického tlaku	56
Obr. 9	Složení respondentů podle pocitu dostatečného množství informací pro plnění úkolů	57
Obr. 10	Složení respondentů podle pocitu vyčerpanosti a unavenosti po práci	59

Seznam tabulek

Tab. 1	Složení respondentů podle věku	43
Tab. 2	Složení respondentů podle délky zaměstnání na úřadě	44
Tab. 3	Složení respondentů podle míry spokojenosti se zaměstnáním	44
Tab. 4	Složení respondentů podle důvodů spokojenosti	45
Tab. 5	Složení respondentů podle obav ze ztráty pracovního místa	46
Tab. 6	Složení respondentů podle pracovní doby	47
Tab. 7	Složení respondentů podle spokojenosti s pracovní dobou	47
Tab. 8	Složení respondentů podle míry vnímání každodenního stresu	48
Tab. 9	Složení respondentů podle zdroje každodenního stresu	48
Tab. 10	Složení respondentů podle pocitu práce ve stresovém prostředí	49
Tab. 11	Složení respondentů podle zdroje stresu v zaměstnání	49
Tab. 12	Složení respondentů podle možnosti se o problémy ze zaměstnání s někým podělit	50
Tab. 13	Složení respondentů podle spokojenosti se vztahy na pracovišti	50
Tab. 14	Složení respondentů podle četnosti konfliktů se spolupracovníky nebo nadřízeným	51
Tab. 15	Složení respondentů podle vztahu s nadřízeným	52
Tab. 16	Složení respondentů podle názoru na šikanu na pracovišti	52
Tab. 17	Složení respondentů podle názoru, co by se mohlo v jejich zaměstnání zlepšit	53
Tab. 18	Složení respondentů podle hodnocení pracovního prostředí	54

Tab. 19	Složení respondentů podle hodnocení práce z hlediska míry odpovědnosti	54
Tab. 20	Složení respondentů podle pocitu tlaku ze strany nadřízeného	54
Tab. 21	Složení respondentů podle pocitu časového tlaku	55
Tab. 22	Složení respondentů podle pocitu psychického tlaku	56
Tab. 23	Složení respondentů podle zdroje působení tlaku	57
Tab. 24	Složení respondentů podle pocitu dostatečného množství informací pro plnění úkolů	57
Tab. 25	Složení respondentů podle názoru, co by přispělo k větší spokojenosti v práci	58
Tab. 26	Složení respondentů podle faktorů, které je nejvíce obtěžují při práci	58
Tab. 27	Složení respondentů podle pocitu vyčerpanosti a unavenosti po práci	59
Tab. 28	Složení respondentů podle zdravotních potíží v důsledku práce	60
Tab. 29	Složení respondentů podle návykových látek užívaných ke zmírnění pracovního stresu	60
Tab. 30	Složení respondentů podle způsobu relaxace po práci	61
Tab. 31	Složení respondentů podle toho, jak často relaxují	61
Tab. 32	Porovnání cen kurzů pro vedoucí pracovníky	69
Tab. 33	Porovnání cen kurzů pro nově přijaté pracovníky	70
Tab. 34	Roční náklady na opatření týkající se snížení stresu s kurzy s nejnižší cenou	71
Tab. 35	Roční náklady na opatření týkající se snížení stresu s kurzy s nejvyšší cenou	71

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Téma stres na pracovišti jsem si vybrala proto, že je to aktuální a globální téma, o kterém můžeme často slyšet mnoho informací v televizi nebo v novinách. Zvyšuje se také počet kurzů a školení zaměřujících se na tuto problematiku.

Mnoho z nás se setkává se stresem především na pracovišti, kde může na člověka působit mnoho stresových faktorů zároveň. Někdy je pro člověka stres v přijatelné míře dobrý, protože ho podněcuje k vyššímu výkonu. Pokud však míra stresu překročí určitou hranici, je pro jedince velice nebezpečný.

Zvláště v dnešní době je na pracovníky vyvíjen nadměrný tlak z důvodu velké konkurence na trhu. Jsou na ně kladeny nároky v podobě rychlosti, kvality, rychlého začlenění do práce a také určitého vzdělání, které je potřeba pro danou práci. To pro ně může být velice stresující. Existuje tak stále větší riziko stresu nebo dokonce syndromu vyhoření. Proto si myslím, že je velice důležité, aby organizace nebraly tento problém na lehkou váhu a snažily se o své zaměstnance dobře starat.

Jelikož jsem sama prošla několika brigádami, vím, že na každém pracovišti se vyskytují odlišné stresové faktory. Ty můžou negativně působit jak na řadové pracovníky, tak i na jejich nadřízené. Tím pádem mohou ovlivnit chod celé organizace.

Důležitá je samozřejmě i prevence. Je těžké řešit stres v okamžiku, kdy přijde. Proto je velice důležité se na tyto situace připravit předem a vědět, jak může člověk se stresem bojovat a předcházet mu.

V této bakalářské práci bude stres zkoumán u pracovníků na Krajském úřadě Kraje Vysočina. Výzkum na tomto pracovišti jsem si vybrala z toho důvodu, že jsem zde vykonávala odbornou praxi v rámci vysoké školy. Mohla jsem tak poznat pracovní prostředí úřadu a seznámit se s lidmi, kteří mi následně pomohli s výzkumem.

Budeme se tedy snažit zjistit, jaké stresové faktory se nejčastěji na tomto pracovišti vyskytují. Zaměříme se především na rozdíly ve vnímání stresu u vedoucích a řadových pracovníků. Je důležité rozdělit jednotlivé pracovní pozice, protože tyto skupiny mohou být vystaveny různým stresovým faktorům. Důležité je, aby vedoucí pracovníci zvládali dobře pracovní stres a nepřenášeli ho na své podřízené. Dále se pokusíme navrhnout nějaká řešení a opatření, která pomůžou tyto problémy vyřešit nebo alespoň zmírnit.

1.2 Cíl práce

Cílem práce je zjistit stresové faktory, které působí na pracovníky na Krajském úřadě v Jihlavě, kde budeme porovnávat dvě skupiny osob, a to vedoucí a řadové pracovníky. U těchto skupin osob budeme zjišťovat, jaké jsou mezi nimi rozdíly ve vnímání stresu a proč tomu tak je. Z výsledků dotazníků posoudíme, jaká skupina se potýká se stresem více.

Dále se zaměstnanci úřadu dělí podle pracovní pozice, a to na úředníky, samo-správu a hospodářské pracovníky. Pokud budou patrné rozdíly u jednotlivých pracovních pozic, budeme je také zmiňovat v této práci. Dílčím cílem následně bude navrhnout opatření, která by mohla pomoci ke zmírnění stresu u pracovníků.

Problematika stresu na pracovišti bude nejdříve řešena v teoretické rovině a následně i v praktické, pomocí dotazníkového šetření. Myslíme si, že se jedná o nejvhodnější formu zjišťování informací u většího počtu osob.

Následně navrhneme doporučení, která by mohla pomoci eliminovat stres na pracovišti. Tato doporučení ekonomicky vyjádříme a zhodnotíme.

1.3 Metodika

Nejprve jsme se začali zabývat první částí bakalářské práce nazvané Odborné zdroje výzkumu. První kapitoly jsou zaměřeny na základní poznatky o stresu, ve druhé části se řeší konkrétně stres, který na člověka působí při práci. Další kapitoly se zabývají problémy, které způsobuje stres a následně prevencí a zvládnutím stresu, jak z pohledu jedince, tak i organizace.

Po napsání první části bakalářské práce došlo k vytvoření vhodného dotazníku určeného k výzkumu na Krajském úřadě Kraje Vysočina. Byl zvolen elektronický dotazník. Následně byly tyto dotazníky rozeslány pracovníkům na krajském úřadě s různou pracovní pozicí a postavením. Po vyplnění dotazníků zaměstnanci úřadu jsme přešli k jejich vyhodnocení. Zaměřili jsme se především na rozdíly mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Dochází také k vyhodnocení hypotéz, které jsme si stanovili na začátku výzkumu. V neposlední řadě také navrhujeme opatření eliminující stres na pracovišti a tato doporučení ekonomicky vyhodnocujeme.

2 Odborné zdroje výzkumu

2.1 Stres a jeho definice

Před tím než se zaměříme na problematiku pracovního stresu a jeho prevenci, je potřeba vědět, co vlastně stres znamená, jaké druhy stresu existují a také to, jak se stres začal zkoumat. Stres definovalo mnoho odborníků, jako například Pauknerová (2006, s. 144), která popisuje stres takto: *„Stres je charakteristická fyziologická odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím adaptačního syndromu. Je typickým důsledkem zvýšené zátěže.“*

Stresem se může rozumět nějaká těžká situace, podmínka, okolnost či nepříznivý faktor, který dopadá na člověka negativně. Je to také odpověď organismu na stresující činitele nebo celkový vnitřní stav, který je buď fyzický, nebo psychický (Křivohlavý, 1994).

Podle Křivohlavého (1994, s. 10) se stresem obvykle rozumí: *„Vnitřní stav člověka, který je buď něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.“*

Se stresem souvisí také to, že dnešní život je hektičtější než dříve. Jedná se hlavně o velká města. Jsme obklopeni sociálním prostředím, které na nás apeluje, co musíme udělat, abychom uspěli nebo co udělat, aby nás ostatní vnímali jako hodné pozornosti (Mikuláščík, 2007). To samozřejmě platí i v pracovní oblasti. Je to dáno velkou konkurencí firem, která nyní panuje na trhu. Tím pádem jsou na zaměstnance kladeny čím dál vyšší nároky.

Při dlouhodobém působení stresu může docházet k projevům úzkosti a deprese. Tyto projevy poté oslabují schopnost zvládat stres a další menší stresory se stávají pro člověka nadměrnými (Stock, 2010).

Stresem naopak není úzkost, strach nebo přímá příčina nemoci, i když často přispívá k jejímu vývoji. Stres také není vždy nutně špatný, protože někdy pomáhá člověku dosáhnout vytouženého cíle (Melgosa, 1997).

Určitou míru stresu potřebujeme, abychom mohli jít za svými cíli. Důležité je ale rozlišovat, jestli se jedná o pozitivní nebo negativní reagování. Nepříznivě působí jak nedostatek, tak i nadbytek stresu (Mikuláščík, 2007).

Stresový vztah může vzniknout následkem toho, jak člověk vysvětluje význam podnětu pro sebe. Z toho tedy vyplývá, že stresovou reakci ovlivňuje výrazně to, jak ji člověk vnímá (Mayerová, 1997).

Lidé se liší svojí reakcí na stres. Je to určeno citlivostí jejich nervové soustavy. Zvládání stresu je dáno také výchovou a osobní zkušeností, kterou člověk získal se stresovými situacemi a jejich zvládnutím (Pauknerová, 2006).

Takže to, jak zaměstnanec bude reagovat na stresovou situaci, bude ovlivněno mnoha faktory. Jsou zde samozřejmě profese, které jsou velice náročné a přinášejí často stresové selhání. To se stává častou příčinou neúspěchu manažera. Větší míře stresu jsou vystaveny ale i takové profese jako jsou lékaři, zdravotní sestry, makléři, učitelé, policisté, hasiči, letci, psychoterapeuti a mnoho dalších (Mikuláščík, 2007).

Zvládání stresu je nezbytné pro náš vyrovnaný a spokojený život. Zároveň i pro úspěšnou kariéru. Stres totiž není stav, ale naše reakce na určitou situaci. Tím tedy můžeme říct, že ve většině případů jde o naši vlastní připravenost a odolnost (Mikuláščík, 2007).

2.2 Dělení stresu

Při pracovním výkonu může na zaměstnance působit eustres i distres. Eustres se může projevit jako tréma před nějakým důležitým úkolem nebo výzva a může zaměstnancům pomoci v jejich pracovním výkonu. Naopak distres působí na zaměstnance negativně, v případě dlouhodobého působení distresu může dojít ke zhoršení výkonu pracovníka. Z toho tedy vyplývá, že je důležité rozlišovat, o jaký typ stresu se jedná při výzkumu stresových faktorů na pracovišti.

2.2.1 Eustres

Stres může být negativní, ale i pozitivní. Je zde totiž spousta věcí, které jsou pro nás důležité a k nimž nás přiměje právě stres (LaRoche, 2000).

Positivní stres, který na člověka působí, se nazývá eustres. Můžeme ho vnímat jako stimulaci nebo výzvu. To je důležité jako akční připravenost na sportovní výkon nebo například na sebeobranu. Eustres může být vnímán jako příjemné napětí. V některých případech se jedná také o silný pozitivní zážitek, který může být spojen například s výhrou v loterii (Mikuláščík, 2007).

Eustres je situace, která pro nás nemá negativní emocionální zážitek. Je to taková situace, kdy jde o něco, co nám přináší radost, ale vyžaduje to určitou námahu. Patří sem kladné zážitky, jako například svatba nebo narození dítěte. O eustres jde i v tom případě, kdy se lidé sami dostávají do hraničních situací rizika (Křivoň, 2001).

Tento typ stresu je nedílnou součástí života a zároveň i hnací motor aktivity. Ale je nutné dodat, že většina lidí trpí spíše nadbytkem stresu, než jeho nedostatkem (Mikuláščík, 2007).

2.2.2 Distres

Distres je stres negativní. Může se jednat o nadměrnou nežádoucí zátěž, z níž není úniku. Tato zátěž působí nejen v akutní formě, ale také v podobě výraznějšího opotřebování organismu (Mikuláščík, 2007).

Distres můžeme podle Mikuláščíka (2007) rozdělit na:

- **Situační stres** – zátěž v daném okamžiku (může jít o nějaký těžký pracovní úkol nebo pracovní selhání).
- **Chronický stres** – stres, který přetrvává delší dobu, jako například dlouhodobé ponižování nadřízeným nebo finanční problémy.
- **Anticipační stres** – stres, který představuje obavy z budoucnosti.

- **Reziduální stres** – neschopnost se vyrovnat s minulostí.
- **Fyzický stres** – může být způsoben například pracovním úrazem, velkou tělesnou zátěží nebo nemocí.
- **Psychický stres** – je způsoben psychickými stimuly – např. pocit zodpovědnosti nebo pocit nemohoucnosti.

Distres je podle Křivohlavého (2001) negativně prožívaný stres. Dochází k němu tam, kde se domníváme, že nemáme dost sil a energie k tomu, abychom zvládli to, co nás ohrožuje.

Mezi věci, které nám pomáhají snížit distres, můžeme zařadit dobré komunikační dovednosti. Je to hlavně proto, že jsou dobrou prevencí sociální úzkosti. Účinný způsob komunikace může zabránit stresujícím situacím již v jejich počátku (Praško, Prašková, 1996).

Naopak ale existují i špatná řešení distresu. Člověk se snaží stresu zbavit různými způsoby, protože je to pro něj rozhodně nepříjemný stav. Snaží se buď zapomenout, alespoň na chvíli nebo se zbavit napětí, které stres přináší. Pro někoho představuje „lék proti stresu“ cigareta, alkohol nebo drogy v různé formě. Tyto látky přinášejí možná na chvíli určitou úlevu, člověk se může dostat do stavu uvolnění. Na druhou stranu to přináší negativní účinky v podobě poškození zdraví (Křivohlavý, 1994).

Eustres je tedy spojen s překonáváním překážek a s příjemným očekáváním. Objevuje se tedy tam, kde máme situaci pod kontrolou. Distres se naopak objeví tam, kde věci přestáváme zvládat, ztrácíme jistotu a přehled nebo když se cítíme přetížení. Ovšem eustres i distres se tělesně projevují podobně, jde spíše o míru stresu a o to, jak často se objevuje (Praško, Prašková, 1996).

2.3 Zkoumání stresu

Pro tuto práci je také důležité znát, jak se vlastně stres začal zkoumat a jaké existují jeho fáze.

První, kdo se začal zabývat tímto studiem, byl Pavlov, který zkoumal fyziologické změny v organismu zvířat. A to konkrétně psů, kteří se dostali do těžké konfliktní situace. Pokud byl psovi vystaven čtverec, dostal nažrat, ale pokud mu byl vystaven obdélník, dostal elektrickou ránu. Pavlov přitom sledoval, co se děje v organismu psa, např. pomocí tzv. žaludeční píštěle a rozboru žaludečních šťáv (Křivohlavý, 2001).

Cannon (1932 in Křivohlavý, 2001) studoval fyziologické změny v organismu vystavovanému těžkým situacím. Používal pro to zvířata, která v laboratoři přiváděl do těžkých situací (nadměrný hluk nebo teplo). Zjistil, že když se zvířata cítí ohroženi, dochází k mobilizaci celého organismu a k celkovému zvýšení činnosti sympatického nervového systému.

H. Seley (1976 in Křivohlavý, 2001) navázal na práci Cannona. Na začátku pracoval výlučně se zvířaty. Uváděl je do těžkých životních situací a zkoumal změ-

ny v činnosti jejich fyziologických funkcí. Při studiu se zaměřil především na činnost endokrinního systému a zjistil, že bez ohledu na druh zátěže se objevuje stále stejný obraz. Tento jev nazval **GAS – General Adaptation Syndrom**, neboli obecný adaptační syndrom, který má tři fáze:

- **Poplachová fáze GAS** – dochází k „vyhlášení poplachu“. Všechny obranné možnosti organismu se mobilizují. Zvyšuje se srdeční tep a krevní tlak, zrychluje se dýchání a potní žlázy zvyšují svou exkreci. Organismus je připraven k reakci typu „bojuj, nebo uteč“.
- **Fáze rezistence v rámci GAS** – jedná se o vlastní boj organismu se stresorem. Je to závislé především na tom, jak silný je stresor a jak je organismus bojeschopný. Při dlouhodobém trvání dochází ke zhoršujícímu se stavu organismu v podobě žaludečních vředů, hypertenze nebo kardiovaskulárního onemocnění.
- **Fáze vyčerpání v rámci GAS** – v této fázi boje se stresorem organismus podléhá a hroutí se. Projevuje se to například příznaky deprese nebo dokonce i exitem.

Hans Selye byl nejvíce kritizován při aplikaci GAS na člověka za to, že nebral v úvahu duševní stránku člověka a emoce. Ukázalo se, že hrají při zvládnání stresorů mimořádně důležitou roli (Křivohlavý, 2001).

Důraz na kognitivní charakteristiku zvládnání těžkostí lidmi položil až Lazarus (1966 in Křivohlavý, 2001). Soustředil se především na to, co se děje v psychice člověka, který se dostává do těžké životní situace. Výsledky poté formuloval do **modelu dvojího zhodnocení situace ohrožení**.

- **Prvotní zhodnocení situace** – souvisí se zvážením situace z hlediska ohrožení. V úvahu bral momentální stav ohrožení, ale také to, co by se mohlo v důsledku dané situace v další fázi děje stát.
- **Druhotné zhodnocení** – týká se možností určitého člověka zvládnout danou situaci. Jde o zvažování naděje na to, že by se člověk mohl ubránit tomu, co ho ohrožuje díky defenzivním možnostem nebo díky ofenzivním strategiím.

Lazarus (1966 in Křivohlavý, 2001) bral ohled také na zranitelnost daného člověka. Je zřejmé, že je zranitelnější dítě než mladý člověk, nebo ten, který s danou situací nemá žádné zkušenosti. Jeho studium je velice důležité, protože respektuje kognitivní, emocionální a konativní aspekty.

