

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Michaela Sommerová**

**Psychohygiena na pracovišti -  
přístup firem ke zdraví zaměstnanců**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2014-2017

**BACHELOR THESIS**

**Michaela Sommerová**

**Psychohygiene in the workplace -**

**Attitude of companies towards health of their employees**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.02.2017

Michaela Sommerová

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Jindře Stříbrské, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost a cenné rady při vedení této bakalářské práce a také PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za jeho užitečné rady a čas, který věnoval konzultacím.

## **Anotace**

Tato bakalářské práce se zabývá vzrůstajícím významem psychohygieny na pracovišti. V teoretické části autorka řeší klíčové pojmy a témata jako jsou definice psychohygieny a její historie, vlivy na psychickou odolnost, možnosti prevence, definice pojmu zdraví. Dále charakterizuje změny ve světě práce a nové nároky na zaměstnance, ale i související potíže. Autorka také poukazuje na některá aktuální témata jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, mobbing, vliv motivace, význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. V praktické části se práce zaměřuje na stav, význam a možnosti prevence v oblasti psychohygieny v prostředí konkrétní organizace. Pro získání informací používá průzkum formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a ověření výsledků formou rozhovoru s personalistou této organizace.

## **Klíčová slova**

Historie psychohygieny, mobbing, motivace, pracovní prostředí, psychohygieny, psychosomatika, stres, syndrom vyhoření, work-life balance, workoholismus, zdraví zaměstnanců.

## **Annotation**

This bachelor's thesis deals with growing importance of psychohygiene in the workplace. In the theoretical part the author explains the key terms and themes, e.g. definition of psychohygiene and its history, influences on the psychical resistance, possibilities of prevention, definition of the term health. Furthermore, this part defines changes in the working world, new demands on the employees, but also the related complications. The author also adverts to some of the current topics, e.g. workaholism, stress, burn out syndrome, mobbing, influence of the motivation and importance of work-life balance. Practical part deals with the state, importance and prevention possibilities in the field of psychohygiene in the environment of the particular organisation. The research in the form of survey among employees was used to gain the information and to prove the results was used an interview with the personalist of that organisation.

## **Keywords**

Burn out syndrome, health of employees, history of psychohygiene, mobbing, motivation, psychohygiene, psychosomatics, stress, workaholism, working environment, work-life balance.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                | <b>8</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                    | <b>10</b> |
| <b>1 PSYCHOHYGIENA.....</b>                     | <b>10</b> |
| 1.1 Psychohygienu jako vědní disciplína.....    | 10        |
| 1.2 Historie psychohygieny .....                | 13        |
| 1.3 Zdraví a psychosomatika .....               | 16        |
| <b>2 ZMĚNY VE SVĚTĚ PRÁCE .....</b>             | <b>18</b> |
| <b>3 PSYCHOHYGIENA NA PRACOVIŠTI.....</b>       | <b>22</b> |
| 3.1 Workoholismus .....                         | 22        |
| 3.2 Stres .....                                 | 25        |
| 3.3 Syndrom vyhoření.....                       | 30        |
| 3.4 Kontraproduktivní chování .....             | 32        |
| 3.4.1 Mobbing.....                              | 32        |
| 3.5 Motivace .....                              | 34        |
| 3.5.1 Demotivace .....                          | 36        |
| 3.5.2 Podpora motivace zaměstnanců.....         | 38        |
| 3.6 Work-life balance .....                     | 39        |
| <b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>           | <b>40</b> |
| <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                     | <b>41</b> |
| <b>5 PRŮZKUM.....</b>                           | <b>41</b> |
| 5.1 Cíl průzkumu .....                          | 41        |
| 5.2 Hypotézy.....                               | 41        |
| 5.3 Vzorek průzkumu .....                       | 42        |
| 5.4 Metodika průzkumu a časový harmonogram..... | 43        |
| 5.5 Výsledky průzkumu.....                      | 43        |
| 5.6 Ověření hypotéz a rozhovor.....             | 70        |
| <b>6 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....</b>     | <b>75</b> |
| <b>ZÁVĚR .....</b>                              | <b>76</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>             | <b>78</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>    | <b>82</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                       | <b>84</b> |

## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je psychohygiena a její význam a využití v praxi v pracovním prostředí.

Psychohygiena je interdisciplinární obor, u kterého existuje mnoho pojetí, přístupů a definic. Např. podle Křivohlavého (2009) se psychohygiena zabývá duševní rovnováhou, snahou o optimální fungování a rozvoj duševní činnosti člověka, péčí o duševní zdraví, případně snahou o jeho znovuzískání. Samotný pojem psychohygiena nebo duševní hygiena je sice používán až od začátku dvacátého století, kořeny oboru ale sahají mnohem hlouběji, až k samotným počátkům lidské civilizace. Psychické zdraví a pohoda a optimální rozvoj člověka jsou témata, která souvisejí se všemi oblastmi lidského života, tedy i s životem pracovním. Mnohá z témat psychohygieny jsou v souvislosti se změnami ve světě práce a novými požadavky na zaměstnance stále aktuálnější. Pracovní prostředí a jeho nároky jsou někdy příčinou a jindy jen dějištěm problémů, které ale mají vždy dopady na zaměstnance i na zaměstnavatele. Psychohygiena v pracovním prostředí je tak dle autorky této práce velmi zajímavým tématem.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a potvrdit vzrůstající význam psychohygieny na pracovišti porovnáním teoretických poznatků z odborných pramenů a praktického příkladu z prostředí konkrétní organizace.

V teoretické části této práce se bude autorka, na základě studia odborných pramenů, zabývat definicí pojmu psychohygiena, vlivem vrozených předpokladů a okolního světa na psychickou odolnost, základními zásadami v oblasti prevence, dále historií psychohygieny a jejími proměnami v čase a zmíní i znovu se zvyšující význam psychosomatického přístupu a propojení psychického a fyzického zdraví. Věnovat se bude také popisu změn ve světě práce a na pracovním trhu v souvislosti s pokrokem, novými trendy a demografickou situací. A v neposlední řadě uvede několik z mnoha příkladů aktuálních témat z oblasti psychohygieny, která souvisejí s pracovním prostředím a povinnostmi a ovlivňují psychické zdraví a pohodu zaměstnanců a mohou mít negativní dopad na zaměstnavatele. Mezi ně patří například workoholismus, stres, syndrom vyhoření, mobbing, ale i důležitost motivace a rovnováhy pracovního a osobního života.



V praktické části se autorka zaměří na stav a význam psychohygieny v prostředí konkrétní organizace a to formou průzkumu s využitím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Data budou na žádost firmy anonymizována.

Cílem průzkumu je zjistit, jaké konkrétní problémy spojené s psychohygienickými faktory se objevují v dané organizaci a jak je organizace řeší. Průzkum by měl odpovědět na otázky, zda a případně jak konkrétně zaměstnanci pocít'ují vzrůstající tlak a nároky ze strany zaměstnavatele. Dále řeší otázku, jestli je osobní život zaměstnanců negativně ovlivněn jejich životem pracovním, případně v jaké oblasti pocít'ují tyto dopady. Průzkum se zajímá i o konkrétní negativní jevy na pracovišti, se kterými se zaměstnanci setkali, a zjišť'uje, kde vidí jejich příčiny. Sleduje také názor zaměstnanců na silné a slabé stránky jejich zaměstnavatele v oblasti psychohygieny.

Autorka bude v průzkumu také zjišť'ovat, jestli se zaměstnavatel dostatečně snaží o prevenci a pomoc v oblasti psychohygieny a o eliminaci negativních jevů a dopadů na zaměstnance.

Výsledná zjištění budou konzultována formou rozhovoru s personalistou dané organizace.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PSYCHOHYGIENA

V první kapitole se autorka zaměří na definici klíčového pojmu psychohygiena, na východiska a historii tohoto vědního oboru. Dále se bude autorka zabývat základními vlivy a provázaností duševního a fyzického zdraví člověka. V souvislosti s cílem této práce bude autorku pojem psychohygiena zajímat hlavně ve vztahu k pracovnímu prostředí.

### 1.1 Psychohygiena jako vědní disciplína

Jak již bylo zmíněno v úvodu, je psychohygiena vědou, která se zabývá duševní rovnováhou, snahou o optimální fungování a rozvoj duševní činnosti člověka, péčí o duševní zdraví a prevencí duševních nemocí. Psychohygiena se snaží hledat efektivní způsob života, kdy lidé využijí svůj potenciál a v co největší míře naplní svůj smysl života. Psychohygiena a její metody a zjištění pomáhají lidem vypořádat se co nejlépe s nároky každodenního života a dosáhnout co nejvyššího pocitu naplnění či štěstí.

V odborné literatuře existuje mnoho definic, autoři se na psychohygienu zaměřují z různých úhlů pohledu, obsahově se ale příliš neliší nebo aspoň nevyklučují. Např. dle Míčka (1984, s. 9) „*duševní hygienou rozumíme systém vědecky propracovaných pravidel a rad sloužících k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví, duševní rovnováhy.*“ Podle Bartka (1967, s. 7) pak „*jde o takovou úpravu životních podmínek člověka, která by u něho vyvolala pocit spokojenosti, osobního štěstí (můžeme-li použít tento termín), fyzické a psychické zdatnosti a výkonnosti.*“

Někteří autoři rozlišují tento pojem v užším smyslu, kdy mluvíme o boji proti výskytu duševních chorob, a v širším smyslu, kdy se jedná o péči a o umožnění optimálního fungování a rozvoje duševní činnosti člověka.

Autoři mnoha prostudovaných pramenů vycházejí z poznatků Míčka (1984), podle kterého se duševní hygiena zaměřuje na autoregulaci, adaptaci a aktivní ovlivňování vlastního prostředí, a který zdůrazňuje důležitou roli prevence. Duševní hygiena je tak určena všem lidem, nemocným, ne úplně zdravým i zdravým, člověk totiž vždy může

posilovat zdraví a předcházet problémům. Duševní zdraví je i u zdravého člověka měnícím se procesem, člověk se musí neustále vypořádávat se stresory a frustrujícími činiteli a adaptovat se na každodenní situace vnějšího i vnitřního světa. Adaptace je tedy chápána jako proces k dosažení duševního zdraví.

Autoři se také shodují na důležitosti některých faktorů pro celý proces. Duševní zdraví člověka např. ovlivňují zděděné a vrozené předpoklady a dále fyzikální a sociální prostředí, výchova a vzdělání. To vše utváří jeho osobnost a odolnost vůči psychické zátěži.

Společnost, doba a kultura, ve které člověk žije, jeho rodina a jiné skupiny, kterých je v různých fázích života součástí, škola, média, to vše jej ovlivňuje. Jsou to faktory, které lidé můžou kontrolovat jen do jisté míry. Ale co kontrolovat mohou nebo by měli, je, jak víceméně dobrovolně zacházejí se svým životem, tedy např. míru přetěžování organismu, střídání práce a odpočinku, výživu, cvičení a zájmovou činnost, své pracovní prostředí a sociální okolí, pocit uspokojení z práce, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Odborné prameny v oblasti prevence duševní hygieny zmiňují například důležitost kvalitního spánku, oproštění se od starostí před spaním, správné prostředí pro spánek a ideálně pravidelné usínání, dále význam správné výživy, dýchání a pohybu, umění odpočívat a hospodařit s časem, doporučují pracovat na aktivním odstraňování zlovyků a na sebepoznávání. Dále uvádějí, že by vybrané povolání mělo odpovídat osobnostním a psychologickým předpokladům. Pracovní prostředí by mělo splňovat správné podmínky – např. osvětlení, míru hluku, teplotu a cirkulaci vzduchu. Na pracovišti tráví lidé mnoho času a měli by se tam tedy cítit co nejpříjemněji. Významnou roli hrají také sociální prostředí, osobnostní charakteristiky lidí v okolí a vzájemné způsoby interakce, míra konfliktů a způsoby jejich řešení, schopnost empatie a komunikace, stabilita.

Špatný psychický stav ovlivňuje člověka a jeho okolí v mnoha směrech. Např. Míček (1984) zdůrazňuje vliv duševní hygieny na fyzické zdraví a přímou souvislost mezi porušením duševní rovnováhy a vznikem mnoha nemocí, dále vliv na sociální prostředí, výchovu dětí a dědičnost neuróz, na rodinný a partnerský život a vztahy na pracovišti, na pracovní výkon a efektivitu a také na celkovou spokojenost života. Nemocný člověk (ve smyslu duševní hygieny) nevyužívá dostatečně své vlohy, pracuje neefektivně, nesoustředí se, ovlivněna je jeho iniciativnost a kreativita, prožívá citové utrpení a může

u něj dojit i k velkým změnám osobnosti, problémům v jednání s lidmi a vzniku konfliktů. U fyzicky nemocných pak bylo prokázáno, že zhoršení duševní pohody a kondice zpomaluje uzdravení a naopak.

Míček (Jahoda In: Míček, 1979) zmiňuje tato kritéria duševního zdraví, která vycházejí z díla americké autorky M. Jahoda *Current Concepts of Positive Mental Health* z roku 1958:

- 1) Důležitost realistického postoje vůči sobě, svým schopnostem, minulosti, přítomnosti i budoucnosti, schopnost kontrolovat svá přání.
- 2) Schopnost růstu, vývoje a seberealizace, důležitost dostatečné sebemotivace.
- 3) Rovnováha osobnosti a psychických sil, frustrační tolerance, pružnost, přítomnost životního cíle či smyslu.
- 4) Schopnost řídit se svými vnitřními kritérii, kontrolovat sebe a své činy, sebedůvěra a spoléhání se sám na sebe, schopnost rozhodovat.
- 5) Reálné a objektivní vnímání okolí, schopnost empatie.
- 6) Zvládání mezilidských vztahů a prostředí, ve kterém se člověk pohybuje, zvládání nových situací a řešení problémů.

Psychohygienu nedává přesné návody, ale vede k zamyšlení a k lepšímu pochopení sebe a svých možností, k optimálnějšímu stanovování cílů a způsobů, jak jich chce člověk dosáhnout. Lidé by si měli uvědomit, že žijí právě tady a teď, ne v minulosti a ne v budoucnosti. Problémům je vždy lepší předcházet, než je řešit, až když nastanou. Mnoho věcí v životě mohou lidé sami ovlivnit, u jiných se můžou naučit, jak na ně lépe reagovat. Lidé by měli myslet pozitivně, brát úkoly a překážky jako příležitosti a výzvy a to v osobním i v pracovním životě.

## 1.2 Historie psychohygieny

Duševní hygiena je samostatný vědní obor, ale také disciplína, která stojí na rozhraní psychologických, lékařských a sociálních věd a čerpá z nich poznatky i metody. Vychází z obecné a klinické psychologie, psychiatrie, psychoterapie, obecné hygieny, sociologie, biologie, medicíny, pedagogiky, filozofie, etiky atd. Staví také na zkušenostech, kultuře a tradicích. Vzhledem k cíli této práce se autorka bude zabývat pojmem psychohygieny v současném pojetí a bude tedy čerpat z odborných pramenů moderních autorů, krátce ale zmíní i historické přístupy a směry, které daly základ modernímu pojetí psychohygieny.

Např. Bedrnová (1999) ve své publikaci zmiňuje, že se otázkami existence člověka, smyslu jeho života, jeho chováním a přístupem, jeho morálkou zabývaly různé starověké filozofické směry a náboženství již ve staré Číně (např. taoismus, konfucianismus), v Indii (např. hinduismus, buddhismus) či v Egyptě, významný vliv pak měla antická filozofie starověkého Řecka a Říma, která vycházela z harmonie těla a duše, člověka a přírody, či z potřeby dosáhnout moudrosti, nadhledu a vyrovnanosti.

Ve středověku kultura sice navazovala na antické tradice, zásadní vliv ale mělo křesťanství, které kladlo důraz na duši a život po životě, na morálku. Vše tělesné tak bylo hříchem, harmonie těla a duše stála v pozadí a toto období tedy přispělo více k rozvoji etiky než duševní hygieny.

Začátek novověku - renesance - s sebou přinesl rozvoj kultury a umění, medicíny a přírodovědy, zájem o fungování lidského těla i o činnost lidského mozku. Byl to návrat k antické filozofii, důraz byl opět kladen na pozemský život a individualitu člověka, na radost ze života.

V 18. století nastala doba osvícenství, kdy byl důležitý racionalismus, logika, humanismus, bylo to období základů moderní demokracie a lidských práv, období velkých změn v uspořádání, chápání a fungování společnosti, v politickém systému. Došlo k dalšímu velkému rozvoji přírodovědných oborů, např. psychiatrie se stala samostatným oborem a duševní poruchy začaly být důkladněji studovány a léčeny, hledaly se souvislosti nejen biologické, ale i vlivy okolí.

18. a hlavně 19. století bylo obdobím velkého hospodářského růstu a změn spojených s průmyslovou výrobou, rozvojem věd a lékařské péče. Na rozhraní 70. a 80. let tohoto

století došlo k osamostatnění oboru psychologie. Ta se již zabývala nejen nemocnými, ale i zdravými lidmi, hledala optimální podobu duševního zdraví člověka. Psychické zdraví je tak od té doby v popředí zájmu a psychologie je jedním ze základních zdrojů poznatků pro duševní hygienu.

Podle Míčka (1984) je pojem duševní hygiena v současném pojetí využíván až od začátku dvacátého století. Mezi průkopníky ale patří např. již francouzský lékař a psychiatr Philippe Pinel z 18. století, který nejenže prosazoval lidštější zacházení s duševně nemocnými pacienty, ale v jejich léčbě používal i metody psychoterapie, dbal na vliv a význam okolního prostředí, hledal příčiny nemocí. V Americe jsou jako předchůdci v oblasti duševní hygieny zmiňováni např. učitelka Dorothea L. Dixonová nebo učitel Clifford W. Beers, jehož zásluhou byla v roce 1908 založena Connecticutská společnost pro duševní hygienu (Connecticut Society for Mental Health) a v roce 1909 Národní výbor pro duševní hygienu.

Mezinárodním rozšířením connecticutské společnosti pak vznikl Mezinárodní výbor duševní hygieny, jehož pokračovatelem je v roce 1948 v Londýně založená Světová federace duševního zdraví (World Federation for Mental Health - WFMH), která nyní sídlí v Ženevě a působí ve více než 100 zemích světa. Její vizí je svět, v němž je duševní zdraví prioritou všech lidí a veřejná politika a programy odrážejí zásadní význam duševního zdraví v životě jednotlivců. (World Federation of Mental Health, online, cit. 2016-08-30)

Míček (1984) konstatuje, že v Československu patří mezi průkopníky duševní hygieny psychiatr L. Haškovec nebo první předseda Československé společnosti pro péči o duševní zdraví M. Brandejs, ale i mnozí další psychiatři, kteří se od 20. let 20. století věnovali tomuto tématu. Po druhé světové válce se zájem o tuto disciplínu rozšiřuje od psychiatrů také mezi psychology a do psychohygieny se přidávají další, úžeji zaměřená témata, např. na rodinný život, duševní zdraví dítěte, řešení náročných životních situací a konfliktů, mezilidské a pracovní vztahy, duševní hygiena pro nemocné nebo pro lidi z určitých zátěžových povolání a mnohá další.

V centru zájmu psychohygieny tak nejprve bylo odstraňování dopadů nepříznivých vlivů a až postupem času se začínají také aktivně hledat pozitivní vlivy na život člověka a způsoby předcházení, prevence negativních vlivů a dopadů. Zvyšuje se snaha o aktivní

cílevědomé řízení a programování vlastního života. Důležitou otázkou v oblasti duševní hygieny se také stává tzv. time management, tedy správné hospodaření s časem, jeho plánování a optimalizace a také určování priorit a stanovování životních cílů a způsobů, jak jich dosáhnout.

Duševní zdraví a duševní hygiena jsou oblasti, které jsou značně individuální, neexistuje tedy univerzální návod na správný život, základním východiskem je sebepoznání a hlavním nástrojem pak dobře nastavený systém sebeřízení. Tu správnou cestu si každý musí najít sám, ale díky dlouhé historii tohoto oboru existuje mnoho myšlenek, poznatků a principů, které mohou člověku pomoci.

### 1.3 Zdraví a psychosomatika

Pohled na zdraví a jeho definice se v historii lišily a stále se vyvíjejí. I když dle Křivohlavého (2009) je původní význam slova zdraví např. v latině nebo v řečtině celek, v minulosti bylo zdraví chápáno spíše pouze v biologickém smyslu. Jako komplexní stav je definováno opět od 20. století, kdy byla v Preambuli k Ústavě WOH (Světová zdravotnická organizace) z roku 1948 přijata definice "*Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity*" (SZÚ STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, online, cit. 2016-10-29), která říká, že zdraví je stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody a ne pouze nepřítomnost nemoci nebo vady. Tato definice byla postupně doplňována, ale v podstatě platí dodnes, i když mnohé další definice vidí zdraví spíše jako proces než jako stav.

V roce 1974 byly v LaLondeově zprávě o vývoji zdravotního stavu obyvatel Kanady definovány determinanty zdraví, které se používají dodnes. Jedná se o tyto činitele:

- 1) Vrozené – genetická výbava člověka
- 2) Vlivy životního a sociálního prostředí
- 3) Životní podmínky a zátěž, životní styl, rizikové chování
- 4) Úroveň, kvalita a organizace zdravotní péče a služeb

(SZÚ STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, online, cit. 2016-10-29)

Zdraví je také možno chápat jako prostředek k dosahování cílů, protože jen zdravý člověk může optimálně realizovat své plány a naplňovat své touhy, jak uvádí Křivohlavý dle Davida Seedhouse, jednoho z významných teoretiků zdraví. (Seedhouse In: Křivohlavý, 2009)

Propojení fyzických, psychických, sociálních a duchovních aspektů zdraví a nemoci se tedy znovu dostává do popředí také v moderní západní medicíně, respektive můžeme říci, že se medicína k tomuto celistvému přístupu opět vrací, protože ten byl dříve základem tradičního lékařství a to nejen ve východním světě. Psychosomatika vychází z přesvědčení, že člověk je tvořen spojením tělesné, psychické a sociální úrovně a příznaky a příčiny nemocí je tedy potřeba hledat komplexně. Spolupráce psychologů, fyzioterapeutů, psychoterapeutů či dalších odborníků je pak pro tuto léčbu klíčová.



Psychosomatická medicína má svůj vlastní výzkum a klinickou praxi a podílí se na prevenci, diagnostice, léčbě i rehabilitaci.

Vyhláškou MZ č. 286/2013 byl také v ČR přijat nastavbový program pro obor Psychosomatika a umožňuje tak lékařům další vzdělávání v této oblasti. (Společnost psychosomatické medicíny ČLS, online, cit. 2016-08-31)

Komplexní pojetí člověka jako celku, který zahrnuje oblast psychickou, spirituální, fyzickou, biologickou a sociální, bude zmiňováno i v dalších částech této práce, kdy se autorka bude zabývat příklady vlivu psychiky na fyzický stav, pracovní výkon a pohodu.

## 2 ZMĚNY VE SVĚTĚ PRÁCE

Současná doba je typická neustálými a velmi rychlými změnami, které souvisejí s rozvojem, novými trendy i demografickou situací. To vše nutí člověka neustále reagovat a přizpůsobovat se, zvyšují se nároky, které na něj nejen svět práce klade.

