

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2011–2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Markéta Holečková**

**Psychologie lidské odolnosti a její role v pracovním prostředí**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Pavel Beňo

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011-2014

**BACHELOR THESIS**

**Markéta Holečková**

**The psychology of human resistance and its role in the work  
environment**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Pavel Beňo

## **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 21. 5. 2014

Markéta Holečková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Pavlu Beňovi za jeho cenné rady a odborné vedení.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá psychickou odolností člověka a jejím vlivu na pracovní výkon a zdraví. Shrnuje změny ve světě práce a vysvětluje souvislost mezi adaptací a resiliencí. Seznamuje se stresory vyskytující se v zaměstnání. Snaží se za přispění nových poznatků najít způsob, jak pracovní stres eliminovat, aby nedošlo k ohrožení výkonu firmy. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, která zkoumá snahy zaměstnavatele omezit negativní jevy na pracovišti a přístup samotného zaměstnance k řešení těchto problémů.

## **Klíčová slova**

adaptace, coping, distress, obranné mechanismy, pracovní stres, psychická odolnost

## **Annotation**

This Bachelor's thesis addresses the issue of human mental endurance and its influence on work performance and health. It summarizes the changes in the world of work and explains linkages between adaptation and resilience. The thesis also describes stressors occurring at work and based on new knowledge, it tries to find ways to eliminate occupational stress and avoid compromising corporate performance. The theoretical knowledge is used in the practical part, which examines the efforts of employers to limit the negative workplace phenomena and what is the approach of employees to coping with these problems.

## **Key words**

adaptation, coping, distress, defense mechanisms, occupational stress, mental endurance

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 ZMĚNY VE SVĚTĚ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>2 ADAPTACE</b> .....	<b>12</b>
2.1 Poruchy adaptace.....	13
<b>3 OVLIVNĚNÍ ADAPTACE</b> .....	<b>15</b>
<b>4 VÝZNAM RESILIENCE</b> .....	<b>17</b>
4.1 Pilíře odolnosti.....	19
<b>5 STRES</b> .....	<b>22</b>
5.1 Originální výzkumy a jejich výsledky.....	22
5.2 Definice stresu.....	23
5.3 Vznik stresu.....	23
5.4 Zvládání stresu.....	24
<b>6 STRESORY</b> .....	<b>27</b>
<b>7 ZÁTĚŽOVÉ SITUACE</b> .....	<b>29</b>
7.1 Problém.....	29
7.2 Frustrace.....	29
7.3 Konflikt.....	30
7.4 Úzkost.....	34
7.5 Strach.....	35
7.6 Nemoc.....	36
7.7 Bolest.....	36
7.8 Krize .....	37
7.9 Mobbing.....	38
<b>8 ODOLNOST A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON A BEZPEČNOST NA PRACOVÍŠTI</b> .....	<b>40</b>
8.1 Zdroje a příčiny stresu na pracovišti.....	41
8.2 Náklady v důsledku stresu.....	45
8.3 Stres a vliv na bezpečnost práce.....	46
<b>9 ODOLNOST A JEJÍ VLIV NA ZDRAVÍ JEDINCE A KVALITU JEHO ŽIVOTA</b> .....	<b>48</b>

9.1 Syndrom vyhoření.....	49
<b>10 ROZDÍLY V ODOLNOSTI U MUŽŮ A ŽEN.....</b>	<b>51</b>
<b>11 ROZVÍJENÍ PSYCHICKÉ ODOLNOSTI.....</b>	<b>53</b>
11.1 EEG Biofeedback.....	53
11.2 Dílčí úspěchy.....	54
<b>12 PREVENCE STRESU.....</b>	<b>56</b>
12.1 Režim práce a odpočinku.....	56
12.2 Time management.....	57
12.3 Tělesná cvičení.....	58
12.4 Otužování.....	58
12.5 Relaxace.....	59
12.6 Správná výživa.....	59
<b>13 VLIV ZAMĚSTNAVATELE NA PSYCHICKOU ROVNOVÁHU ZAMĚSTNANCE.....</b>	<b>60</b>
13.1 Postup při řešení stresu na pracovišti.....	61
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>14 CÍL PRŮZKUMU A METODIKA.....</b>	<b>63</b>
14.1 Cíl průzkumu.....	63
14.2 Pracovní hypotézy.....	63
14.3 Použité postupy.....	64
14.4 Charakteristika zkoumaného souboru.....	64
14.5 Časová organizace.....	64
14.6 Výsledky šetření.....	65
14.7 Interpretace a diskuze výsledků.....	85
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>94</b>