2.4 Stresor

Stresor je podnět, který spouští stresovou reakci. Může jím být jakákoli změna, která se může odehrát uvnitř i vně organismu (Černý, 2006).

Stresory můžeme podle Mikuláščíka (2007) rozdělit do čtyř skupin. Tyto skupiny se vztahují i na pracovníky při jejich pracovním výkonu. Patří sem:

- **Obtížné nebo neobvyklé podmínky k realizaci činností** – člověk nemusí být ohrožován (vliv tlaku na výkon jedince při práci).
- **Časový deficit** – např. málo času na rozhodování, provádění více věcí najednou, vysoké tempo při rozhodování.
- **Tlak rizika a ohrožení** – patří sem ohrožení bezpečí nebo také života, které si jedinec uvědomuje.
- **Anticipace důsledků** – je to pocit odpovědnosti za něco.

Podle Stocka (2010) na nás každodenně působí vztahové, pracovní a výkonové stresory a v neposlední řadě nemoci a handicapy.

Působení stresorů může být formou buď fyzických stresorů, nebo psychických. Patří sem například špatné pracovní podmínky, hluk, horko, doprava, násilí a mnoho dalších. Jako další druh stresoru můžeme zmínit **sociální stresory**, které můžeme kromě pracovních rozdělit podle Mikuláščíka (2007) na:

- **politické** – názorová odlišnost
- **ekonomické** – nezaměstnanost, daně
- **rodinné** – problémy v partnerských vztazích, odlišný životní styl, nedorozumění při výchově dětí

Mezi nejčastější důvody stresu v rodinném prostředí podle Praška a Praškové (1996) patří vzájemné obviňování, moralizování, nadávání, vzájemná soutěž, neschopnost dohodnout se nebo nejasnost v rolích a mnoho dalších. Zčásti je stres v rodinném prostředí vyvolán komunikačními zlovyky, které v druhém mohou vyvolávat hněv a strach.

- **pracovní**

Stresové situace v pracovním prostředí jsou podle Praška a Praškové (1996) nepříjemné vztahy mezi spolupracovníky, donášení, pomlouvání, nadměrná kritika, velmi studené a neosobní vztahy, málo důvěry nebo perfekcionismus nadřízených.

Pracovní vztahy proto potřebují určité investice do vztahů. Mezi ně patří například všímavost k druhým, ochota jim naslouchat a porozumět, vzpomenout si na jejich narozeniny, ale i vyslechnout jejich kritiku (Praško, Prašková, 1996).

- **interakční** – odlišný hodnotový systém, nedorozumění s lidmi nebo nesplněná očekávání

Stresory dále můžeme rozdělit na krátkodobě a dlouhodobě působící. Mezi krátkodobé můžeme zařadit bolest, která je způsobená vystavením nadměrnému teplu či chladu nebo neúspěch při řešení určitého pracovního problému. Dlouhodobě působící stresor je například svěřením vysoce odpovědného úkolu (Křivohlavý, 1994).

V neposlední řadě je také potřeba zmínit primární a sekundární stresory působící na člověka. Vlivy, které působí přímo na organismus člověka, patří do pri-

márních stresorů. Je to například vliv hluku nebo teploty. Do druhé skupiny potom patří takové stresory, které kladou překážky do cesty určité činnosti - například narušení osobní zóny (Křivohlavý, 1994).

Podle toho zda se stres vztahuje k malé či velké intenzitě stresové reakce, rozlišujeme hyperstres nebo hypostres. Hyperstres překračuje hranice adaptability, schopnosti se vyrovnat se stresem. Naopak hypostres nedosahuje obvyklých tolerancí stresu, jako je tomu například u ministresorů, nudy nebo frustrace (Křivohlavý, 1994).

2.5 Stresové signály

Stresové signály nás upozorňují na stres a na dlouhodobé zatížení. U každého jedince jsou tyto signály jiné a někdy si je ani neuvědomuje. Tyto signály se člení na fyzické a psychické (Mikuláščík, 2007).

2.5.1 Fyzické signály

Mezi fyzické stresory můžeme zařadit mnoho signálů. Patří sem například napětí svalů (hlavně v obličeji), větší potivost, zarudnutí obličeje, zvýšené bušení srdce, zrychlený tep nebo zvýšený tlak (Mikuláščík, 2007).

Mezi další fyzické signály můžeme zařadit stažené hrdlo, bolest hlavy, studené končetiny, třes rukou, nechut' k jídlu nebo nespavost. Reakce na stres se také může projevit zvýšeným pitím alkoholu nebo zvýšenou mírou kouření (Mikuláščík, 2007).

2.5.2 Psychické signály

Mezi psychické signály patří nesoustředěnost, roztržitost a zapomnětlivost. Může dojít také k dopouštění se více chyb ve vnímání. U psychických signálů můžeme mluvit také o posttraumatické stresové poruše, která představuje ožívování situace ve vzpomínkách nebo snech (Mikuláščík, 2007).

Jako další psychické signály můžeme zmínit snížené vnímání bolesti, zvýšenou podrážděnost a nervozitu, potlačování vzteku nebo ztráta smyslu pro humor. Jedinec může reagovat také agresivitou, pláčem, apatií nebo depresí (Mikuláščík, 2007).

Podle Irmiše (1996) existuje ještě třetí skupina stresových signálů, a to **behaviorální** neboli změny v chování. Mezi behaviorální signály patří přejídání, nechutenství, zvýšená gestikulace, ztrnulost, okusování nehtů nebo skákání do řeči.

2.6 Rozdělení typů osobnosti

Jak člověk reaguje při práci a jaké jsou jeho vlastnosti, je dáno i tím, jaký typ osobnosti je. To ovlivňuje pracovníky mimo jiné i v tom, jak moc budou vystaveny stresu a jak ho budou vnímat a vyrovnávat se s ním. Je to tedy i velice důležitý poznatek pro výzkum prováděný v bakalářské práci. Existují dva typy osobnosti, typ A a typ B.

2.6.1 Typ A

K projevům osobnosti typu A lze zařadit vysoký výkon a velké nasazení energie. Tyto typy osobnosti jsou ke stresu velmi vnímavé a jsou soutěživé. Snaží se dokončit příliš mnoho věcí najednou a nejčastěji v krátkém čase. Svoji práci dělají ve spěchu, projevují se posedlostí v práci i v osobním životě. Z toho vyplývá, že jsou často podráždění a neradi ztrácejí čas. Jsou ochotni riskovat ve větší míře než jiní lidé (Mikuláščík, 2007).

U osob typu A je riziko onemocnění stresovou chorobou vyšší než u osob skupiny B, neznámá to však, že by u těchto osob nemohlo dojít k žádnému onemocnění v důsledku stresu (Renaud, 1993).

U typu A se častěji objevuje **workoholismus** jako důsledek stresu z práce. Workoholismus je psychické, citové nebo tělesné vyčerpání, které se kumuluje z negativních stresů (Mikuláščík, 2007).

Workoholik je posedlý svou prací, je závislý na adrenalinu, prioritou je pro něj jeho práce, na které je závislý. Je netrpělivý, puntičkář, nejraději pracuje sám a dělá práci navíc i pro spolupracovníky. Workoholik také nedovede rozlišovat mezi prací a odpočinkem (Mikuláščík, 2007).

Nejdůležitější je však to, aby si člověk uvědomil, že má nějaký problém. Může se to totiž negativně promítnout na jeho pracovní výkon. Léčba workoholismu není taková, že chce odvést jedince od práce a znechutit mu ji, ale jde spíše o to, aby si uvědomil, že život není jenom práce (Mikuláščík, 2007).

2.6.2 Typ B

Osobnost typu B je vnitřně klidná, rozvázná a vnímavá vůči jiným. Její pracovní život je vyvážený a klidný. Co se týče času, je si vědoma časových hranic, které má k dispozici a tolik nespěchá. Má trpělivost k jiným lidem a snadněji se přizpůsobuje. Osobnost typu B se těší ze života, má smysl pro humor a je opatrnější, a proto riskuje méně než osobnost typu A (Mikuláščík, 2007).

Typ B se oproti typu A vyznačuje nižší mírou nepřátelského chování a agresivity. Je také méně soutěživý. Naopak se vyznačuje větší trpělivostí, klidem a uvolněností (Stock, 2010).

2.7 Stres v pracovním procesu

Jak už bylo zmíněno, pracovní stres působí na člověka téměř každodenně. Je proto důležité vědět, jak stresu v práci předcházet, popřípadě jak se s ním vyrovnat.

U spousty povolání platí to, že každých 10 let se zdvojnásobuje počet informací, které musí pracovník nutně znát k výkonu svého povolání. I to vede ke zvýšení pracovní zátěže a pro někoho to může znamenat velký stresující faktor (Pauknerová, 2006).

Krátkodobý stres může mít u odolnějších lidí pozitivní efekt, jelikož působení přiměřeného stresu vyvolává u těch pracovníků, kteří jsou aktivní, zvýšení pracovního výkonu a rozvoj profesní kariéry (Mayerová, 1997).

Jestliže je ale stres dlouhodobý a silnější, oslabuje psychickou odolnost pracovníka a tím snižuje jeho pracovní výkon a kvalitu. Může také dojít ke zhoršení fyzické i psychické kondice (Mayerová, 1997).

Pracovní stres samozřejmě zvyšují faktory soukromého života, jako například nemoc a smrt v rodině, problémy v manželství nebo stěhování (Pauknerová, 2006).

Pracovním stresem jsou ovlivněni hlavně vedoucí pracovníci a také profese, ve kterých se pracovníci dostávají do styku s lidmi (Pauknerová, 2006).

Mezi další zaměstnání, která přinášejí vysokou úroveň stresu, patří například dispečer leteckého provozu, podnikatel, pilot, lékař, makléř, matka pečující o malé děti, učitel na základní nebo střední škole, dělník pracující ve výškách nebo obchodník (Melgosa, 1997).

Mezi stresující faktory, které mohou na pracovníka působit při výkonu jeho povolání, patří podle Pauknerové (2006):

- příliš rychlý pracovní postup
- zklamání z nepovýšení
- změna pracovního prostředí

Podle Mayerové (1997) mohou tyto změny přinášet nové pracovní prostředí, nové vztahy na pracovišti, odlišné sociální klima nebo jiný druh práce. Tyto změny potom mohou být pro pracovníky velice stresující.

- změna charakteru práce
- špatné vztahy mezi nadřízenými a podřízenými
- malá možnost samostatné práce
- pracovní doba – může být buď příliš dlouhá, nebo nepravidelná
- monotónní práce
- nebezpečná a riziková práce
- šikana na pracovišti

Mimo jiné zmiňuje Mayerová (1997) jako stresující faktor také termínované úkoly nebo konflikt mezi prací a ostatními rolemi.

Termínované úkoly mohou vyvíjet na pracovníka negativní tlak a napětí, které potom může ovlivnit jeho výkonnost. A jestliže má člověk kromě pracovní role i několik životních, můžou tyto role vyžadovat od jedince konfliktní požadavky, a to následně může vést ke stresu (Mayerová, 1997).

Mezi další stresory, které na pracovníky mohou působit, patří strach o jistotu zaměstnání, nudná práce, tělesně namáhavá práce nebo zodpovědnost za lidi (Brockert, 1993).

To, jak jedinec zareaguje na stresovou situaci, je dáno různými faktory. Jako jedny z nejdůležitější zmiňuje Mayerová (1997):

- **Vnímání situace pracovníkem** – každý může vnímat situaci jinak, např. změna pracovní činnosti může pro někoho znamenat příležitost, pro někoho je naopak extrémně nebezpečná.
- **Dřívější zkušenost, kterou pracovník získal** – například úspěch v situaci, kterou člověk již dříve prožil, může snížit úroveň stresu u současného problému, naopak selhání v minulé stresové situaci může stres v nové situaci ještě zvýšit.
- **Přítomnost a absence sociální podpory** – přítomnost a podpora spolupracovníka, partnera nebo rodiny může zvýšit sebedůvěru pracovníka.
- **Individuální rozdíly v reakcích na stres** – je zřejmé, že mezi lidmi jsou značné rozdíly, a proto můžou stejnou situaci někteří pracovníci prožívat jako velice stresovou a jiní ji ani nemusejí postřehnout.

Jako další stresory, které působí na pracovníka při výkonu povolání, a které mu mohou působit velké problémy, patří:

2.7.1 Nedostatek spánku

Nedostatek spánku je závažný stresor, který vede k nadměrnému pocitu únavy, těžkostem v rozhodování, úzkostem a dalším problémům (Křivohlavý, 2001).

2.7.2 Dlouhodobá napětí

Příkladem dlouhodobého napětí mohou být trvalé potíže v zaměstnání, šikana, přehlížení nebo dlouhodobá nezaměstnanost. Dlouhodobé napětí může zhoršovat životní situaci jedince a tím se potom dostává do větší krize (Křivohlavý, 2001).

2.7.3 Vztahy mezi lidmi

Při práci v organizacích vznikají různé vztahy mezi lidmi. Myslím si, že je velice důležité, aby se nevyskytovaly mezi lidmi na pracovišti problémy a konflikty, protože to poté může vést k většímu stresu, který na člověka působí negativně.

Vztahy, které vznikají na pracovišti, můžeme členit podle Koubka (2015) do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem neboli zaměstnanecké vztahy
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- vztahy mezi spolupracovníky

Někdy ale konfliktu na pracovišti zabránit nelze, je však důležité, aby se pracovníci snažili mezi sebou konflikt vyřešit a mohli tak pracovat v příjemném prostředí. Mezi zdroje konfliktů na pracovišti podle Koubka (2015), můžeme zařadit:

- **V osobnosti a sociálním chování jedinců** – konflikt tak někdy vyvolají osoby se špatným vztahem k ostatním nebo osoby se sklony k násilí.
- **V nedorozumění** – konflikt může nastat v důsledku špatné komunikace, nedostatečného vysvětlení pracovních úkolů nebo nedostatečné kvalifikace pracovníků.
- **V nedostacích personální práce** - pokud dojde k nevhodnému zařazení pracovníka na pracovní místo, nedostatkům v hodnocení nebo zanedbání vzdělávání pracovníků, může dojít ke konfliktům nebo problémům na pracovišti.
- **Ve stylu vedení lidí v organizaci** – sklony k byrokracii nebo nerespektování pracovníků může vést také ke konfliktům.
- **V příčinách nacházejících se mimo organizaci** – souvisí to s životními podmínkami pracovníka, s jeho současnou životní situací a také s rodinnými problémy.

Pomocí poradenských služeb a poskytováním pomoci pracovníkům můžeme odstranit nebo zmírnit mnohé konflikty, které se objevují na pracovišti. Pomoci mohou také služby schopného psychologa a sociálního pracovníka. Co je považováno ale za nejdůležitější nástroj prevence konfliktů, je fungující systém komunikace (Koubek, 2015).

2.7.4 Pracovní prostředí

Jako další faktor, který ovlivňuje pracovníka při jeho práci a může na něj působit stresově je pracovní prostředí. Podle Koubka (2015, str. 102) je pracovní prostředí: „*Souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu.*“

Koubek (2015) říká, že pracovní prostředí působí na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav pracovníka. Mezi nejdůležitější faktory pracovního prostředí patří:

1. prostorové řešení pracoviště

- Vhodná pracovní poloha – nezbytností je kompenzace jednostranné zátěže střídáním poloh.
- Optimální zorné podmínky – např. přizpůsobování výšky pracovní plochy.
- Vhodná výška pracovní plochy – přizpůsobená postavě pracovníka.
- Optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou – rozmístění prvků by mělo být stabilní a mělo by zajišťovat ekonomičnost pracovních pohybů.
- Pohodlný přístup na pracoviště – dostatečné kapacitní přístupové a spojovací cesty bez překážek.

2. fyzikální podmínky

- Pracovní ovzduší – zajištění tepelné rovnováhy, přiměřená vlhkost vzduchu a kontrola znečištění pracovního ovzduší.
- Osvětlení – nedostatečné osvětlení může vést k pocitům nepohody nebo také až k depresi a poklesu pracovní výkonnosti (Kohoutek, Štěpaník, 2000).
- Hluk – negativní vliv hluku se může projevit přímo na sluchu, ale i na nervovém a srdečně cévním systému. Dále také působí na stupeň únavy a vyčerpanosti jednotlivce (Kohoutek, Štěpaník, 2000).
- Barevná úprava pracoviště – při barevném řešení interiéru je vhodné respektovat druh práce, tvar, velikost, tepelné poměry na pracovišti a osvětlenost.

3. Sociálně psychologické podmínky práce, které souvisejí s tím, jestli člověk pracuje izolovaně nebo je v kontaktu s dalšími pracovníky.

2.7.5 Další příčiny pracovního stresu

Mezi věci, které způsobují pracovní stres a projevují se negativně na pracovním výkonu zaměstnance, patří podle Křivohlavého (2001):

1. přetížení množstvím práce

Může se jednat o přetížení z důvodu velkého množství úkolů, mála času pro tyto úkoly, nedostatečného know-how pro splnění těchto úkolů nebo příliš mála zkušeností (John, Peters-Kühlinger, 2006).

2. časový stres

Podle Praška (2003) je časový tlak velký problém, který nutí omezovat aktivity, které máme rádi, a které jsou pro náš život velice důležité. Čas by měl být rovnoměrně rozložen mezi práci, domácnost, koníčky a chvíle jen pro sebe.

3. neúměrně velká odpovědnost

Stresogenním faktorem může být právě i míra odpovědnosti, zvláště jedná-li se o odpovědnost za svěřené lidské životy.

4. nevyjasnění pravomocí

Může nastat tehdy, když není jasně stanovený pracovní úkol a pracovník neví, co má a co může dělat.

5. kontakt s lidmi

Některé práce jsou spojeny se stykem jiných lidí a u jiných je zase pracovník izolován od druhých lidí. Záleží poté na jedinci, zda je pro něj vyhovující první nebo druhá situace.

6. nezaměstnanost

K častějšímu výskytu depresí a úzkostí může vést to, že má zaměstnanec strach ze ztráty zaměstnání.

Myslíme si, že je velice důležité, aby byl pracovník při práci vystaven co nejmenšímu počtu stresujících faktorů. Může to velice ovlivnit jeho zdraví, výkon, spokojenost a pracovní pohodu. Samozřejmě i organizace by se měly zamyslet nad stresujícími faktory, které mohou na pracovišti na jedince působit a pokud to bude v jejich silách, pokusit se některé věci zlepšit. Měly by se také zaměřit na motivaci pracovníka, která je velice důležitá.

Motivace je podle Plamínka (2015) nositelkou obrovské výhody, protože pokud se trefíte do motivů, které člověk má, je to pro daného člověka velice přínosné.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu například k nějakému výkonu nebo typu chování. Slovo motivace obvykle označuje proces, ale i jeho výsledek (Plamínek, 2015).

Mayerová (1997) říká, že je důležité, aby byl zaměstnanec motivován k práci. Vede to poté k lepšímu výkonu jednotlivce. Zvýšení výkonové motivace se může v organizaci docílit tím, že se využijí takové podněty, které stimulují výkon. Mezi ně patří:

- zlepšování pracovního prostředí
- zdokonalování a využívání moderních technologií při práci
- zdokonalování pracovní doby a úpravy pracovních směn
- zdokonalování kvality pracovního života, odstraňování nebezpečných míst, která jsou na pracovišti
- podpora hygienických a zdravotních podmínek práce
- zlepšení metody hodnocení a odměňování pracovníků
- vytváření vhodných kariérových a protistresových programů

2.8 Problémy spojené se stresem

Pokud je však pracovník vystavován často stresu, může dojít k problémům, které jsou s ním spojeny. Jelikož i v dotazníku byla zmíněna otázka týkající se zdravot-

ních problémů plynoucích z povolání, je vhodné se na tuto problematiku zaměřit i v teoretické rovině.