Od poloviny dvacátého století dochází v oblasti práce k velkým změnám vycházejícím z výrazného technologického pokroku, vývoje komunikačních a informačních technologií a ekonomických trendů. Svět je otevřenější, hranice se stírají, což přináší nové příležitosti, ale také nutí firmy změnit přístup a uvažování, přizpůsobit se novým požadavkům trhu.

Například Arnold (2007) uvádí, že aby si firmy udržely konkurenceschopnost, jsou často nuceny se dynamicky transformovat, důraz je kladen na snižování nákladů, ale vyšší nároky mají firmy samozřejmě i na samotné zaměstnance. Roste pracovní doba, potřeba celoživotního vzdělávání a držení kroku s novými technologiemi, zaměstnanci jsou tlačeni do větší pracovní flexibility, iniciativy a soutěživosti. Pracovní prostředí je více multikulturní, což s sebou nese požadavky na vyšší jazykovou vybavenost a sociální kompetence zaměstnanců, případně i na jejich ochotu cestovat či pracovat v zahraničí. Rostoucí tlak a stres v práci častěji ovlivňují psychické i fyzické zdraví zaměstnanců a jejich výkonnost a chování.

Zásadním tématem v otázkách změn ve světě práce je také vliv demografické situace v rozvinutých zemích na trh práce, zároveň ale i opačný jev – ovlivnění demografické situace děním na trhu práce. Pracující populace například častěji zakládá menší rodiny, než tomu bylo dříve. Naopak narůstající průměrná délka života ovlivňuje věk pracující populace, zaměstnávání a aktivizace seniorů jsou jedním z mnoha témat, kterými se státy a zaměstnavatelé musejí zabývat. Mění se i pohled na práva a role různých sociálních a etnických skupin, důraz je kladen na princip rovných šancí a na zamezení diskriminace, to vše je podpořeno a vyžadováno legislativou a nese s sebou další úkoly pro zaměstnavatele. Významným faktorem je i neustále narůstající procento pracujících žen a hlavně měnící se pohled na roli ženy ze strany společnosti i zaměstnavatelů. Během posledních let se objevuje také větší snaha o vyváženější vztah mezi pracovním a rodinným či osobním životem (tzv. work-life balance).

Někteří autoři obzvlášť v této hektické době vyzdvihují význam vztahu zaměstnavatele a jeho zaměstnanců. Např. Bednář (2013) ve své publikaci zmiňuje, že jde většinou o dlouhodobý proces založený na rovnováze odvedené práce a poskytovaného ohodnocení, která je oběma stranami průběžně vyhodnocována. Pokud je zaměstnanec spokojen, podává nejen odpovídající výkon, ale zvyšují se i jeho angažovanost a loajalita, důvěra v zaměstnavatele může firmě dokonce pomoci překonat i období krize. V opačném případě se pracovní nasazení a ochota zaměstnanců snižují, zaměstnanci se nedokáží se zaměstnavatelem ztotožnit, odcházejí z firmy. Zaměstnanci si svého zaměstnavatele často vybírají dle hodnot, které firma vyznává, dle firemní kultury, image firmy na trhu práce, způsobu komunikace. Firma tak z trhu práce dle různých studií získává to, co na něj prostřednictvím výše uvedeného vysílá. Správně nastavená firemní kultura a chování zaměstnavatele k jeho zaměstnancům tedy hrají významnou roli. Ovlivňují sociální vztahy, důvěru zaměstnanců v management, podněcují k výkonům, iniciativě a inovacím, vytvářejí transparentní prostředí. Firmám pomáhají zajistit stabilitu a konkurenceschopnost, zaměstnancům spokojenost a psychickou pohodu.

Naopak Kislingerová (2014) zastává názor, že přes všechny změny v moderním ekonomickém prostředí zůstává i nadále jediným důležitým faktorem produktivita podniků, která je více ovlivněna druhem podnikání a lokálními hospodářskými a politickými faktory, než přístupem firem k dosažení požadovaných výsledků. Tvrdí, že neexistuje zaručený recept, jak produktivity dosáhnout pomocí inovací, kreativity, využití rozdílností zaměstnanců jako výhody či dalších měkkých prvků ekonomiky, které jsou podle ní uměle vyzdvihovány. Nebylo prý prokázáno, že jsou zaručeným řešením a že firmy, které na tyto metody a přístupy sázejí, jsou úspěšnější než ty, které se drží tradičních forem řízení a pevného řádu. Úspěšnost je výsledkem mnoha faktorů.

Také Kislingerová (2014) ale zdůrazňuje výhody tzv. diversity managementu, tedy řízení rozdílností zaměstnanců, díky kterému může být dosahováno vyšší efektivity a lepšího začleňování zaměstnanců, získávání zkušeností a vylepšování image organizace. Důležitou roli hraje také řízení věkové struktury zaměstnanců neboli age management, který má pomoci vyrovnávat se s nepříznivou demografickou situací, což na úrovni organizací znamená vyšší důraz na péči o zdraví a kondici zaměstnanců a ergonomii, restrukturalizaci pracovních míst a rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení pracovní doby, stimulaci zájmu a zapojení zaměstnanců, důraz na celoživotní učení a rozvíjení

personálních strategií, které budou počítat s mezigeneračními rozdíly a předsudky ve spolupráci týmů a bojovat s diskriminací, zaměřovat se na prevenci a vést ve firmě správný sociální dialog.

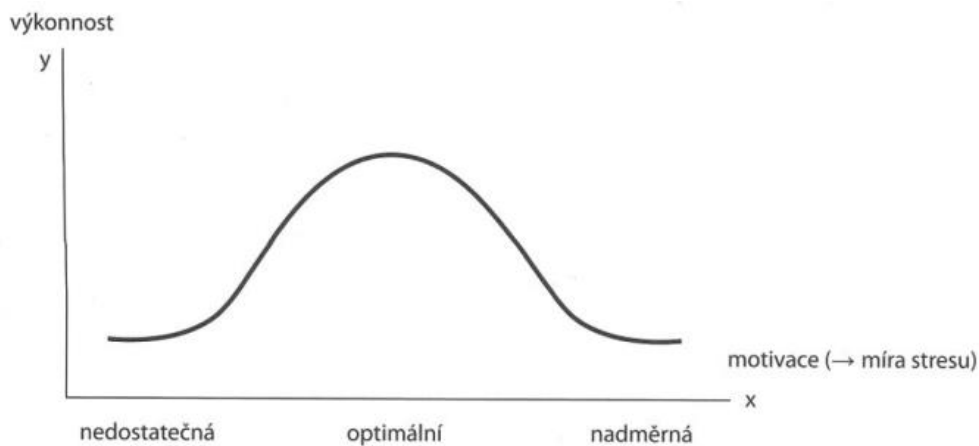
Sociální faktory jsou tak jistě komplexním tématem, které značně ovlivňuje výkonnost organizace, a je třeba, aby se jím firmy zabývaly.

Mezi další faktory, které ovlivňují psychickou pohodu a výkonnost zaměstnanců, patří také pracovní prostředí. Stále častěji se můžeme například setkat s tzv. open space systémem uspořádání (tzn. otevřený prostor), který se k nám dostává ze zahraničí. Wagnerová (2011) mezi klady tohoto uspořádání řadí např. úsporu nákladů, možnost vyšší kontroly většího počtu zaměstnanců ze strany nadřízeného, menší časové prodlevy věnované nepracovním činnostem. To je ale částečně v rozporu s moderními tendencemi k větší samostatnosti, zodpovědnosti a sebeřízení zaměstnanců. Pokud je ale open space správně zaveden a komunikován, může zvýšit mezilidskou i firemní sounáležitost.

Změna klasického uspořádání v open space se většinou setkává s odporem zaměstnanců, ztráta soukromí a osobního prostoru je pro ně frustrující a stresující. Při zavádění tohoto uspořádání je třeba důkladně zvážit výhody a nevýhody. Nehodí se pro všechny druhy práce a v potaz je třeba brát i individuální charakteristiku zaměstnanců i týmů, protože v otevřených prostorech se více projevuje vliv příkladu a vzájemného ovlivnění, pozitivního i negativního. Po změně je nutné počítat s časem na adaptaci a s tím, že pro některé zaměstnance může být toto i důvodem k odchodu. Mohou narůstat mezilidské konflikty, které zaměstnanci v klasických prostorách nebyli nuceni řešit, přítomnost dalších osob může být rušivá a unavující. Všechny tyto stresory pak působí kumulativně, na psychiku i fyziologicky.

Při mnoha výzkumech prováděných na téma závislosti výkonu na přítomnosti dalších lidí bylo prokázáno, že se v přítomnosti kolegů či diváků sice zvyšuje kvantita, ale snižuje kvalita výkonu. Pozitivní vliv je tedy pravděpodobný při rutinních a monotónních úkolech, při složitých a kreativních činnostech ale dochází k poklesu výkonnosti, úzkost a hladinu stresu se zvyšují na nezdravou úroveň. To souvisí i s Yerkes-Dodsonovým zákonem vztahu mezi výkonem a motivací (1908).

Obrázek 1: Yerkesův-Dodsonův zákon vztahu mezi výkonem a motivací



Zdroj: Wagnerová (2011, s. 94)

Pracovní prostředí je tedy významným faktorem nejen pro výkonnost a pracovní, psychickou a fyzickou pohodu zaměstnanců, ale může mít i vliv na fluktuaci, pracovní vztahy a vznik konfliktních situací.

Vše, co bylo zmíněno výše, přináší do světa práce nová témata jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, důležitost pracovního a sociálního prostředí a vztahů na pracovišti, nutnost vyrovnávat se s různými druhy kontraproduktivního chování na pracovišti, vzrůstající význam motivace a celoživotního vzdělávání a rozvoje, work-life balance a snahu o hledání kompromisního řešení těchto nových potřeb mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Spolu s tím tedy roste význam duševní hygieny a prevence a zájem zaměstnavatelů i odborníků o tato témata. Všechny zmíněné faktory ovlivňují zaměstnavatele, zaměstnance i pracovní prostředí a firemní klima i kulturu, ale potažmo i celé regiony a státy.

### 3 PSYCHOHYGIENA NA PRACOVIŠTI

V této kapitole se bude autorka věnovat vybraným tématům z oblasti pracovního života, k jejichž řešení mohou organizace přispět uplatněním zásad psychohygieny. Problémů, se kterými se zaměstnanci a zaměstnavatelé setkávají, je mnoho, autorka z nich vybrala ty, které jsou aktuálně centrem zájmu díky svým negativním dopadům. Mezi ně patří např. workoholismus, někdy opomíjená závislost, která může vést k vážným zdravotním, psychickým i sociálním následkům a k problémům v pracovním i osobním životě.

#### 3.1 Workoholismus

Workoholismus je v posledních letech často, i když ne vždy přesně, používaným pojmem. Člověk, který jen pracuje dlouho, hodně nebo rád, nemusí být nutně workoholikem, práce je totiž důležitou součástí lidského života, dává člověku cíl a přináší mu pocit uspokojení. Aby ale práce a vztah k ní byly zdravé, musejí být v rovnováze s ostatními oblastmi života člověka.

*Pokud vztah k práci přeroste zdravou mez, může se jednat o workoholismus, definovaný jako „chorobná závislost na práci a výkonu. V myšlení i jednání jedince převažuje orientace na práci při současném omezení jiných zájmů a aktivit - rodina, zábava apod.. Důsledkem je společenská izolace, stavy psychického i fyzického vyčerpání, časté jsou psychosomatické obtíže. Není vzácná kombinace se závislostí na lécích, nikotinu nebo alkoholu, častá je zvýšená konzumace různých stimulačních látek zejm. kofeinu.* (Velký lékařský slovník, online, cit. 2016-07-12)

Stejně jako většina alkoholiků, ani workoholici si často neuvědomují svoji závislost, ani to, že potřebují pomoc. Práce přece není společensky nepřijatelná jako drogy. Pracovitost, vysoké pracovní nasazení, soutěživost a kariérní úspěch jsou moderní společností podporované a ceněné normy. Tato závislost je tak často společností podceňovaná a mylně vyhodnocovaná. O to horší ale můžou být následky, když workoholismu člověk propadne a problém neřeší.

Dle Nešpora (1999) patří mezi rysy lidí závislých na práci např. nerespektování vlastních tělesných a duševních možností, pocit provinilosti při odpočinku, nutkavý až neurotický vztah k práci, úpornost a nepružnost vůči okolnostem a aktuálnímu dění, snaha všechno

zvládnout sám a problémy při týmové práci, zbytečný spěch a štvání se bez objektivních důvodů, nerealistický přístup k tomu, co člověk dokáže zvládnout, a slibování nemožného, strkání hlavy do písku před vlastními problémy, pocity a před realitou, neschopnost odpočívat, zanedbávání vlastního zdraví, nezájem o mezilidské vztahy, rodinu a koníčky, tedy o všechny oblasti nesouvisející s prací. Dále životní nerovnováha mezi „musím“ a „chci“, malá emoční inteligence, přílišná vážnost a osamělost, zmatený a neorganizovaný životní styl, zbytečná soutěživost a to buď s okolím, nebo aspoň se sebou samým.

Workoholismus může potkat každého, nezáleží na věku ani pohlaví, i když mezi workoholiky je obecně více mužů. Killingerová (1998) uvádí, že jisté předpoklady k workoholismu mají lidé z narušených rodin, kde se např. již objevily některé jiné typy závislostí, lidé, na které byla v dětství kladena příliš velká očekávání, nebo lidé s narušeným sebevědomím. Workoholismus podporuje i dnešní konzumní, materialistická a konkurenčně založená společnost. Ta si ale postupně začíná uvědomovat, že workoholismus je příčinou psychických i fyzických problémů zaměstnanců, jejich klesající produktivity, pracovního výkonu, loajality, kreativity, motivace, spokojenosti a schopnosti spolupráce a dlouhodobě tak nemůže být přínosem pro svět práce.

Workoholismus velmi negativně ovlivňuje psychické i fyzické zdraví člověka. Např. Novák (2012) zmiňuje, že workoholici bývají častěji nemocní, své nemoci ale přecházejí, jejich únava, vyčerpání a ospalost pak mohou být příčinou chyb, pracovních úrazů či dopravních nehod. V kolektivu jsou vnímáni negativně, jsou zdrojem napětí a rozporů, rozhodně nejsou týmovými hráči. Workoholismus může mít mnoho vážných zdravotních následků, mezi které patří třeba chronický únavový syndrom, poruchy soustředění či paměti, deprese nebo syndrom vyhoření.

*„V Japonsku si workoholismus, respektive přepracování, vyžádá přibližně tisícovku úmrtí za rok a je příčinou pěti procent všech případů mozkové mrtvice a srdečního záchvatu u lidí mladších šedesáti let. Kanadské statistiky zase mluví o tom, že se za workoholiky považuje třetina tamějších obyvatel. Délka pracovní doby přitom v posledních dvaceti letech neustále stoupá. Například v USA pracuje každý šestý člověk víc než šedesát hodin týdně, ve Velké Británii je to šestačtyřicet.“* (Pešek, 2013, online, cit. 2016-07-13)

Léčba workoholismu není jednoduchá. Kvalifikovaní terapeuti nebo psychologové mohou člověku pomoci lépe porozumět vlastním pocitům a signálům těla, najít příčiny problémů a nasměrovat ho k řešení, pomoci mu změnit návyky a přístup. Změna ale vyžaduje čas a trpělivost.

Vedle této pomoci existuje dnes už i u nás svépomocná skupina Anonymních workoholiků (po vzoru anonymních alkoholiků), případně různé vzdělávací a rozvojové programy, kurzy a školení zaměřené na získání informací a prevenci. Kurzy jsou dostupné pro veřejnost, často je ale pořádají samotní zaměstnavatelé ve spolupráci s personálními útvary, protože si již uvědomili závažnost tohoto problému a důležitost jeho řešení a hlavně význam prevence.



## 3.2 Stres

Slovo stres je dnes často používané, ale ne vždy správně. Definice stresu je mnoho, obecně ale můžeme říci, že se jedná o reakci organismu na nadlimitní zátěž, která narušuje rovnováhu a psychický i fyzický stav jedince.

Křivohlavý (2009, s. 170-171) konstatuje, že „o stresu hovoříme jen v tom případě, že míra intenzity stresogenní situace je vyšší než schopnost či možnost daného člověka tuto situaci zvládnout. Obecně jde o tzv. nadlimitní – nadhraniční zátěž. Ta vede k vnitřnímu napětí (strain) a ke kritickému narušení rovnováhy (homeostázy) organismu.“

Takovou zátěží pak může být jeden silný stresor nebo příliš velké množství menších každodenních starostí, které už přerostou únosnou mez daného člověka. Podle některých teorií a experimentálních poznatků je stres rozlišován na tzv. distres, tedy stres negativně prožívaný, který doprovázejí pocity osobního ohrožení a negativní emocionální příznaky, a na tzv. eustres, který se vyskytuje v situacích, které jsou sice hraniční, ale dělají člověku radost, a není tedy doprovázen negativními pocity. Příkladem mohou být např. situace, do kterých se dostávají adrenalinoví sportovci. Obecně ale o stresu autorka nadále hovoří v jeho negativním významu.

Postupů, jak zvládat stres, je velké množství. Např. dle Křivohlavého (2010) mezi ně patří sociální opora, možnost vypovídat se a ventilovat tak emoce, různé formy fyzické a psychické relaxace, meditace, distancování se od stresové situace, aktivní řešení problémů, různé způsoby konfrontace s problémem, zaměření se na sebepoznávání, na svůj žebříček hodnot a smysl života, správné hospodaření s časem a určování priorit, schopnost oddělit pracovní a soukromý život, pozitivní myšlení. Důležité je najít si něco, co bude člověka v životě pohánět, dělat mu radost. A když si neporadí sám a nepomůžou mu ani rodina nebo přátelé, je dobré vyhledat radu u odborníka. Dříve než se jeho psychický stav podepíše na zdraví fyzickém, na jeho vztazích a pracovním výkonu.

Mnozí autoři konstatují jednoznačné dopady stresu na zdravotní stav jedince a pojetí stresu jako spouštěče téměř každé nemoci, stres totiž negativně ovlivňuje dýchací a svalovou soustavu, kardiovaskulární, trávicí, močopohlavní i imunitní systém.

Arnold (2007) zmiňuje následující fyzikální a behaviorální (související s chováním) symptomy stresu a zdravotní potíže stresového původu.

Tabulka 1: Fyzikální a behaviorální symptomy stresu

| <b>Fyzikální symptomy stresu</b>               | <b>Behaviorální symptomy stresu</b>              | <b>Zdravotní potíže stresového původu</b> |
|--|--|---|
| Ztráta apetitu nebo vyžadování jídla ve stresu | Podrážděnost lidmi                               | Vysoký krevní tlak                        |
| Poruchy trávení, pálení žáhy                   | Pocit neschopnosti, selhávání                    | Koronární trombóza: infarkt               |
| Zácpa či průjem                                | Stálý strach z nemoci                            | Migréna                                   |
| Nespavost                                      | Pocit neúspěchu                                  | Senná rýma a alergie                      |
| Stálá únava                                    | Pocity sebenávisti                               | Svědění                                   |
| Tendence k pocení                              | Potíže s rozhodováním                            | Peptické vředy                            |
| Nervózní záškuby                               | Pocit ošklivosti                                 | Zácpa                                     |
| Okusování nehtů                                | Ztráta zájmu o ostatní                           | Zánět tlustého střeva                     |
| Bolesti hlavy                                  | Potlačovaná zloba                                | Plynatost/porucha trávení                 |
| Křeče a křeče svalů                            | Neschopnost ukázat pravé cítění                  | Revmatická artritida                      |
| Nucení na zvracení                             | Pocit oběti                                      | Menstruační obtíže                        |
| Pocity k pláči, častý pláč                     | Ztráta smyslu pro humor                          | Špatná činnost štítné žlázy               |
| Nervozita                                      | Strach z budoucnosti                             | Cukrovka                                  |
| Vysoký krevní tlak                             | Neschopnost dokončit úkol před spěchem k dalšímu | Potíže s kůží                             |
|  | Potíže s koncentrací                             | Tuberkulóza                               |
|  | Strach ze samoty                                 | Deprese                                   |

Zdroj: Arnold (2007, s. 384), upraveno

Kromě zdravotních symptomů stresu je třeba zmínit i dopady sociální, např. důsledky užívání návykových látek či změnu chování, které značně ovlivňují rodinu, okolí i zaměstnavatele.

Zaměstnání pak může ovlivňovat míru stresu špatnými pracovními podmínkami, délkou pracovní doby či prací na směny, neadekvátním pracovním vyčerpáním, změnami požadavků na pracovní činnost a na práci s novými technologiemi, velkou odpovědností, nejasnými úkoly, konfliktem mezi tím, co člověk dělá, a tím, co si myslí, že by dělat měl. Dalšími stresory mohou být vztahy na pracovišti, hodnocení a kariérní postup, nesouhlas s firemní kulturou a negativní vliv práce na osobní život.