## ÚVOD

Odolnost vůči stresu začíná být nepostradatelnou vlastností v dnešní moderní a dynamické době. Svět práce prodělal řadu změn. I přes řadu pozitivních vlivů na společnost, nepostrádá i vlivy negativní. Ovlivňuje pracovní výkon, osobní rodinný život i zdraví. Ačkoli na téma stres byly vydány stovky knih, jejich obsahu věnuje pozornost pramálo zaměstnaných. Práce je pro ně prioritou. Zajišťuje jim prostředky k naplnění jejich potřeb. Bohužel potřeba odpočinku jimi naplněna není.

V této práci se budeme zabývat duševní odolností proti negativním vlivům v zaměstnání. V praktické části zkoumáme přístup zaměstnance ke stresujícím událostem v podniku. Chceme vědět, jaké situace považuje za nejtěživější a které by mohli být důvodem k odchodu ze zaměstnání. Na druhou stranu věnujeme pozornost i zaměstnavateli a konkrétním prostředkům, které používá k eliminaci nežádoucích vlivů na zaměstnance.

Naším cílem je podat ucelený přehled problematiky pracovního stresu. Vycházíme ze změn, které se ve světě práce odehrály a konkrétně zmiňujeme faktory, které výkonu práce neprospívají. Zdůrazňujeme problematiku adaptace, jež je předpokladem resilience. Hledáme příčiny a zdroje stresu. Popisujeme vliv na bezpečnost práce i výkon a na zdraví jedince. Jedna z podkapitol se zabývá syndromem vyhoření, jež se stává mýtem dnešní doby.

Vzhledem k praktické části práce se teoreticky zaměřujeme i na možnosti zaměstnavatele, jak eliminovat stres na svých pracovištích. Uvádíme náklady, které v důsledku stresu vznikají a zvýrazňujeme tak důvody, proč by se měla firma tímto problémem zabývat.

V posledních kapitolách najdeme možnosti jak stresu předcházet, eliminovat a jak se v odolnosti vůči němu utužovat. Rádi bychom představili metodu EEG biofeedback. Domníváme se, že tato neurobiologická léčba není dostatečně známá a přesto svým vlivem může pomoci řadě pracovníků.

V praktické části používáme dotazníkové šetření k potvrzení nebo vyvrácení čtyř hypotéz. Především se domníváme, že se zaměstnavatelé nevěnují pracovnímu stresu a svým zaměstnancům neposkytují adekvátní podporu a rozvoj. Zároveň si myslíme, že sami zaměstnanci svého nadřízeného neinformují na zátěžové jevy, se kterými se setkávají. Hlavním důvodem vidíme obavy ze ztráty zaměstnání resp. finančního

zabezpečení Tím se zabývá třetí hypotéza. Poslední, čtvrtá hypotéza, má potvrdit, že zaměstnanci jako důvod k odchodu ze zaměstnání považují jen ty projevy, které jsou extrémního rázu. Konkrétně máme na mysli fyzickou agresi a sexuální obtěžování. Zbylé faktory jsou nevýznamné a pro zaměstnance únosné – ačkoli i ty ohrožují jeho zdraví.

Doufáme, že tato práce se stane přínosnou nejen zaměstnancům, ale zejména zaměstnavatelům. Očekáváme, že výsledky našeho šetření budou apelovat na firmy, aby se problematice věnovali více. Odkázat je můžeme na teoretickou část, kde předkládáme výčet tzv. „skrytých nákladů“, které vznikají v důsledku napětí.