Stresová situace působí na člověka v podobě psychických, fyziologických nebo psychosomatických symptomů (Mikuláščík, 2007).

Psychické symptomy

Mezi tyto symptomy patří podle Mikuláščíka (2007):

- podrážděnost vůči lidem, ztráta zájmu o lidi
- nedostatečný zájem o život, obavy z budoucnosti
- ztráta identity a sebeúcty
- neschopnost projevit své vlastní city, ztráta smyslu pro humor
- dopouštění se velkého počtu chyb
- nedůvěra k lidem, klaustrofobie, strach ze samoty, strach z lidí

Fyziologické symptomy se projevují podle Mikuláščíka (2007) v podobě:

- trávicích potíží, pálením žáhy
 - neustálou únavou, nespavostí
- Podle Pauknerové (2006) může být únava nervová, svalová, smyslová nebo duševní.
- bolestí hlavy, pláčem, bušením srdce, zvýšeným krevním tlakem
 - neustálým nachlazením
 - sklonem k alkoholové závislosti nebo závislosti na lécích
 - potížím s močením, průjmem, zácpou

Psychosomatické nemoci

Do poslední skupiny psychosomatických nemocí neboli nemocí nervového, oběhového, zažívacího, dýchacího a pohybového systému, řadí Mikuláščík (2007):

- vysoký krevní tlak
- zvýšenou hladinu cholesterolu
- migrénu
- astma
- cukrovku
- chronickou zácpu

Velké množství stresu může být příčinou nemocí a zhoršením zdravotního stavu člověka nebo pracovníka. Ale ne každý, kdo je vystaven působení stresoru, onemocní. To je dáno tím, že každý reaguje na stresovou situaci jinak (Křivohlavý, 1994).

2.9 Syndrom vyhoření

Dlouhodobé přetížení organismu může po delší době vést až k syndromu vyhoření, kterému se také říká burnout efekt (Mikuláščík, 2007).

Ten může být způsoben mimo jiné i stresem, který vzniká v práci, a proto je důležité vědět, jak se s tímto problémem vyrovnat a jak mu předcházet. Jelikož se pracovník dostává do takového stavu, kdy není schopen vykonávat svoji práci dobře.

Vyhoření není totéž co stres. Převážně bývá způsoben chronickým stresem a dlouhodobou nerovnováhou mezi zátěží a fází klidu. Můžeme tedy říct, že stres je příčina a vyhoření je důsledek (Stock, 2010).

Syndrom vyhoření je stav tělesného, ale i psychického vyčerpání. Jde o emoční netečnost a pocit prázdnoty. Mezi projevy vyhoření řadí Mikuláščík (2007):

- nezájem, apatii
- vnitřní pocit bezcennosti a vyčerpanosti
- depresi a úzkost
- vnitřní neklid a nervozitu
- lhostejnost k práci nebo k práci svých spolupracovníků, stejně tak i nezájem k termínům pro ukončení projektu
- nezájem o aktivity, kterými dříve žili

Syndrom vyhoření není klasifikován jako nemoc, jelikož podle Mezinárodní klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace, je vyhoření zařazeno do doplňkové kategorie diagnóz (Stock, 2010). To ale neznamená, že nejde o závažný problém, s kterým se musí jedinec potýkat.

Mezi příčiny, které vedou až k tomuto stavu, patří konflikty rolí, přílišná očekávání, nedostatek autonomie, nejasnosti v hierarchických strukturách, nedostatečná podpora ze strany nadřízených, vztahové konflikty, nadměrné množství práce, příliš vysoká odpovědnost, mobbing na pracovišti a mnoho dalších. Je však důležité říci, že ne každá tato zátěž musí vést až k syndromu vyhoření (Kallwass, 2007).

Lidé, kteří jsou ve stádiu vyhoření, zažívají velice často negativní emoce (deprese, vztek, frustrace), až se u nich stanou chronickými. Většinou lidé zažívají nejdříve frustraci, která se později mění ve vztek. V pozdějších stádiích se objevuje úzkost a strach, poté deprese a někdy i zoufalství (Potter, 1997).

Symptomy syndromu vyhoření

Symptomy, kterými se syndrom vyhoření obvykle projevuje, rozděluje Stock (2010) do třech oblastí:

1. vyčerpání

Fyzické vyčerpání se projevuje nedostatkem energie, slabostí, svalovým napětím, bolestmi zad, poruchami spánku, poruchami paměti a soustředění.

Emoční vyčerpání se vyznačuje sklíčeností, beznadějí, ztrátou sebeovládání, výbuchy vzteku, pláčem, pocity strachu, prázdnoty a osamocení.

2. **odcizení**

Mezi projevy odcizení při burnout syndromu můžeme zařadit negativní postoje k sobě samému a k životu, negativní vztah k práci a ostatním lidem, ztráta schopnosti navázat a udržet společenské vztahy.

3. **pokles výkonnosti**

Projevem může být nespokojenost s vlastním výkonem, nižší produktivita, vyšší spotřeba času a energie, ztráta nadšení a motivace, nerozhodnost nebo pocit selhání.

Je zapotřebí, aby se vyhoření předcházelo, jelikož tím trpí, jak sám pracovník, ale také organizace, ve které pracuje. Křivohlavý (2001) zmiňuje, že existují dvě skupiny, které se zabývají problematikou prevence vyhoření.

1. **Interní postupy** jsou metody, které jsou zaměřené na toho, kdo je ohrožen vyhořením.
2. **Externí postupy** jsou aktivity, které se zaměřují spíše na úpravu vnějších podmínek, které by mohli napomoci vyhoření. Mezi nejdůležitější externí faktor, který pomáhá lidem neupadnout do stavu vyhoření, patří sociální opora.

Je důležité si uvědomit, že syndrom vyhoření může postihnout každého, ať je úspěšný, nebo neúspěšný, oblíbený, nebo nenáviděný. Může tedy postihnout i ty lidi, o kterých si ostatní myslí, že jsou dětmi štěstěny. Jsou jím nejvíce ohroženi lidé, kteří subjektivně příliš dlouhou dobu vyčerpávají duševní nebo tělesný potenciál a zároveň si to nechtějí nebo nedokážou přiznat (Kallwass, 2007).

2.10 Prevence stresu

Prevence stresu je velice důležitá, a proto se na ni zaměříme při výzkumu v této práci. Je důležité tedy znát, jak může jedinec nebo organizace předcházet stresu.

2.10.1 Z hlediska jedince

Je tedy velice důležité, aby se člověk snažil stresu předcházet, protože to může ovlivnit jeho budoucí pracovní i osobní život. Mezi věci, které pomáhají zabránit stresu, řadí Melgosa (1997):

1. **cvičení**

Pravidelné cvičení má přínosy jak v oblasti tělesné, tak i v oblasti duševní, mezi které patří například zvyšování duševní schopnosti a aktivity, upevňování vědomí vlastní hodnoty, pocit duševní pohody a dobrá nálada.

2. odpočinek

Podle Brockerta (1993) je velice důležitý dostatek spánku. Denně osm hodin spánku je podle něj nejlepší přirozená metoda léčby stresu.

3. strava

Lidé, kteří trpí stresem, mají sklon jíst příliš mnoho nebo naopak málo. Je tedy důležité, aby člověk, který je ve stresu, jedl pravidelně a ne ve spěchu.

4. dostatek vody

5. omezit kofein, alkohol a nikotin

6. pobyt v přírodě

Pokud člověk nedokáže zabránit stresu, je důležité, aby se zaměřil na techniky, které pomáhají stres zvládat. Mezi techniky, které může jedinec provádět například po práci, patří:

Relaxace

Relaxací se rozumí záměrné uvolňování. Je to myšleno jak v oblasti psychické, tak fyzické. U relaxace je důležité cvičení (trénink), nejde o jednorázovou záležitost (Křivohlavý, 2001).

Podstatou je soustředění cvičence na zaměřené na uvolňování jednotlivých skupin svalů. Důležité je, aby cvičenec toto uvolnění svalů cítil a uvědomoval si ho (Křivohlavý, 2001).

Dále sem patří v rámci duševní hygieny cvičení správného dýchání nebo ovládnutí některých aspektů kardiovaskulární činnosti (Křivohlavý, 2001).

Relaxaci je možné provádět vleže, vsedě, ale i ve stoje. Nejvhodnější je ji provádět tam, kde není velký hluk, v pohodlné poloze, a když jsme při cvičení sami (Irmíš, 1996).

Relaxace dodává člověku kromě okamžité úlevy pocit větší výkonnosti a sebeovládání. Maximální užitek přináší pravidelné opakování relaxačních technik (Melgosa, 1997).

Existuje šest typů relaxace, mezi které patří: autogenní trénink podle Schultze, uvolnění svalů podle Jacobsona, asijské techniky, (auto)hypnóza, meditace, biofeedback (Stock, 2010).

Tím, že se budeme věnovat pravidelné relaxaci, můžeme dosáhnout duševní svěžesti, snížení svalového napětí, snížení tepové frekvence a krevního tlaku a také změny aktivity mozkových vln (Stock, 2010).

Meditace

Jedná se o duševní stav a pomáhá člověku odpoutat se od běžných denních záležitostí. Je to jeden z nejstarších a pravděpodobně i nejúčinnějších prostředků, kdy chceme dosáhnout duševního klidu a zmírnit stres a napětí (Melgosa, 1997).

Meditace patří do skupiny relaxačních cvičení a vychází z původních náboženských meditativních forem. Je založená na technice opakování některých slov. Tím,

že se osoba musí soustředit na pomalé vyslovování daného slova, nemá čas myslet na těžkosti, které ji trápí (Křivohlavý, 2001).

Imaginace

Jedná se o záměrné zobrazování uklidňujícími scénériemi. Například scénka u moře za letní dovolené, hezký kout přírody a mnoho dalších. Člověk se v dané situaci soustředí pouze na jednu jedinou věc a tím se může odpoutat od problémů, které ho trápí (Křivohlavý, 2001).

Režim práce a odpočinku

Tento režim pomáhá zvládnout následky únavy, stresu a zátěže. Základem tohoto systému je přesně daný průběh pracovního dne. Je tedy nutné stanovit rozdělení práce a odpočinku a odpovídající množství přestávek (Pauknerová, 2006).

Fyzicky náročná práce musí mít více přestávek než práce lehká nebo středně těžká. U monotónní a jednotvárné práce by se mělo zařadit také více kratších přestávek (Pauknerová, 2006).

Odlišný režim přestávek je u práce duševní a práce, která spočívá ve styku s lidmi. U nich bývá většinou nepravidelná pracovní doba. Tato práce je také velmi odpovědná. Pracovníci v této oblasti by měli mít vhodně rozložen pasivní a aktivní odpočinek. Pasivní odpočinek je v podobě spánku. Odpočinkové aktivity by se měly poté vhodně střídat a doplňovat (Pauknerová, 2006).

Aby byla zajištěna účinnost odpočinku, bylo by vhodné, aby lidé, kteří se věnují duševní práci, volili jako formu odpočinku nějakou fyzickou námahu. A naopak ti, kteří pracují fyzicky, by si měli vybrat takové odpočinkové aktivity, které jim umožní rozvoj duševních procesů (Pauknerová, 2006).

2.10.2 Z hlediska organizace

I samotné organizace by se měly zabývat prevencí na pracovišti. Jelikož právě stres může být jeden z největších problémů, které u pracovníků mohou nastat. Může být tak silný, že může pracovníkům způsobit onemocnění, které potom vede k nemoci, díky které zaměstnanec zůstává doma a nemůže pracovat (Armstrong, 2007).

Je proto důležité, aby na tento problém organizace reagovaly. Nejlépe v podobě konzultací při osobních problémech, pomoci, která se týká problémů se zdravím nebo v neposlední řadě společenskými nebo sportovními aktivitami (Armstrong, 2007).

V oblasti prevence stresu lze považovat dle Armstronga (2007) za tzv. majáky dokonalosti:

- dlouhodobá angažovanost vrcholových manažerů
- participativní přístup – zapojení pracovníků všech úrovní organizace do všech částí programu zvládnání stresu
- strategie prevence stresu

- hodnocení rizik a analýza pracovních úkolů – pomáhá rozpoznat rizika ještě před navržením opatření
- prevence a řízení orientované na práci a pracovníky – soustředění se na to, co způsobuje stres v pracovním prostředí a na lidi, kteří jsou vystaveny zvláštním faktorům stresu

Cox (1990 in Mayerová, 1997) uvádí velice důležitý pojem, a to **organizační zdraví**, které souvisí se stresem v práci. Tento pojem označuje to, v jaké psychické a fyzické pohodě jedinec je a jak se cítí. Je tedy důležité, aby byly určité aktivity v organizaci propojené a docházelo tím k lepší efektivitě organizace. Pro pracovníky je velice důležité, aby byla v organizaci sociální pohoda. Souvisí to s organizační kulturou, která by měla zahrnovat péči a poradenství pro své zaměstnance a programy, které pomáhají překonat problémy, se kterými se pracovník potýká. Může jít například o snižování stresu nebo organizační změny. Podnik, který funguje správně tak pečuje o své pracovníky formou preventivních a poradenských programů, které se zaměřují především na zmírnění stresu, který je provází a na zlepšování jejich zdraví.

2.11 Zvládání stresu

2.11.1 Z hlediska jedince

Je velice důležité umět se se stresem vyrovnat a snažit se na něj připravit. Jeho zvládání je možné dvěma způsoby. Buď se může jednat o krátkodobé zvládání, které řeší akutní problémy. Druhý způsob je dlouhodobé zvládání. To znamená, zvyšovat odolnost vůči stresům, které na jedince mohou v budoucnu působit (Mikuláščík, 2007).

Dále můžeme obě formy zvládání stresu rozdělit na tělesné a duševní. V neposlední řadě se dělí na zvládání zaměřené na vyřešení problému a způsoby, které se zaměřují na zvládnutí emocí (Mikuláščík, 2007). V následujících výčtech se nachází interpretace jednotlivých forem podle Mikuláščíka (2007).

Krátkodobé tělesné zvládání

- prohloubit dýchání
- vlažná voda na opláchnutí spánků a k napití
- vyřvat se, vybit energii, bouchnout si do něčeho
- krátký spánek
- vyrovnat se se situací, která je nezvratná
- nedělat v ten den už nic důležitého, žádná důležitá rozhodnutí

Krátkodobé duševní zvládání

- stop technika – jedinec si uvědomí stres, který nastupuje a předem se na něj připravuje, snaží se pozitivně motivovat
- autosugesce, popovídat si s někým blízkým nebo sám se sebou
- nepotlačovat emoce – vybrečet se
- poslech příjemné hudby
- navozování pozitivního myšlení a emocí
- vysmát se sám sobě

Dlouhodobé tělesné zvládání

- dlouhodobá a pravidelná relaxace
- sport a s tím souvisí i zvyšování fyzické a duševní kondice
- kontrola myšlenek
- výživa
- změna prostředí
- kontakt s přírodou

Dlouhodobé psychické zvládání

- důvěra v lidi, posilování dobrých vztahů
- umět odpouštět lidem
- být trpělivý a naslouchat, respektovat názory jiných
- zbavení se obav, že se něco nepodaří
- dívat se na věci s humorem
- neočekávat příliš od jiných lidí

Zvládání zaměřené na problémy

Zvládání stresu zaměřené na problémy se zabývá tím, co je příčinou a jak je daný problém složitý, a také možnými řešeními problému. V této metodice se objevuje méně důsledků v podobě depresí a dalších potíží. Je to dáno tím, že tento postup není zaměřen na řešení příznaků, ale příčin (Mikuláščík, 2007).

Zvládání zaměřené na emoce

Tato metoda je používána tehdy, kdy je situace neřešitelná. V tomto postupu jde o symptomatické zvládání, o zvyšování odolnosti a odpoutání pozornosti. Strategií, které se dají použít je mnoho. Je to například kognitivní strategie, behaviorální nebo vyhybavé strategie (Mikuláščík, 2007).

Strategie, která je zaměřená na problém, se objevuje častěji například v pracovních konfliktech. Na druhou stranu strategie zaměřená na řízení emocí je častější u rodinných konfliktů (Křivohlavý, 2001).

Bylo také zjištěno, že příklon k častějšímu používání té či oné strategie je dán výchovou rodiny, ale i vlivem společenského prostředí (Křivohlavý, 2001).

Existují také dva styly, kterými se můžeme vypořádat se stresem. Prvním z nich je styl „**vyhýbání se stresu**“, který je vhodnější využít tam, kde očekáváme, že stres nebude příliš velký a nebude trvat dlouho (Křivohlavý, 2001).

Jako druhý styl můžeme zmínit „**stavění se na odpor stresu**“. Tento styl znázorňuje aktivní boj. Je vhodnější ho využívat tam, kde se očekává, že stres bude působit delší dobu nebo tam, kde se s velkou pravděpodobností bude tato situace častěji opakovat (Křivohlavý, 2001).

Někdy se však člověk brání proti stresu pomocí tzv. **obranných mechanismů**. Definice tohoto pojmu je podle Křivohlavého (1994, s. 60) tato: „*Je to jakýkoliv druh činnosti včetně myšlení a cítění, jehož účelem je odvést pozornost a povědomí o nepříjemném či zahanbujícím faktu nebo skutečnosti, která vzbuzuje úzkost. Ohrožena přitom může být sebeúcta, sebevědomí, sebehodnocení, vlastní jádro našeho já.*“

Mezi obranné mechanismy zařazuje Křivohlavý (1994) například:

1. **Represe** – vytěsnění z vědomí, děje se tak automaticky, aniž bychom si toho byli vědomi.
2. **Regrese** znázorňuje krok zpátky z vývojového hlediska. Můžeme se zde setkat s trucovitostí nebo agresivitou. Opak regrese je progrese, která se projevuje krokem vpřed na cestě vývoje.
3. **Inverze** znamená převrácené chování. Pokud se tedy nemůžeme k někomu chovat nepřátelsky, zvolíme opačnou formu, která se může projevovat nadměrnou uctivostí.
4. **Popírání** je něco jako zavírání očí před tím, co se děje. Je to zcela automatické.
5. **Racionalizace** – snažíme se hledat moudré důvody pro nemoudré věci, které děláme.
6. **Sebeobviňování** – vyčítání si chyb, které jsme udělali.
7. **Obviňování druhých lidí** je zaměřeno na druhého člověka, na druhé lidi, na okolnosti, podmínky nebo nepřízeň osudu.

Podle Kohoutka a Štěpaníka (2000) existují **aktivní a pasivní** přizpůsobovací mechanismy. Pomocí těchto mechanismů člověk reaguje na stres, kterému je vystaven.

Aktivní přizpůsobovací mechanismy

Tyto mechanismy vycházejí z útoku jako odpovědi na ohrožení. Patří mezi ně například:

- **Přímá agrese** – přímo napadá skutečného či domnělého útočníka.
- **Nepřímá, skrytá agrese** – k projevům patří intriky, pomluvy, závist, ironie.
- **Agrese přenesená** – agrese se obrací ne k útočníkovi, ale k náhradnímu objektu, tím může být osoba sama (autoagrese), nějaký předmět (vandalismus, destrukce) anebo jiní lidé (heteroagrese).
- **Bagatelizace** – člověk zlehčuje neúspěch a selhání.