Holmes a Rahe přišli s teorií životních změn a sestavili škálu 43 událostí a jejich stresovosti. Zjistili, že čím vyšší je skóre těchto událostí, tím vyšší je u daného člověka pravděpodobnost vzniku zdravotních komplikací. U součtu vyššího než 300 bodů za jeden rok je pravděpodobnost rozvinutí nemoci v důsledku stresu 80 %, při 150-299 bodech 50 % a do 150 bodů 30 %, přičemž každý člověk je samozřejmě jiný a jinak zvládá stresové situace a změny v životě. Mnoho níže uvedených událostí se týká pracovního života přímo, ale i události z osobního života jsou tím pracovním ovlivněny a naopak. (Hanzlovský, 2013, online, cit. 2016-06-07)

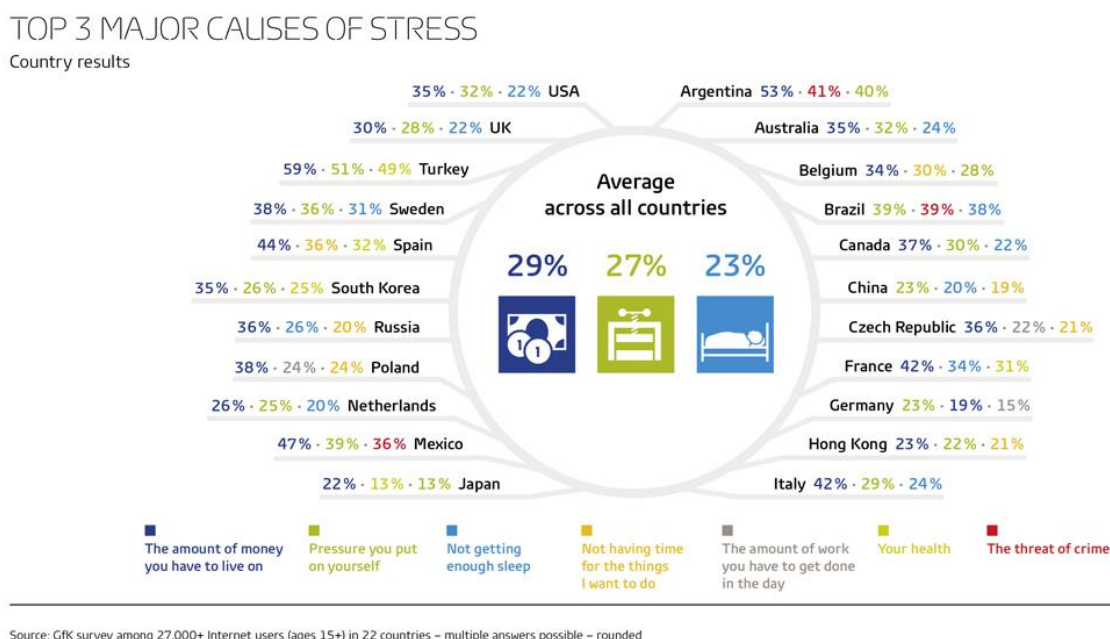
Tabulka 2: Škála stresu

|           | <b>ŽIVOTNÍ UDÁLOST</b>                   | <b>Hodnota</b> |    | <b>ŽIVOTNÍ UDÁLOST</b>                        | <b>Hodnota</b> |
|-----------|--|----------------|----|---|----------------|
| 1         | Úmrtí partnera                           | 100            | 23 | Odhod dítěte z domu                           | 29             |
| 2         | Rozvod                                   | 73             | 24 | Potíže s příbuznými ze strany partnera        | 29             |
| 3         | Rozchod s partnerem                      | 65             | 25 | Významní osobní úspěch                        | 28             |
| 4         | Pobyt ve vězení                          | 63             | 26 | <b>Začátek nebo konec zaměstnání partnera</b> | <b>26</b>      |
| 5         | Úmrtí blízkého člena rodiny              | 63             | 27 | Zahájení nebo ukončení studia                 | 26             |
| 6         | Vlastní zranění nebo nemoc               | 53             | 28 | Změna životních podmínek                      | 25             |
| 7         | Svatba                                   | 50             | 29 | Změna osobních zvyků                          | 24             |
| <b>8</b>  | <b>Výpověď v práci</b>                   | <b>47</b>      | 30 | <b>Problémy s nadřízeným</b>                  | <b>23</b>      |
| 9         | Usmíření se s partnerem                  | 45             | 31 | <b>Změna pracovní doby nebo podmínek</b>      | <b>20</b>      |
| <b>10</b> | <b>Odhod do důchodu</b>                  | <b>45</b>      | 32 | Změna bydliště                                | 20             |
| 11        | Zdravotní změny člena rodiny             | 44             | 33 | Změna školy                                   | 20             |
| 12        | Těhotenství                              | 40             | 34 | Změna rekreace                                | 19             |
| 13        | Sexuální potíže                          | 39             | 35 | Změna náboženských aktivit                    | 19             |
| 14        | Příchod nového člena do rodiny           | 39             | 36 | Změna společenských aktivit                   | 18             |
| <b>15</b> | <b>Změna zaměstnání</b>                  | <b>39</b>      | 37 | Ne příliš vysoká půjčka nebo hypotéka         | 17             |
| <b>16</b> | <b>Změna finanční situace</b>            | <b>38</b>      | 38 | Změna spánkových aktivit                      | 16             |
| 17        | Úmrtí blízkého přítele                   | 37             | 39 | Změna počtu rodinných setkání                 | 15             |
| <b>18</b> | <b>Změna v pracovním zařazení</b>        | <b>36</b>      | 40 | Změna stravovacích návyků                     | 15             |
| 19        | Zvýšení počtu hádek s partnerem          | 35             | 41 | Dovolená                                      | 13             |
| 20        | Větší půjčka nebo hypotéka               | 31             | 42 | Vánoce  | 12             |
| 21        | Zabavení zastaveného majetku             | 30             | 43 | Drobné porušení zákona                        | 11             |
| <b>22</b> | <b>Změna náplně práce a odpovědnosti</b> | <b>29</b>      |    |   |                |

Zdroj: Hanzlovský, 2013, online, cit. 2016-06-07

Agentura GfK provedla v roce 2015 průzkum mezi 27 000 respondenty staršími 15 let z 22 zemí světa zaměřený na zjištění hlavních příčin stresu. Celosvětově jsou hlavní příčiny stresu ovlivněny politickou a hospodářskou situací a mírou kriminality i kulturními rozdíly. Průzkum ale ukázal, že k TOP 3 hlavním příčinám patří množství peněz na život, nároky, které na sebe člověk klade, a nedostatek spánku. Výsledky v ČR pak ukazují, že na prvním místě jsou také peníze, dále se ale lidé v ČR nejvíce stresují množstvím práce, kterou musejí během dne vykonat, a nedostatkem času na věci, které by chtěli dělat. Hlavní příčiny stresu se pak proměňují s přibývajícím věkem, kdy se do popředí dostávají obavy o zdraví vlastní nebo o zdraví blízkých a péče o ně. (GfK Tisková zpráva 14.12.2015, online, cit. 2016-06-12)

Obrázek 2: TOP 3 hlavní příčiny stresu



Zdroj: GfK Tisková zpráva 14.12.2015, online, cit. 2016-06-12

V dnešní dynamické a ekonomicky proměnlivé době musejí zaměstnavatelé častěji přistupovat k reorganizacím či přímo k propouštění zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno dříve v tabulce 2, různé formy odchodů ze zaměstnání či změn v pracovním životě patří mezi velmi psychicky náročné a stresující události. Je tedy dobré, aby firmy měly správně nastavený outplacement, tedy pomoc pro nalezení dalšího uplatnění v případě propouštění, ztráty zaměstnání.

Wagnerová (2011) uvádí, že fungující outplacement je prospěšný nejen pro propouštěné zaměstnance, ale zároveň i pro ty, kteří ve firmě zůstávají. Lépe se totiž smiřují s danou situací, když vědí, že je jejich kolegům poskytována pomoc a podpora. Ta může být formou poradenství, psychické podpory, komunikace s úřadem práce, rekvalifikace, aktivní pomoci při hledání jiného zaměstnání (např. oslovování potenciálních zaměstnavatelů, pomoc při administrativě, se sestavením životopisu atd.). Služby může poskytovat přímo personální oddělení v dané firmě, případně personální agentura.

Výzkumy na téma stres potvrzují jeho zásadní vliv nejen na zdraví, ale také jeho dopady na ekonomiku. Arnold (2007) zmiňuje, že bylo například odhadnuto, že Spojené království vlivem stresu ročně přijde téměř o 10 % HDP a to z důvodů absence zaměstnanců, vysoké fluktuace, nákladů na nábor, snížené produktivity, výdajů za léky a na odškodnění při soudních sporech. To samé platí i pro další podobné světové ekonomiky. Jedná se tedy o závažné téma s velkým negativním dopadem na zaměstnance, jejich rodiny a okolí, zaměstnavatele i celé státy.

### 3.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření je závažný stav celkového vyčerpání organismu s velkým dopadem do všech oblastí lidského života. Krivohlavý (2012) uvádí, že se tento termín začal odborně využívat v 70. letech minulého století. Jako první ho použil H. J. Freudenberger a od té doby je předmětem vědeckého zkoumání. Samotný fenomén ale není pouze důsledkem moderního života a uspěchané doby, zmínky nalezneme již v historických pramenech z dob antiky.

Syndrom vyhoření je odborníky vnímán jako stav psychického, fyzického a emocionálního vyčerpání, ztráta duchovní energie, životní síly a nadšení, zklamání a pasivita v důsledku chronického stresu a nerovnováhy mezi očekáváním a realitou. Ovlivňuje emoce, postoje, názory, výkonnost, motivaci, chování a celkovou kvalitu života člověka. Vědci ještě stále bádají, co je vlastně jeho příčinou, symptomy jsou u různých lidí sice podobné, cesta k vyhoření ale může být značně individuální.

Obecně můžeme říci, že se lidský život skládá z několika oblastí, které by měly být v rovnováze, člověk by s nimi měl být spokojený. Podle Prieß (2015) se jedná o rodinu/partnerství, zdraví/kondici, práci, sociální kontakty, koníčky a víru či životní motto. Každá z těchto oblastí má pro člověka svůj individuální význam. A konflikt v každé z nich může spustit vyhoření. Pokud tedy například člověk věnuje veškerý svůj čas práci a ostatní oblasti svého života zanedbává, může to chvíli fungovat, práce ho může naplňovat. Jakmile se ale objeví pracovní problém, najednou zjišťuje, že už nemá nic dalšího, z čeho by mohl čerpat energii, život se sype jako domeček z karet. A dá se říci, že čím více energie, očekávání a motivace člověk věnuje určitému cíli, tím více pak může prožívat porážku, zklamání a tím více ho může vyhoření postihnout. K vyhoření jsou také náchylnější lidé empatičtí, obětaví, zaměřeni na druhé, idealističtí a úzkostní.

Nároky, které jsou na lidi v dnešní společnosti kladeny, jsou často příčinou stresu a nadměrné zátěže, které mohou vyvolat syndrom vyhoření. Např. Stock (2010) zmiňuje vyšší nároky na flexibilitu, rychlost a kvalitu služeb, neustálé učení, nejistotu na trhu práce, nárůst pracovní doby, těžší zvládnání vyvážení pracovního a soukromého života. Dalšími spouštěči mohou být nedostatek uznání, přílišná kontrola nebo nespravedlnost ze strany zaměstnavatele, špatný kolektiv, konflikt hodnot. Syndrom vyhoření může být

spolu s vnějšími stresovými faktory zesilován faktory povahovými, případně jimi být přímo způsoben, resilience neboli odolnost člověka je totiž značně individuální.

Mezi základní symptomy patří vyčerpání, pokles výkonnosti a odcizení. Vyčerpání je celkové, psychické i fyzické, příznaky se podobají depresi. Pokles výkonnosti souvisí se ztrátou důvěry ve vlastní schopnosti, snižuje se produktivita a efektivita, člověk musí vynakládat mnohem více energie než dříve a potřebuje mnohem více času na regeneraci. Pro odcizení je typický lhostejný a neosobní postoj, ztráta zájmu. Člověk trpící syndromem vyhoření vnímá ostatní lidi jako přítěž, případně jako zdroj ohrožení, někdy může dokonce dojít k přetrhání všech sociálních vazeb.

Vyhoření je vnitřní volání o pomoc, nejvyšší čas na změnu v životě, čas nechat si pomoci, protože v určitém stádiu už si člověk většinou není schopen pomoci sám. Odborné prameny se shodují, že se člověk může obrátit na svou rodinu, přátele či kolegy, neboť sociální opora patří ke klíčovým pozitivním faktorům. Ale může vyhledat i psychologickou pomoc. Odborník mu pomůže nezaujatě porozumět pocitům, signálům, které mu tělo a duše dávají, může mu pomoci najít příčiny a nasměrovat ho k řešení. Lidé, kteří situaci neřeší, mívají často tendenci hledat jiné způsoby úniku z neúnosné situace, může jít o agresivní chování, návykové látky apod.

Kebza (2003) uvádí, že psychoterapeuti v případě syndromu vyhoření vycházejí hlavně z existenciální psychoterapie, která se zaměřuje na vnitřní svět prožitků, na otázky podstaty lidské existence, smyslu života, svobody atd. Psychoterapeut klade důraz na jedinečnost člověka, poznání jeho osobnosti, objevování nových hodnot, na umění být sám sebou a naplnění vlastní existence. Pokud je ale stav postiženého už příliš vážný (například doprovázený depresemi), pak je nutné vyhledat pomoc psychiatra.

Do prevence v boji proti syndromu vyhoření se často zapojují i firmy a organizace. Vzhledem k tomu, že vyhoření má ekonomické důsledky v podobě absencí zaměstnanců, snížené produktivity, pracovní nespokojenosti, fluktuace apod., je v jejich zájmu situaci včas řešit. Využívají k tomu různé programy pro osobní rozvoj, psychologický koučing, pracovní poradenství, kondiční programy, snaží se vytvářet sociálně citlivé firemní prostředí a podporovat týmovou spolupráci, komunikaci a firemní sounáležitost. Pro prevenci je také důležité mapování zátěže zaměstnanců a rozpoznávání zdrojů a míry stresu.

### 3.4 Kontraproduktivní chování

Definice kontraproduktivního pracovního chování je mnoho, v podstatě se ale shodují na tom, že se jedná o takové chování zaměstnanců, které záměrně směřuje k poškození organizace nebo v lidí v ní. Může jít například o vědomé porušování pracovních postupů a neplnění pracovních úkolů, ničení nebo krádeže majetku zaměstnavatele, zneužívání pracovní doby formou absencí, pozdních příchodů nebo věnování se činnostem mimo náplň práce a dále o různé formy zneužívání, šikany a agresivního chování. Všechny tyto případy je třeba neprodleně řešit a zaměřit se především na prevenci. Mezi dnes často diskutovaná témata patří např. mobbing.

#### 3.4.1 Mobbing

Mobbing je rafinovaný druh dlouhodobé šikany na pracovišti, která může mít mnoho podob. Např. Wagnerová (2011) uvádí, že mobbing je šikana na pracovišti, která je systematická a pravidelná, trvající minimálně půl roku a opakující se aspoň jednou týdně, přičemž může být prováděna jednou nebo více osobami (mobbéry). Jde o agresivní chování, psychické pronásledování, poškozování či terorizování, které má za cíl uspokojit potřeby mobbéra, získat moc či převahu, často také donutit šikanovaného k odchodu z organizace. Specifickou formou je tzv. bossing, kdy k šikaně dochází ze strany nadřízeného, pokud naopak dochází k šikaně ze strany podřízených, jde o tzv. staffing. Mezi mobbing někteří odborníci řadí i sexuální obtěžování na pracovišti, které může být verbální i neverbální.

Mezi pachatele mobbingu nepatří jen samotní strůjci a aktivní vykonavatelé, patří tam i ti, kteří strůjce podporují nebo předstírají, že nic nevidí. Mobbéři bývají manipulativní, u ostatních vyvolávají pocit viny, zpochybňují jejich kvality, dle potřeby mění chování i názory, lžou, kritizují, využívají, vydírají, vyhrožují, vyvolávají konflikty, popírají práva a potřeby ostatních a hrají si na oběť. Často mají nedostatek sebevědomí, snížené vnímání reality, jsou impulsivní, labilní, neadekvátně reagují na své vnitřní i na vnější konflikty, mají strach ze ztráty kontroly a touhu po moci. Na počátku přitom bývají menší mezilidské konflikty, které ale nejsou včas a řádně řešeny a přerostou až ve větší problémy.



Taková šikana velmi negativně a výrazně ovlivňuje psychický i fyzický stav oběti a její sociální pohodu a pocit sounáležitost s kolegy i se samotnou firmou. Právě firemní kultura a styl řízení mají velký vliv na výskyt mobbingu. Výzkumy ukazují, že se mobbing nejčastěji vyskytuje tam, kde převládá direktivní a autoritativní styl řízení, naopak v demokratickém prostředí, kde je možnost řešení problémů diskuzí, je výskyt minimální. Důraz tedy musí být kladen hlavně na prevenci, zodpovědnost pak na vedoucí pracovníky, jejich řídicí schopnosti, vnímavost, znalost týmu a ochotu řešit problémy. Management musí jít příkladem a firma musí mít jasně stanovená pravidla a postihy za jejich porušování. Důležitou roli hrají správná a otevřená komunikace a prevence, například formou mapování firemního prostředí, konfliktů, fungování a efektivity týmů. Firma by měla mít jasně stanovené cíle a hodnocení.

Důsledky šikany na pracovišti jsou samozřejmě i ekonomické, způsobené sníženou výkonností a produktivitou obětí, jejich zvýšenou nemocností a fluktuací, vyššími náklady na nábor a adaptaci nových zaměstnanců, v případě dalších forem kontraproduktivního chování se pak organizace musejí např. vypořádávat se škodami na majetku, hrozí i výdaje spojené se soudními spory.

Wagnerová (2011) uvádí jako příklad také výsledky šetření výskytu mobbingu v ČR, které provedla společnost GfK Praha v roce 2001. To se s mobbingem setkalo 16 % respondentů.

Jiné průzkumy ukazují, že se s mobbingem celosvětově průměrně setkalo 1-4 % pracující populace, přičemž Česká republika se v dalších průzkumech pohybuje v číslech 8-14 % a patří tak k zemím s vysokým výskytem mobbingu.

(Stop Mobbing.cz, online, cit. 2016-09-01)

Mobbing je tedy určitě další důležité téma, kterému by zaměstnavatelé měli věnovat velkou pozornost, měli by se zaměřit spíše na prevenci než na nákladnější a zdlouhavější řešení již vzniklých problémů.

### 3.5 Motivace

Motivace je psychický proces, soubor všech vnitřních a vnějších faktorů, které usměrňují chování a jednání člověka k dosažení jeho cíle. Jedná se tedy o důležitou součást pracovního chování a pracovního života, kterou můžou ovlivnit zaměstnanci i zaměstnavatelé.

V případě motivace hrají hlavní roli potřeby člověka. Např. Armstrong (1999, s. 294-295) konstatuje, že „K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“

V odborné literatuře je také nejčastěji zmiňovanou teorií v oblasti motivace Maslowova hierarchie potřeb neboli Maslowova pyramida, kterou definoval tento americký psycholog již v roce 1943.

Obrázek 3: Maslowova pyramida



Zdroj: Franěk (2012), online, cit. 2016-09-05

Vyšší potřeby se dle Maslowa objevují až po uspokojení těch nižších. Na nejnižším stupni jsou tedy základní fyziologické potřeby nutné pro přežití, následované potřebou jistoty a bezpečí s ohledem na budoucnost, dále potřebou sounáležitosti týkající se začlenění do sociálních skupin a vztahů, potřebou uznání ze strany sebe sama i ostatních a potřebou sebeaktualizace neboli realizace vlastního potenciálu.

Z výše uvedené Maslowovy pyramidy je tedy jasné, že potřeby a motivy pracovníků jsou složitou a individuální soustavou a není možné některé z potřeb opomíjet a pak očekávat stoprocentní výkony a nasazení zaměstnanců. I nadstandardně placený pracovník může být silně demotivován. (Ekonomikon, 2014, online, cit. 2016-07-24)

Bělohlávek (2008) konstatuje, že motivace pracovníků je důležitým manažerským nástrojem, který pomáhá odhalit a řešit mnoho problémů, se kterými se manažeři při své práci setkávají. Těmi jsou například získání a udržení schopných a kvalifikovaných pracovníků, posílení jejich pracovního úsilí a sounáležitosti s firmou, podnícení lidí k zapojení do inovačních procesů a hledání úspor, zamezení negativním pracovním jevům jako jsou absence, odbývání práce, šikana apod.

Faktory motivace jsou často děleny na vnější a vnitřní. Dle Armstronga (1999) jsou ekonomické odměny chápány jako vnější faktory motivace, které mohou zajistit nástup zaměstnance a po omezené období i jeho udržení a růst jeho úsilí. Nefinanční odměny jsou brány jako vnitřní faktory motivace, které na ni mají ale hlubší a dlouhodobější vliv. Souvisejí s odpovědností, úspěchem a prací samotnou.

Například Bednář (2013) ale uvádí, že existují nástroje ekonomické motivace a nástroje sociální a psychologické motivace, přičemž skutečně efektivní je jen jejich kombinace, tzv. motivační mix. Mezi nástroje ekonomické motivace řadíme např. odměny, ohodnocení, dárky, benefity atd. Zajímavým faktorem této motivace je, že pokud jsou finanční odměny příliš velké nebo příliš malé, motivace a výkonnost zaměstnanců klesají, je tedy třeba najít optimální míru finančního ohodnocení. Mezi neekonomické nástroje pak patří třeba pochvala, nefinanční benefity např. formou předem stanovených výhod či zvyšování statusu zaměstnanců, zvýšení zodpovědnosti apod. S Armstrongem se shoduje na tom, že u některých zaměstnanců může být tato nefinanční motivace dokonce rozhodující.

Snaha o motivaci jednotlivých zaměstnanců by měla být součástí komplexnějšího systému motivace týmů, protože jednotlivec i tým jsou nedílně propojeni a jakákoliv snaha o motivaci jednotlivce se odrazí i v týmu. Motivace patří k nejkomplicovanějším problémům v oblasti manažerského vedení. Díky odlišnosti firem a jejich sociálního prostředí patří umění motivace ke klíčovým vlastnostem úspěšného manažera, k jeho know-how.

### 3.5.1 Demotivace

Demotivace by se dala jednoduše charakterizovat jako snížení nebo ztráta zájmu, motivu nebo snahy o dosažení cíle.

Např. Bělohlávek (2008) ve své publikaci uvádí, že hlavní příčinou demotivace je frustrace vznikající neuspokojením potřeb, nahromaděním motivační energie, která kvůli vzniklým překážkám nemohla být vybita. Výsledkem frustrace může být zvýšení úsilí pro překonání překážek a dosažení požadovaného cíle, často ale dochází spíše k jevům, které jsou pro firmu i zaměstnance negativní. Zaměstnanci své cíle mohou vzdávat nebo zaměňovat, mohou se navracet k nižším cílům, důsledkem frustrace ale může být i agresivita.

Bělohlávek (2008, s. 44) uvádí následující příčiny frustrace a demotivace zaměstnanců:

- *„nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,*
- *nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,*
- *chaos nebo špatná organizace práce,*
- *nespravedlivé odměňování,*
- *nezasloužená pochvala jiného pracovníka,*
- *nezasloužená kritika,*
- *hrubé jednání nebo zesměšňování,*
- *pokažení dobré práce na dalším pracovišti,*
- *nezájem o nápady podřízených,*
- *neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,*
- *přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,*
- *nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,*
- *nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.“*

Tématem demotivace v souvislosti s pracovním prostředím se zabývalo mnoho výzkumů a autorů. Např. Branham (2009) ve své publikaci definuje 7 hlavních skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Mimo jiné se při této definici opírá o průzkum americké nezávislé výzkumné společnosti Saratoga Institute z let 1996-2003 zaměřený na motivovanost, spokojenost a fluktuaci zaměstnanců, kterého se zúčastnilo 19 500 respondentů z 18 různých organizací.

Branham (2009, s. 40) pro odchody zaměstnanců tedy definuje „*následující příčiny*“:

1. *práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání;*
2. *nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;*
3. *nedostatečné koučování a zpětná vazba;*
4. *příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování;*
5. *pocit nedocení a neuznání;*
6. *stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem;*
7. *ztráta důvěry v nejvyšší vedení.“*

Zdůrazňuje ale, že všem těmto příčinám je při dobrém manažerském vedení možné předcházet.

### 3.5.2 Podpora motivace zaměstnanců

Motivaci není možné přesně měřit, dle některých ukazatelů ve firmě je ale možné si udělat představu o její úrovni. Využit lze například zkoumání postojů, fluktuace a absence zaměstnanců, produktivity, výsledků hodnocení pracovníků apod. Tyto informace jsou důležité pro budoucí zlepšení v dané oblasti a pro správné stanovení a využití firemních motivačních strategií, které mají vytvářet takové pracovní prostředí, firemní politiku a postupy, které povedou k co nejvyššímu výkonu zaměstnanců.

Armstrong (Guest In: Armstrong, 1999) pro shrnutí motivační strategie a všech jejích prvků používá tabulku Davida Guesta z roku 1994, která sumarizuje způsoby, jimiž proces motivace může podpořit žádoucí záměry vedení pracovníků.