Pracovníkům může práce přinést řadu tipů, jak se stresem bojovat, jak se mu vyhnout a jak ho eliminovat. Předpokládáme, že pro ně bude novinkou EEG biofeedback, který u nás zatím není moc znám.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. ZMĚNY VE SVĚTĚ PRÁCE

V úvodu práce je důležité shrnout si dosavadní vývoj a změny v pracovním prostředí, které se udály v naší zemi i celém světě a které pokračují i v 21. století. Prakticky všechny změny souvisí s technologickým pokrokem a ekonomickými trendy. Samotná psychologie práce vznikla v době největšího rozmachu průmyslové výroby na přelomu 19. a 20. století. Od pracovníků se vyžadovaly vyšší výkony, ke kterým jim napomáhaly stroje. Za práci strojů byl stále zodpovědný zaměstnanec. Dochází k modernizacím, zlepšují se komunikační i informační technologie a práce se díky služebním telefonům a notebookům začíná přesouvat i do volného času. Pro organizace je home office finančně výhodný. Nepotřebují velké množství kanceláří, a přesto jsou s pracovníky v denním styku.

Moderní technologie rovněž rozšiřují obzory všem výrobcům a poskytovatelům služeb. Mohou být v kontaktu s dodavateli v odlehlých částech světa. V těchto zemích mohou využívat levnou pracovní sílu (např. na zákaznické linky). Dlouhodobě pozorujeme i relokalizace firem do rozvojových zemí. Zaměstnání vyžadující nižší kvalifikaci se exportuje do rozvojových zemí v nichž lze čerpat z levnějších pozemků pro továrny, levnějšího a stejně kvalitního materiálu pro výrobu včetně pracovních sil.

Změny ve světě práce ovlivňují i demografické změny. Začíná být trendem zakládat menší rodiny. Na trh práce přichází méně lidí a proto se zvyšuje průměrný věk pracující populace. Průměrná délka života se zvyšuje. Posouvá se věk odchodu do důchodu, tak, aby byla zajištěna ekonomická konkurenceschopnost země. Objevují se iniciativy za rovnost mužů a žen a legislativa podporující rovnost příjmů. Mnoho firem si už uvědomuje, že nezáleží na pohlaví, ale na zkušenostech. Stejně převládá stereotyp ženy do řídicích funkcí neobsazovat. Giddens, autor Sociologie k problematice nerovnosti na pracovišti uvádí příklad týkající se změny na pozici nižšího úředníka. Tato pozice byla v roce 1850 z 99% obsazena muži. Funkce měla ve společnosti vysoký statut. Když ve 20. století došlo k mechanizaci práce (použití psacích strojů), snížila se odměna za tuto práci a rovněž byl ponížěn její statut. Muži začali předávat svou pozici ženám (1999, s. 320). V současné době na této pozici pracují převážně ženy.

Podobně tomu je u rasových menšin, které na trhu práce nemají rovné příležitosti a jsou často diskriminováni. Legislativa zvýhodňuje firmy, které zaměstnávají různá rasová etnika, ale předsudky přetrvávají stále. Stejně hodnotnou práci odvede i handicapovaný pracovník, ovšem jeho situace na trhu práce je též nevýhodná. Firmy jsou sice zvýhodňovány, ale ne každá dovede podmínky práce přizpůsobit danému postižení.

Moderním trendem se stává problematika pracovního stresu. Díky novým komunikačním prostředkům mají mnozí problém oddělit práci a rodinu. Svému šéfovi bývají k dispozici na dovolené i během nemocenské. Přiřadíme-li k tomu ještě požadavek vydávat vyšší výkony ve stále stejném čase a impulsy zvenčí, zjišťujeme, že existence oboru psychologie práce je více než důležitá.