Pasivní přizpůsobovací mechanismy – představují různé formy úniku

- **Únik do snění a fantazie** – často je to náhražka za reálné uspokojení potřeb.
- **Únik do nemoci** – reakce poměrně častá na pracovištích, kdy se zvyšuje počet práce neschopných v náročných situacích.
- **Únik k náhradním činnostem a aktivitám** představuje únik do fiktivního světa filmu, literatury nebo také únik k alkoholismu a drogové závislosti.
- **Izolace a negativismus** – únik do bezpečí samoty, stažení se do sebe.

Tyto mechanismy, jak aktivního, tak pasivního přizpůsobování jsou běžné při emočním vyrovnáváním se jedince s náročnými životními situacemi. Každý z nich může být za jistých podmínek nejlepší reakcí, protože někdy je lepší vyřešit situaci útekem, jindy je lepším řešením odpovědět na útok útokem (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Je to na každém jedinci, aby se rozhodl, jak bude řešit stresovou situaci. Důležité je však to, aby si uvědomil, že se vyskytl nějaký problém a byl schopen tento problém zvládnout a vyřešit. Jelikož tím, že bude před stresem utíkat, může dojít k poškození zdraví nebo k problémům jak v práci, tak v osobním životě.

2.11.2 Z hlediska organizace

Armstrong (2007) zmiňuje čtyři hlavní důvody, proč by měly organizace brát na vědomí stres. Mezi ně patří:

- Společenská odpovědnost zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života.
- Větší množství stresu může způsobovat onemocnění.
- Stres může způsobit neschopnost vyrovnávat se s požadavky práce. To poté vyvolává další stres.
- Nadměrný stres snižuje efektivnost pracovníka. Tím dochází k ohrožení výkonu organizace.

Tudíž je potřeba, aby organizace nebraly stres u svých pracovníků na lehkou váhu a snažily se najít cesty, které mohou pomoci k tomu, aby organizace lépe zvládala stres na pracovišti. Mezi tyto cesty řadí Armstrong (2007):

- **Vytváření pracovních míst** – může zlepšit situaci v organizaci v rámci vyjasňování rolí a snižování nebezpečí, které vyplývá z konfliktu rolí.
- **Cíle a normy výkonu** – tato cesta představuje především stanovování dosažitelných cílů, které nejsou pro pracovníky nadměrným břemenem.
- **Umístování a rozmístování** – zařazení lidí na taková pracovní místa, která mohou dobře zvládat s ohledem na jejich schopnosti.
- **Rozvoj kariéry** souvisí s plánováním kariéry a povyšováním pracovníků v souladu s jejich schopnostmi.
- **Procesy řízení pracovního výkonu** – umožňují dialog mezi manažery a jedinci o práci, problémech na pracovišti a ambicích lidí.
- **Konzultace** dává možnost promluvit si s členem personálního útvaru nebo podnikovým lékařem o problémech.
- **Vzdělávání manažerů** především v oblasti hodnocení pracovního výkonu nebo metod konzultování.
- **Politika rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem** – jde především o zvláštní dovolené nebo pružnou pracovní dobu, která je poskytována pracovníkům, kteří mají na starosti děti, partnery nebo další osoby.

2.12 Shrnutí

V první části bakalářské práce se na začátku věnujeme tomu, co vlastně stres je a jaké existují jeho typy. Víme tedy, že může na pracovníky působit eustres – tedy stres pozitivní, který může jedinec vnímat jako výzvu. Dále může být jedinec vystaven distresu, tedy negativnímu stresu, který se dále může dělit například na situační, chronický, fyzický nebo psychický distres. Dále jsme se zaměřili na to, jak se vlastně stres začal zkoumat. Zjistili jsme, že mezi ty, kteří se začali věnovat zkoumání stresu jako první, patřili Pavlov, Cannon a Selye.

Důležité bylo také popsat to, co vlastně spouští stresovou reakci u pracovníků. Jedná se o tzv. stresor, který může působit formou fyzických, psychických nebo sociálních stresorů. Stresory tedy spouštějí stresovou reakci a ta se může u jedince projevit buď fyzickými, nebo psychickými signály.

K tomu, abychom se mohli zaměřit na pracovní stres, je potřeba znát, jaké typy osobnosti existují, protože to potom může ovlivnit, jak člověk v práci reaguje a jak moc je náchylný ke stresu. Existují tedy dva typy osobnosti, typ A a typ B. Kdy osoba typu A je velice vnímavá ke stresu, je to způsobeno jejím vysokým pracovním výkonem. U těchto osob může dojít až k workoholismu. Naopak osoba typu B je klidná a rozvážná.

Následně už jsme se mohli začít zabývat stresem, který působí na člověka při výkonu jeho povolání. Existuje spousta věcí, které působí na pracovníka v jeho práci negativně. Můžeme zmínit například termínované úkoly, šikanu na pracovišti, hluk, konflikty mezi spolupracovníky nebo špatné pracovní prostředí. To jak bude jedinec reagovat na stres, kterému je vystaven, může být ovlivněno například

tím, jak daný člověk vnímá stresovou situaci nebo dřívější zkušeností, kterou pracovník získal. Dále jsme se zabývali motivací v organizaci, která může pomoci ve snížení stresu a tím pádem i k lepšímu výkonu zaměstnance.

Pokud je však pracovník vystavován stresu, může dojít k problémům, které tento stres způsobuje. Na člověka může působit prostřednictvím psychických symptomů (podrážděnost, ztráta zájmu nebo nedůvěra k lidem), fyziologických symptomů (trávicí potíže, nespavost nebo pláč) a v neposlední řadě v podobě psychosomatických nemocí, mezi které patří například astma, vysoký krevní tlak nebo cukrovka. Díky dlouhodobému stresu může dojít také až k syndromu vyhoření, který se projevuje nezájmem, apatií, depresi a úzkostmi.

V tom případě je důležitá prevence stresu, jak z pohledu jedince, tak i organizace. Z hlediska jedince je dobré se zaměřit na cvičení nebo dostatečný odpočinek. Vhodné je také začít s některou z technik, které pomáhají zvládat stres. Je to například relaxace, meditace nebo imaginace. Z hlediska organizace je také velice důležitá prevence, jelikož je pro všechny velice dobré, když mohou pracovat v pohodovém prostředí. Zaměřili jsme se zde především na pojem organizační zdraví.

V neposlední řadě jsme se zabývali zvládnutím stresu, které může pomoci pracovníkům s tím, jak se vyrovnat s případným stresem, který na ně působí. Z hlediska jedince jsme se zaměřili především na to, že zvládnutí může být krátkodobé tělesné nebo duševní nebo také dlouhodobé duševní a tělesné. Jde především o to, aby člověk věděl, jak může reagovat na případný stres a co mu může pomoci. Někdy se ovšem člověk brání proti stresu pomocí tzv. obranných mechanismů, mezi které patří například represe, regrese, popírání nebo racionalizace. Zvládnutí stresu z pohledu organizace je poté zaměřeno především na vytváření pracovních míst, správné umístění pracovníků nebo povyšování pracovníků v souladu s jejich schopnostmi. Je totiž velice důležité, aby měly organizace zájem o své zaměstnance a snažily se, aby nebyli vystavováni zbytečnému stresu.

Důvod proč jsme se v teoretické části zabývali především pracovním stresem a jeho následky byl ten, abychom mohli zjistit stresové faktory působící na zaměstnance na Krajském úřadě Kraje Vysočina. To jsme zjišťovali pomocí dotazníkového šetření. Snahou bylo zjistit, co pracovníky stresuje a naléznout nějaká řešení, která by mohla případný stres na pracovišti snížit.

3 Vlastní výzkum

3.1 Úvod

Ve druhé části bakalářské práce se budeme věnovat výzkumu na Krajském úřadě v Jihlavě. Ke zjištění informací od pracovníků využijeme elektronický dotazník, pomocí kterého budeme zjišťovat stresové faktory, které působí na vedoucí a řadové pracovníky při výkonu jejich povolání. V závěru navrhneme opatření ke zmírnění problémů, které zjistíme na základě výsledků z dotazníkového šetření.

3.2 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjištění stresových faktorů, které se objevují na Krajském úřadě Kraje Vysočina. Budeme zde porovnávat vedoucí a řadové pracovníky a zaměříme se i na některé rozdíly mezi samosprávou a úředníky. Tímto rozdělením budeme moci sledovat, jaké jsou rozdíly ve stresujících faktorech, které na jednotlivé zaměstnance úřadu působí. Budeme také moci tyto skupiny srovnat v tom, jak vnímají jednotlivé stresující faktory. Dílčím cílem je opatření proti prevenci. Proto budeme na základě výsledků výzkumu navrhnout řešení, včetně základního ekonomického zhodnocení, která by mohla odstranit nebo alespoň snížit některé stresové faktory, které působí na pracovníky úřadu.

3.3 Stanovené hypotézy

Předpokládáme, že vedoucí pracovníci budou pociťovat mnohem větší odpovědnost při své práci než pracovníci řadoví, a to především z důvodu větší potřeby odborných znalostí, jejich náplně práce a zodpovědnosti za více lidí. Dále předpokládáme, že řadové pracovníky nejvíce obtěžuje při práci monotónní pracovní poloha, tedy to, že převážnou část dne sedí. Z čehož dále mohou plynout zdravotní problémy. V rámci operacionalizace hypotéz předpokládáme:

- Více jak 70 % vedoucích pracovníků vnímá svoji práci jako velmi odpovědnou.
- U více než poloviny všech pracovníků přispívá nejvíce ke stresu na pracovišti množství práce.
- Řadové pracovníky obtěžuje nejvíce při jejich práci monotónní pracovní poloha.

3.4 Historie a charakteristika společnosti

Krajský úřad Kraje Vysočina sídlí v Jihlavě na ulici Žižkova 57 a je orgánem kraje, který napomáhá činnosti dalších orgánů kraje, kterými jsou rada a zastupitelstvo. Ty krajskému úřadu zadávají úkoly v řadě tzv. samosprávných oblastí (péče o rozvoj kraje, péče o majetek, schvalování rozpočtu kraje atd.). Dále je krajský úřad

orgánem, který vykonává tzv. přenesenou působnost, kterou na něj pomocí zvláštních zákonů přenáší stát (Krajský úřad Kraje Vysočina, 2013).

Krajský úřad je vedený ředitelem a dále se člení na odbory, které se člení na jednotlivá oddělení a na samostatná oddělení. Mezi odbory patří například odbor dopravy a silničního hospodářství, ekonomický odbor, odbor informatiky, odbor majetkový, odbor sociálních věcí a spoustu dalších (Krajský úřad Kraje Vysočina, 2013).

Krajský úřad je zastupován hejtmanem. Mezi orgány kraje patří zastupitelstvo, které například rozhoduje o nakládání s nemovitým majetkem kraje a schvaluje jeho rozpočet. Druhým orgánem je rada, což je výkonný orgán kraje v oblasti samostatné působnosti. V Kraji Vysočina má 9 členů. Radu tvoří hejtman, náměstci hejtmana a další členové rady (Krajský úřad Kraje Vysočina, 2013).

Krajský úřad zaměstnává přes 500 lidí, kteří vykonávají různé pracovní pozice. Mezi nejpočetnější skupinu patří úředníci, kteří pracují v jednotlivých odborech a odděleních. Dále se jedná o hospodářské pracovníky a samosprávu, do které spadají členové rady a zastupitelstva Kraje Vysočina (Krajský úřad Kraje Vysočina, 2013).

3.5 Metodika výzkumu

Součástí bakalářské práce bylo zvolit vhodnou metodu. Usoudili jsme, že nejvhodnější bude dotazování, které bude probíhat formou elektronického dotazníku. Jedná se o nejvhodnější a nejrychlejší způsob zjišťování informací u velkého počtu osob (Surynek, 2001). Vzhledem k pracovní vytíženosti zaměstnanců úřadu, jsme zvolili právě elektronický dotazník, který může pracovník vyplnit v době, kdy má zrovna dostatek času.

Tento dotazník byl zcela anonymní a obsahoval uzavřené, polootevřené i otevřené otázky. Většina z otázek byla pro respondenty povinná. Dotazník byl vložen na webové stránky www.survio.com a následně rozeslán zaměstnancům krajského úřadu. Obsahuje 39 otázek, z toho na 7 otázek je možnost více odpovědí, 3 otázky jsou otevřené, na které odpovídají všichni respondenti. V neposlední řadě se v dotazníku objevují 4 doplňující otázky, které jsou otevřené. Tyto otázky nejsou povinné pro všechny respondenty, ale odpovídá na ně pouze ten, který na předchozí otázku odpověděl určitým způsobem, který po něm následně požaduje vyplnění doplňující otázky. Otevřené otázky slouží k tomu, abychom zjistili názor pracovníků na tuto problematiku a dozvěděli se mnohem více informací, protože v otevřené otázce se může pracovník více rozepsat a napsat více možností než u zatrnutí pouze jedné možnosti. Zbývající otázky jsou uzavřené s možností jedné odpovědi. U několika uzavřených otázek je však také možnost jiné odpovědi, kde mohou respondenti doplnit to, co nebylo v nabídce, popřípadě se více rozepsat na určitou otázku.

Dotazník obsahuje základní demografické otázky, týkající se pohlaví, věku a nejvyššího vzdělání pracovníka. Dále jsou v dotazníku otázky, které se zaměřují na stresory v práci, sociální stresory a také na samotnou prevenci stresu.

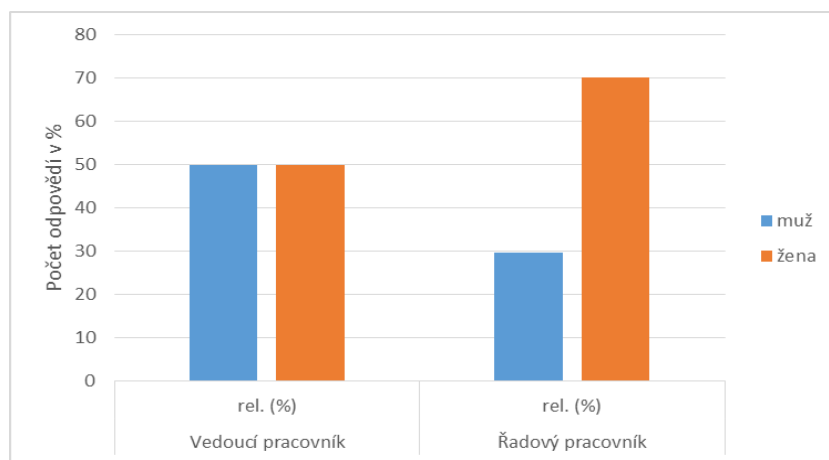
3.6 Výběrový soubor

Dotazníky jsme rozeslali pracovníkům Krajského úřadu v Jihlavě s různou pracovní pozicí a postavením. Po uvážení jsme stanovili počet rozeslaných dotazníků na 70 z důvodu přehledného vyhodnocování dosažených výsledků. Dotazníků se vrátilo 51. Návratnost dotazníků činí tedy necelých 73 %. Z těchto 51 dotazníků bylo 45 od úředníků, 1 od hospodářského pracovníka a 5 vyplněných dotazníků od pracovníků ze samosprávy. Z dosažených dotazníků jsme se také dozvěděli, že z 51 odpovědí bylo 37 od řadových pracovníků a 14 od vedoucích pracovníků. Myslím si, že počet vrácených dotazníků je dobrý, vzhledem k pracovní vytíženosti některých pracovníků.

3.7 Výsledky a jejich interpretace

Výsledky dotazníků jsou interpretovány pomocí grafů a tabulek s použitím absolutní četnosti i relativní četnosti v procentech. Hodnoty vyjadřující procenta jsou zaokrouhleny na celá čísla, proto se někdy vyskytuje součet nerovnájící se 100 %. Všechna procenta uvedená dále v práci znázorňují procentuální část z 51 dotázaných respondentů.

1. Jaké je Vaše pohlaví?



Obr. 1 Složení respondentů podle pohlaví

Z vyplněných dotazníků odpovědělo 50 % mužů a 50 % žen, kteří pracují jako vedoucí pracovníci. Mezi řadovými pracovníky bylo 30 % mužů a 70 % žen.

2. Jaký je Váš věk?

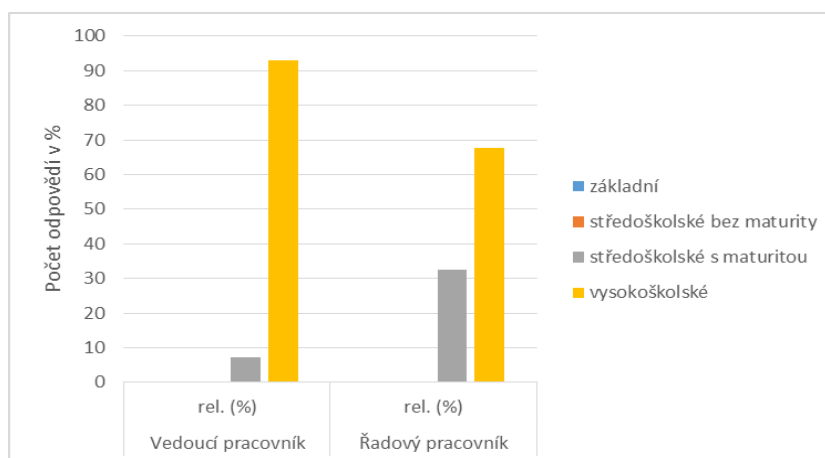
Tab. 1 Složení respondentů podle věku

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
méně jak 20 let	0	0	0	0	0	0
20 - 29 let	0	0	6	16	6	12
30 - 39 let	4	29	14	38	18	35
40 - 49 let	3	21	7	19	10	20
50 - 59 let	7	50	8	22	15	29
60 a více let	0	0	2	5	2	4

Vedoucí pracovníci na Krajském úřadě Kraje Vysočina jsou nejčastěji ve věku 50 – 59 let, a to konkrétně 50 % z dotázaných. Naopak nikdo z dotázaných není mladší 20 let. To souvisí také s následující otázkou, ve které jsme zjistili, že všichni z respondentů mají minimálně středoškolské vzdělání s maturitou.

U řadových pracovníků je nejpočetněji zastoupena věková skupina od 30 do 39 let.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Obr. 2 Složení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Můžeme vidět, že nejvyšší dosažené vzdělání u vedoucích pracovníků je vysokoškolské, je tomu tak u 93 % z dotázaných. Pouze 7 % má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. U řadových pracovníků převažuje také vysokoškolské vzdělání, a to z 68 %.

4. Kolik let pracujete na Krajském úřadě v Jihlavě?

Tab. 2 Složení respondentů podle délky zaměstnání na úřadě

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
méně jak 1 rok	0	0	3	8	3	6
1 až 5 let	1	7	8	22	9	18
6 až 10 let	4	29	6	16	10	19
více jak 10 let	9	64	20	54	29	57

Přes polovinu dotázaných pracuje na úřadě více jak 10 let, a to konkrétně u vedoucích pracovníků 64 % a u řadových pracovníků 54 %. Méně jak 1 rok pracují na úřadě pouze 3 pracovníci, a to ani jeden z vedoucích pracovníků. To může poukazovat na nízkou fluktuaci.