Tabulka 3: Motivační strategie

|              |   |                                 |
|--------------|---|---------------------------------|
| autonomie    | ↔ | vytváření pracovních míst       |
| splnění cíle | ↔ | stanovování cílů                |
| odpovědnost  | ↔ | angažované a zodpovědné chování |
| sebedůvěra   | ↔ | vědomí vlastní účinnosti        |
| stimuly      | ↔ | expektační teorie               |
| postup       | ↔ | personální rozvoj               |

Zdroj: Armstrong (1999, s. 312)

Dle zjištěných informací je tedy pro zvýšení pracovního výkonu nejefektivnější a dlouhodobě nejlepší podporovat vlastní vnitřní motivaci zaměstnanců k dosahování daných cílů, než ji suplovat méně účinnými způsoby s kratší působností.

Prostudované publikace a články se víceméně shodují, že pro motivaci zaměstnanců jsou důležité především: jasně specifikované úkoly, spravedlivý systém hodnocení, zpětná vazba a uznání, jasně stanovená firemní pravidla a zajištění jejich dodržování, zapojení zaměstnanců a zvýšení jejich odpovědnosti, zvyšování sounáležitosti s firmou, dobrá komunikace, spolupráce a budování dobrých a fungujících vztahů na pracovišti, podpora vzdělávání a profesního a kariérního růstu, podpora flexibility a individuálního přístupu, podpora inovací a inovativního přístupu. A velmi důležitým pravidlem je, že vedoucí pracovníci musejí jít svým zaměstnancům příkladem. I motivace tedy patří k důležitým faktorům psychické pohody zaměstnanců a zaměstnavatelé by jí měli věnovat pozornost.

### 3.6 Work-life balance

Work-life balance neboli sladění pracovního a osobního života je velmi individuální proces závislý na konkrétních preferencích daného člověka.

Do popředí zájmu se dostává díky změnám, které moderní svět vnáší do světa práce. Arnold (2007) uvádí, že se téma objevuje mimo jiné i v souvislosti s výzkumem stresu. Zvyšuje se počet pracujících žen, které se musejí vypořádávat s konflikty mezi zvládnutím práce a péče o děti a domácnost, zvětšuje se pracovní tlak a prodlužuje čas věnovaný pracovním povinnostem a vznikají konfliktní situace, kdy práce zasahuje do rodiny nebo naopak. Lidé často nejsou schopni věnovat dostatek času a energie všem rolím, které musejí v životě plnit, případně dochází i ke konfliktům postojů a hodnot, které mohou být v osobním životě zcela odlišné od těch v životě pracovním.

Zaměstnavatelé se dnes ve spolupráci s personalisty snaží snižovat stresové situace vznikající z těchto konfliktů pracovního a osobního života. Jednou z možností je například otevírání firemních školek a jeslí, případně organizace různých společenských, sportovních a kulturních akcí a programů pro zaměstnance a jejich rodiny. Dále může jít o změny pracovního prostředí, úpravu pracovní doby, práci na dálku, směřování firemní kultury k větší participaci a autonomii zaměstnanců, organizaci různých vzdělávacích a rekondičních programů, poradenství apod. Jedná se o jednu z oblastí, které firmy začínají zařazovat do svých konceptů v rámci principů CSR (Sociální a společenská odpovědnost firem).

Firmy si vstřícným postojem k potřebám zaměstnanců pomáhají udržet kvalitní pracovní sílu, zvyšují motivaci, loajalitu a pracovní výkon svých zaměstnanců a tak mohou snížit některé náklady, které by souvisely s fluktuací, absencí či nízkou produktivitou.

Work-life balance tedy může být chápán jako hledání kompromisního řešení mezi potřebami zaměstnanců a zaměstnavatelů.

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části bylo vymezit pojem psychohygienu a krátce popsat její historii a proměny v čase na základě studia odborných pramenů. Dále zmínit důležitost komplexního pojetí člověka, propojení jeho psychické, fyzické a sociální stránky, ale i všech oblastí, ze kterých se skládá jeho život, a vliv, který jakákoliv nerovnováha nebo problém v jedné z těchto oblastí mohou mít na celkový stav člověka.

Další kapitola teoretické části byla věnována změnám ve světě práce, které vycházejí z rychlého technologického pokroku, rozvoje informačních a komunikačních technologií i ekonomických trendů, z nových požadavků trhu i ze současné demografické situace. S tím souvisejí větší nároky zaměstnavatelů na zaměstnance, které se týkají jejich rozvoje a držení kroku s novými technologiemi, větší flexibility, výkonnosti a sociálních kompetencí. Zvyšuje se tlak a stres a pracovní život zaměstnanců tak ovlivňuje jejich život osobní, jejich duševní rovnováhu, zdravotní stav, sociální vztahy a rodinný či partnerský život.

Častěji se pak lze setkávat s negativními jevy jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, šikana nebo se špatně nastaveným motivačním systémem ze strany zaměstnavatelů. Do popředí zájmu se také dostává snaha o sladění pracovního a osobního života, neboli work-life balance.

Prostudované odborné prameny se shodují na vzrůstajícím významu psychohygieny v pracovním prostředí a na důležitosti prevence. Všechny výše uvedené jevy totiž negativně ovlivňují nejen zaměstnance a jeho okolí, ale přinášejí i značné ekonomické dopady pro zaměstnavatele v podobě snížené výkonnosti a produktivity, větší chybovosti a nepozornosti zaměstnanců, nárůstu konfliktů na pracovišti, vyšší fluktuace, zvýšených nákladů na nábor a zdravotní péči či dokonce soudní výlohy. Hledání vhodných a včasných řešení je tedy v nejvyšším zájmu zaměstnanců i zaměstnavatelů.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 PRŮZKUM

### 5.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu je potvrdit vzrůstající význam psychohygieny na pracovišti. Průzkum konkrétně zjišťuje, jaké problémy spojené s psychohygienickými faktory se objevují v dané organizaci, jaký je jejich rozsah, hledá jejich příčiny a způsoby, jak je organizace řeší.

Průzkum je zaměřen na předpoklad, že zaměstnanci jsou pod zvyšujícím se tlakem zaměstnavatelů, který vyplývá z nových požadavků trhu a světa práce, ze snahy o udržení konkurenceschopnosti a kroku s novými technologiemi a trendy. Na zaměstnance jsou tak kladeny vyšší nároky týkající se jejich pracovního výkonu, nasazení, vzdělávání a rozvoje, flexibility. Tyto požadavky a změny s sebou přinášejí problémy ve formě narůstajícího stresu, neadekvátního pracovního zatížení a různých negativních jevů s dopadem na psychický i fyzický stav zaměstnanců, na jejich osobní i pracovní život. Těmito tématy se tak musejí zabývat i zaměstnavatelé, protože předcházení problémům je efektivnější než řešení již vzniklých potíží. Závěry teoretické části také naznačují, že se zaměstnavatelé stále více zabývají prevencí, autorka bude tedy i toto ověřovat průzkumem v praxi.

### 5.2 Hypotézy

Pro naplnění cílů průzkumu autorka stanovila hypotézy, které mají pomoci potvrdit nebo vyvrátit zjištění z teoretické části bakalářské práce.

#### **Hypotéza 1** (*dotazník – otázky 6-8*)

Předpokládáme, že většina zaměstnanců pociťuje vzrůstající tlak a nároky ze strany zaměstnavatelů a to na výkon, rozvoj nebo pracovní nasazení či flexibilitu.

#### **Hypotéza 2** (*dotazník – otázky 9-12*)

Předpokládáme, že osobní život většiny zaměstnanců je ovlivněn jejich pracovním životem a to spíše negativně.

### **Hypotéza 3** (dotazník – otázky 13-20)

Předpokládáme, že se většina zaměstnanců na pracovišti setkala s některými z negativních jevů jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, mobbing, demotivace, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem či špatné sociální vztahy a konflikty.

### **Hypotéza 4** (dotazník – otázky 21-24)

Předpokládáme, že se zaměstnavatel snaží o prevenci a pomoc v oblasti psychohygieny a o zamezení negativních dopadů na zaměstnance.

## **5.3 Vzorek průzkumu**

S ohledem na dohodu s organizací, která autorce umožnila průzkum k této bakalářské práci, ale nepřála si, aby v textu byly uvedeny konkrétní informace, budou údaje anonymizovány. Jedná se o větší výrobní firmu se zkušenostmi na českém i zahraničním trhu. Dvě třetiny zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, třetinu pak zaměstnanci na administrativních pozicích, na které byl průzkum s ohledem na zaměření a cíl této práce orientován. Tito pracovníci musejí v dané firmě častěji reagovat na změny a na nové požadavky, mají pružnou pracovní dobu, jiný hodnotící systém a jiné možnosti dalšího rozvoje. Jejich náplň práce je méně stereotypní a mají více sociálních interakcí na pracovišti.

Pro průzkum byl uplatněn kvótní výběr dle skutečného složení administrativních zaměstnanců v dané organizaci a to podle pohlaví a věku (tabulka 4).

Tabulka 4: Parametry pro kvótní výběr – pohlaví a věk

|                |           | <b>% podíl</b> |
|----------------|-----------|----------------|
| <b>Pohlaví</b> | žena      | 26             |
|                | muž       | 74             |
| <b>Věk</b>     | do 29 let | 11             |
|                | 30-39     | 35             |
|                | 40-49     | 35             |
|                | 50 a více | 20             |

Zdroj: Personální oddělení organizace, 31.08.2016

Ženy z cílového vzorku průzkumu tvoří pouze čtvrtinu (26 %) a muži pak zaujímají tři čtvrtiny (74 %) zaměstnanců.

Co se věku týče, 70 % zaměstnanců jsou lidé ve věku 30-49 let, konkrétně 35 % ve věku 30-39 let a 35 % ve věku 40-49 let. Skupina do 29 let tvoří 11 % a lidé nad 50 let 20 % zaměstnanců firmy na administrativních pozicích.

#### **5.4 Metodika průzkumu a časový harmonogram**

Při sestavování a vyhodnocování průzkumu byly použity logické metody (indukce, dedukce, analýza, syntéza, srovnání a generalizace pro zobecnění a shrnutí). Technikou průzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření mezi cílovou skupinou zaměstnanců dané organizace, které bylo doplněno následným rozhovorem s personalistou této organizace.

Dotazník byl rozeslán e-mailem na kontakty autorky této práce (celkem 62) s prosbou o další šíření v rámci administrativních pozic v dané organizaci. Cílem bylo zajištění dostatečného množství odpovědí pro kvótní výběr dle složení zaměstnanců ve firmě a to na základě pohlaví a věku. Sběr dat byl časově omezen a probíhal od 28.11.2016 do 16.12.2016. Následovalo vyhodnocení a zpracování výsledků a konzultace zjištění s personalistou dané organizace formou polostrukturovaného rozhovoru.

#### **5.5 Výsledky průzkumu**

Autorka obdržela celkem 77 vyplněných dotazníků. Na základě kvótního výběru a dle pořadí doručení bylo vyřazeno 12 dotazníků, další 2 byly vyřazeny kvůli nekompletnosti. Do dalšího zpracování tak bylo zařazeno celkem 63 dotazníků. Zajímavostí bylo, že i přes možnost odevzdávat dotazníky zcela anonymně, využili tento způsob pouze 4 respondenti, tedy necelých 5 %. Všechny výsledky jsou zaokrouhleny na celá procenta.

Otázky 6-24 z dotazníku se vztahují k jednotlivým hypotézám a výsledky jsou zpracovány následně: otázka, tabulka, graf, komentář.

Otázky 1-5 sloužily pro získání obecného přehledu o vzorku respondentů průzkumu. Do kvótního výběru byla zahrnuta kritéria pohlaví a věku. Genderové složení administrativních zaměstnanců ve firmě je 26 % žen a 74 % mužů, pro účely průzkumu byl dle tabulky 5 a grafu 1 vybrán vzorek odpovídající složení 25 % žen a 75 % mužů.

Věkové složení administrativních zaměstnanců dané firmy je 11 % pracovníků do 29 let, 35 % ve věku 30-39 let, 35 % tvoří zaměstnanci v rozmezí 40-49 let a 20 % zaměstnanců je ve věku 50 let a více. Pro průzkum byl sestaven vzorek skládající se ze zaměstnanců ve věkovém složení dle tabulky 5 a grafu 2, který tvoří: 10 % do 29 let, 37 % 30-39 let, 35 % 40-49 let a 19 % 50 a více let.

Z výsledků průzkumu dále vyplývá, že se do něj zapojilo 30 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou a 70 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (tabulka 5, graf 3).

Ve vedoucí pozici s podřízenými pracuje 38 % dotazovaných zaměstnanců a 62 % z nich podřízené nemá (tabulka 5, graf 4).

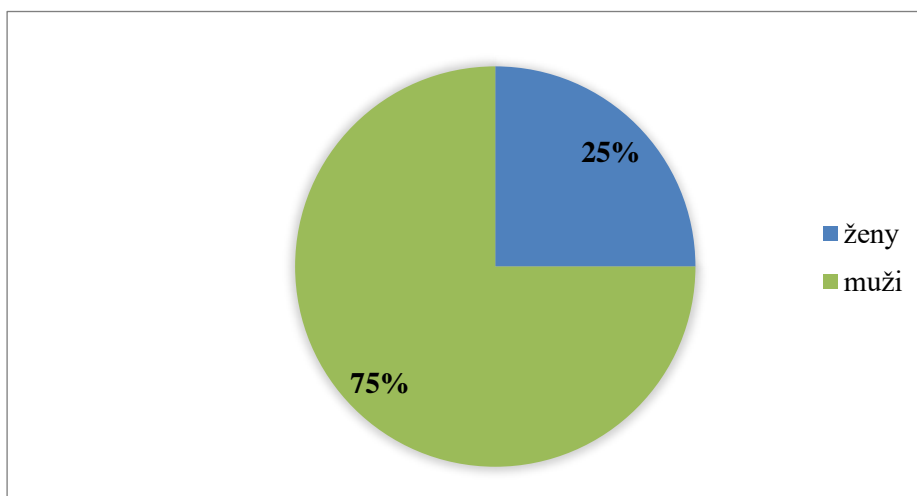
Co se délky působení ve firmě týče, 3 % zaměstnanců zapojených do průzkumu jsou u firmy méně než 1 rok, 25 % uvedlo délku působení 1-5 let, 29 % 6-10 let a největší zastoupení (43 %) mají zaměstnanci pracující ve firmě déle než 11 let (tabulka 5, graf 5).

Tabulka 5: Základní parametry získaného souboru

|                                    |                 | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|------------------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| Údaje relevantní pro kvótní výběr: |                 |                          |                          |
| <b>Pohlaví</b>                     | žena            | 16                       | 25 %                     |
|                                    | muž             | 47                       | 75 %                     |
| <b>Věk</b>                         | do 29 let       | 6                        | 10 %                     |
|                                    | 30-39           | 23                       | 37 %                     |
|                                    | 40-49           | 22                       | 35 %                     |
|                                    | 50 a více       | 12                       | 19 %                     |
| Další údaje:                       |                 |                          |                          |
| <b>Vzdělání</b>                    | SŠ bez maturity | 0                        | 0 %                      |
|                                    | SŠ s maturitou  | 19                       | 30 %                     |
|                                    | vysokoškolské   | 44                       | 70 %                     |
| <b>Vedoucí pozice</b>              | ano             | 24                       | 38 %                     |
|                                    | ne              | 39                       | 62 %                     |
| <b>Délka zaměstnání</b>            | do 1 roku       | 2                        | 3 %                      |
|                                    | 1-5 let         | 16                       | 25 %                     |
|                                    | 6-10 let        | 18                       | 29 %                     |
|                                    | 11 let a více   | 27                       | 43 %                     |
| <b>Počet respondentů</b>           |                 | <b>63</b>                |                          |

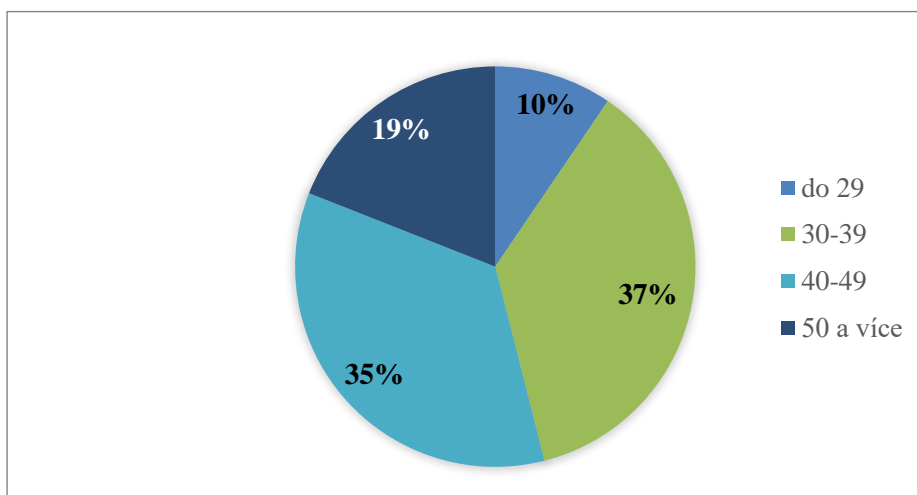
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 1: Genderové složení respondentů



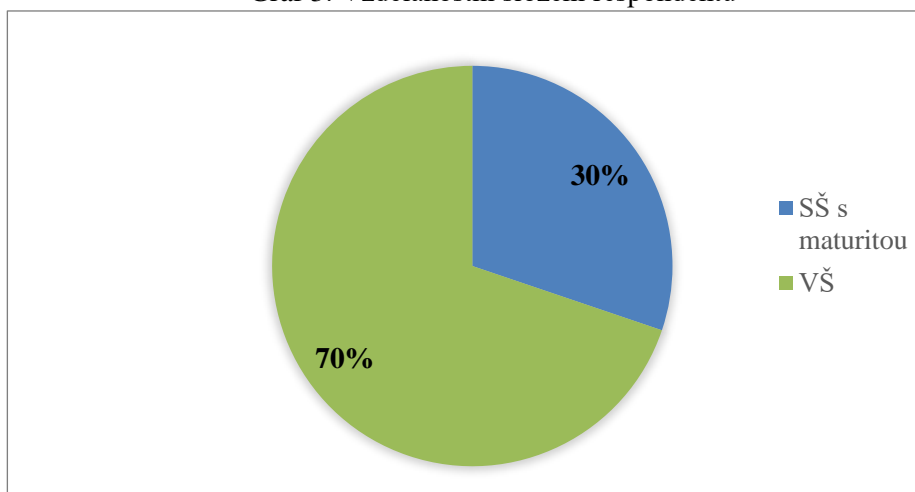
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 2: Věkové složení respondentů



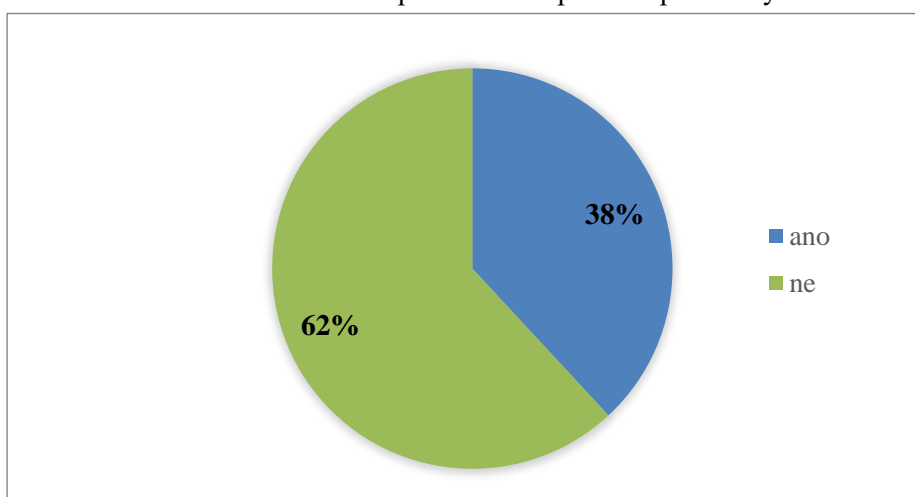
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 3: Vzdělanostní složení respondentů



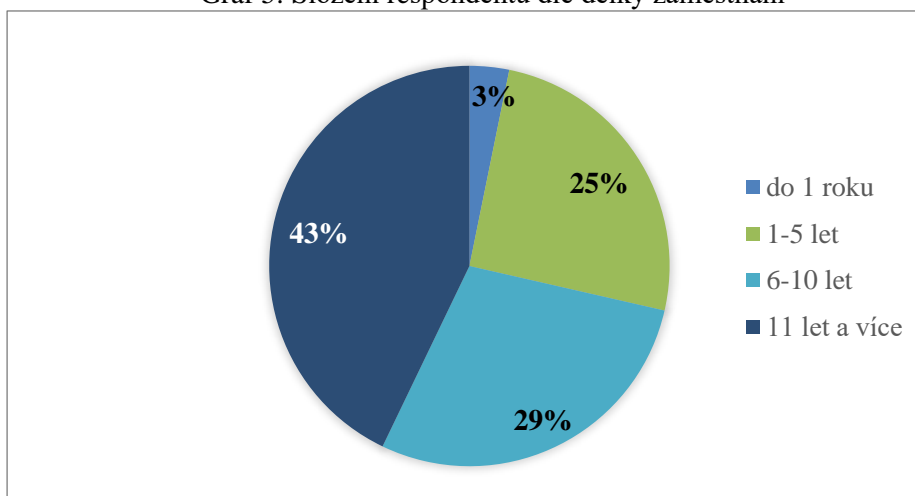
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 4: Složení respondentů dle pozice s podřízenými



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 5: Složení respondentů dle délky zaměstnání



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

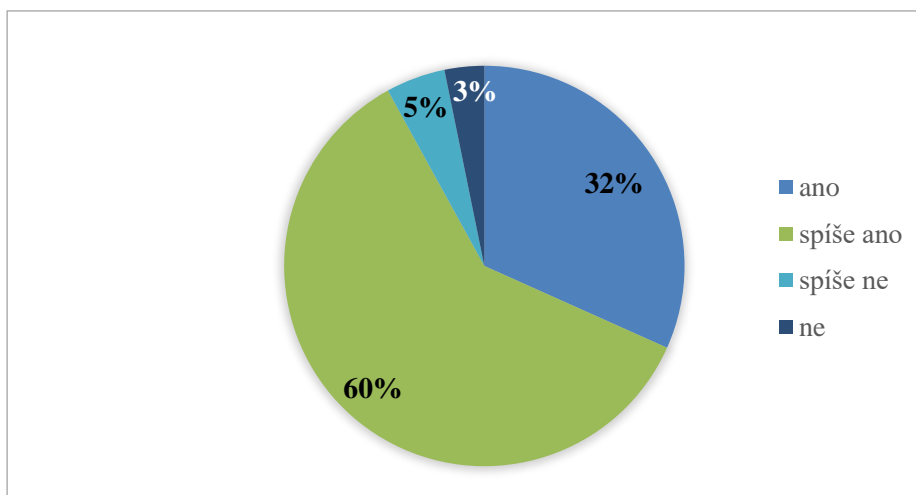
Na otázku 6 „Máte pocit, že jsou na Vás v zaměstnání kladeny stále vyšší nároky?“ odpovídali respondenti dle tabulky 6 a grafu 6.