Přispěl k ní Hugo Munsterberg, který v roce 1914 vydal knihu *Základy psychotechniky*. Obsahem je, jak zjišťovat schopnosti uchazeče o zaměstnání a jak vhodného zaměstnance vybrat. Zahrnuje pracovní přípravu, výcvik a výchovu k potřebám společnosti. Zabývá se pracovním prostředím a možnostmi, jak práci racionalizovat. Druhou významnou osobností, podílející se na vzniku psychologie práce, byl profesor národního hospodářství Max Weber. V knize *K psychofyzice průmyslové práce* se důkladně věnuje metodami, jak zkoumat pracovní předpoklady a pracovní schopnosti. Podporoval laboratorní experimentální postupy, jejichž výsledkem měla být pracovní křivka, která graficky zachycovala výkon člověka za časovou jednotku. Odrážela závislost pracovního výkonu na rozličných subjektivních a objektivních faktorech. Analýzou pracovní křivky lze odvodit, že na počátku pracovního výkonu dochází k jeho zvýšení. Po přerušení činnosti na delší časové období má za následek naopak snížení pracovního výkonu. Za kritérium výkonnosti je považováno množství práce vynaložené v určitém časovém úseku (počet chyb za určitý čas). Výzkumem pracovní křivky bylo prokázáno, že její průběh je závislý na typu osobnosti. Inspirací mu byl německý lékař a psychiatr Emil Kraepelin, autor pozornostních testů, z nichž Weber pracovní křivku zkonstruoval.

## 2. ADAPTACE

Během životních etap přicházíme do kontaktu s různými lidmi a nacházíme se v různém prostředí a situacích. Ne vždy zastáváme stejné postoje jako naše okolí. Sledujeme jiné zájmy a uspokojujeme jiné potřeby. Liší se naše cíle a životní zkušenosti. Stejně tak se necítíme shodně v různém prostředí. Máme rozdílné vnímání zátěže, bolesti, teploty a dalších. To, jak na nové podněty reagujeme, ukládáme do paměti a v podobě zkušeností je aplikujeme na další situace, nebo naše reakce obměňujeme v závislosti na okolí. Tím se učíme, přizpůsobujeme, adaptujeme. A právě adaptace je stěžejním prostředkem pro dosažení psychické odolnosti. Napomáhá jí k tomu také psychická regulace, kterou M. Nakonečný ve své Encyklopedii obecné psychologie popisuje tak, že „1. pomáhá organismu dokonaleji se přizpůsobovat prostředí, 2. zabezpečuje jedinci plánovitě měnit své okolí, 3. v souvislosti s výše uvedeným umožňuje „socializované lidské bytosti“ přeměnu vlastního systému ve kterém existuje“ (Nakonečný 2003, s. 242).

S adaptací souvisí také pojmy asimilace a akomodace. Asimilace znamená „přizpůsobení (se), přizpůsobování (se)“ (2005, s. 78) Akomodace je „přizpůsobení, přizpůsobování něčemu“ (tamtéž, s. 33). Asimilace je tedy aktivní přizpůsobování prostředí našim zájmům a potřebám. Akomodace je přizpůsobování našich vnitřních systémů a modifikaci na nové požadavky a prostředí.

Schopnost adaptovat se, je velmi důležitým faktorem pro žití v relativním klidu a spokojenosti tak, aby byl náš vnitřní stabilní stav (označovaný také jako homeostáza) v rovnováze. Ne/rovnováha se promítá do psychosomatického stavu jedince. Rovnovážený stav organismu podstatnou měrou ovlivňuje subjektivní vnímání člověka. Osoba může mít uspokojeny veškeré potřeby, ale její klidový stav nebude dosažen, protože bude vyžadovat další podněty nebo nové cíle k dosažení. Adaptace probíhá celý život. Při menších zátěžových situacích dochází ke změnám v tepové a dechové frekvenci, změnám tlaku nebo ke změnám tělesné teploty. Většinou pro adjustaci není nutné vyvíjet většího úsilí. Při vyšší zátěži dochází k řadě změnám v celém organismu a k rovnovážnému stavu je zapotřebí vynaložit velké úsilí.