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Z celkového počtu vrácených dotazníků spadá 5 pracovníků do samosprávy, což představuje 9,8 %. Pouze jeden z dotázaných je zaměstnán jako hospodářský pracovník. Převážná část zaměstnanců spadá do pracovní pozice – úředník, a to konkrétně 88 %, tedy 45 ze všech respondentů.

6. Do jakého pracovního postavení byste se zařadil?

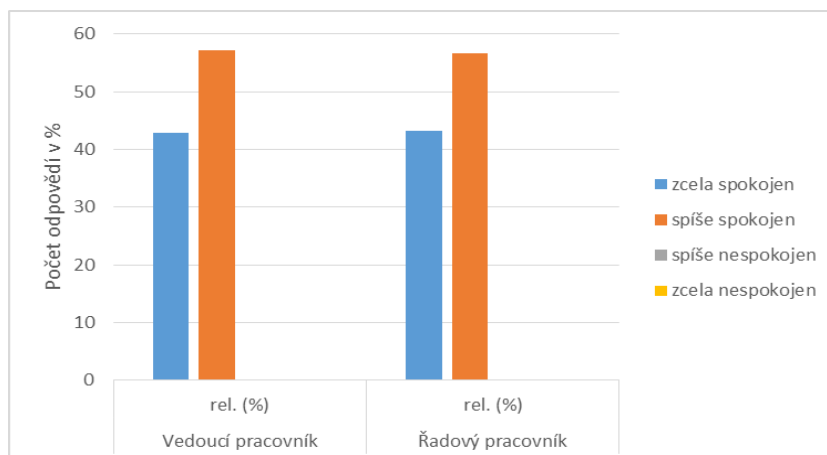
Z respondentů, kteří vyplňovali dotazník, se označilo za vedoucí pracovníky 27,5 % a za řadové pracovníky 72,5 %. Tyto údaje jsou pro nás důležité pro porovnání rozdílů ve vnímání a působení stresu u jednotlivých skupin.

7. Jak jste spokojen se svým zaměstnáním?

Tab. 3 Složení respondentů podle míry spokojenosti se zaměstnáním

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
zcela spokojen	6	43	16	43	22	43
spíše spokojen	8	57	21	57	29	57
spíše nespokojen	0	0	0	0	0	0
zcela nespokojen	0	0	0	0	0	0

U této otázky došlo k velice pozitivním odpovědím, jelikož ze všech dotázaných jsou jak vedoucí, tak i řadové pracovníci spíše nebo zcela spokojeni se svým zaměstnáním. Dokonce 43 % respondentů je se svým zaměstnáním zcela spokojeno.



Obr. 3 Složení respondentů podle míry spokojenosti se zaměstnáním

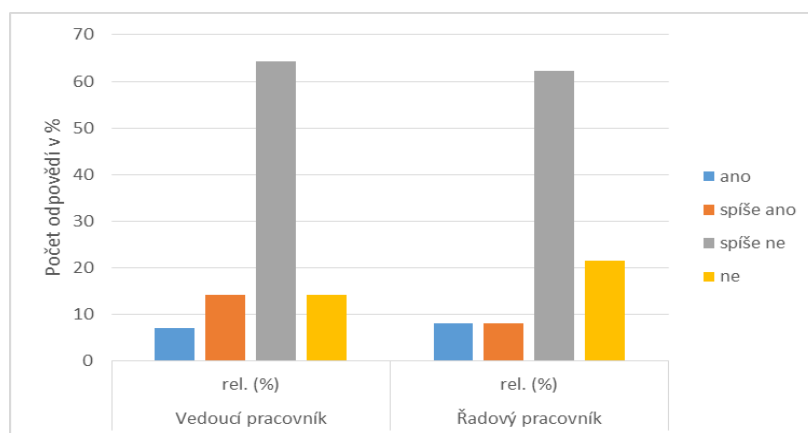
8. Co je důvodem Vaší spokojenosti, příp. nespokojenosti?

Tato otázka byla otevřená a vedla tak k lepšímu pochopení spokojenosti nebo nespokojenosti u zaměstnanců. Mezi nejčastější důvody, které pracovníci zmiňovali, patřilo to, že je jejich práce zajímavá, rozmanitá, samostatná, a že je baví. Mezi další důvod spokojenosti patřil dobrý kolektiv, pracovní prostředí, jistota práce, a také dobré finanční ohodnocení a benefity, které jsou s jejich prací spojeny.

Tab. 4 Složení respondentů podle důvodů spokojenosti

	Celkem abs.
moje práce mě baví	9
možnost osobního rozvoje a vzdělání	5
zajímavá rozmanitá práce	11
kontakt s lidmi, setkávání se zajímavými lidmi	3
pružná pracovní doba	6
pracovní prostředí	8
dobrý kolektiv	14
druh práce, samostatná práce	9
spokojenost s nadřízeným	8
benefity	8
finanční ohodnocení	6
jistota pracovního místa	8

9. Bojíte se, že byste mohl v nejbližší době přijít o svoji práci?



Obr. 4 Složení respondentů podle obav ze ztráty pracovního místa

Více jak polovina všech pracovníků se spíše neobává toho, že by v nejbližší době mohla přijít o svoji práci. U řadových pracovníků se obává o práci 16 % a u vedoucích pracovníků dokonce 21 %. Mezi úředníky je až 87 % těch, kteří nemají zvýšený strach o ztrátu pracovního místa. Naopak 40 % pracovníků ze samosprávy se obává o svoji práci.

Tab. 5 Složení respondentů podle obav ze ztráty pracovního místa

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	1	7	3	8	4	8
spíše ano	2	14	3	8	5	10
spíše ne	9	64	23	62	32	63
ne	2	14	8	22	10	20

10. Pokud ano, co je zdrojem obav o Vaši práci?

Tato otázka byla otevřená a sloužila ke zjištění konkrétních obav, které pracovníci mají. Odpovídali na ni tedy ti, kteří v předchozí otázce odpověděli ano nebo spíše ano. Na tuto otázku odpovědělo 15 lidí a mezi nejčastější odpovědi patřila smlouva na dobu určitou, kde panuje strach o neprodloužení nebo nezískání jiné pozice na úřadě. Další odpovědi bylo osobní pochybení. Nejčastěji zmiňovanou odpovědí byly však volby, které budou v říjnu tohoto roku a s tím spojená změna politické reprezentace. To může znamenat pro spoustu lidí strach o práci, jelikož je na úřadě mnoho volených pracovníků, kteří nyní nemají svoji práci jistou.

11. Jaká je Vaše pracovní doba?

Z vedoucích pracovníků má 79 % nepravidelnou pracovní dobu a pouze 21 % pracovníků dobu pravidelnou. U řadových pracovníků je více jak polovina s pravidelnou pracovní dobou.

U pracovníků ze samosprávy převažuje nepravidelná pracovní doba, a to z 80 %. Více jak polovina úředníků má také nepravidelnou pracovní dobu, a to 53 % z dotázaných.

Tab. 6 Složení respondentů podle pracovní doby

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
pravidelná	3	21	20	54	23	45
nepravidelná	11	79	17	46	28	55

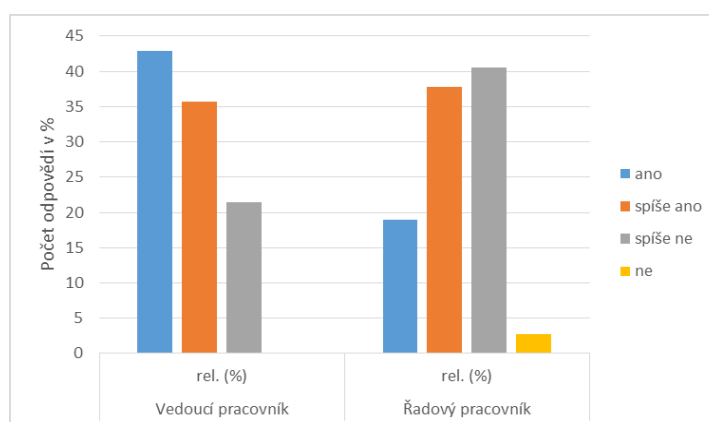
12. Vyhovuje Vám pracovní doba, kterou máte v práci?

Tab. 7 Složení respondentů podle spokojenosti s pracovní dobou

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	7	50	22	59	29	57
spíše ano	6	43	12	32	18	35
spíše ne	1	7	3	8	4	8
ne	0	0	0	0	0	0

Tato otázka se zabývala spokojeností s pracovní dobou, kterou mají v práci. Dozvěděli jsme se, že 92 % z dotázaných je naprosto nebo spíše spokojeno s pracovní dobou, kterou má. Pouze 8 % není spíše spokojeno s pracovní dobou, a to konkrétně třem pracovníkům nevyhovuje spíše nepravidelná pracovní doba a jednomu z dotázaných spíše nevyhovuje pracovní doba pravidelná.

13. Je stres součástí Vašeho každodenního života?



Obr. 5 Složení respondentů podle míry vnímání každodenního stresu

Až 79 % z vedoucích pracovníků vnímá, že na něj působí každodenní stres. Pouze 21 % z vedoucích pracovníků si myslí, že mu nejsou vystaveny. Více jak polovina řadových pracovníků také pociťuje každodenní působení stresu a až 60 % úředníků i pracovníků ze samosprávy vnímá, že na ně působí každodenně stres.

Tab. 8 Složení respondentů podle míry vnímání každodenního stresu

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	6	43	7	19	13	25
spíše ano	5	36	14	38	19	37
spíše ne	3	21	15	40	18	35
ne	0	0	1	3	1	2

14. Pokud ano, jaký je zdroj Vašeho každodenního stresu?

Tab. 9 Složení respondentů podle zdroje každodenního stresu

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
stres z domova	0	0	4	11	4	8
stres z osobních vztahů	1	7	6	16	7	14
stres z práce	10	71	19	51	29	57
jiné	2	14	5	14	7	14

U této otázky bylo možné zahrnout více odpovědí, jelikož na člověka může působit více stresorů zároveň. Absolutní a relativní četnost tak neodpovídá 100 %. U více jak poloviny ze všech dotázaných je každodenní stres spojen se stresem z práce, převážně je tomu tak u vedoucích pracovníků. U 22 % pracovníků se ale také objevuje stres z domova nebo z osobních vztahů.

15. Myslíte si, že pracujete ve stresovém prostředí?

Celkem 57 % ze všech dotázaných si myslí, že převážně pracují ve stresovém prostředí. U vedoucích pracovníků je toto procento vyšší – 79 %. Z řadových pracovníků považuje prostředí, ve kterém pracují, převážně za stresující až 49 %. Naopak 52 % z řadových pracovníků si nemyslí, že pracuje ve stresovém prostředí. U vedoucích pracovníků je toto procento nižší, a to pouze 21 %.

Tab. 10 Složení respondentů podle pocitu práce ve stresovém prostředí

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	6	43	3	8	9	18
spíše ano	5	36	15	41	20	39
spíše ne	3	21	18	49	21	41
ne	0	0	1	3	1	2

16. Co podle Vás nejvíce přispívá ke stresu ve Vašem zaměstnání?

Tab. 11 Složení respondentů podle zdroje stresu v zaměstnání

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
pracovní prostředí	1	7	2	5	3	6
množství práce	10	71	21	57	31	61
vztahy na pracovišti	5	36	8	22	13	25
chování nadřízených	2	14	11	30	13	25
málo času na pracovní úkoly	5	36	16	43	21	41
nic	0	0	1	3	1	2
jiné	3	21	3	8	6	12

V této otázce si mohli respondenti vybrat více odpovědí, proto relativní a absolutní četnost neodpovídá 100 %. U vedoucích pracovníků přispívá nejvíce k pracovnímu stresu množství práce, vztahy na pracovišti a také nedostatek času na pracovní úkoly. Řadové pracovníky naopak v práci stresuje nejvíce množství práce, nedostatek času na pracovní úkoly a v neposlední řadě také chování nadřízených. U pra-

covníků v samosprávě a úředníků je největším zdrojem pracovního stresu také množství práce.

17. Máte možnost se o dojmy nebo problémy ze zaměstnání s někým podělit?

Tab. 12 Složení respondentů podle možnosti se o problémy ze zaměstnání s někým podělit

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	8	57	21	57	29	57
spíše ano	5	36	14	38	19	37
spíše ne	1	7	2	5	3	6
ne	0	0	0	0	0	0

Až 94 % z dotázaných má možnost se o dojmy nebo problémy ze zaměstnání s někým podělit. Pouze 6 % odpovědělo, že se spíše nemá komu svěřit s problémy z práce.

18. Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti (spolupracovníci, kolegové)?

Tab. 13 Složení respondentů podle spokojenosti se vztahy na pracovišti

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
výborné	0	0	5	14	5	10
dobré	12	86	30	81	42	82
špatné	2	14	2	5	4	8
velmi špatné	0	0	0	0	0	0

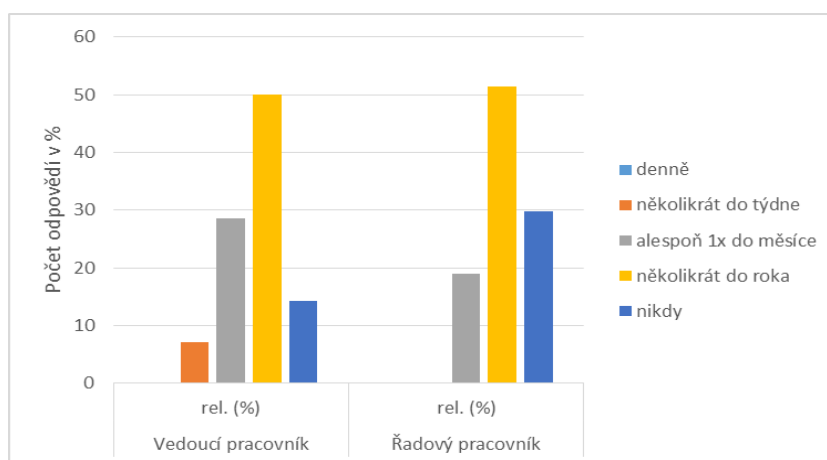
Vztahy na pracovišti považuje za dobré 86 % vedoucích a 81 % řadových pracovníků. Nikdo z pracovníků nepovažuje vztahy na pracovišti za velmi špatné.

19. Jak často míváte konflikty se svými spolupracovníky nebo nadřízeným?

U vedoucích pracovníků dochází nejčastěji ke konfliktům několikrát do roka, a to u 50 %. 29 % vedoucích pracovníků mívá konflikt se spolupracovníky nebo nadřízeným alespoň 1x do měsíce. Z řadových pracovníků uvedlo 30 %, že nemá konflikt nikdy. Žádný z pracovníků nemívá konflikty se spolupracovníky nebo nadřízeným denně.

Tab. 14 Složení respondentů podle četnosti konfliktů se spolupracovníky nebo nadřízeným

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
denně	0	0	0	0	0	0
několikrát do týdne	1	7	0	0	1	2
alespoň 1x do měsíce	4	29	7	19	11	22
několikrát do roka	7	50	19	51	26	51
nikdy	2	14	11	30	13	25



Obr. 6 Složení respondentů podle četnosti konfliktů se spolupracovníky nebo nadřízeným

20. Co je nejčastější příčinou těchto konfliktů?

Tato otázka byla otevřená a vztahovala se k předešlé otázce týkající se konfliktů na pracovišti. Mezi nejčastější příčiny, které vedou ke konfliktům, pracovníci zmiňovali odlišný názor nebo odlišný přístup k práci, špatné pochopení práce, špatnou komunikaci nebo nedorozumění. Mezi další ale méně často zmíněné příčiny konfliktů patří podle jednotlivých pracovníků neodbornost kolegů, špatný přenos informací, neochota řešit problém, nedostatek potřebných informací nebo nekvalitní práce podřízených.

21. Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

Tab. 15 Složení respondentů podle vztahu s nadřízeným

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
výborný	5	36	12	32	17	33
dobrý	9	64	24	65	33	65
špatný	0	0	1	3	1	2
velmi špatný	0	0	0	0	0	0

Všichni vedoucí pracovníci mají vztah s nadřízeným výborný nebo dobrý. U řadových pracovníků je to stejné, pouze jeden odpověděl, že jeho vztah s nadřízeným je špatný.

22. Pokud jste odpověděl, že špatný, co je příčinou Vašeho špatného vztahu?

Tato otázka byla otevřená a navazovala na předchozí otázku. Na tuto otázku odpověděli 2 pracovníci. Jako příčinu špatného vztahu uvedli neupřímnost nadřízeného a jeho špatné zvládnání pracovního stresu. Jako další důvod špatného vztahu bylo uvedeno to, že jde o nového šéfa, který nerozumí dané oblasti a zadává úkoly nekompetentně.

23. Objevuje se na pracovišti šikana?

Tab. 16 Složení respondentů podle názoru na šikana na pracovišti

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	0	0	0	0	0	0
spíše ano	0	0	0	0	0	0
spíše ne	3	21	11	30	14	27
ne	11	79	26	70	37	73

Nikdo z dotázaných neodpověděl na tuto otázku tak, že by se na pracovišti vyskytovala šikana. 73 % ze všech pracovníků odpovědělo, že se tento problém na pracovišti nevyskytuje a 27 % odpovědělo na možnost spíše ne.

24. Pokud ano, jak se případná šikana na pracovišti projevuje?

Tato otázka byla pro respondenty otevřená. Jelikož navazovala na předchozí otázku, v případě označení odpovědi ano nebo spíše ano, není na tuto otázku žádná odpověď.

25. Je něco, co by se mohlo ve Vašem zaměstnání zlepšit?

U této odpovědi mohli pracovníci zatrhnout více odpovědí, proto relativní a absolutní četnost nedává 100 %. Jak je vidět z tabulky, nejčastější věc, která byla zmiňována vedoucími pracovníky pro zlepšení jejich práce, byla lepší organizace práce – 57 % a vztahy na pracovišti se spolupracovníky – 50 %. U řadových pracovníků byly odpovědi různorodější. Nejvíce by chtěli, aby se zlepšila informovanost o novinkách a změnách, lepší organizace práce a vztahy se spolupracovníky.

Tab. 17 Složení respondentů podle názoru, co by se mohlo v jejich zaměstnání zlepšit

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
lepší komunikace s nadřízeným	2	14	9	24	11	22
informovanost o novinkách a změnách	3	21	13	35	16	31
vztahy na pracovišti se spolupracovníky	7	50	10	27	17	33
vztahy s nadřízeným	0	0	6	16	6	12
lepší organizace práce	8	57	11	30	19	37
stabilnější pracovní doba	1	7	1	3	2	4
kratší pracovní doba	0	0	5	14	5	10
nic	1	7	4	11	5	10
jiné	2	14	6	16	8	16

26. Jak hodnotíte pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

Na tuto otázku odpovědělo 96 % z respondentů tak, že jsou zcela nebo spíše spokojeni s pracovním prostředím, ve kterém pracují. Pouze 2 řadoví pracovníci jsou spíše nespokojeni.