Tabulka 6: Zvýšené nároky zaměstnavatele

|                  | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Ano</b>       | 20                       | 32 %                     |
| <b>Spíše ano</b> | 38                       | 60 %                     |
| <b>Spíše ne</b>  | 3                        | 5 %                      |
| <b>Ne</b>        | 2                        | 3 %                      |
| <b>Celkem</b>    | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 6: Zvýšené nároky zaměstnavatele



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců pocítuje zvýšené nároky ze strany zaměstnavatele. Odpověď ano na výše uvedenou otázku vybralo 32 % všech dotazovaných, odpověď spíše ano 60 %, kladné odpovědi tedy tvoří celých 92 %. Negativně pak odpovědělo jen 8 % respondentů, odpověď spíše ne tvořila 5 % a odpověď ne 3 %.

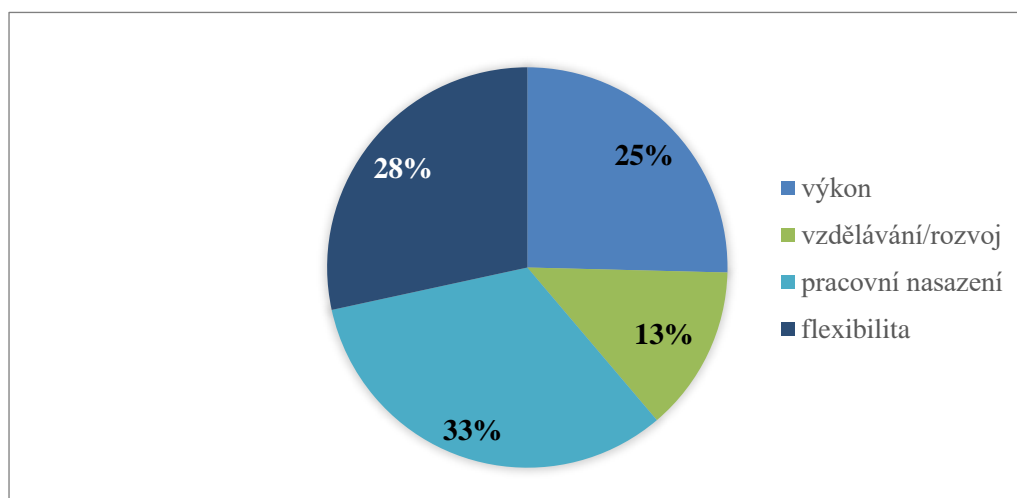
Na otázku 7 „Pokud jste u otázky 6 odpověděli ano/spíše ano, jedná se o tyto nároky (možno označit více):“ odpovídali respondenti dle tabulky 7 a grafu 7. Protože se jednalo o otázku s možností označit více odpovědí, je celková preference u jednotlivých odpovědí vypočtena jako procentuální zastoupení z celkového počtu všech označených odpovědí u této otázky.

Tabulka 7: Oblast vyšších nároků na zaměstnance

|   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Vyšší pracovní výkon</b>                     | 34                       | 25 %                     |
| <b>Větší nároky na další vzdělávání/ rozvoj</b> | 18                       | 13 %                     |
| <b>Vyšší pracovní nasazení</b>                  | 44                       | 33 %                     |
| <b>Větší flexibilita</b>                        | 38                       | 28 %                     |
| <b>Celkem</b>                                   | 134                      |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Oblast vyšších nároků na zaměstnance



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že zaměstnanci nejvíce pociťují zvýšené nároky na vyšší pracovní nasazení, tato možnost získala 33 %. Následují požadavky na větší flexibilitu s 28 % a nároky na vyšší pracovní výkon s 25 %. Pouze 13 % pak tvoří větší nároky na další vzdělávání a rozvoj.



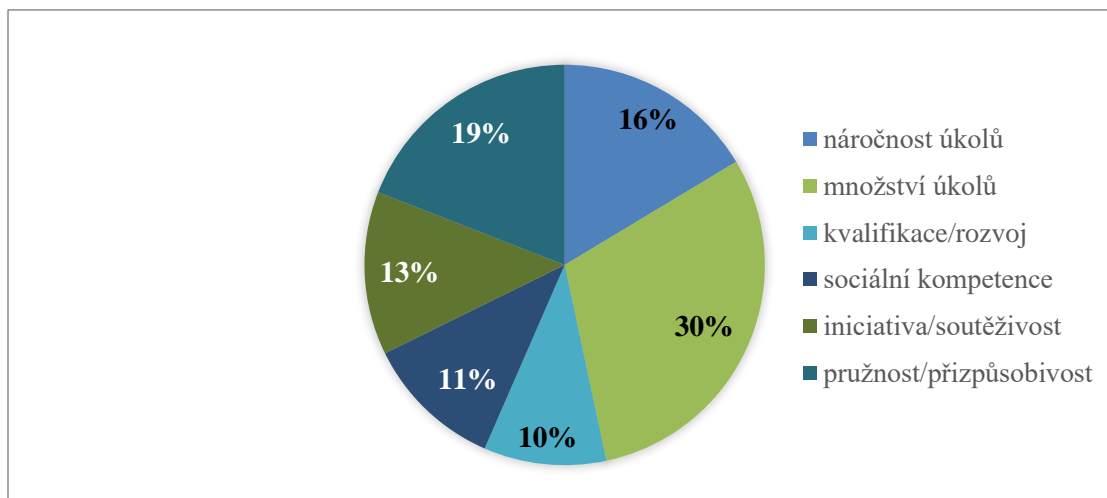
Na upřesňující otázku 8 „Pokud jste u otázky 6 odpověděli ano/spíše ano, pocitujete (možno označit více):“ odpovídali respondenti dle tabulky 8 a grafu 8.

Tabulka 8: Oblast vyšších nároků na zaměstnance - detail

|  | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <b>Vyšší náročnost úkolů</b>   | 25                       | 16 %                     |
| <b>Množství úkolů</b>  | 46                       | 30 %                     |
| <b>Větší/nové požadavky na kvalifikace/rozvoj pro výkon dané pozice</b>                  | 15                       | 10 %                     |
| <b>Tlak na vyšší sociální kompetence (spolupráce, komunikace, sebe prezentace apod.)</b> | 17                       | 11 %                     |
| <b>Tlak na větší iniciativu, soutěživost</b>   | 20                       | 13 %                     |
| <b>Tlak na větší pružnost a přizpůsobivost</b>   | 29                       | 19 %                     |
| Celkem   | 152                      |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 8: Oblast vyšších nároků na zaměstnance – detail



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Účastníci průzkumu u této otázky odpověděli, že se vyšší nároky týkají nejvíce množství úkolů a to z 30 %. Tlak na větší pružnost a přizpůsobivost získal 19 % a vyšší náročnost úkolů pak 16 %. Tlak na větší iniciativu a soutěživost obdržel 13 %, tlak na vyšší sociální kompetence 11 %. Nejméně respondentů označilo možnost větších nebo nových požadavků na kvalifikace a rozvoj pro výkon dané pozice, z celkového množství odpovědí získala 10 %, což také odpovídá výsledkům u otázky 7.

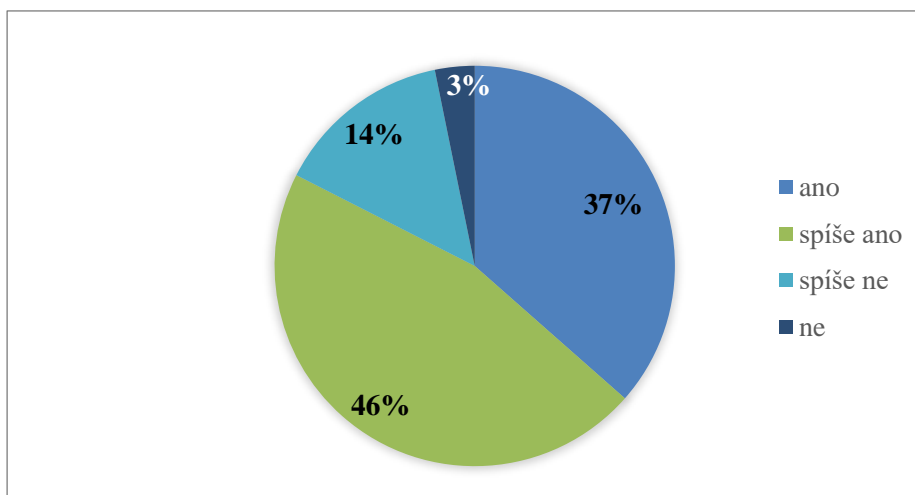
Na otázku 9 „Je Váš osobní život ovlivněn Vaším pracovním životem“ odpovídali respondenti dle tabulky 9 a grafu 9.

Tabulka 9: Ovlivnění osobního života životem pracovním

|                  | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Ano</b>       | 23                       | 37 %                     |
| <b>Spíše ano</b> | 29                       | 46 %                     |
| <b>Spíše ne</b>  | 9                        | 14 %                     |
| <b>Ne</b>        | 2                        | 3 %                      |
| <b>Celkem</b>    | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 9: Ovlivnění osobního života životem pracovním



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Dle výsledků průzkumu u této otázky celých 83 % respondentů z dané firmy uvedlo, že je jejich osobní život ovlivněn jejich životem pracovním, přičemž 37 % odpovědělo ano a 46 % spíše ano. Negativně odpovědělo 17 % respondentů, 14 % odpovědí bylo spíše ne a pouze 3 % ne.

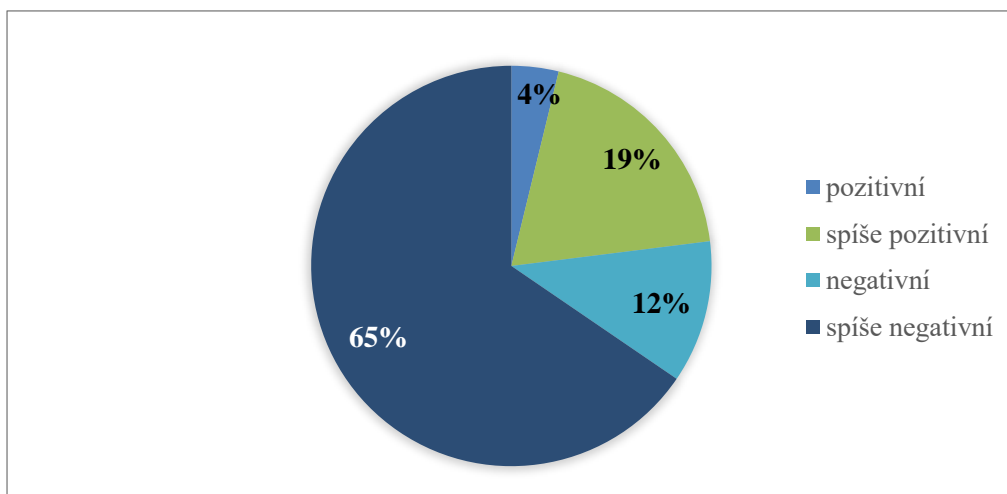
Na otázku 10 „Pokud jste u otázky 9 odpověděli ano/spíše ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?“ odpovídali respondenti dle tabulky 10 a grafu 10.

Tabulka 10: Vliv pracovního života - druh

|                        | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Pozitivní</b>       | 2                        | 4 %                      |
| <b>Spíše pozitivní</b> | 10                       | 19 %                     |
| <b>Negativní</b>       | 6                        | 12 %                     |
| <b>Spíše negativní</b> | 34                       | 65 %                     |
| <b>Celkem</b>          | 52                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 10: Vliv pracovního života – druh



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří u předchozí otázky uvedli, že je jejich osobní život ovlivněn jejich životem pracovním. Většina dotázaných (77 %) uvedla, že se jedná o vliv negativní (12 %) nebo spíše negativní (65 %). Za pozitivní označila vliv pracovního života 4 % respondentů a za spíše pozitivní 19 %.

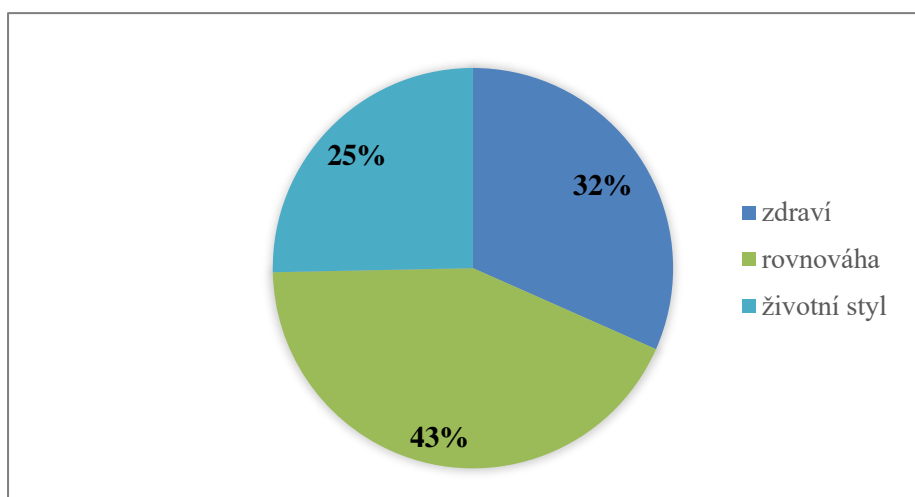
Na otázku 11 „Pokud jste u otázky 9 odpověděli ano/spíše ano, jedná se hlavně o vliv na (možno označit více):“ odpovídali respondenti dle tabulky 11 a grafu 11.

Tabulka 11: Vliv pracovního života - oblast

|  | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Fyzické/psychické zdraví</b>                | 25                | 32 %              |
| <b>Vyváženost pracovního a osobního života</b> | 34                | 43 %              |
| <b>Životní styl</b>                            | 20                | 25 %              |
| Celkem   | 79                |                   |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 11: Vliv pracovního života – oblast



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce označovanou možností u této otázky byl vliv na vyváženost pracovního a soukromého života se 43 %. Následoval vliv na fyzické/psychické zdraví s 32 % a vliv na životní styl s 25 %.

Respondenti, kteří uvedli, že se jedná o vliv negativní či spíše negativní (40; 77 %), označili vlivy s touto četností: vyváženost pracovního a osobního života získala 45 %, fyzické/psychické zdraví 32 % a životní styl 23 %.

Pozitivní či spíše pozitivní vliv označilo 12 dotazovaných (23 %). Tento vliv se dle výsledků týkal rovnoměrně z 36 % vyváženosti pracovního a osobního života a životního stylu, z 29 % pak fyzického či psychického zdraví.

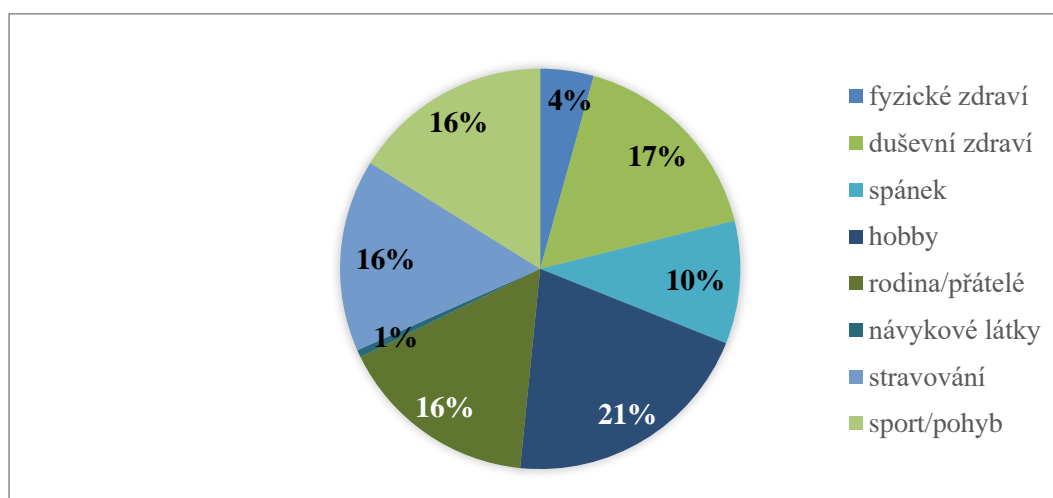
Na upřesňující otázku 12 „Pokud jste u otázky 9 odpověděli ano/spíše ano, jedná se hlavně o vliv na (možno označit více):“ odpovídali respondenti dle tabulky 12 a grafu 12.

Tabulka 12: Vliv pracovního života - detail

|   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Zhoršené fyzické zdraví, nižší odolnost</b>  | 7                        | 4 %                      |
| <b>Zhoršené duševní zdraví, nižší psychická pohoda</b>                                | 27                       | 17 %                     |
| <b>Nedostatek spánku</b>  | 16                       | 10 %                     |
| <b>Nedostatek času na koníčky</b>   | 33                       | 21 %                     |
| <b>Nedostatek času na rodinu a přátele</b>  | 26                       | 16 %                     |
| <b>Užívání návykových látek</b>   | 1                        | 1 %                      |
| <b>Nezdravé stravování</b> (odbývání se v jídle, jídlo ve spěchu, špatný pitný režim) | 25                       | 16 %                     |
| <b>Nedostatek času nebo elánu na sport/pohyb</b>                                      | 26                       | 16 %                     |
| Celkem  | 161                      |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 12: Vliv pracovního života – detail



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

U této otázky respondenti určili pořadí vlivů následovně: 21 % nedostatek času na koníčky, 17 % zhoršené duševní zdraví a nižší psychická pohoda, po 16 % mají nedostatek času na rodinu/přátele, nedostatek času nebo elánu na sport/pohyb a nezdravé stravování, 10 % nedostatek spánku, 4 % zhoršené fyzické zdraví a nižší odolnost a nejméně označovanou možností bylo užívání návykových látek s 1 %.

Respondenti, kteří uvedli negativní či spíše negativní vliv, určili četnost možností takto: 19 % nedostatek času na koníčky, po 17 % zhoršené duševní zdraví/nížší psychická pohoda a nedostatek času na rodinu/přátele, po 16 % nezdravé stravování a nedostatek času nebo elánu na sport/pohyb, 10 % nedostatek spánku, 4 % zhoršené fyzické zdraví/nížší odolnost a 1 % užívání návykových látek.

Rovněž 11 ze 12 dotazovaných, kteří vybrali pozitivní či spíše pozitivní vliv pracovního života, označilo některé negativní dopady a to takto: 32 % u nich získal nedostatek času na koníčky, 18 % nedostatek času nebo elánu na sport/pohyb, po 14 % mají zhoršené duševní zdraví/nížší psychická pohoda a nezdravé stravování, po 9 % nedostatek spánku a nedostatek času na rodinu/přátele a 5 % zhoršené fyzické zdraví/nížší odolnost. Nikdo pak neuvedl užívání návykových látek.

Cílem otázek 13-16 bylo získat představu, zda respondenti správně rozumí pojmům workoholismus, stres, syndrom vyhoření a mobbing.

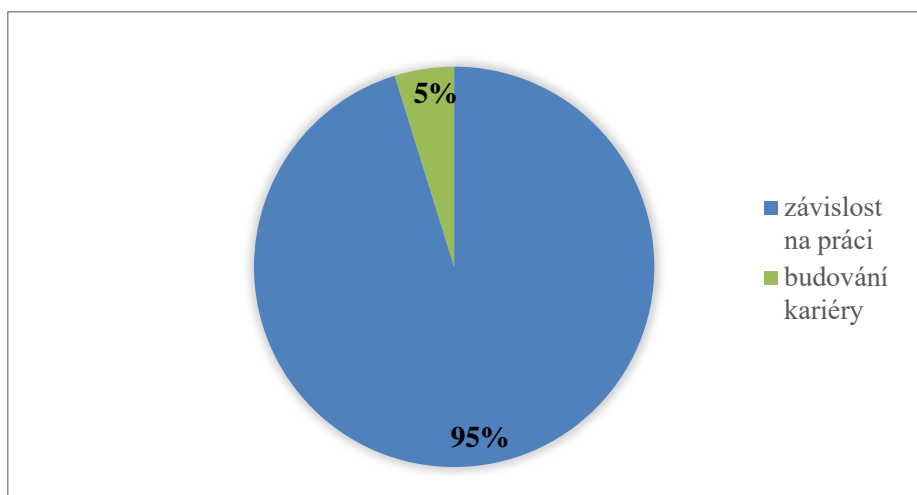
Na otázku 13 „Workoholismus chápete jako“ odpovídali respondenti dle tabulky 13 a grafu 13.

Tabulka 13: Workoholismus

|   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Chorobná závislost na práci a výkonu</b> | 60                       | 95 %                     |
| <b>Důraz na budování kariéry</b>            | 3                        | 5 %                      |
| Celkem                                      | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: Workoholismus



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Většina respondentů (95 %) správně označila workoholismus za chorobnou závislost na práci a výkonu. Zbytek dotazovaných (5%) pak uvedl, že za workoholismus považují důraz na budování kariéry.

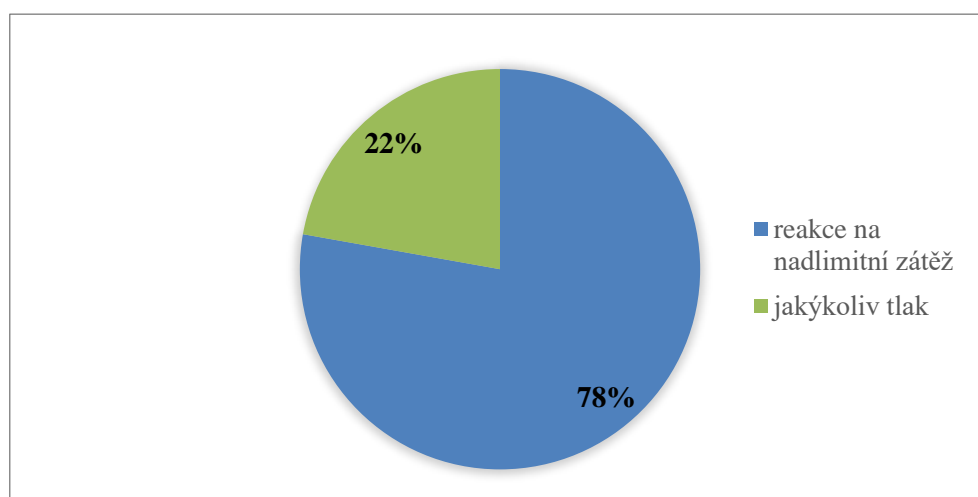
Na otázku 14 „Stres chápete jako“ odpovídali respondenti dle tabulky 14 a grafu 14.

Tabulka 14: Stres

|   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Reakce organismu na nadlimitní zátěž, která narušuje rovnováhu člověka</b> | 49                       | 78 %                     |
| <b>Jakýkoliv tlak, kterému je člověk vystaven</b>                             | 14                       | 22 %                     |
| Celkem  | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: Stres



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Stres jako reakci organismu na nadlimitní zátěž, která narušuje rovnováhu člověka, správně označilo 78 % respondentů. Téměř čtvrtina (22 %) dotazovaných ale vidí stres jako jakýkoliv tlak, kterému je člověk vystaven, což potvrzuje i závěry z teoretické části, že je tento pojem často a někdy nesprávně používán a většina lidí dnes chápe stres jako synonymum pro tlak v jeho negativním smyslu.