Míru adaptace můžeme posuzovat ze dvou perspektiv: objektivní a subjektivní. Objektivní úhel pohledu posuzuje to, jak je se jedinec včleňuje do svých životních podmínek, jak se mu daří v mezilidských vztazích, jak se vyrovnává s běžnými

problémy, podmínkami a požadavky, které jsou na něj kladeny. Jak je ukotven ve své rodině, mezi svými přáteli a kolegy a v neposlední řadě, jak naplňuje svůj pracovní a rodinný život. Subjektivní úhel pohledu charakterizuje míra autonomie, tedy to, jak člověk žije se sebou samým, jak posuzuje své postavení ve společnosti, jak hodnotí své postoje a činy a jak je schopen usměrňovat svůj další vývoj. „Globálním subjektivním ukazatelem adaptace je to, jak se jedinec cítí, jak je spokojen sám se sebou, se svou identitou, zaměstnáním, sociálními vztahy i životem vůbec. Neúspěšná adaptace (maladaptace, maladjustace) se projevuje navenek výskytem četných obtíží, nedorozumění a konfliktů s ostatními lidmi, v prožívání vnitřními rozpory, nízkým sebehodnocením, nesamostatností, nespokojeností atd. Maladaptovaný či maladjustovaný jedinec nároky svého života, překážky a problémy zvládá jen s obtížemi, případně vůbec. Přitom nezřídka trpí nejen sám, ale způsobuje nepříjemnosti i svému okolí. V této souvislosti se neúspěšná či nedostatečná adaptace nachází na pozadí psychických problémů, onemocnění i řady sociálně nežádoucích negativních jevů“ (Paulík 2010, s. 13).

Pro výkon zaměstnání je plnohodnotná adaptace velmi důležitá. Právě ona umožňuje dosahovat optimálního výkonu adekvátně k dispozicím. Za pomoci nervové a hormonální regulace organismus mobilizuje své energetické zdroje a tím dochází k psychofyziologické aktivaci, která je nezbytná pro adaptaci na vlivy vnějšího prostředí. Tato aktivace se pojí s právě prožívaným vědomím a dochází ke stavům prospěšným (nabuzení, připravenost, motivace k určitému výkonu) nebo nežádoucím. Paulík ve své knize Psychologie lidské odolnosti uvádí, že při příliš vysoké aktivaci může dojít ke stavu tzv. „přebuzení“, kdy přílišná snaha o maximální výsledek skončí kontraproduktivně (tamtéž, s. 13). Během adaptace uplatňujeme své osobnostní dispozice, které jsou statické a dále obranné mechanismy, které bývají často neuvědomované a využíváme je ke zvládnutí stresových situací.

## 2.1. Poruchy adaptace

Mezinárodní klasifikace nemocí platná k 1. 4. 2014 (desátá revize) zahrnuje poruchy adaptace do oddílu F43, nazvaný Reakce na těžký stres a poruchy přizpůsobení resp. do jeho pododdílu F43.2 Poruchy přizpůsobení, které definuje jako: „stavy subjektivních obtíží a emoční poruchy, které obvykle zasahují do sociální oblasti funkce

i výkonu. Začínají v období adaptace na výraznou změnu životní situace nebo stresovou životní událost. Stresor může narušit integritu sociální sítě pacienta (úmrtí v rodině, bolestná ztráta drahé osoby, osamocení), široký systém sociálních opor a hodnot (stěhování, emigrace) nebo reprezentují velké vývojové přechody nebo krize (chození do školy, stát se rodiči, selhání v získání žádaného osobního postavení, důchod). Individuální predispozice nebo zranitelnost hraje důležitou roli v riziku vzniku a způsobu manifestace choroby z poruchy přízpusobivosti, ale nicméně se předpokládá, že tato porucha nemůže vzniknout bez stresoru. Příznaky jsou různé, jako depresivní nálada, úzkost, strach (nebo jejich kombinace): pocit neschopnosti řešit situace, plánovat dopředu nebo pokračovat v současné situaci: určitý stupeň poruchy v provádění 9 běžných denních zvyklostí. Poruchy chování mohou být také přítomny zvláště v dospívání. Dominující vlastností může být krátká nebo prolongovaná depresivní reakce nebo porucha jiných emocí a poruchy chování" (Uzis [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/zpravy/upravena-verze-mkn-10>).