Tab. 18 Složení respondentů podle hodnocení pracovního prostředí

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
zcela spokojen	8	57	14	38	22	43
spíše spokojen	6	43	21	57	27	53
spíše nespokojen	0	0	2	5	2	4
zcela nespokojen	0	0	0	0	0	0

27. Jak velkou odpovědnost pocítujete při své práci?

Tab. 19 Složení respondentů podle hodnocení práce z hlediska míry odpovědnosti

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
velká odpovědnost	13	93	19	51	32	63
střední odpovědnost	1	7	17	46	18	35
malá odpovědnost	0	0	1	3	1	2

U této otázky byl vidět patrný rozdíl mezi jednotlivými skupinami osob, jelikož 93 % vedoucích pracovníků pocítuje při své práci velkou odpovědnost a pouze 7 % odpovědnost střední. U řadových pracovníků jsou odpovědi na tuto otázku vyrovnanější, 51 % vnímá velkou a 46 % střední odpovědnost. 62 % úředníků a 80 % pracovníků ze samosprávy vnímá svoji práci také jako velmi odpovědnou.

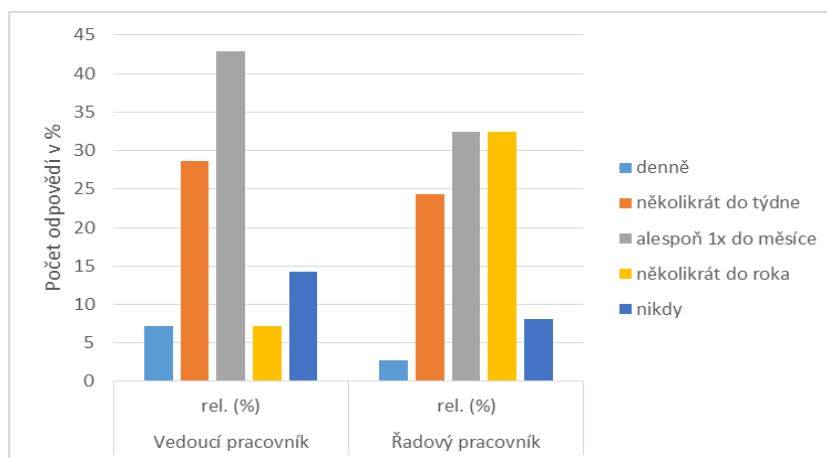
28. Jak často se cítíte pod tlakem ze strany Vašeho nadřízeného?

Tab. 20 Složení respondentů podle pocitu tlaku ze strany nadřízeného

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
denně	1	7	1	3	2	4
několikrát do týdne	4	29	9	24	13	25
alespoň 1x do měsíce	6	43	12	32	18	35
několikrát do roka	1	7	12	32	13	25
nikdy	2	14	3	8	5	10

Pod tlakem ze strany nadřízeného alespoň 1x do měsíce se cítí 43 % vedoucích pracovníků. Naopak u řadových pracovníků byla nejčastější odpověď alespoň

1x do měsíce a několikrát do roka. Pouze dva pracovníci ze všech dotázaných odpovíděli, že se cítí pod tlakem denně.



Obr. 7 Složení respondentů podle pocitu tlaku ze strany nadřízeného

29. Jak často si připadáte v práci pod časovým tlakem?

Tab. 21 Složení respondentů podle pocitu časového tlaku

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
denně	3	21	2	5	5	10
několikrát do týdne	8	57	17	46	25	49
alespoň 1x do měsíce	2	14	10	27	12	24
několikrát do roka	1	7	7	19	8	16
nikdy	0	0	1	3	1	2

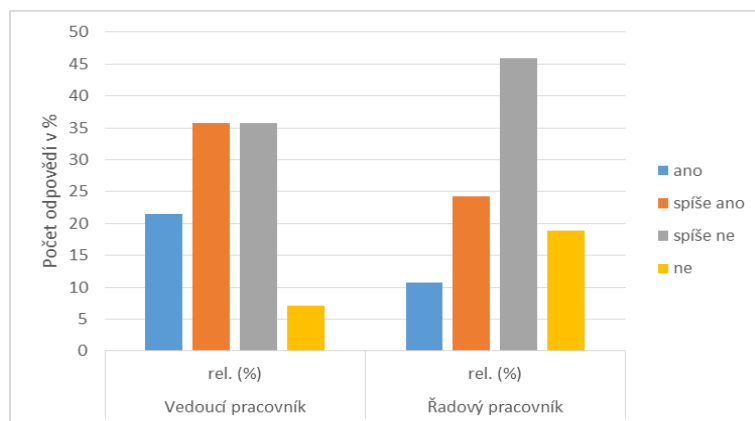
Pod časovým tlakem si připadá 57 % vedoucích pracovníků několikrát do týdne a denně jich je vystaveno časovému tlaku 21 %. U řadových pracovníků se nejčastěji objevovala odpověď několikrát do týdne, a to u 46 % pracovníků.

30. Cítíte se pod psychickým tlakem?

Tab. 22 Složení respondentů podle pocitu psychického tlaku

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	3	21	4	11	7	14
spíše ano	5	36	9	24	14	27
spíše ne	5	36	17	46	22	43
ne	1	7	7	19	8	16

Ze všech pracovníků se 43 % spíše necítí pod psychickým tlakem. Z vedoucích pracovníků je pod psychickým tlakem 57 % a u řadových pracovníků je to pouze 35 %. Mezi úředníky a samosprávou nejsou podstatné rozdíly u jednotlivých odpovědí.



Obr. 8 Složení respondentů podle pocitu psychického tlaku

31. Pokud ano, kdo nebo co tento tlak převážně způsobuje?

Tato otázka navazovala na předchozí otázku a respondenti mohli vybrat více odpovědí. Vedoucím pracovníkům způsobuje největší tlak v zaměstnání množství práce a časový tlak. Stejně tak u řadových pracovníků byly tyto dvě odpovědi nejčastěji zatrhnuty. Například u pracovníků ze samosprávy se mezi nejčastější odpovědi zařadil nadřízený a spolupracovníci, jako zdroj psychického tlaku.

Tab. 23 Složení respondentů podle zdroje působení tlaku

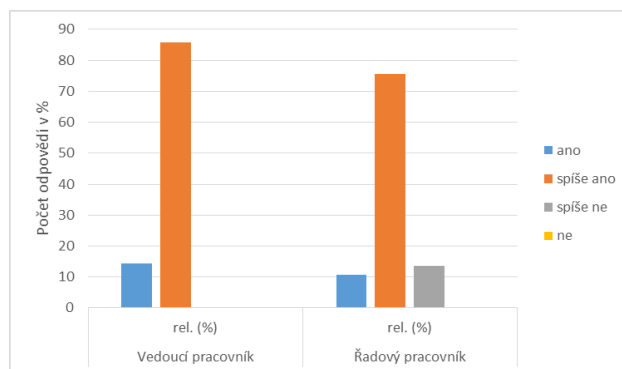
	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
množství práce	6	43	14	38	20	39
časový tlak	5	36	14	38	19	37
nejasnost práce	2	14	9	24	11	22
nadřizený	1	7	7	19	8	16
spolupracovníci	2	14	2	5	4	8
jiné	1	7	0	0	1	2

32. Máte dostatek informací pro plnění úkolů?

Tab. 24 Složení respondentů podle pocitu dostatečného množství informací pro plnění úkolů

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	2	14	4	11	6	12
spíše ano	12	86	28	76	40	78
spíše ne	0	0	5	14	5	10
ne	0	0	0	0	0	0

Z celkového počtu odpovědí jsme se dozvěděli, že 90 % pracovníků má převážně dostatek informací k plnění úkolů. Pouze 5 řadových pracovníků má pocit, že spíše nemá dostatečné informace k tomu, aby mohli plnit pracovní úkoly, které jsou mu zadány.



Obr. 9 Složení respondentů podle pocitu dostatečného množství informací pro plnění úkolů

33. Co by přispělo k Vaší větší spokojenosti v práci?

V této otázce se mohli pracovníci rozepsat o tom, co by přispělo k jejich větší spokojenosti. Z tabulky jde vidět, že nejvíce by uvítali více informací a jejich lepší předávání, dále spravedlivější rozdělování úkolů a více času pro tyto úkoly. Nejčastější odpovědi, vzhledem k větší spokojenosti v práci, byly lepší mezilidské vztahy.

Tab. 25 Složení respondentů podle názoru, co by přispělo k větší spokojenosti v práci

	Celkem abs.
více informací, lepší předávání informací	6
více pracovníků	2
spravedlivější rozdělování úkolů	5
lepší využití potenciálu	1
jednoznačné zadávání úkolů	3
více času pro plnění termínů	5
vyšší plat	2
lepší zákony	1
méně práce	1
lepší mezilidské vztahy	7
pravidelné pracovní porady	1
lepší komunikace	3
lepší organizace práce	1
méně byrokracie	2

34. Co Vás nejvíce obtěžuje při práci?

Tab. 26 Složení respondentů podle faktorů, které je nejvíce obtěžují při práci

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
hluk	2	14	7	19	9	18
osvětlení	0	0	3	8	3	6
celodenní práce s PC	5	36	13	35	18	35
monotónní pracovní poloha	3	21	16	43	19	37
teplota	0	0	0	0	0	0
žádné	6	43	9	24	15	29
jiné	2	14	7	19	9	18

V této otázce mohli pracovníci označit více věcí, které je při jejich práci obtěžují. Ze všech odpovědí vyplývá, že nejvíce pracovníky obtěžuje celodenní práce

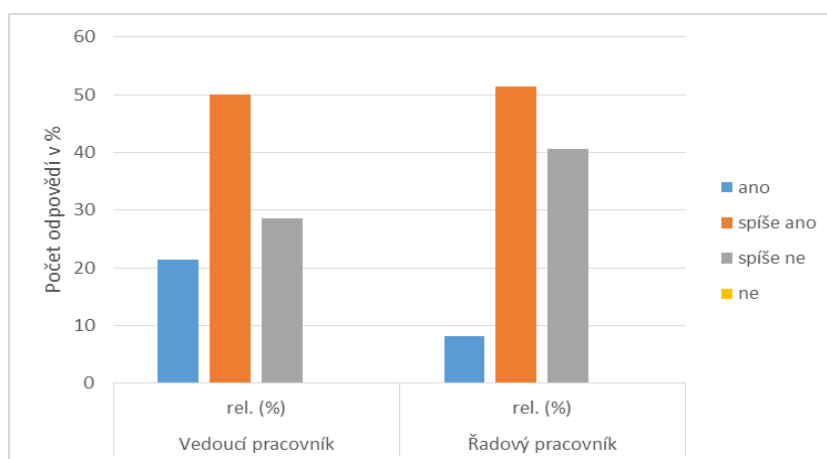
s počítačem a monotónní pracovní poloha. Nejméně je obtěžuje osvětlení a teplota. Na tuto otázku byla možnost i jiné odpovědi, kde se mohli zaměstnanci více roze-psat o tom, co je v práci obtěžuje. Mezi těmito odpověďmi se objevilo velké množství lidí v kanceláři, nevyhovující prostředí – malá kancelář, stálá přítomnost cizích lidí v kanceláři, kteří čekají například na schůzky, kouř, hlučnost a upovídání nadřízeného a v neposlední řadě nadměrné množství emailové korespondence.

35. Cítíte se po práci vyčerpaní nebo unavení?

Tab. 27 Složení respondentů podle pocitu vyčerpanosti a unavenosti po práci

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
ano	3	21	3	8	6	12
spíše ano	7	50	19	51	26	51
spíše ne	4	29	15	41	19	37
ne	0	0	0	0	0	0

Více jak polovina z celkového počtu dotázaných se cítí po práci vyčerpaní a unavení. Po práci není spíše unaveno 29 % vedoucích a 41 % řadových pracovníků. Nikdo z dotázaných neodpověděl, že by po práci necítil žádnou únavu a vyčerpání.



Obr. 10 Složení respondentů podle pocitu vyčerpanosti a unavenosti po práci

36. Objevují se u Vás v důsledku práce nějaké zdravotní potíže?

U této otázky týkající se zdravotních potíží způsobených prací byla možnost vybrání více odpovědí. U vedoucích i řadových pracovníků se v důsledku práce objevuje nejvíce bolest zad a únava. U řadových pracovníků se objevilo také velké procento těch, kteří mají bolesti hlavy způsobené prací. U této otázky byla také mož-

nost jiné odpovědi. Nejčastěji se zde objevil vysoký krevní tlak, prudké zhoršení zraku a oslabení imunity.

Tab. 28 Složení respondentů podle zdravotních potíží v důsledku práce

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
bolest zad	7	50	18	49	25	49
bolest hlavy	3	21	12	32	15	29
potíže se spaním	2	14	8	22	10	20
zažívací problémy	1	7	3	8	4	8
únava	7	50	15	41	22	43
nevolnost	0	0	1	3	1	2
žádné	1	7	5	14	6	12
jiné	3	21	3	8	6	12

37. Užíváte ke zmírnění pracovního stresu některé návykové látky?

Tab. 29 Složení respondentů podle návykových látek užívaných ke zmírnění pracovního stresu

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
cigareta	2	14	4	11	6	12
alkohol	0	0	1	3	1	2
léky	0	0	0	0	0	0
nic	11	79	30	81	41	80
jiné	2	14	4	11	6	12

Pracovníci mohli zatrhnout více odpovědí, a proto není relativní a absolutní četnost rovna 100 %. Ke zmírnění pracovního stresu nevyužívají vedoucí pracovníci převážně žádné návykové látky, pouze 14 % využívá ke zmírnění stresu cigaretu. U řadových pracovníků jsou výsledky podobné.

38. Jakým způsobem relaxujete po práci?

Tato otázka byla otevřená, jelikož respondenti většinou vyjmenovali více věcí, absolutní četnost tedy není rovna 51 dotázaným. Jako nejčastější způsob relaxace byl zmiňován sport a různá cvičení, práce na zahradě nebo různá fyzická práce, procházky v přírodě, rodina, četba, přátelé nebo spánek.

Tab. 30 Složení respondentů podle způsobu relaxace po práci

	Celkem abs.
pobyt v přírodě - procházky	14
sport, cvičení	24
hudba	2
četba	8
koníčky, záliby	3
wellness	2
rodina	13
přátelé	6
společenské a kulturní akce	4
práce na zahradě, domácí práce	20
spánek a odpočinek	7
cestování	3
sledování TV, filmy	2
nerelaxuji	3

39. Jak často relaxujete?

Tab. 31 Složení respondentů podle toho, jak často relaxují

	Vedoucí pracovník		Řadový pracovník		Celkem	
	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)	abs.	rel. (%)
denně	3	21	7	19	10	20
1x týdně	1	7	6	16	7	14
několikrát do týdne	9	64	17	46	26	51
1x do měsíce	1	7	2	5	3	6
párkrát do měsíce	0	0	3	8	3	6
vůbec	0	0	2	5	2	4

Více jak polovina všech pracovníků relaxuje několikrát do týdne, 20 % respondentů relaxuje dokonce denně. Z řadových pracovníků označilo 5 % lidí, že nerelaxuje vůbec.

3.8 Diskuze

Ve vlastní části bakalářské práce jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky, které jsou následně porovnány mezi vedoucími a řadovými pracovníky. U některých otázek nejsou patrné rozdíly mezi jednotlivými skupinami, naopak někde lze zaznamenat rozdíly, které se u skupin vyskytují. Nejprve se zaměříme na otázky, které se týkají našich stanovených hypotéz.

Jak jsme předpokládali, jdou vidět rozdíly mezi vedoucími a řadovými pracovníky u vnímání odpovědnosti při práci. Z řadových pracovníků vnímá svoji práci jako velmi odpovědnou 51 %, u vedoucích pracovníků jsou to téměř všichni, a to 93 %. Tím se tedy potvrzuje naše hypotéza, že více jak 70 % vedoucích pracovníků vnímá svoji práci jako velmi odpovědnou. Myslím si, že je to dáno hlavně charakterem a náplní jejich práce. Vedoucí pracovníci se dále musejí starat i o své podřízené. To přispívá k větší zodpovědnosti, kterou u své práce pocítují.

U otázky týkající se zdroje stresu na pracovišti uvádí 61 % všech pracovníků, že množství práce přispívá nejvíce ke stresu v jejich zaměstnání. Tím se tedy potvrzuje druhá hypotéza, kdy u více jak poloviny všech pracovníků přispívá nejvíce ke stresu na pracovišti právě množství práce. U vedoucích pracovníků je množství práce jako zdroj pracovního stresu zmiňováno až u 71 %, pro 36 % vedoucích pracovníků je dále stresující nedostatek času na pracovní úkoly a vztahy na pracovišti. U řadových pracovníků jsou procenta nižší. Také jim ale nejvíce přispívá ke stresu na pracovišti množství práce, málo času na pracovní úkoly nebo chování nadřízených. Mezi jinými odpověďmi pracovníci uvedli například termínované úkoly nebo nárazovost práce.

U řadových pracovníků patří k největším faktorům, které je obtěžují při práci monotónní pracovní poloha – 43 % a celodenní práce s počítačem – 35 %. Tím tedy dochází k potvrzení poslední stanovené hypotézy, ve které bylo řečeno, že řadové pracovníky bude nejvíce obtěžovat monotónní pracovní poloha. Tyto výsledky se daly předpokládat, jelikož většina pracovních pozic na krajském úřadě se neobejde bez práce s počítačem, se kterým se pojí také celodenní sezení u počítače. U vedoucích pracovníků byly zmíněny právě tyto dva faktory, které je obtěžují při jejich práci. Další často zmiňovaný faktor byl hluk, který je zřejmě způsoben větším počtem lidí v kanceláři. Až 29 % všech pracovníků uvedlo, že je při jejich práci neobtěžuje nic. Mezi jinými odpověďmi se vyskytovaly odpovědi jako malá kancelář, velké množství lidí v kanceláři – někdy způsobeno čekáním cizích lidí na schůzky, nadměrné množství emailové korespondence nebo kouř. Myslím si, že hluk způsobený velkým počtem osob v jedné kanceláři je pro pracovníky velice negativní a dochází tak k nesoustředěnosti.

Dále se zabýváme podrobnějším rozбором výsledků dosažených z dotazníkového šetření.

Celkově nám z dotázaných odpovědělo 65 % žen a 35 % mužů. U vedoucích pracovníků nejsou patrné rozdíly mezi pohlavím. Naopak mezi dotázanými řadovými pracovníky pracuje více žen, a to 70 %.

Mezi vedoucími ani řadovými pracovníky není nikdo mladší 20 let, to je dáno především tím, že je po zaměstnancích vyžadováno určité vzdělání, které je spojeno s vyšším věkem. U vedoucích pracovníků je nejpočetněji zastoupena kategorie od 50 do 59 let a u řadových pracovníků kategorie od 30 do 39 let. Zde je vidět, že většina vedoucích pracovníků je starší než řadoví pracovníci. To je dáno tím, že ke své funkci často potřebují mnohaleté zkušenosti a vyšší vzdělání.

Mezi dotázanými pracovníky je 75 % s vysokoškolským vzděláním a pouze 25 % se středoškolským zakončeným maturitou. I zde jde tedy vidět, že vysokoškolské vzdělání je pro práci na krajském úřadě velice důležité.

U otázky týkající se délky působení na úřadě byly výsledky u obou skupin podobné. Více jak polovina vedoucích i řadových pracovníků působí na úřadě více jak 10 let. Více jak čtvrtina vedoucích pracovníků je zaměstnána na úřadě 6 až 10 let. Pouze 6 % z dotázaných zde působí méně jak 1 rok. To upozorňuje na malou fluktuaci a také nejspíš na spokojenost pracovníků s prací, kterou mají.