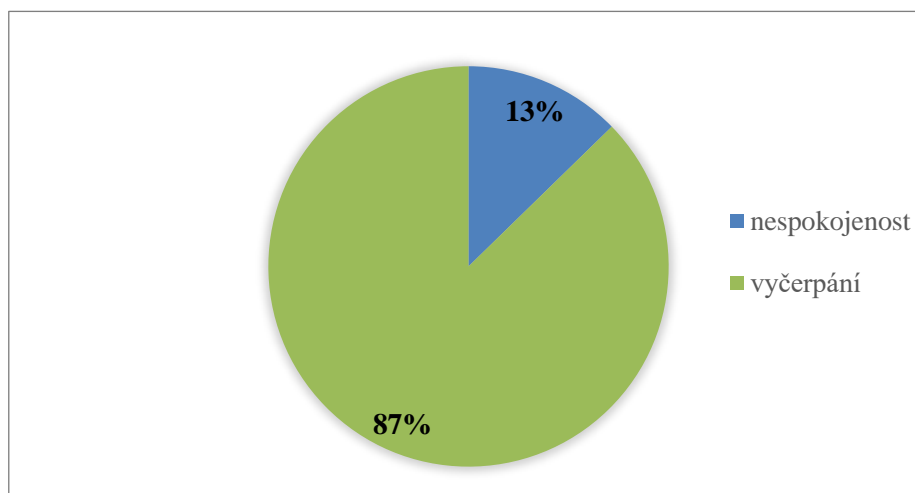
Na otázku 15 „Syndrom vyhoření chápete jako“ odpovídali respondenti dle tabulky 15 a grafu 15.

Tabulka 15: Syndrom vyhoření

|   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Celková nespokojenost a nedostatek kreativity</b>                | 8                        | 13 %                     |
| <b>Celkové psychické, fyzické a emocionální vyčerpání organismu</b> | 55                       | 87 %                     |
| <b>Celkem</b>   | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: Syndrom vyhoření



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Většina dotazovaných (87 %) správně chápe syndrom vyhoření jako celkové psychické, fyzické a emocionální vyčerpání organismu. Zbytek respondentů (13 %) ale vidí syndrom vyhoření jako celkovou nespokojenost a nedostatek kreativity, což může být spíše jedním z důsledků syndromu vyhoření.

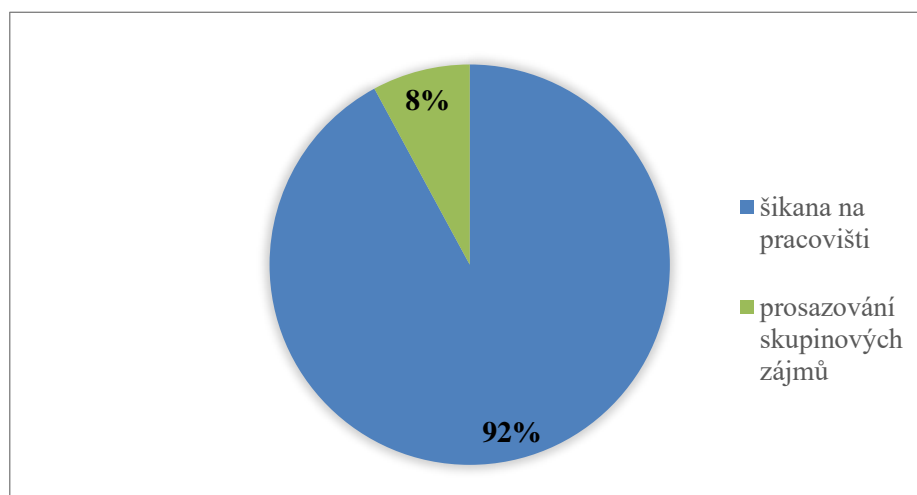
Na otázku 16 „Mobbing chápete jako“ odpovídali respondenti dle tabulky 16 a grafu 16.

Tabulka 16: Mobbing

|   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Systematická a dlouhodobá šikana na pracovišti</b> | 58                       | 92 %                     |
| <b>Prosazování skupinových zájmů</b>                  | 5                        | 8 %                      |
| <b>Celkem</b>   | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 16: Mobbing



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Většina respondentů (92 %) správně uvedla, že mobbing chápe jako systematickou a dlouhodobou šikanu na pracovišti. Za prosazování skupinových zájmů pak mobbing považuje 8 % dotázaných.

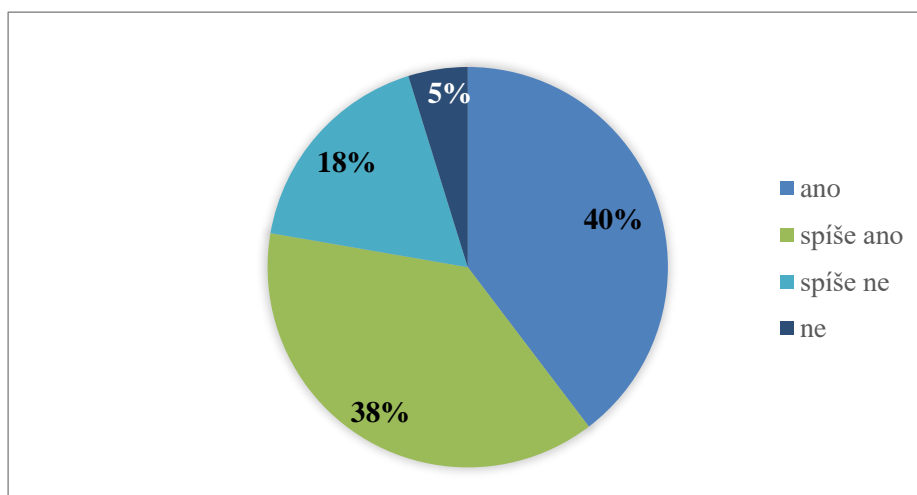
Na otázku 17 „Zažili jste Vy osobně v současné firmě některé z negativních jevů jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, mobbing, demotivace, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem?“ odpovídali respondenti dle tabulky 17 a grafu 17.

Tabulka 17: Vlastní zkušenost s negativními jevy na pracovišti

|                  | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Ano</b>       | 25                       | 40 %                     |
| <b>Spíše ano</b> | 24                       | 38 %                     |
| <b>Spíše ne</b>  | 11                       | 18 %                     |
| <b>Ne</b>        | 3                        | 5 %                      |
| <b>Celkem</b>    | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 17: Vlastní zkušenost s negativními jevy na pracovišti



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Dle výsledků průzkumu má většina zaměstnanců (78 %) dané firmy osobní zkušenost s některými z výše uvedených negativních jevů, přičemž 40 % respondentů odpovědělo ano, 38 % spíše ano. Spíše ne pak odpovědělo 18 % dotázaných a 5 % uvedlo, že jsou zcela bez této negativní osobní zkušenosti.

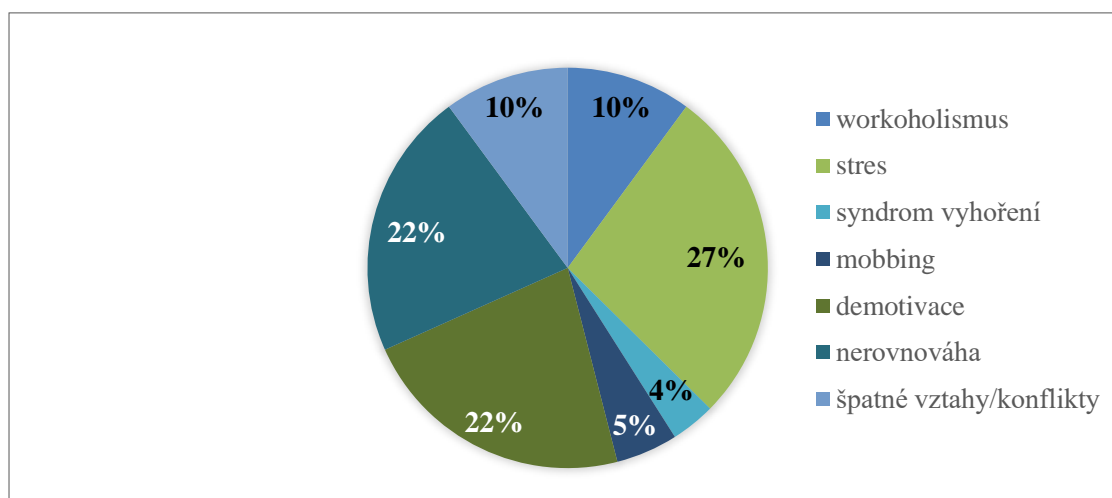
Na upřesňující otázku 18 „Pokud jste u otázky 17 odpověděli ano/spíše ano, jednalo se o (možno označit více):“ odpovídali respondenti dle tabulky 18 a grafu 18.

Tabulka 18: Vlastní zkušenost s negativními jevy na pracovišti - detail

|   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Workoholismus</b>                                  | 14                       | 10 %                     |
| <b>Stres</b>  | 38                       | 27 %                     |
| <b>Syndrom vyhoření</b>                               | 5                        | 4 %                      |
| <b>Mobbing</b>  | 7                        | 5 %                      |
| <b>Demotivace</b>                                     | 31                       | 22 %                     |
| <b>Nerovnováha pracovního a osobního života</b>       | 30                       | 22 %                     |
| <b>Špatné sociální vztahy/konflikty na pracovišti</b> | 14                       | 10 %                     |
| Celkem  | 139                      |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 18: Vlastní zkušenost s negativními jevy na pracovišti – detail



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří u předchozí otázky uvedli, že se osobně v současné firmě setkali s některými z uvedených negativních jevů. Nejvíce procent získal stres (27 %), následovaný demotivací a nerovnováhou mezi pracovním a osobním životem s 22 %. Workoholismus a špatné sociální vztahy/konflikty na pracovišti získaly shodně 10 %. Osobní zkušenost s mobbingem v průzkumu získala 5 % a syndrom vyhoření 4 %.

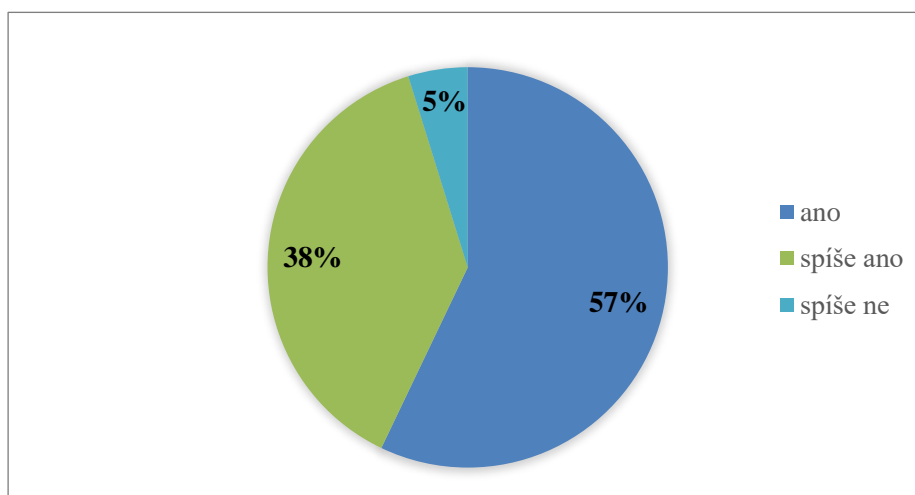
Na otázku 19 „Setkali jste se ve svém okolí v současné firmě s některými z negativních jevů jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, mobbing, demotivace, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem, špatné vztahy v práci? “ odpovídali respondenti dle tabulky 19 a grafu 19.

Tabulka 19: Zkušenost s negativními jevy na pracovišti v okolí

|                  | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Ano</b>       | 36                       | 57 %                     |
| <b>Spíše ano</b> | 24                       | 38 %                     |
| <b>Spíše ne</b>  | 3                        | 5 %                      |
| <b>Ne</b>        | 0                        | 0 %                      |
| <b>Celkem</b>    | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 19: Zkušenost s negativními jevy na pracovišti v okolí



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Většina dotázaných (95 %) má ve svém okolí zkušenost s některým z uvedených negativních jevů, 57 % uvedlo ano a 38 % spíše ano. Spíše ne uvedlo 5 % respondentů, ne tentokrát neoznačil nikdo z nich.

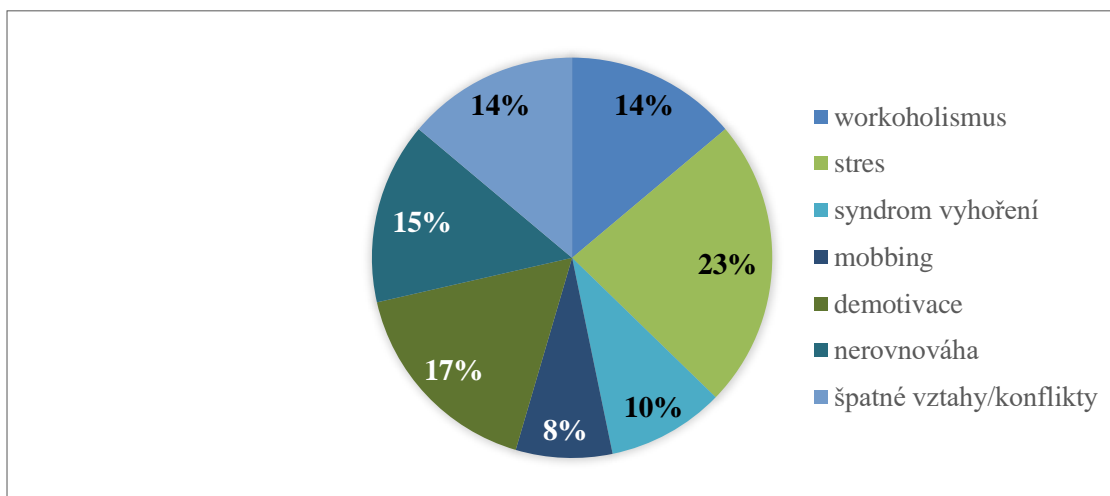
Na upřesňující otázku 20 „Pokud jste u otázky 19 odpověděli ano/spíše ano, jednalo se o (možno označit více):“ odpovídali respondenti dle tabulky 20 a grafu 20.

Tabulka 20: Zkušenost s negativními jevy na pracovišti v okolí - detail

|   | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Workoholismus</b>                                  | 32                | 14 %              |
| <b>Stres</b>  | 54                | 23 %              |
| <b>Syndrom vyhoření</b>                               | 22                | 10 %              |
| <b>Mobbing</b>  | 18                | 8 %               |
| <b>Demotivace</b>                                     | 39                | 17 %              |
| <b>Nerovnováha pracovního a osobního života</b>       | 34                | 15 %              |
| <b>Špatné sociální vztahy/konflikty na pracovišti</b> | 32                | 14 %              |
| Celkem  | 231               |                   |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 20: Zkušenost s negativními jevy na pracovišti v okolí – detail



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Na tuto otázku opět odpovídali pouze ti, kteří u předchozí otázky uvedli, že se ve svém okolí v současné firmě setkali s některými z uvedených negativních jevů. Nejvíce procent znovu získal stres (23 %) a opět následovaly demotivace se 17 % a nerovnováha mezi pracovním a osobním životem s 15 %. Workoholismus a špatné sociální vztahy a konflikty na pracovišti také u této otázky získaly shodný podíl 14 %. Oproti osobní zkušenosti ale v okolí převažovalo setkání se syndromem vyhoření (10 %) nad mobbingem (8 %).

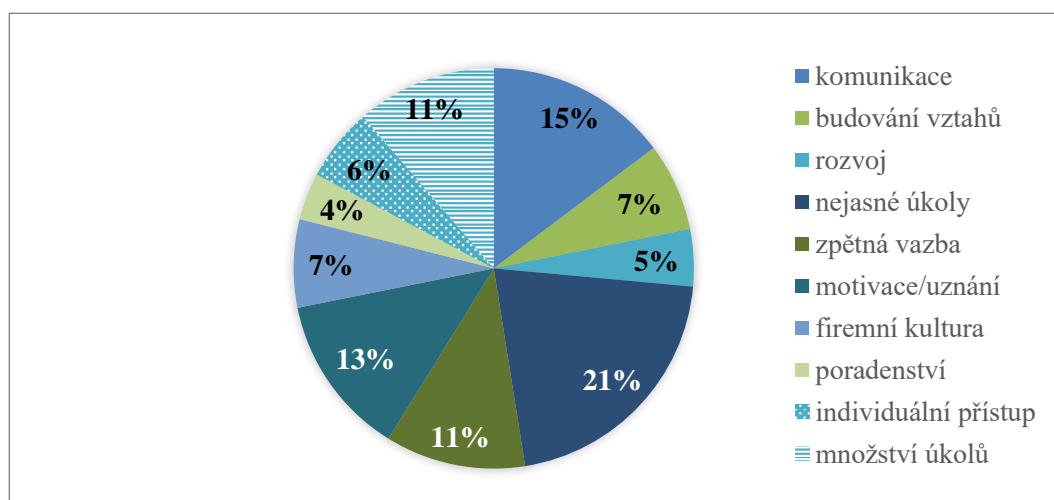
Na otázku 21 „Kde vidíte hlavní příčiny problémů souvisejících s psychohygienou ve Vaší firmě? (možno označit více)“ odpovídali respondenti dle tabulky 21 a grafu 21.

Tabulka 21: Příčiny problémů ve firmě

|  | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| Špatná komunikace  | 35                | 15 %              |
| Nedostatečný důraz na budování fungujících vztahů na pracovišti/ve firmě | 17                | 7 %               |
| Nedostatečný důraz na rozvoj v návaznosti na nové úkoly                  | 11                | 5 %               |
| Nejasné úkoly/časté změny požadavků                                      | 50                | 21 %              |
| Nedostatečná zpětná vazba a koučink                                      | 27                | 11 %              |
| Nedostatek motivace a uznání   | 31                | 13 %              |
| Špatně nastavená firemní kultura   | 17                | 7 %               |
| Nedostatečné personální poradenství ve firmě                             | 9                 | 4 %               |
| Chybějící individuální přístup k zaměstnancům                            | 14                | 6 %               |
| Neadekvátní množství úkolů/požadavků                                     | 27                | 11 %              |
| Celkem   | 238               |                   |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 21: Příčiny problémů ve firmě



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejčastěji označovanou příčinou problémů jsou s 21 % nejasné úkoly a časté změny požadavků. Špatná komunikace získala 15 %, 13 % pak nedostatek motivace a uznání. Shodně 11 % získaly nedostatečná zpětná vazba/koučink a neadekvátní množství úkolů/požadavků. Po 7 % obdržely nedostatečný důraz na budování fungujících vztahů na pracovišti/ve firmě a špatně nastavená firemní kultura. Chybějící individuální přístup k zaměstnancům získal 6 % a nedostatečný důraz na personální/kvalifikační rozvoj v návaznosti na nové úkoly 5 %. Nejméně (4 %) obdrželo nedostatečné personální poradenství ve firmě.



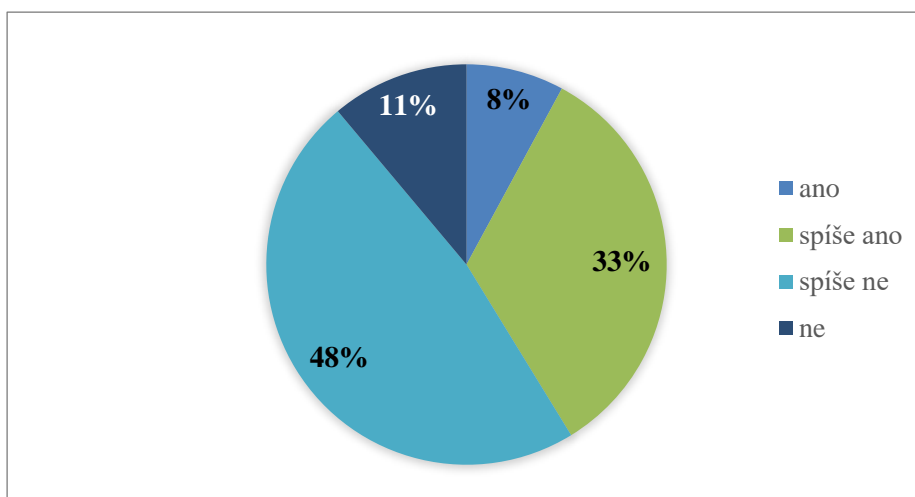
Na otázku 22 „Myslíte, že se Váš zaměstnavatel dostatečně věnuje prevenci a nabízí pomoc v oblasti psychohygieny (duševní rovnováhy a pohody zaměstnanců)?“ odpovídali respondenti dle tabulky 22 a grafu 22.

Tabulka 22: Prevence a pomoc v oblasti psychohygieny od zaměstnavatele

|                  | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Ano</b>       | 5                        | 8 %                      |
| <b>Spíše ano</b> | 21                       | 33 %                     |
| <b>Spíše ne</b>  | 30                       | 48 %                     |
| <b>Ne</b>        | 7                        | 11 %                     |
| <b>Celkem</b>    | 63                       |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 22: Prevence a pomoc v oblasti psychohygieny od zaměstnavatele



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Pozitivně je o zapojení zaměstnavatele v oblasti prevence a pomoci v oblasti duševní rovnováhy a pohody zaměstnanců přesvědčeno 41 % respondentů, přičemž 8 % z nich odpovědělo ano a 33 % spíše ano. Negativně se vyjádřilo 59 % dotázaných, 48 % uvedlo spíše ne a 11 % ne.

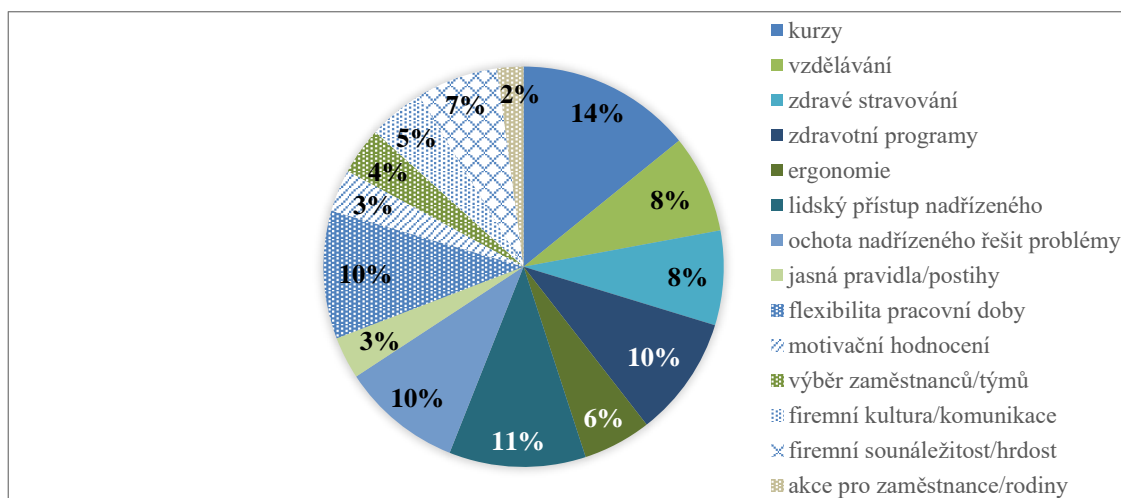
Na otázku 23 „V oblasti podpory fyzického a psychického zdraví a pohody ze strany zaměstnavatele oceňujete hlavně (možno označit více)“ odpovídali respondenti dle tabulky 23 a grafu 23.