### 3. OVLIVNĚNÍ ADAPTACE

Adaptace je přirozeným dějem odehrávajícím se mezi osobou a prostředím, ve kterém se právě nachází. Je pozitivně nebo naopak negativně ovlivňována mnoha jevy.

Mluvíme o důležitých životních událostech, které bývají náhlé a nečekané (úmrtí v rodině, vážné onemocnění atd.). V těchto případech se jedná o silně stresové situace, se kterými jedinec neumí pracovat a představují pro něj nesnáze, které mohou znemožnit jeho normální fungování v rámci rodinné či pracovní skupiny. Fakt, že dotčená osoba nemůže být plnohodnotným spolupracovníkem či partnerem, vzbuzuje pocit bezmoci a marnosti. Naopak i drobné radosti mají svůj podíl na účinné adaptaci, stejně tak běžné nepříjemnosti odehrávající se každý den včetně problémů v sociálních vztazích. Neřešené a nekomunikované negativní prožitky označujeme za nakumulované (nahromaděné) a ty postupně zvyšují zátěž na náš organismus, nedojde-li k jejich odstranění či eliminaci hrozí stres dlouhodobě neúnosný. *„Na konci šedesátých let minulého století tak byla sestavena tabulka zásadních stresových životních událostí, v níž má každá událost, představující pro organismus určitou zátěž, stanoven počet stresových bodů ukazující na její závažnost“*

(Miloš Němec. [online]. © 2003-2012 [cit. 2014-02-16].

Dostupné z: <http://www.milosnemec.cz/clanek.php?id=124>) (Příloha A)

Výrazným činitelem ovlivňující adaptaci je sociální opora. Prvky sociální opory zařadil americký psycholog Abraham Harold Maslow, do tzv. Pyramidy lidských potřeb. Jedná se o bezpečí, lásku a úctu. Aby mohla být adaptace pozitivně ovlivňována prostřednictvím působení lidí. Musí se jednat o projevy náklonnosti, uznání předností, lásky. Toho jsou schopni především nejbližší lidé, v první řadě rodina, která je přirozeným zdrojem opory. Přirozenou funkcí rodiny je akceptování, pomoc a povzbuzení členů rodiny. Podílí se na utváření pocitu bezpečí a jistoty od raného dětství. Na základě mnoha pozorování je prokázáno, že díky pozitivním sociálním vazbám v rodině, a v jiných sociálních skupinách, se usnadňuje přizpůsobení se nepříznivým událostem. Dochází k pozitivnímu ovlivnění zdravotního stavu. Stejně je navozen pocit spokojenosti se sebou samým a vlastním životem. Sociální opora pomáhá i při výkonu emocionálně náročné profese a je prevencí syndromu vyhoření. Stejným způsobem působí již samotná existence sociální posily.



*„Sociální oporu lze vnitřně diferencovat podle jejich znaků a je u ní také možno rozlišit různé dimenze. Emocionální sociální opora spočívá např. v chování okolních osob vyjadřujících náklonnost, blízkost, lásku, porozumění či starostlivost. Instrumentální sociální opora spočívá v pomoci prostřednictvím konkrétních nástrojů. Evaluační sociální opora je příznačná poskytováním pozitivního hodnocení“*

(Paulík 2010, s. 24).