To dokazuje i další otázka týkající se spokojenosti se zaměstnáním. U této otázky odpověděli shodně vedoucí i řadoví pracovníci, a to tak, že 43 % je zcela spokojeno a 57 % spíše spokojeno. Nikdo z dotázaných není nespokojen se svojí prací. Podle mě se jedná o velmi pozitivní výsledek pro krajský úřad.

V další otázce se mohli pracovníci rozepsat, co je důvodem jejich spokojenosti, případně nespokojenosti. Mezi nejčastěji zmiňované odpovědi patřil dobrý kolektiv, zajímavá a rozmanitá práce, spokojenost s nadřízeným, benefity, finanční ohodnocení nebo pracovní prostředí. Pracovníci se v této otázce rozepsali ale i o tom, co je důvodem jejich nespokojenosti. Mezi nejčastěji zmiňované patřila přílišná byrokracie, spory na pracovišti a časová náročnost zaměstnání. Další připomínky byly nesourodé požadavky nadřízených, stereotyp v zaměstnání, nerovnoměrné rozdělení práce a s tím související protěžování některých pracovníků a také pracovní prostředí, kdy se jedná o problém mnoha lidí v kanceláři.

Pouze 21 % vedoucích a 16 % řadových pracovníků má určité obavy ze ztráty svého pracovního místa. Většina však o svoji práci strach nemá. Absolutně žádný strach nemá 14 % vedoucích pracovníků a 22 % pracovníků řadových. V další otázce, která byla doplňující, se vyjadřovali ti, kteří mají strach o svoji práci, a zjišťovali jsme, co je důvodem těchto obav. Ve většině případů jde o práci na dobu určitou a především o volby do zastupitelstev krajů, které se konají v říjnu. Kvůli tomu dochází ke strachu o zaměstnání především u vedoucích pracovníků.

V otázce týkající se pracovní doby šly vidět rozdíly mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Až 79 % vedoucích pracovníků má pracovní dobu nepravidelnou, pouze 21 % z nich má pravidelnou pracovní dobu. Dle mého názoru je to dáno podstatou jejich práce a odvíjí se to především od množství pracovních úkolů, které potřebují daný den vyřídit. U řadových pracovníků je to vyrovnanější a to tak, že 54 % má pravidelnou a 46 % nepravidelnou pracovní dobu. Z další otázky týkající se spokojenosti pracovníků s jejich pracovní dobou však vyplývá, že ze všech pracovníků je pouze 8 % spíše nespokojeno s pracovní dobou, kterou mají. A to tak, že třem pracovníkům nevyhovuje nepravidelná pracovní doba a jednomu nevyhovuje

pracovní doba pravidelná. Ostatní pracovníci jsou s pracovní dobou spíše nebo zcela spokojeni.

Stres je spíše nebo zcela součástí každodenního života 79 % vedoucích pracovníků a pouze 57 % řadových pracovníků. Každodennímu stresu jsou tedy mnohem více vystaveni vedoucí pracovníci, kteří také pociťují větší odpovědnost než řadoví pracovníci. Mezi řadovými pracovníky je 41 % těch, kteří nejsou spíše vystaveny každodennímu stresu, u vedoucích pracovníků je jich pouze 21 %.

Aby se dalo rozlišit, co je zdrojem jejich každodenního stresu, byla na tuto problematiku kladena další otázka. Na ni neodpověděli všichni pracovníci a byla zde možnost výběru více odpovědí. Ale i tak se ukázalo, že u 71 % vedoucích a 51 % řadových pracovníků je zdrojem každodenního stresu pracovní stres. Mezi pracovníky se našli i ti, kterým každodenní stres způsobuje stres z domova nebo z osobních vztahů. U možnosti napsání jiné odpovědi, pracovníci zmínili, že jim stres přináší hypotéka a strach z finanční nejistoty, dálkové studium, péče o bezmocného rodiče nebo snaha stihnout spoustu věcí naráz.

U otázky týkající se stresového prostředí se vedoucí pracovníci ze 79 % shodli, že spíše nebo zcela pracují ve stresovém prostředí. U řadových pracovníků byl názor odlišný – téměř polovina si myslí, že pracují ve stresovém prostředí. Je zde opět vidět rozdíl mezi vnímáním pracovního stresu. Mnohem více ho pociťují vedoucí pracovníci. Myslím si, že je to dáno především množstvím práce, časovým tlakem a velkou odpovědností.

Téměř shodné výsledky vyšly u otázky týkající se toho, zda mají pracovníci možnost se s někým podělit o dojmy a problémy z práce. Z dotazníků se ukázalo, že 57 % všech pracovníků se má s kým o tyto věci podělit, 37 % spíše ano a pouze 6 % spíše ne. To je velice pozitivní zjištění. Podle Mayerová (1997) může rodina, partner nebo kamarádi zvýšit sebedůvěru daného jedince a tím pádem i zvýšit jeho výkon.

Co se týká vztahů na pracovišti mezi spolupracovníky a kolegy, 86 % vedoucích a 81 % řadových pracovníků si myslí, že jsou dobré, dokonce 14 % řadových pracovníků říká, že jsou vztahy na pracovišti výborné. Pouze 8 % ze všech dotazovaných si myslí, že jsou vztahy na pracovišti špatné. V dalších otázkách se však objevuje, že právě lepší vztahy na pracovišti by přispěly k větší spokojenosti u jedinců. Nejspíš se nejedná o závažné problémy, které by vyžadovaly akutní řešení.

Na tuto otázku navazovala otázka týkající se četnosti konfliktů na pracovišti. Nejčastěji mívají vedoucí i řadoví pracovníci konflikt několikrát do roka. Pouze 22 % má konflikt alespoň jedenkrát do měsíce. U 30 % řadových pracovníků nedochází ke konfliktům nikdy.

U další otevřené otázky týkající se příčiny konfliktů, které na pracovišti nastávají, jsme se dozvěděli, že se nejčastěji jedná o odlišný názor nebo přístup k práci, špatné pochopení úkolu, špatnou komunikaci nebo neochotu ke spolupráci.

Vztah s nadřízeným hodnotí necelé dvě třetiny pracovníků jako dobrý a dokonce jedna třetina jako výborný. Pouze jeden řadový pracovník uvedl, že je jeho vztah s nadřízeným špatný. Následující otázka byla otevřená a týkala se příčin špatného vztahu. Dozvěděli jsme se tedy, že příčinou je neupřímnost nadřízeného

a špatné zvládnání pracovního stresu nadřízeným. V dalších otázkách jsme se však dozvěděli, že až u 30 % řadových pracovníků přispívá ke stresu na pracovišti právě chování nadřízených.

U další otázky nebyly patrné rozdíly mezi skupinami pracovníků. Ze všech dotázaných odpovědělo 73 % tak, že se na pracovišti šikana nevyskytuje a 27 % si myslí, že spíše ne. Nenašel se nikdo, kdo by si myslel, že se na pracovišti objevuje nějaká forma šikany.

V následující otázce mohli pracovníci označit více odpovědí, které vystihují to, co by se mohlo v jejich práci změnit. Vedoucí pracovníci by chtěli především lepší vztahy na pracovišti se spolupracovníky a lepší organizaci práce. U řadových pracovníků byly odpovědi různorodější. Chtěli by lepší komunikaci s nadřízeným, informovanost o novinkách a změnách a také lepší organizaci práce. Mezi jinými odpověďmi se objevovalo méně práce a pracovních úkolů, lepší komunikace mezi odbory a méně byrokracie.

Pracovní prostředí hodnotí zaměstnanci převážně všichni kladně. Nejsou zde ani patrné rozdíly mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Našli se pouze dva řadoví pracovníci, kteří jsou s pracovním prostředím spíše nespokojeni. Mohlo by to být způsobeno velkým počtem osob v kanceláři, na co si v předchozích otázkách někteří stěžovali.

Nadměrný tlak ze strany nadřízeného vnímají jednotliví pracovníci trochu odlišně. Vedoucí pracovníci si připadají pod tlakem nejčastěji alespoň 1x do měsíce, 29 % několikrát do týdne a dokonce 7 % denně. U řadových pracovníků se pouze 8 % nikdy nesetkalo s tlakem ze strany nadřízeného, 32 % je pod tlakem alespoň 1x do měsíce a dokonce 24 % několikrát do týdne. Je to dáno nejspíš kontrolou ze strany nadřízeného.

Téměř polovina všech pracovníků si připadá pod časovým tlakem několikrát do týdne. Podle výsledků z dotazníků se s časovým tlakem častěji setkávají vedoucí pracovníci, což je dáno především náplní jejich práce, množstvím práce a větší odpovědností. Pouze 2 % se nikdy nesetkaly s časovým tlakem.

Pod psychickým tlakem se cítí také více vedoucí pracovníci. U řadových pracovníků se až 46 % spíše necítí pod psychickým tlakem a 19 % vůbec. Důvody u vedoucích pracovníků budou převážně stejné jako u předchozí otázky.

U další otázky s možností více odpovědí se mohli pracovníci rozprávět, co nebo kdo tento psychický tlak převážně způsobuje. Mezi nejčastější odpověď u vedoucích pracovníků patřilo množství práce, časový tlak a následně nejasnost práce. U řadových pracovníků patřilo mezi nejčastěji zmiňované odpovědi množství práce a časový tlak. U 19 % řadových pracovníků způsobuje psychický tlak jejich nadřízený.

Dostatek informací pro plnění úkolů má pouze 12 % pracovníků. Na odpověď spíše ano odpovědělo 86 % vedoucích a 76 % řadových pracovníků. Pouze 5 řadových pracovníků má pocit, že spíše nemá dostatek informací k plnění úkolů a nenašel se nikdo, kdo by byl vyloženě nespokojený s poskytovanými informacemi. V předchozích otázkách se však často objevovalo, že by pracovníci chtěli být lépe

informovaní a v následující otázce je to také často zmiňovaná věc, která by přispěla k jejich větší spokojenosti.

Další otevřená otázka se týkala toho, co by přispělo k větší spokojenosti zaměstnance v práci. Pracovníci většinou uváděli několik věcí, mezi nejčastěji zmiňované patřilo více informací a jejich lepší předávání, spravedlivější rozdělování úkolů, více času na pracovní úkoly, lepší mezilidské vztahy nebo lepší komunikace.

Po práci se cítí zcela nebo spíše vyčerpaní nebo unavení 71 % vedoucích pracovníků a 59 % řadových pracovníků. Myslím si, že větší procento u vedoucích pracovníků může být způsobeno jejich větší odpovědností při práci a také nepravidelnou pracovní dobou, kdy se často vrací pozdě z práce a nemají tak čas na relaxaci.

Mezi nejčastější zdravotní potíže, které se u zaměstnanců vyskytují, patří bolest zad, která je způsobena především tím, že se jedná o sedavé zaměstnání, a únava. Dále si také zaměstnanci stěžují na bolest hlavy nebo potíže se spaním. Mezi jinými odpověďmi, ve kterých se mohli zaměstnanci více rozepsat, byl zmíněn vysoký krevní tlak nebo prudké zhoršení zraku, což může být následek celodenní práce s počítačem.

Až 80 % ze všech pracovníků neužívá žádnou návykovou látku. Zbylá část používá nejčastěji ke zmírnění stresu cigarety. Dále se také respondenti zmínili, že jim pomáhá čokoláda, jídlo, sladkosti nebo káva.

Poslední dvě otázky se týkaly samotné prevence stresu. Po práci relaxují pracovníci především v podobě procházek v přírodě, sportem a cvičením, fyzickou prací a prací na zahradě nebo cestováním. Některým pomáhá četba, poslech hudby nebo spánek. V neposlední řadě vyhledávají přítomnost rodiny a přátel. Myslím si, že je velice důležité, aby si každý jedinec našel to, co mu pomáhá zvládat stres a myslet na něco jiného. Může si tak odpočinout od problémů, které má.

Poslední otázka se týkala toho, jak často pracovníci relaxují. Více jak polovina pracovníků si najde čas na relaxaci několikrát do týdne, 14 % relaxuje 1x týdně a denně si najde čas na relaxaci 20 % pracovníků. Naopak se najdou i 4 % těch, kteří nerelaxují vůbec.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření můžeme hodnotit míru stresu a stresových faktorů na Krajském úřadě Kraje Vysočina za přijatelnou. Dotazníkové šetření vyšlo pro úřad spíše pozitivně a nebyly zjištěny žádné alarmující výsledky.

V další části bakalářské práce se snažíme navrhnout řešení, která vedou ke snížení výskytu stresu a stresových faktorů včetně prevence.

3.9 Návrhy řešení zjištěných nedostatků

Na základě výsledků z dotazníků a informací o podniku podáváme návrhy, které vedou ke zmírnění některých stresových faktorů a zaměřují se na samotnou prevenci stresu. Po konzultaci s vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů paní Ing., Bc., DiS. Ivanou Hanákovou Kosourovou jsme se dozvěděli, že je na úřadě zavedeno několik opatření, které vedou ke zmírnění jednotlivých stresových faktorů. Mezi ně patří například možnost využití klinického psychologa, kdy sezení hradí zaměstnavatel, pravidelné teambuildingové aktivity pro zaměstnance (jako sportovní den nebo kulturní den) nebo využití zřízené posilovny v prostorách krajského úřadu (Krajský úřad Kraje Vysočina, 2013).

Mezi nejčastěji zmiňované faktory, které pracovníky stresují, patřilo množství práce a časový tlak. Bohužel s tímto problémem není možné nic udělat, jelikož to vychází z podstaty práce. Bylo by však dobré, aby se vedoucí pracovníci zaměřili na jeden ze zmiňovaných problémů, a to nerovnoměrné rozdělování práce a s tím spojené protěžování některých pracovníků. Pro pracovníky, kteří mají mnoho práce a jsou denně vystaveny časovému tlaku, je stresující, když vidí, že někteří pracovníci jsou zvýhodněni a mají mnohem méně pracovních úkolů.

Zlepšení vzájemné komunikace a častější porady

Doporučujeme častější a pravidelné porady na jednotlivých odděleních. Tím by mohlo dojít ke zlepšení komunikace mezi spolupracovníky a také mezi podřízenými a nadřízenými. Lepší komunikace byla jednou ze zmiňovaných věcí, které by přispěli pracovníkům k větší spokojenosti v práci. Díky pravidelnějším poradám by docházelo k lepšímu předávání informací a zadávání úkolů, jelikož si pracovníci stěžovali, že jsou občas pracovní úkoly zadávány nejednoznačně.

Bylo by dobré, kdyby docházelo také k častějším poradám, kterých by se účastnili vedoucí jednotlivých odborů, tím by se mezi nimi mohla zlepšit komunikace a spolupráce.

Odborné vzdělávání

Jelikož až u 30 % řadových pracovníků přispívá ke stresu na pracovišti chování nadřízených, navrhujeme pro vedoucí pracovníky školení, které se bude zaměřovat na to, jak být dobrým vedoucím. Náplní tohoto školení bude přátelský přístup ke svým podřízeným, ale zároveň také vybudování respektu. Toto školení by se konalo pravidelně jednou ročně.

K lepšímu začlenění a snížení stresu u nově přijatých zaměstnanců navrhujeme také školení. Bylo by zaměřeno především na to, jak předcházet stresu a jak s ním bojovat. Školení by mělo pracovníky naučit, jak správně komunikovat, jak správně zacházet s časem a samozřejmě bude předcházení a boj se stresem v práci. Myslím si, že pro nové pracovníky je to velmi důležité a pomůže jim to s lepším začleněním do nové práce.

Trvalá péče o pracovní prostředí

U otázky týkající se spokojenosti pracovníků s pracovním prostředím odpověděla většina kladně. I přes to se v otevřených otázkách objevilo, že jsou někteří pracovníci nespokojeni s malou kanceláří, ve které je příliš mnoho lidí. Tím dochází k problematickému rozmístění počítačů a hluku, který je způsoben velkým počtem osob v kanceláři. V některých kancelářích je také stálá přítomnost cizích lidí, kteří čekají například na schůzky. Tyto problémy jsou zmiňovány především řadovými pracovníky.

Bohužel na řešení tohoto problému nejsou dostatečné finanční prostředky a především na úřadě nejsou prostory k rozšíření kanceláří. Bylo by však dobré, kdyby vedení úřadu zvážilo do budoucna možnost řešení tohoto problému.

Zlepšení vztahů na pracovišti

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že důvodem nespokojenosti u některých pracovníků jsou spory a konflikty se spolupracovníky. Ke stresu na pracovišti to přispívají až u 25 % dotázaných. Tyto vztahy by chtělo zlepšit až 50 % z dotázaných vedoucích pracovníků a 27 % z řadových.

Na krajském úřadě fungují různé teambuildingové aktivity. Ke zlepšení vztahů mezi pracovníky navrhujeme častější volnočasové aktivity, a to jednou měsíčně. Účast by byla dobrovolná jak u vedoucích, tak řídicích pracovníků. Tyto aktivity by byly uskutečňovány ve sportovní hale v Jihlavě a jednalo by se o předem navržené aktivity, které se by se každý měsíc měnily. Šlo by o různé druhy týmových her, jako například volejbal, sálový fotbal nebo házená. Nájem za tuto halu by byl tedy hrazen zaměstnavatelem a ten, kdo by se chtěl zúčastnit, by se zapsal na speciální papír. Následně by byla možnost využít saunu nebo posezení v místní restauraci, která se nachází ve sportovní hale. To už by si však jedinec hradil sám.

Častějšími volnočasovými aktivitami by mohlo dojít ke stmelení pracovníků, snížení konfliktů a větší spokojenost. Tyto faktory následně vedou nepřímo ke snížení stresu.

Ekonomické zhodnocení návrhů řešení

Po konzultaci s vedením krajského úřadu byla stanovena částka na nová opatření snižující stresové faktory na 400 000 Kč na rok. Myslím si, že je to dostatečná částka, jelikož výsledky z dotazníkového šetření nevykazují žádné alarmující výsledky, které by vyžadovaly radikální řešení. Dále se budeme zabývat ekonomickým zhodnocením navržených řešení.

Jako první opatření, které by mělo vést ke snížení stresu, jsme navrhli školení pro vedoucí pracovníky. Z webových stránek krajského úřadu jsme zjistili, že zde pracuje 63 vedoucích pracovníků jak odborů, tak jednotlivých oddělení (Krajský úřad Kraje Vysočina, 2013).

Tato školení by probíhala jednou ročně pro všechny vedoucí pozice. Je důležité, aby vedoucí pracovníci věděli, jak komunikovat se svými podřízenými. Tím se

snižuje tlak na řadové pracovníky ze strany jejich nadřízených. Vedoucí pracovník by měl být kvalifikovaný, mít autoritu, ale na druhou stranu také být vstřícný. Je také důležité, aby dokázal zasáhnout v případě konfliktů na pracovišti. Cílem by mělo být pracovní prostředí, ve kterém vládne spokojenost a důvěra. Je proto velice důležité sebevzdělání vedoucích pracovníků, které je možné provést mnoha způsoby.

Pro srovnání cen za jednotlivé kurzy pro vedoucí pracovníky jsme vybrali několik agentur, které je následně možné využít.