Tabulka 23: Pozitivně vnímané oblasti podpory zdraví

|   | <b>Absolutní četnost</b> | <b>Relativní četnost</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <b>Nabízené kurzy</b> (zvládání stresu, pozitivní myšlení, life management, time management, účinná spolupráce, komunikace, fitness koučink)    | 41                       | 14 %                     |
| <b>Podpora vzdělávání a kariérního rozvoje</b>  | 23                       | 8 %                      |
| <b>Nabídka zdravého stravování</b>  | 22                       | 8 %                      |
| <b>Nabízené zdravotní programy</b> (očkování, odvykání kouření, rekondiční lázeňské pobyty, preventivní prohlídky, vitamín C, pitný režim atd.) | 28                       | 10 %                     |
| <b>Důraz na ergonomii</b>   | 16                       | 6 %                      |
| <b>Lidský přístup ze strany nadřízeného</b>   | 32                       | 11 %                     |
| <b>Ochota nadřízeného řešit problémy na pracovišti</b>  | 28                       | 10 %                     |
| <b>Jasně stanovená pravidla a postihy za porušení pravidel, důraz na prevenci</b>   | 10                       | 3 %                      |
| <b>Flexibilita pracovní doby</b>  | 30                       | 10 %                     |
| <b>Motivační systém hodnocení</b>   | 10                       | 3 %                      |
| <b>Správný systém pro výběr zaměstnanců a sestavování týmů</b>  | 11                       | 4 %                      |
| <b>Dobře nastavená firemní kultura a komunikace</b>   | 13                       | 5 %                      |
| <b>Důraz na firemní sounáležitost, zapojení zaměstnanců a firemní hrdost</b>  | 19                       | 7 %                      |
| <b>Organizace kulturních/sportovních programů pro zaměstnance a rodinu</b>  | 6                        | 2 %                      |
| <b>Jiné</b>   | 1                        | 0 %                      |
| <b>Celkem</b>   | 290                      |                          |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 23: Pozitivně vnímané oblasti podpory zdraví



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Dle výsledků průzkumu jsou mezi respondenty nejvíce oceňovány zaměstnavatelem nabízené kurzy se 14 %. Lidský přístup nadřízeného získal 11 %. Shodně 10 % mají flexibilita pracovní doby, nabízené zdravotní programy a ochota nadřízeného řešit problémy na pracovišti. Po 8 % obdržely podpora vzdělávání/kariérního rozvoje a nabídka zdravého stravování. Možnost zahrnující důraz na firemní sounáležitost, zapojení zaměstnanců a firemní hrdost získala 7 %. Důraz na ergonomii obdržel 6 % a 5 % měla dobře nastavená firemní kultura a komunikace. Správný systém pro výběr zaměstnanců a sestavování týmů získal 4 %. Shodně 3 % mají jasně stanovená pravidla/postihy za porušení pravidel/důraz na prevenci a motivační systém hodnocení. Možnost organizace kulturních/sportovních programů pro zaměstnance a jejich rodiny získala 2 %. Jeden dotázaný využil možnost volného doplnění odpovědi a uvedl benefity formou příspěvků na kulturní a sportovní aktivity (0,3 %).

Na otázku 24 „V jaké konkrétní oblasti podpory fyzického a psychického zdraví ze strany zaměstnavatele byste uvítali další iniciativu“ měli respondenti možnost odpovídat volně. Tuto možnost využilo celkem 26 (41 %) dotazovaných. Výsledky jsou v tabulce č. 24.

Tabulka 24: Další vítaná iniciativa v oblasti podpory zdraví

|     |   |
|-----|---|
| 1.  | Změna v oblasti motivování a benefitů, organizace práce, pracovní tempo, platy neodpovídají hospodářským výsledkům, nedostatečná síla odborů, držet se lidské slušnosti                                     |
| 2.  | Práce v uvolněnější atmosféře, možnost využívání home office  |
| 3.  | Všechny body dle otázky 23 z dotazníku  |
| 4.  | Je kladen přílišný důraz na plnění nereálných cílů na úkor psychohygieny - pohody zaměstnanců (napjaté pracovní prostředí, stres, přesčasy)   |
| 5.  | Větší podpora zdravého životního stylu - příspěvky na sport, více zdravého stravování, větší důraz na ergonomii, víc týmových aktivit v oddělení i celofiremně  |
| 6.  | Zaručení pracovního místa (pokud nedojde k závažnému prohřešku)   |
| 7.  | Lidský přístup ze strany nadřízeného  |
| 8.  | Zlepšení pracovních podmínek - funkčnost IT techniky; více moderní technologie; kvalifikovaná IT podpora; větší zájem personalistiky o zaměstnance, jejich výkon, ohodnocení, další pracovní uplatnění atd. |
| 9.  | Neorganizovat jednání po 17:00, zohlednit dny významné pro rodinný život (1. školní den, jarní prázdniny, Mikuláš apod.), stabilita jednání v kalendáři, omezení administrativy                             |
| 10. | Zřízení dětského koutku nebo možnost vzít děti na pracoviště v případě nečekaných situací   |
| 11. | Tok informací, stabilizace přijatých rozhodnutí   |
| 12. | Začít se zajímat o možnosti podpory zdraví zaměstnanců, možností je mnoho   |
| 13. | Home office, sick days, zlepšení kultury a kvality stravování   |
| 14. | Odpovídající platové ohodnocení, změna systému povinných rotací, konec úspor personálu a přerozdělování činností, rovnováha mezi pracovním a osobním životem  |
| 15. | Teambuilding  |
| 16. | Rozšíření nabídky/dostupnosti kurzů, organizace teambuildingů na míru   |
| 17. | Rozšíření zdravotních programů (konzultace, poradenství)  |
| 18. | Home office, sick days  |
| 19. | Více termínů u nabízených kurzů   |
| 20. | Lidský přístup nadřízených  |
| 21. | Stravování, zlepšení komunikace   |
| 22. | Správný systém pro výběr zaměstnanců do týmu  |
| 23. | Kurzy o zdravé stravě, nabídka rehabilitačních cvičení/relaxačních kurzů, přenesení aktuálních lifestyleových trendů přímo na pracoviště  |
| 24. | Eliminovat neproduktivní činnost (soustředit se na obsah, ne formu), plánovat úkoly včetně času potřebného na jejich splnění  |
| 25. | Více dnů dovolené, větší nabídka zdravého stravování, odpočinkové zóny na pracovišti  |
| 26. | Nabídka sportovních aktivit   |

Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Dle odpovědí uvedených v tabulce 24 lze soudit, že by zaměstnanci dané organizace ze strany zaměstnavatele nejvíce uvítali větší podporu zdravého životního stylu, konkrétně rozšíření nabídky a kvality zdravého stravování, rozšíření nabídky a dostupnosti zdravotních a sportovních programů, kurzů a konzultací a zavedení tzv. sick days (krátkodobé volno na vyléčení). Dále by se firma měla dle odpovědí respondentů ještě více zaměřit na budování dobrých mezilidských vztahů, např. na lidský přístup nadřízených a na organizaci teambuldingových aktivit. Větší iniciativu by dotazovaní zaměstnanci uvítali také v plánování práce. Důraz by měl být kladen více na obsah práce, ne na její formu, úkoly by se měly plánovat reálně dle fyzických a časových možností zaměstnanců, zaměstnavatel by měl více dbát na pohodu svých zaměstnanců na pracovišti, omezit práci pod stresem, umožnit jim lépe zvládat vyvážení pracovního a osobního života, měl by více zohlednit potřeby zaměstnanců s dětmi a zpřístupnit možnost využívání home office (práce z domova). Zmíněny byly také změny v oblasti motivování, benefitů a platového ohodnocení.

## 5.6 Ověření hypotéz a rozhovor

### Hypotéza 1

*Předpokládáme, že většina zaměstnanců pociťuje vzrůstající tlak a nároky ze strany zaměstnavatelů a to na výkon, rozvoj nebo pracovní nasazení či flexibilitu.*

Většina (92 %) respondentů uvedla, že pociťuje nebo spíše pociťuje vzrůstající nároky zaměstnavatele. Nejvíce se to týká požadavků na vyšší pracovní nasazení spojené s větším množstvím úkolů i jejich vyšší náročností, následuje větší flexibilita, tedy tlak na větší pružnost a přizpůsobivost, dále vyšší pracovní výkon spojený také s požadavky na větší iniciativu a soutěživost a nejméně zaměstnanců pociťuje vyšší nároky na další vzdělávání a rozvoj, včetně požadavků na vyšší sociální kompetence.

### Hypotéza 2

*Předpokládáme, že osobní život většiny zaměstnanců je ovlivněn jejich pracovním životem a to spíše negativně.*

Z výsledků průzkumu vyplývá, že je osobní život ovlivněn nebo spíše ovlivněn životem pracovním u 83 % dotázaných zaměstnanců. O negativní či spíše negativní vliv se jednalo u 77 % z nich. Nejvíce byl zmiňován vliv na vyváženost pracovního a osobního života a to včetně nedostatku času na koníčky a na rodině nebo přátele. Dále následoval vliv na fyzické/psychické zdraví a nižší psychickou pohodu a pak vliv na životní styl zahrnující např. nedostatek času nebo elánu na sport a pohyb nebo nezdravé stravování.

### Hypotéza 3

*Předpokládáme, že se většina zaměstnanců na pracovišti setkala s některými z negativních jevů jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, mobbing, demotivace, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem či špatné sociální vztahy a konflikty.*

Osobní zkušenost s těmito negativními jevy na současném pracovišti má nebo spíše má 78 % respondentů průzkumu. Nejčastěji se setkali se stresem, dále pak s demotivací, nerovnováhou pracovního a osobního života, workoholismem a špatnými vztahy a konflikty na pracovišti. Nejméně respondentů má osobní zkušenost s mobbingem a syndromem vyhoření.

Zkušenost s výše uvedenými negativními jevy ve svém okolí v dané firmě má nebo spíše má celých 95 % respondentů. Četnost je podobná jako u osobní zkušenosti, nejčastěji se jednalo o stres, následovaly demotivace, nerovnováha pracovního a osobního života, workoholismus a špatné vztahy a konflikty. Dále se jednalo o syndrom vyhoření a nejméně respondentů uvedlo setkání s mobbingem.

#### **Hypotéza 4**

*Předpokládáme, že se zaměstnavatel snaží o prevenci a pomoc v oblasti psychohygieny a o zamezení negativních dopadů na zaměstnance.*

Pozitivní přesvědčení o dostatečné snaze zaměstnavatele v oblasti prevence a pomoci vyjádřilo 41 % respondentů. Jako příčiny problémů souvisejících s oblastí psychohygieny byly v dané firmě označeny především nejasné úkoly a časté změny požadavků, špatná komunikace, nedostatek motivace a uznání, neadekvátní množství úkolů/požadavků a nedostatečná zpětná vazba a koučink.

Pozitivně jsou naopak vnímány některé snahy zaměstnavatele v oblasti podpory fyzického a psychického zdraví, především se jedná o nabízené kurzy zaměřené například na zvládání stresu, pozitivní myšlení, life management, time management, spolupráci, komunikaci nebo fitness koučink. Oceňován byl také lidský přístup nadřízených a flexibilita pracovní doby.

Zaměstnanci by ale přesto uvítali větší podporu zdravého životního stylu, např. rozšíření nabídky a kvality zdravého stravování nebo nabídky a dostupnosti zdravotních a sportovních programů a konzultací a teambuildingových aktivit. Větší iniciativu by respondenti ocenili také v plánování a organizaci práce, zaměstnavatel by měl více dbát na pohodu svých zaměstnanců na pracovišti, omezit práci pod stresem, zaměřit se více na umožnění rovnováhy pracovního a osobního života svých zaměstnanců a zohlednit také potřeby zaměstnanců s dětmi.

## **Rozhovor**

Personalista firmy byl předem seznámen s výsledky průzkumu, s cílem bakalářské práce i se čtyřmi tematickými okruhy polostrukturovaného rozhovoru (příloha B). Samotný rozhovor trval přibližně 35 minut a probíhal osobně, základní otázky (okruhy 1-4) byly v průběhu volně doplňovány dalšími. Výsledek rozhovoru byl zaslán k autorizaci.

**„Překvapily Vás výsledky průzkumu?“** *„Ne, máme podobné informace z našich průzkumů i z nedávno provedené sociologické analýzy, kterou pro firmu zpracoval nezávislý odborník. Ta např. také uvádí, že celkovou spokojenost zaměstnanců firmy snižují hlavně nerovnováha práce a soukromí a pocit nedostatečného uznání. Upozorňuje i na velké rozdíly mezi jednotlivými odděleními a na vliv stylu vedení na spokojenost. Pozitivně byly vnímány např. možnosti dalšího rozvoje a kariérního postupu, důraz na kvalitu, procesy a jejich dodržování, image firmy.“*

**Téma 1:** 92 % účastníků průzkumu uvedlo, že pociťují zvýšené nároky zaměstnavatele a to hlavně kvůli většímu množství, náročnosti a někdy nejasnosti úkolů a také kvůli tlaku na větší pružnost a přizpůsobivost. Zároveň uvedli, že jako jednu z příčin problémů vidí nedostatečnou motivaci/uznání a špatnou komunikaci. Uvítali by lepší plánování a organizaci práce dle reálných možností a omezení stresu na pracovišti. **„Jsou stres a nepohoda na pracovišti neměnnou součástí dnešní doby? Pozorujete dopady stresu a tlaku formou rostoucí fluktuace, klesající produktivity, chybovosti?“**

*„Stres, demotivace, nábor a udržení zaměstnanců jsou problémem, který dnes musí řešit většina firem. Úkolů opravdu přibývá, zaměstnanci jsou stresováni hlavně větší časovou náročností pracovních povinností. Zároveň ale myslím, že pojem špatná komunikace bývá nesprávně používán pro vyjádření obecné nespokojenosti zaměstnanců. Dle mého názoru by řešením bylo jasnější zadávání úkolů, větší digitalizace dat a lepší provázanost souvisejících aktivit i vzhledem k velikosti firmy.“*

**„Stresové prostředí je někdy vytvářeno vedením zbytečně, lpí se na zbytečných formalitách.“** *„To je pravda. Velkým problémem je také nulová tolerance chyb na všech pozicích daná nastaveným způsobem vedení firmy a malá možnost otevřené komunikace na manažerských pozicích vertikálním směrem. Dalším problémem ve firmě je také malá schopnost delegování úkolů. Všechny tyto faktory spoluvytvářejí stresové prostředí.“*



**„Není tedy zřejmé spojení spokojený zaměstnanec – lepší výkon, menší fluktuace atd.“** „*My jsme velká společnost svázaná nadnárodními pravidly, což bohužel znamená menší flexibilitu a dlouhou reakční dobu od změny k výsledkům, která je nejvíc znát právě u témat zaměřených na větší pohodu zaměstnanců.*“ **„Proč to tak je?“** „*Jedním z důvodů je i delší a hůř měřitelná finanční návratnost investic a samotné množství finančních prostředků, které je firma ochotná tímto směrem vydat.*“

**„Může vůbec něco změnit řadový zaměstnanec?“** „*Změny ze strany zaměstnanců by spíš měly být iniciovány ve skupině, aby měly větší váhu, např. formou anket, nápadů...*“

**„Myslíte, že je motivace ve firmě důležitým a dostatečně využívaným manažerským nástrojem?“** „*Motivaci považuji za důležitý manažerský nástroj, protože jsou ale výsledky průzkumů spokojenosti mezi zaměstnanci součástí hodnocení manažerů, není někdy využívána správně. Manažeři často nemají nebo si neudělají čas pro vyslechnutí svých podřízených a neřeší tak drobné a snadno odstranitelné problémy, které by mohly vylepšit celkovou spokojenost zaměstnanců. Různé ankety jsou tak spíš příkazem shora, ne osobním zájmem vedoucích pracovníků o konkrétní problémy a jejich řešení.*“

**Téma 2:** Dvě třetiny respondentů uvedly, že má jejich pracovní život negativní vliv na jejich život osobní. A to především kvůli nerovnováze, nedostatku času na koníčky, na rodinu a přátele a kvůli nižší psychické pohodě. Někteří zaměstnanci uvedli, že by uvítali např. rozšíření možnosti využívání home office, lepší zohlednění potřeb zaměstnanců s dětmi, plánování termínů mimo večerní hodiny nebo zavedení sick days. **„Je spokojený zaměstnanec jedním z cílů firmy? Plánují se další aktivity v souvislosti s moderními trendy a s aktuálními problémy s náborem a udržení zaměstnanců?“**

„*Firma se samozřejmě zajímá o moderní trendy v oblasti zaměstnávání a uvědomuje si důležitost zvyšování humanizace a atraktivity práce.*“

**„Jaké konkrétní změny se budou zavádět?“** „*Již funguje mobilní práce (home office), ale chystají se třeba i další alternativní modely práce jako job sharing.*“

**„Proč jsou změny tak pomalé?“** „*Většina těchto změn s sebou přináší vyšší finanční náklady, ale i legislativní omezení, někdy jsou také brzděny lidským faktorem z řad vedení firmy.*“

**„V zahraničí ale již existuje mnoho různých modelů, které mohou být inspirací pro firmu.“** „*Ano, a zpříjemněním práce pro zaměstnance, týkají se např. důslednějšího oddělování pracovního a osobního života - zaměstnancům některých německých firem se třeba mimo pracovní dobu nedovoláte, protože mají vypnuté telefony. Nebo podmínek pro dřívější odchody do důchodu formou sbírání přesčasových minut a bonusů.*“

**Téma 3:** Zkušenost s negativními jevy na pracovišti má ve svém okolí 95 % zaměstnanců, osobně pak některý z nich prožilo 78 % z nich. Jedná se především o stres, demotivaci a nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Dle dotazníku by např. ocenili práci v uvolněnější atmosféře, více teambuildingových aktivit, rozšíření nabídky a dostupnosti zdravotních a sportovních kurzů, programů a konzultací a přenesení moderních lifestyleových trendů přímo na pracoviště. **„Plánuje se ve firmě rozšíření nabídky aktivit pro zaměstnance, které by zvyšovaly jejich psychickou pohodu?“**

*„Problémem v této oblasti jsou opět finance a rozhodnutí o prioritách investic a jejich delší časová návratnost, jak už bylo řečeno. Ideálním řešením v naší firmě by dle mého názoru bylo především umožnění širšího a častějšího využívání teambuildingových aktivit, které jsou zaměstnanci vždy velmi kladně hodnoceny a fungují. A také konkrétní představa o lifestyleových trendech, které by zaměstnanci na pracovišti chtěli.“*

**„Probíhá ve firmě mapování prostředí kvůli prevenci výskytu negativních jevů? Pozorujete spíše negativní vývoj?“** „*Mapování prostředí kvůli prevenci samozřejmě probíhá, využívány jsou ankety, funkce ombudsmana, zaměstnanci sami řeší problémy se svými HR partnery apod. Vývoj měl v minulosti negativní charakter, nyní stagnuje. Z mé zkušenosti by všechna nasazená opatření měla být hlavně dobře komunikována a měla by být viditelná, upřímnost a nápady zaměstnanců by měly být nadřizenými oceňovány.*“

**Téma 4:** Pouze 41 % respondentů považuje snahu zaměstnavatele o pomoc a prevenci v oblasti psychohygieny za dostatečnou. **„Měla by/může firma z pohledu HR dělat více? Neměla by se jinak velmi kvalitní CSR (Sociální a společenská odpovědnost firem) firmy zaměřit více na spokojeného zaměstnance a jeho dobré psychické zdraví a pohodu a efektivní využití jeho potenciálu?“**

*„Firma je opravdu v oblasti CSR zaměřena navenek a větší cílení na spokojeného zaměstnance chybí.“* **„Proč?“** „*Je to otázka aktuální politiky firmy.*“

## 6 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ PRO PRA XI

Cílem průzkumu bylo potvrdit vzrůstající význam psychohygieny na pracovišti, který vyplynul ze závěrů teoretické části této práce, a to na příkladu vybrané organizace. Průzkum zjišťoval, jaké problémy spojené s psychohygienickými faktory se objevují v dané organizaci, jaký je jejich rozsah, hledal jejich příčiny a zkoumal, jak je organizace řeší. Měl ověřit, zda zaměstnanci pociťují vzrůstající tlak a nároky zaměstnavatele vyplývající z nových požadavků trhu a světa práce. Dalším předpokladem bylo, že tyto požadavky s sebou přinášejí problémy ve formě různých negativních jevů s dopadem na psychický i fyzický stav zaměstnanců a na jejich osobní život. Těmito problémy by se měli zabývat i zaměstnavatelé a měli by se zaměřovat na prevenci.

Ze závěrů průzkumu mezi zaměstnanci i z rozhovoru s personalistou vyplývá, že změny ve světě práce opravdu přinášejí vyšší nároky a požadavky a to především díky většímu množství a náročnosti úkolů a tlaku na větší flexibilitu a výkon. To s sebou nese negativní jevy jako častý stres a nerovnováhu pracovního a osobního života, kdy zaměstnanci díky pracovnímu vytížení nemají dostatek času na své zájmy a rodinu. Zároveň jsou v pracovním životě často demotivováni a chybí jim větší uznání, pochopení a vstřícnost ze strany zaměstnavatele. Dle jejich názoru by zapojení zaměstnavatele v oblasti prevence a podpory mělo být vyšší, měl by více dbát na pohodu zaměstnanců na pracovišti a na jejich potřeby.

Na základě výsledků průzkumu by autorka doporučovala poskytnout větší prostor pro dialog manažerům z oblasti lidských zdrojů, kteří si závažnost situace uvědomují, ale své zájmy nejsou schopni díky aktuální politice firmy v oblasti prioritizace investic prosadit. Vyšší by mělo být zapojení také všech vedoucích pracovníků, kteří by lepším využíváním průzkumů mezi zaměstnanci konkrétních pracovišť a zavedením otevřenějších rozhovorů mohli odhalit a řešit často drobné a zbytečné problémy a předcházet tak demotivaci a nepohodě kolektivů. V oblasti, která by vyžadovala vyšší investice, by pak mohlo jít o zpříjemnění pracovního prostředí a o poskytnutí možnosti odreagování zaměstnancům, příležitosti potkávat se s kolegy v neformálním prostředí. Může se jednat např. o kavárnu či fitness centrum v areálu firmy. Zaměstnanci by velmi ocenili i firemní školku nebo dětský koutek, které by jim pomohly lépe zvládat pracovní i osobní život. Firemní hodnoty by také měly být více komunikovány směrem k zaměstnancům.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na psychohygienu na pracovišti a na její využití a vlivy v praxi. Jejím cílem bylo prozkoumat a potvrdit vzrůstající význam psychohygieny na pracovišti porovnáním teoretických poznatků z odborných pramenů a praktického příkladu z prostředí konkrétní organizace.

Psychohygienu je věda, která se snaží nejen o prevenci a léčbu duševních poruch, ale také poskytuje rady, jak může člověk efektivně využívat svůj potenciál, optimálně se rozvíjet, snadněji se vypořádávat s každodenními nároky a problémy, lépe se adaptovat a směřovat k duševní rovnováze a naplněnému životu. Pomáhá člověku pochopit vliv vrozených předpokladů i vnějšího prostředí, stanovovat si lépe cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Každý člověk je jedinečný, psychohygienu nemůže poskytnout univerzální návody, jen rady, poznatky a zkušenosti, základním východiskem ale zůstává sebepoznání a sebeřízení. Důležité je uvědomit si komplexnost člověka, propojení jeho psychické, fyzické i sociální stránky, všech oblastí, ze kterých se skládá jeho život, a vliv, který jakákoliv nerovnováha či problém v jedné z nich mohou mít na celkový stav člověka.

Dnešní doba je plná neustálých změn, které vycházejí z rychlého technologického pokroku, rozvoje informačních a komunikačních technologií i ekonomických trendů. Výrazně se mění požadavky trhu i demografická situace, svět je otevřenější. Kvůli udržení konkurenceschopnosti a nutnosti přizpůsobit se změnám mají také firmy stále větší požadavky na své zaměstnance. Ty se týkají jejich rozvoje, držení kroku s novými technologiemi, větší flexibility, výkonnosti a sociálních kompetencí. Zvyšují se tlak a stres a to díky někdy neadekvátnímu pracovnímu vyčerpání a množství práce, špatné komunikaci, nejasným úkolům, změnám požadavků na pracovní činnost, nedostatečné zpětné vazbě, někdy chybí koučink, motivace a uznání, dochází ke konfliktům na pracovišti, není kladen důraz na budování fungujících vztahů v zaměstnání.

To vše snižuje psychickou pohodu zaměstnanců a je často příčinou negativních jevů jako stres, workoholismus, syndrom vyhoření, šikana na pracovišti, následky ale mohou být i zdravotní. Velkým problémem také bývá špatně nastavený motivační systém ze strany zaměstnavatelů a potíže při sladění pracovního a osobního života zaměstnanců. Pracovní život tak mívá negativní dopad na sociální vztahy a rodinný a partnerský život

zaměstnanců. Tyto negativní jevy mají ale i velké ekonomické důsledky pro zaměstnavatele a to např. formou snížené výkonnosti a produktivity, větší chybovosti a nepozornosti zaměstnanců, nárůstu konfliktů na pracovišti, vyšší absence a fluktuace, zvýšených nákladů na nábor a zdravotní péči.

Průzkum ve vybrané organizaci potvrdil zjištění z odborných pramenů. Hledal konkrétní problémy spojené s psychohygienickými faktory, zkoumal jejich rozsah a příčiny, sledoval silné a slabé stránky zaměstnavatele. Výsledky průzkumu potvrdily stanovené hypotézy. Větší tlak a nároky ze strany zaměstnavatele pociťuje 92 % respondentů provedeného průzkumu, přičemž se nejčastěji týkají požadavků na vyšší pracovní nasazení. 83 % dotázaných uvedlo, že je jejich osobní život ovlivněn jejich životem pracovním, u 77 % z nich šlo o vliv negativní. Zaměstnanci pociťují především dopady v nerovnováze pracovního a osobního života, nemají dostatek času na koníčky, rodinu a přátele či sport, pociťují zhoršené duševní zdraví a nižší duševní pohodu. Osobní zkušenost s negativními jevy na pracovišti má 78 % dotázaných, podobnou zkušenost ve svém okolí má dokonce 95 % z nich. Nejčastěji se pak setkávají se stresem a demotivací. Průzkum také potvrdil, že se zaměstnavatel sice snaží o prevenci a eliminaci negativních jevů, za dostatečné jeho úsilí ale považuje pouze 41 % respondentů průzkumu.

Prostudované odborné prameny i výsledky průzkumu tak potvrzují vzrůstající význam psychohygieny v pracovním prostředí, ale i důležitost prevence. Zároveň ale naznačují, že jde vždy o individuální hledání kompromisního řešení mezi potřebami zaměstnavatele a jeho zaměstnanců, které vyžaduje vstřícnost, otevřený dialog, ale také investice, neustálé sledování trendů v oblasti zaměstnávání, hledání inspirace v okolí a sledování a naplňování legislativních požadavků. Některé firmy zařazují principy podporující duševní hygienu do svých konceptů v podobě začlenění do CSR (Sociální a společenská odpovědnost firem). Může se jednat o důraz na zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rovné příležitosti či využití různorodosti lidí (diversity), o soulad pracovního a osobního života (work-life balance), personální rozvoj, rekvalifikace, fungující outplacement apod. Tento přístup zvyšuje loajalitu a produktivitu zaměstnanců, zlepšuje mezilidské vztahy. Jedná se o důležitý marketingový nástroj, který vylepšuje image firem, což pomáhá nejen přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance a tím zvýšit konkurenceschopnost, ale i nalákat zákazníky a investory a udržet se na globálním trhu. Tyto principy a hodnoty pak samozřejmě musejí být dodržovány a vyžadovány a management musí jít příkladem.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTKO, Daniel, 1976. *Moderní psychohygienu*. Praha: Orbis.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a kol., 1999. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-681-6.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ, 2003. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav. ISBN 80-7071-231-7.

KILLINGER, Barbara, 1998. *Workaholismus: záslužná závislost: rádce pro přežití rodiny*. 1. vyd. Brno: Alman. ISBN 80-86135-04-7.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství. ISBN 978-80-7195-573-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2009. *Psychologie zdraví*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-568-4.

- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2010. *Sestra a stres: příručka pro duševní pohodu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3149-0.
- MÍČEK, Libor, 1979. *Základní pojmy duševní hygieny: Psychohygienu*. Praha: SPN.
- MÍČEK, Libor, 1984. *Duševní hygiena*. Praha: SPN.
- NEŠPOR, Karel, 1999. *Závislost na práci: -jak nebyť workaholikiem: -jak si udržet zdraví: -jak si udržet pracovní výkonnost: -jak pomoci blízkému člověku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-764-8.
- NOVÁK, Tomáš, 2012. *Práce jako droga*. 1. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0016-2.
- PRIEß, Mirriam, 2015. *Jak zvládnout syndrom vyhoření: najděte cestu zpátky k sobě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5394-2.
- STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3553-5.
- VACÍNOVÁ, Marie, Dobromila TRPIŠOVSKÁ a Marie FARKOVÁ, 2010. *Psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha: UJAK. ISBN 978-80-7452-008-2.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

## Seznam použitých internetových zdrojů

EKONOMIKON. *Maslowova pyramida potřeb*. [online]. Poslední změna 8.7.2014 [cit. 2016-07-24]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida>

FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance. [online]. *Filozofie úspěchu*. © 3.8.2012 [cit. 2016-09-05]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

GfK. *Tisková zpráva 14.12.2015*. [online]. © 14.12.2015 [cit. 2016-06-12]. Dostupné z: [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CZ/documents/151214-PR-study-Major-causes-of-stress\\_czfin.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CZ/documents/151214-PR-study-Major-causes-of-stress_czfin.pdf)

HANZLOVSKÝ, Michal. Kolik stresu jsme schopni unést. [online]. *Celostnimedicina.cz Informační server o zdraví*. © 13.3.2013 [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: <http://www.celostnimedicina.cz/kolik-stresu-jsme-schopni-unest.htm#ixzz4Av3yxIEM>

PEŠEK, Karel. Workoholismus: když vás práce ničí. [online]. *Xman.idnes.cz*. © 22.2.2013 [cit. 2016-07-13]. Dostupné z: [http://xman.idnes.cz/workoholismus-zavislost-na-praci-drq-/xman-styl.aspx?c=A130221\\_122746\\_xman-styl\\_fro](http://xman.idnes.cz/workoholismus-zavislost-na-praci-drq-/xman-styl.aspx?c=A130221_122746_xman-styl_fro)

SPOLEČNOST PSYCHOSOMATICKÉ MEDICÍNY ČLS. *O psychosomatice*. [online]. Poslední změna 18.5.2016 [cit. 2016-08-31]. Dostupné z: [http://www.psychosomatika-cls.cz/?page\\_id=733](http://www.psychosomatika-cls.cz/?page_id=733)

STOP MOBBING.cz. *Více o mobbingu*. [online]. © 2016 [cit. 2016-09-01]. Dostupné z: <http://stopmobbing.cz/vice-o-mobbingu/>

SZÚ STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Přednáška - Co je podpora a ochrana zdraví. Zásadní dokumenty WHO, EU, MZ v oblasti podpory zdraví*. [online]. © 22.4.2008 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: [http://www.szu.cz/uploads/documents/czpz/CINDI/kurz/podpora\\_20zdravi.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/czpz/CINDI/kurz/podpora_20zdravi.pdf)

VELKÝ LÉKAŘSKÝ SLOVNÍK. *Workaholismus*. [online]. © 1998-2016. [cit. 2016-07-12]. Dostupné z: <http://www.lekarske.slovníky.cz/pojem/workaholismus>



WORLD FEDERATION OF MENTAL HEALTH. *WFMH*. [online]. © 2016  
[cit. 2016-08-30]. Dostupné z: <http://wfmh.com/index.php/about-wfmh>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Yerkesův-Dodsonův zákon vztahu mezi výkonem a motivací ..... | 21 |
| Obrázek 2: TOP 3 hlavní příčiny stresu.....                             | 28 |
| Obrázek 3: Maslowova pyramida .....                                     | 34 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Fyzikální a behaviorální symptomy stresu .....      | 26 |
| Tabulka 2: Škála stresu .....                                  | 27 |
| Tabulka 3: Motivační strategie .....                           | 38 |
| Tabulka 4: Parametry pro kvótní výběr – pohlaví a věk.....     | 42 |
| Tabulka 5: Základní parametry získaného souboru .....          | 44 |
| Tabulka 6: Zvýšené nároky zaměstnavatele .....                 | 47 |
| Tabulka 7: Oblast vyšších nároků na zaměstnance .....          | 48 |
| Tabulka 8: Oblast vyšších nároků na zaměstnance - detail ..... | 49 |
| Tabulka 9: Ovlivnění osobního života životem pracovním.....    | 50 |
| Tabulka 10: Vliv pracovního života - druh.....                 | 51 |
| Tabulka 11: Vliv pracovního života - oblast .....              | 52 |
| Tabulka 12: Vliv pracovního života - detail .....              | 53 |
| Tabulka 13: Workoholismus.....                                 | 55 |
| Tabulka 14: Stres .....  | 56 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 15: Syndrom vyhoření .....  | 57 |
| Tabulka 16: Mobbing.....  | 58 |
| Tabulka 17: Vlastní zkušenost s negativními jevy na pracovišti.....           | 59 |
| Tabulka 18: Vlastní zkušenost s negativními jevy na pracovišti - detail.....  | 60 |
| Tabulka 19: Zkušenost s negativními jevy na pracovišti v okolí .....          | 61 |
| Tabulka 20: Zkušenost s negativními jevy na pracovišti v okolí - detail ..... | 62 |
| Tabulka 21: Příčiny problémů ve firmě .....                                   | 63 |
| Tabulka 22: Prevence a pomoc v oblasti psychohygieny od zaměstnavatele.....   | 65 |
| Tabulka 23: Pozitivně vnímané oblasti podpory zdraví .....                    | 66 |
| Tabulka 24: Další vítaná iniciativa v oblasti podpory zdraví .....            | 68 |

### **Seznam grafů**

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Genderové složení respondentů .....                 | 45 |
| Graf 2: Věkové složení respondentů .....                    | 45 |
| Graf 3: Vzdělanostní složení respondentů .....              | 46 |
| Graf 4: Složení respondentů dle pozice s podřízenými .....  | 46 |
| Graf 5: Složení respondentů dle délky zaměstnání .....      | 46 |
| Graf 6: Zvýšené nároky zaměstnavatele .....                 | 47 |
| Graf 7: Oblast vyšších nároků na zaměstnance .....          | 48 |
| Graf 8: Oblast vyšších nároků na zaměstnance - detail ..... | 49 |
| Graf 9: Ovlivnění osobního života životem pracovním .....   | 50 |

|  |    |
|--|----|
| Graf 10: Vliv pracovního života – druh .....                               | 51 |
| Graf 11: Vliv pracovního života – oblast .....                             | 52 |
| Graf 12: Vliv pracovního života – detail .....                             | 53 |
| Graf 13: Workoholismus .....   | 55 |
| Graf 14: Stres .....   | 56 |
| Graf 15: Syndrom vyhoření .....  | 57 |
| Graf 16: Mobbing .....   | 58 |
| Graf 17: Vlastní zkušenost s negativními jevy na pracovišti .....          | 59 |
| Graf 18: Vlastní zkušenost s negativními jevy na pracovišti – detail ..... | 60 |
| Graf 19: Zkušenost s negativními jevy na pracovišti v okolí .....          | 61 |
| Graf 20: Zkušenost s negativními jevy na pracovišti v okolí – detail ..... | 62 |
| Graf 21: Příčiny problémů ve firmě .....                                   | 63 |
| Graf 22: Prevence a pomoc v oblasti psychohygieny od zaměstnavatele .....  | 65 |
| Graf 23: Pozitivně vnímané oblasti podpory zdraví .....                    | 67 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|  |   |
|--|---|
| Příloha A - Dotazník .....                                       | I |
| Příloha B - Tematické okruhy polostrukturovaného rozhovoru ..... | V |

## Příloha A – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku určeného pouze pro kancelářské (NE dělnické) pozice. Získané informace budou použity pro mou bakalářskou práci na téma „Psychohygienu na pracovišti – přístup firem ke zdraví zaměstnanců“. **Dotazník je zcela anonymní** (rovněž jméno a údaje o firmě budou anonymizovány), proto bych Vás chtěla požádat o co nejupřímnější odpovědi. Vyplnění Vám zabere cca 5 minut a dotazník můžete vyplňovat v elektronické podobě ve wordu kliknutím na vybraná políčka, případně vytisknout a zaškrtnout ručně. Pokud je uvedeno, je možné vybrat více možností.

Prosím o zaslání vyplněných dotazníků zpět na mou e-mailovou adresu, případně interní poštou na mé jméno, oddělení xx, PB xx **nejpozději do 16.12.2016.**

Předem velmi děkuji za Vaši ochotu a pomoc.

Michaela Sommerová

*Obor psychohygienu se jednoduše řečeno zabývá duševní rovnováhou, snahou o optimální fungování a rozvoj naší duševní činnosti, péčí o duševní zdraví, případně snahou o jeho znovuzískání. V tomto dotazníku je pojem zasazen do pracovního prostředí.*

Nejprve prosím vyplňte několik základních údajů:

1. **Jste**       žena       muž
2. **Věk**       do 29       30-39       40-49       50 a více
3. **Vzdělání**     ZŠ       SŠ bez M.  SŠ s M.     VŠ  
(M=maturita)
4. **Pracujete ve funkci s podřízenými zaměstnanci?**     ano       ne
5. **Roky ve firmě**     do 1 roku       1-5       6-10       11 a více

**6. Máte pocit, že jsou na Vás v zaměstnání kladeny stále vyšší nároky?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**7. Pokud jste u otázky 6 odpověděli ano/spíše ano, jedná se o tyto nároky (možno označit více):**

- vyšší pracovní výkon  
 větší nároky na další vzdělávání a rozvoj  
 vyšší pracovní nasazení  
 větší flexibilita

**8. Pokud jste u otázky 6 odpověděli ano/spíše ano, pociťujete (možno označit více):**

- vyšší náročnost úkolů  
 větší množství úkolů  
 větší nebo nové požadavky na kvalifikace a rozvoj pro výkon dané pozice  
 tlak na vyšší sociální kompetence (např. spolupráce, komunikace, sebe prezentace apod.)  
 tlak na větší iniciativu, soutěživost  
 tlak na větší pružnost a přizpůsobivost

**9. Je Váš osobní život ovlivněn Vaším pracovním životem?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**10. Pokud jste u otázky 9 odpověděli ano/spíše ano, jde o vliv pozitivní nebo negativní?**

- pozitivní     spíše pozitivní  
 negativní     spíše negativní

**11. Pokud jste u otázky 9 odpověděli ano/spíše ano, jedná se hlavně o vliv na (možno označit více)**

- fyzické/psychické zdraví  
 vyváženost pracovního a osobního života  
 životní styl

**12. Pokud jste u otázky 9 odpověděli ano/spíše ano, jedná se hlavně o vliv na (možno označit více)**

- zhoršené fyzické zdraví a nižší odolnost  
 zhoršené duševní zdraví a nižší psychická pohoda  
 nedostatek spánku  
 nedostatek času na koníčky  
 nedostatek času na rodinu a přátele  
 užívání návykových látek  
 nezdravé stravování (odbývání se v jídle, jídlo ve spěchu, špatný pitný režim)  
 nedostatek času nebo elánu na sport a pohyb

**13. Workoholismus chápete jako**

- chorobnou závislost na práci a výkonu
- důraz na budování kariéry

**14. Stres chápete jako**

- reakci organismu na nadlimitní zátěž, která narušuje rovnováhu člověka
- jakýkoliv tlak, kterému je člověk vystaven

**15. Syndrom vyhoření chápete jako**

- celkovou nespokojenost a nedostatek kreativity
- celkové psychické, fyzické a emocionální vyčerpání organismu

**16. Mobbing chápete jako**

- systematickou a dlouhodobou šikanu na pracovišti
- prosazování skupinových zájmů

**17. Zažili jste Vy osobně v současné firmě některé z negativních jevů jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, mobbing, demotivace, nerovnováha mezi prac. a osob. životem?**

- ano    spíše ano    spíše ne    ne

**18. Pokud jste u otázky 17 odpověděli ano/spíše ano, jednalo se o (možno označit více)**

- workoholismus
- stres
- syndrom vyhoření
- mobbing
- demotivace
- nerovnováha mezi pracovním a osobním životem
- špatné sociální vztahy a konflikty na pracovišti

**19. Setkali jste se ve svém okolí v současné firmě s některými z negativních jevů jako workoholismus, stres, syndrom vyhoření, mobbing, demotivace, nerovnováha mezi pracovním a osobním životem, špatné vztahy v práci?**

- ano    spíše ano    spíše ne    ne

**20. Pokud jste na otázku 19 odpověděli ano/spíše ano, jednalo se o (možno označit více)**

- workoholismus
- stres
- syndrom vyhoření
- mobbing
- demotivace
- nerovnováha mezi pracovním a osobním životem
- špatné sociální vztahy a konflikty na pracovišti

**21. Kde vidíte hlavní příčiny problémů souvisejících s psychohygienou ve Vaší firmě? (možno označit více)**

- špatná komunikace
- nedostatečný důraz na budování fungujících vztahů na pracovišti/ve firmě
- nedostatečný důraz na personální/kvalifikační rozvoj v návaznosti na nové úkoly
- nejasné úkoly/časté změny požadavků
- nedostatečná zpětná vazba a koučink
- nedostatek motivace a uznání
- špatně nastavená firemní kultura
- nedostatečné personální poradenství ve firmě
- chybějící individuální přístup k zaměstnancům
- neadekvátní množství úkolů/požadavků

**22. Myslíte, že se Váš zaměstnavatel dostatečně věnuje prevenci a nabízí pomoc v oblasti psychohygieny (duševní rovnováhy a pohody zaměstnanců)?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**23. V oblasti podpory fyzického a psychického zdraví a pohody ze strany zaměstnavatele oceňujete hlavně (možno označit více)**

- nabízené kurzy (zvládání stresu, pozitivní myšlení, life management, time management, účinná spolupráce, komunikace, fitness coaching)
- podpora vzdělávání a kariérního rozvoje
- nabídka zdravého stravování
- nabízené zdravotní programy (očkování, odvykání kouření, rekondiční lázeňské pobyty, vitamín C pro zaměstnance, preventivní prohlídky, pitný režim apod.)
- důraz na ergonomii
- lidský přístup ze strany nadřízeného
- ochota nadřízeného řešit problémy na pracovišti
- jasně stanovená pravidla a postihy za porušení pravidel, důraz na prevenci
- flexibilita pracovní doby
- motivační systém hodnocení
- správný systém pro výběr zaměstnanců a sestavování týmů
- dobře nastavená firemní kultura a komunikace
- důraz na firemní sounáležitost, zapojení zaměstnanců a firemní hrdost
- organizace kulturních/sportovních programů pro zaměstnance a rodinu
- jiné:.....

**24. V jaké konkrétní oblasti podpory fyzického a psychického zdraví ze strany zaměstnavatele byste uvítali další iniciativu? (uved'te prosím Váš názor):**

.....  
.....



## **Příloha B - Tematické okruhy polostrukturovaného rozhovoru**

**Téma 1:** 92 % účastníků průzkumu uvedlo, že pociťují zvýšené nároky zaměstnavatele a to hlavně kvůli většímu množství, náročnosti a někdy nejasnosti úkolů a také kvůli tlaku na větší pružnost a přizpůsobivost. Zároveň uvedli, že jako jednu z příčin problémů vidí nedostatečnou motivaci/uznání a špatnou komunikaci. Uvítali by lepší plánování a organizaci práce dle reálných možností a omezení stresu na pracovišti. **Jsou stres a nepohoda na pracovišti neměnnou součástí dnešní doby? Pozorujete dopady stresu a tlaku formou rostoucí fluktuace, klesající produktivity, chybovosti? Myslíte, že je motivace ve firmě důležitým a dostatečně využívaným manažerským nástrojem?**

**Téma 2:** Dvě třetiny respondentů uvedly, že má jejich pracovní život negativní vliv na jejich život osobní. A to především kvůli nerovnováze, nedostatku času na koníčky, na rodinu a přátele a kvůli nižší psychické pohodě. Někteří zaměstnanci uvedli, že by uvítali např. rozšíření možnosti využívání home office, lepší zohlednění potřeb zaměstnanců s dětmi, plánování termínů mimo večerní hodiny nebo zavedení sick days. **Je spokojený zaměstnanec jedním z cílů firmy? Plánují se další aktivity v souvislosti s moderními trendy a s aktuálními problémy s náborem a udržením zaměstnanců?**

**Téma 3:** Zkušenost s negativními jevy na pracovišti má ve svém okolí 95 % zaměstnanců, osobně pak některý z nich prožilo 78 % z nich. Jedná se především o stres, demotivaci a nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Dle dotazníku by např. ocenili práci v uvolněnější atmosféře, více teambuildingových aktivit, rozšíření nabídky a dostupnosti zdravotních a sportovních kurzů, programů a konzultací a přenesení moderních lifestyleových trendů přímo na pracoviště. **Plánuje se ve firmě rozšíření nabídky aktivit pro zaměstnance, které by zvyšovaly jejich psychickou pohodu? Probíhá ve firmě mapování prostředí kvůli prevenci výskytu negativních jevů? Pozorujete spíše negativní vývoj?**

**Téma 4:** Pouze 41 % respondentů považuje snahu zaměstnavatele o pomoc a prevenci v oblasti psychohygieny za dostatečnou. **Měla by/může firma z pohledu HR dělat více? Neměla by se jinak velmi kvalitní CSR (Sociální a společenská odpovědnost firem) firmy zaměřit více na spokojeného zaměstnance a jeho dobré psychické zdraví a pohodu a efektivní využití jeho potenciálu?**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Michaela Sommerová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Psychohygienu na pracovišti – přístup firem ke zdraví zaměstnanců**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 70**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 21**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 10**

**Vedoucí práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.**