Tab. 32 Porovnání cen kurzů pro vedoucí pracovníky

	Délka trvání	Cena pro 1 osobu vč. DPH	Agentura
Manažerské minimum	1 den	4 828 Kč	Pefek
Klíč k úspěšnému leadershipu	1 den	7 248 Kč	Topvision
Zásady úspěšného jednání s lidmi	1 den	1 650 Kč	TSM, spol. s r. o.
Vedení lidí a týmu – řídit nebo vést?	1 den	2 990 Kč	Cadet Go s.r.o.

Zdroj: www.pefek.cz, www.topvision.cz, www.tsmvyskov.cz, www.cadetgo.cz

Existuje spousta různých kurzů a každý si může vybrat ten, který mu nejvíce vyhovuje. My jsme vybírali z těch, které se zaměřují na správné vedení lidí a efektivní komunikaci.

Pokud budeme vybírat **nejlevnější variantu**, byl by zvolen kurz Zásady úspěšného jednání s lidmi. Cena na 1 osobu je 1 650 Kč včetně DPH. Celkové náklady poté představují kurz pro 63 vedoucích pracovníků.

- náklady na 1 zaměstnance 1 650 Kč
- náklady na 63 zaměstnanců 103 950 Kč
- roční náklady **103 950 Kč**

Naopak při výběru **nejdražší varianty** by byly náklady na jednoho pracovníka 7 248 Kč. Celkové roční náklady by tak byly **456 624 Kč**.

Na krajský úřad je ročně přijímáno průměrně 30 nových zaměstnanců. Tuto informaci nám poskytla vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů paní Ing., Bc., DiS. Ivana Hanáková Kosourová.

Pro nově přijaté zaměstnance by bylo určeno školení týkající se stresu, které by se konalo jednou ročně. Ohled by byl brán na to, aby byl pracovník v den školení postradatelný a nezvyšovaly se tak náklady na jeho záskok jiným pracovníkem.

Školení, která se zaměřují na pracovní stres, je mnoho. V následující tabulce uvádíme pro srovnání cen několik kurzů od různých agentur zabývajících se vzdě-

láváním pracovníků. Jednotlivá školení se zaměřují především na rozpoznání stresových faktorů a symptomů a jak jim předcházet a také na jednoduché metody, které pomáhají stres zvládat.

Tab. 33 Porovnání cen kurzů pro nově přijaté pracovníky

	Délka trvání	Cena pro 1 osobu vč. DPH	Agentura
Stres management – cesta k výkonnosti	1 den	2 990 Kč	Cadet Go s.r.o.
Jak pracovat s trémou a stresem	1 den	8 458 Kč	Pefek
Zvládání stresu na pracovišti i v soukromém životě	1 den	4 102 Kč	NICOM, a.s.

Zdroj: www.cadetgo.cz, www.pefek.cz, www.nicom.cz

Pokud by byl zvolen **nejlevnější kurz**, byla by vybrána agentura Cadet Go s.r.o. Cena pro 1 osobu je 2 990 Kč včetně DPH. Celkový počet nově přijatých zaměstnanců je průměrně 30 za rok.

- náklady na 1 zaměstnance 2 990 Kč
- náklady na 30 zaměstnanců 89 700 Kč
- roční náklady **89 700 Kč**

V případě výběru **nejdražšího kurzu** by byly náklady následující:

- náklady na 1 zaměstnance 8 458 Kč
- náklady na 30 zaměstnanců 253 740 Kč
- roční náklady **253 740 Kč**

Stmelování formou týmových her bude probíhat ve sportovní hale v Jihlavě. Tato hala bude pronajata na 1 rok, každý měsíc na 90 minut. Cena zahrnuje šatny i sprchy. Tyto aktivity budou pro pracovníky dobrovolné a časem se uvidí, zda o ně budou mít vůbec zájem. Po domluvě s vedoucím sportovní haly bylo zjištěno, že pokud by nebyl o tyto aktivity zájem, bylo by možné zrušit pronájem haly s navrácením peněz.

Cena za pronájem haly je 990 Kč/hodinu, v průběhu roku však dochází k sezónním slevám. Jelikož tyto slevy ještě nejsou určeny, budeme počítat s částkou 990 Kč za hodinu. Pronájem na 90 minut tak činí 1 485 Kč. Vzhledem k měsíčnímu pronájmu této haly násobíme tuto částku dvanácti a získáváme tak roční náklady ve výši 17 820 Kč (Sportovní klub Jihlava, 2016).

- náklady za pronájem 1 485 Kč
- roční náklady **17 820 Kč**

V následujících tabulkách se nachází součet všech celkových nákladů z navrhnutých opatření, a to buď s výběrem nejlevnějších, nebo nejdražších kurzů pro vedoucí a nově přijaté pracovníky.

Tab. 34 Roční náklady na opatření týkající se snížení stresu s kurzy s nejnižší cenou

Návrhy řešení	Roční náklady (Kč)
Školení (vedení)	103 950
Školení (stres)	89 700
Nájem sportovní haly	17 820
Celkem	211 470

Tab. 35 Roční náklady na opatření týkající se snížení stresu s kurzy s nejvyšší cenou

Návrhy řešení	Roční náklady (Kč)
Školení (vedení)	456 624
Školení (stres)	253 740
Nájem sportovní haly	17 820
Celkem	728 184

Jelikož druhá varianta přesahuje částku, která nám byla poskytnuta, rozhodli jsme se pro první variantu. Částku poskytnutou krajským úřadem tedy využijeme pouze z 53 %. Došlo k uhrazení všech navrhnutých opatření, tedy jak školení pro vedoucí pracovníky, pro nově přijaté pracovníky ale také týmové sporty pro zaměstnance.

Z částky poskytnuté na nová opatření nám zbylo 188 530 Kč. Zbylé peníze se můžou zvýšit o sezónní slevy na nájem za sportovní halu. Tyto finance, jak jsme zjistili, lze převést do dalšího roku. Kdy s dalším příspěvkem od úřadu budeme moci pracovat s vyšší částkou a budeme se moci zaměřit na všechny řadové pracovníky, kterých je většina. Jelikož z dotazníkového šetření nebyly zjištěny žádné velké problémy, nepovažujeme za nutné vyčerpat všechny poskytnuté finance.

Tato nejlevnější varianta nevyžaduje řešení formou veřejné zakázky, jelikož jsme zjistili, že pokud předpokládaná částka nepřesáhne 200 000 Kč bez DPH, je možné uzavřít smlouvu přímo, případně na základě průzkumu trhu, který v tomto případě byl proveden. Pokud bude předpokládaná hodnota nad 200 000 Kč bez DPH, museli by se již oslovovat minimálně čtyři potenciální dodavatelé. V případě předpokládané hodnoty nad 500 000 Kč bez DPH by se také oslovovali čtyři potenciální dodavatelé a navíc by bylo nutné veřejnou zakázku uveřejnit na profilu zadavatele (Krajský úřad Kraje Vysočina, 2013). V případě zvolení dražší varianty by se tedy již postupovalo formou veřejných zakázek.

4 Závěr

Stres na pracovišti se objevuje snad v každém podniku, a proto je to tak často zmiňované téma. Proto je velice důležité, aby se firmy zajímaly a zjišťovaly, jaké jsou příčiny tohoto stresu a snažily se tuto situaci řešit. Příliš mnoho stresových faktorů má negativní vliv na zaměstnance, zaměstnavatele a tím pádem i na celý podnik.

Nejdříve jsme se zabývali teorií spojenou se stresem kvůli lepšímu pochopení dané problematiky. Zaměřili jsme se na samotné definování stresu a jeho rozdělení. Zajímalo nás především stres na pracovišti a stresové faktory, které mohou na pracovníky působit. Nakonec jsme se zaměřili na zvládání stresu, jak z pohledu jedince, tak i organizace a také na prevenci, která je velice důležitá. Ve spojení se stresem jsme poukázali také na zdravotní problémy, které může způsobovat a na syndrom vyhoření.

Tato bakalářská práce se zaměřuje především na zjištění stresových faktorů v konkrétním podniku. Snažili jsme se zjistit stresové faktory u dvou skupin pracovníků – vedoucích a řadových. Následně jsme tyto skupiny porovnávali a zjišťovali, jaké jsou rozdíly ve vnímání stresu u jednotlivých skupin. V některých situacích jsme mohli vidět rozdíly také mezi úředníky a samosprávou. Dílčím cílem bylo navrhnout opatření pro prevenci stresu.

Vlastní výzkum se věnoval dotazníkovému šetření na Krajském úřadě Kraje Vysočina. Dotazník byl rozeslán vedoucím i řadovým pracovníkům s různou pracovní pozicí. Jednalo se o úředníky, samosprávu nebo hospodářské pracovníky.

Následně jsme vyhodnotili jednotlivé otázky a zjistili stresové faktory u jednotlivých skupin pracovníků. Stres u vedoucích pracovníků nejvíce způsobuje množství práce, časový tlak a vztahy na pracovišti. U řadových pracovníků se k těmto stresovým faktorům přidává ještě chování nadřízených. Mezi nejčastěji zmiňovanými problémy, které by se mohly na pracovišti změnit a zlepšit, byla organizace práce, vztahy se spolupracovníky a lepší informovanost. Z výsledků dotazníků jsme také zjistili, že nejvíce pracovníky obtěžuje při práci monotónní pracovní poloha a celodenní práce s počítačem. U řadových pracovníků je to také hluk, který je spojen s velkým počtem osob v kanceláři.

Největší rozdíly mezi vedoucími a řadovými pracovníky byly vidět u vnímání míry odpovědnosti, kdy většina vedoucích pracovníků vnímá velkou odpovědnost při své práci. Dále také v pracovní době, kdy vedoucí pracovníci mají spíše nepravidelnou pracovní dobu a u více jak poloviny řadových pracovníků převažuje spíše pravidelná pracovní doba. Práci ve stresovém prostředí pocítují mnohem více vedoucí pracovníci oproti řadovým. Vedoucí pracovníci se také mnohem více cítí pod psychickým tlakem.

Myslíme si však, že dotazníkové šetření vyšlo pro krajský úřad velice dobře. V otázce týkající se spokojenosti se zaměstnáním všichni odpověděli, že jsou převážně spokojeni. Svědčí o tom i nízké procento pracovníků, kteří pracují na úřadě méně jak 1 rok. Z dotazníků však jasně vyplývá, že pro většinu je jejich práce stresující. Způsobuje to především velké množství pracovních úkolů, nedostatek času pro jejich plnění a vztahy na pracovišti.

Na základě výsledků z dotazníků jsme navrhli řešení a opatření prevence stresu. Je však důležité říct, že jsme nezjistili žádné alarmující výsledky. Mezi naše návrhy jsme zařadili školení pro vedoucí pracovníky a pro nově přijaté pracovníky. Dále týmové sporty, které se budou konat každý měsíc ve sportovní hale v Jihlavě. Mezi dílčí opatření patřily pravidelnější porady, které by mohly zlepšit informovanost pracovníků.

Vedení krajského úřadu nás požádalo o zpětnou vazbu a výsledky z dotazníků. Považujeme to za velice pozitivní, jelikož jde vidět, že je zajímavá náš výzkum a některá opatření, která jsme navrhli. Především je ale důležitý zájem o zaměstnance a snižování stresu na pracovišti.

5 Literatura

ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

BROCKERT, SIEGFRIED. *Ovládání stresu*. 1. vyd. Praha: Melantrich, 1993. ISBN 8070231599.

CANNON, WALTER B. *The wisdom of the body*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., 1932.

COX T., HORVATH I.: *Organizational health, Culture and Helping*. In: Work and Stress. Taylor and Francis, Vol. 4, N.2, 1990, 100-110.

ČERNÝ, VOJTĚCH. *Jak překonat stres: testy a cvičení*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2006. Rozvoj osobnosti. ISBN 8025110036.

IRMIŠ, FELIX. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, c1996. ISBN 8085993023.

JOHN, FRIEDEL A GABRIELE PETERS-KÜHLINGER. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 8024715171.

KALLWASS, ANGELIKA. *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. ISBN 9788073672997.

KOHOUTEK, RUDOLF A JAROSLAV ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 8021415525.

KOUBEK, JOSEF. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

KŘIVOHLAVÝ, JARO. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 8071691216.

KŘIVOHLAVÝ, JARO. *Psychologie zdraví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. ISBN 8071785512.

- LAROCHE, LORETTA. *Jak zvládat stres: jak s pomocí humoru překonat stres v životě a práci*. Vyd. 1. Praha: Motto, 2000. Populárně psychologická řada. ISBN 807246051x.
- LAZARUS, RICHARD S. *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill, 1966. McGraw-Hill series in psychology.
- MAYEROVÁ, MARIE. *Stres, motivace a výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694258.
- MELGOSA, JULIÁN. *Zvládni svůj stres!: kniha o duševním zdraví*. Vyd. 1. Praha: Advent-Orion, 1997. Život a zdraví (Advent-Orion). ISBN 8071722405.
- MIKULÁŠTÍK, MILAN. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024713496.
- PAUKNEROVÁ, DANIELA. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 8024717069.
- PLAMÍNEK, JIŘÍ. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 9788024755151.
- POTTER, BEVERLY A. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání: "pracovní vyhoření" - příčiny a východiska*. Olomouc: Votobia, 1997. ISBN 8071982113.
- PRAŠKO, JÁN A HANA PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071693340.
- PRAŠKO, JÁN. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. 1. vyd. Praha: Grada, c2003. ISBN 8024701855.
- RENAUD, JACQUELINE. *Stres: Co je stres a jak se mu vyhnout: Testy a antistresové programy*. 1.vyd. Praha: Práce, 1993. ISBN 8020802975.
- SELYE, HANS. *Stress in health and disease*. Boston: Butterworth, 1976. ISBN 0407985107.
- STOCK, CHRISTIAN. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 9788024735535.

SURYNEK, ALOIS. *Základy sociologického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610384.

Internetové zdroje

Cadet Go: Vzdělávací kurzy, školení, semináře [online]. 2014 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.cadetgo.cz/>

Krajský úřad Kraje Vysočina [online]. 2013 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/>

Nicom: Školení a semináře pro veřejnost i firmy [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.nicom.cz/>

Pefek: Odborné vzdělávání zaměstnanců a managementu [online]. 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.pefek.cz/>

Sportovní klub Jihlava [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.skjihlava.cz/>

Top vision: Vzdělávací kurzy a diskuzní fóra pro manažery [online]. 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/>

TSM: Vzdělávací kurzy, školení, semináře [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.tsmvyskov.cz/>

Přílohy

A Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Mendelovy univerzity v Brně a ráda bych Vás požádala o pomoc při vyplňování dotazníku, který mi poslouží k vypracování mé bakalářské práce na téma Prevence stresu na pracovišti. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování této bakalářské práce. Předem děkuji za Vaši ochotu i čas věnovaný dotazníku.

Krčálová Jitka, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, obor Sociálně ekonomický

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jaký je Váš věk?

- méně jak 20 let
- 20 - 29 let
- 30 - 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

4. Kolik let pracujete na Krajském úřadu v Jihlavě?

- méně jak 1 rok
- 1 až 5 let
- 6 až 10 let
- více jak 10 let

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- samospráva
- úředník
- hospodářský pracovník

6. Do jakého pracovního postavení byste se zařadil?

- vedoucí pracovník
- řadový pracovník

- 7. Jak jste spokojen se svým zaměstnáním?**
- zcela spokojen
 - spíše spokojen
 - spíše nespokojen
 - zcela nespokojen
- 8. Co je důvodem Vaší spokojenosti, příp. nespokojenosti? OTEVŘENÁ**
- 9. Bojíte se, že byste mohl přijít v nejbližší době o svoji práci?**
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 10. Pokud ano, co je zdrojem obav o Vaši práci? OTEVŘENÁ**
- 11. Jaká je Vaše pracovní doba?**
- pravidelná
 - nepravidelná
- 12. Vyhovuje Vám pracovní doba, kterou máte v práci?**
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 13. Je stres součástí Vašeho každodenního života?**
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 14. Pokud ano, jaký je zdroj Vašeho každodenního stresu? VÍCE ODPOVĚ-
DÍ**
- stres z domova
 - stres z osobních vztahů
 - stres z práce
 - jiné
- 15. Myslíte si, že pracujete ve stresovém prostředí?**
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne

16. Co podle Vás nejvíce přispívá ke stresu ve Vašem zaměstnání? VÍCE ODPOVĚDÍ

- pracovní prostředí
- množství práce
- vztahy na pracovišti
- chování nadřízených
- málo času na pracovní úkoly
- nic
- jiné

17. Máte možnost se o dojmy nebo problémy ze zaměstnání s někým podělit?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti (spolupracovníci, kolegové)?

- výborné
- dobré
- špatné
- velmi špatné

19. Jak často míváte konflikty se svými spolupracovníky nebo nadřízeným?

- denně
- několikrát do týdne
- alespoň 1x do měsíce
- několikrát do roka
- nikdy

20. Co je nejčastější příčinou těchto konfliktů? OTEVŘENÁ

21. Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

- výborný
- dobrý
- špatný
- velmi špatný

22. Pokud jste odpověděl, že špatný, co je příčinou Vašeho špatného vztahu? OTEVŘENÁ

23. Objevuje se na pracovišti šikana?

- ano

- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Pokud ano, jak se případná šikana na pracovišti projevuje? OTEVŘENÁ

25. Je něco, co by se mohlo ve Vašem zaměstnání zlepšit? VÍCE ODPOVĚDÍ

- lepší komunikace s nadřízeným
- informovanost o novinkách a změnách
- vztahy na pracovišti se spolupracovníky
- vztahy s nadřízeným
- lepší organizace práce
- stabilnější pracovní doba
- kratší pracovní doba
- nic
- jiné

26. Jak hodnotíte pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen

27. Jak velkou odpovědnost pocítujete při své práci?

- velká odpovědnost
- střední odpovědnost
- malá odpovědnost

28. Jak často se cítíte pod tlakem ze strany Vašeho nadřízeného?

- denně
- několikrát do týdne
- alespoň 1x do měsíce
- několikrát do roka
- nikdy

29. Jak často si připadáte v práci pod časovým tlakem?

- denně
- několikrát do týdne
- alespoň 1x do měsíce
- několikrát do roka
- nikdy

30. Cítíte se pod psychickým tlakem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

31. Kdo nebo co tento tlak převážně způsobuje?

- množství práce
- časový tlak
- nejasnost práce
- nadřízený
- spolupracovníci
- jiné

32. Máte dostatek informací pro plnění úkolů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

33. Co by přispělo k Vaší větší spokojenosti v práci? OTEVŘENÁ**34. Co Vás nejvíce obtěžuje při práci? VÍCE ODPOVĚDÍ**

- hluk
- osvětlení
- celodenní práce s počítačem
- monotónní pracovní poloha – stání, sezení
- teplota
- žádné
- jiné

35. Cítíte se po práci vyčerpaní nebo unavení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

36. Objevují se u Vás v důsledku práce nějaké zdravotní potíže? VÍCE ODPOVĚDÍ

- bolest zad
- bolest hlavy
- potíže se spaním
- zažívací problémy
- únava

- nevolnost
- žádné
- jiné

37. Užíváte ke zmírnění pracovního stresu některé návykové látky? VÍCE ODPOVĚDÍ

- cigareta
- alkohol
- léky
- jiné návykové látky
- nic

38. Jakým způsobem relaxujete po práci? OTEVŘENÁ

39. Jak často relaxujete?

- 1 x týdně
- denně
- několikrát do týdne
- 1 x do měsíce
- vůbec
- párkrát do měsíce