Účinek společenské podpory můžeme rozlišit na přímý a nepřímý. Přímý účinek podpory je charakteristický příznivým účinkem na psychickou pohodu bez ohledu na aktuální hladinu stresu jednotlivce. Nepřímý účinek je nárazovým působením, přičemž se předpokládá její interakce s aktuálním stresovým stavem. Existují i situace, kdy může sociální opora selhat. Většinou hovoříme o závažných životních událostech např. vážné onemocnění nebo úmrtí blízké osoby, kdy se okolí od postiženého distancuje, protože neví, jak pomoci. U sociální opory není rozhodující jen její vnímání či přijímání, ale také pomoc poskytovaná druhým lidem. *„Pomoc druhým v nesnázích spojená s opuštěním role oběti a přijetím role aktéra přispívá k rozvoji vlastní sebedůvěry a spokojenosti se sebou samým. Navíc pasivní jedinci, cítící se jako bezmocné a beznadějně hříčky nepřízně osudu, nezřídka sociální oporu z okolí, na kterou čekají, nedostávají“*

(tamtéž 2010, s. 25).

Míra adaptace na sociální podmínky bývá stanovena na základě dvou ukazatelů: porozumění a vyrovnání se s požadavky sociálních rolí a dle úspěšnosti plnění vývojových úkolů. Vývojové úkoly se liší v závislosti na kultuře, ve které hodnocená osoba žije. V každé etapě ontogeneze je dáno, co má člověk v průběhu socializace zvládnout. V jakém sledu mají být úkoly splněny, se odvíjí od průměrného vývoje nervové soustavy a osobnostních předpokladů. Opoždění či předbíhání bývá spojeno s různými potížemi. Pokud člověk selže, je negativně hodnocen, či dokonce potrestán. Tím se dostává do procesu zvýšené zátěže, a důsledkem toho, je větší pravděpodobnost, že selže i v dalších úkolech. Opožděně vyžadovaný úkol ztrácí aktuálnost a určený krok může být zanedbán nebo dokonce vytěsňen jiným obsahem. *„Společensky dané úkoly socializace znamenají vždy určitá omezení vrozených biologických i psychologických tendencí, regulují různou měrou způsob jejich uplatnění (např. uspokojování tělesných potřeb, realizace zájmů“* (tamtéž 2010, s. 25).

## 4. VÝZNAM RESILIENCE

*„Resilience u dospělých bývá definována jako univerzální schopnost, která umožňuje osobě, skupině či společnosti předejít, minimalizovat či překonat poškozující dopad/důsledky nepřízní či protivenství.“ (Šolcová 2009, s. 53).*

V posledních letech disponujeme mnoha možnostmi, jak být spokojený a šťastný. Existuje velké množství kvalitních vzdělávacích institucí, dostupných i pro méně bohaté. Systém zdravotnictví nám umožňuje dožívat se vysokého věku a díky různým pojištěním a spořením jsme zajištěni jak do důchodového věku tak i na zhoršené životní podmínky. Ačkoli trend z poslední doby poukazuje na nedostatek pracovních míst, stále je z čeho vybírat a nejsme odkázáni pouze na jednu či dvě profese. Volného času přibývá a stejně tak možností, jak jej trávit. Navzdory všem uvedeným aspektům je nutno přiznat, že lidé jsou stále nespokojeni a snaží se naplnit společenský konsenzus: úspěch, ačkoli jeho význam bývá interpretován odlišně.

Závisí na našem okolí, když se porovnáváme se svými sousedy, vrstevníky, kolegy, přáteli i mezi sourozenci. Úspěch si můžeme prakticky vysvětlit jako naplnění nezbytných, ale zejména zbytných potřeb a to do míry, v jaké jsou tyto potřeby uspokojeny u osob v našem okolí, nejlépe jsou-li tyto potřeby u nás uspokojeny na vyšší úrovni. Soutěživost a nespokojenost bývá vyvrácena navštívením některé z rozvojových zemí. Jak píše Denis Murlane v publikaci nazvané Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu, mnozí lidé se z takové dovolené vrací posíleni o vědomí, že si nežijí špatně a slyšíme od nich slova jako: „Vlastně se nemáme zas tak špatně“. Za několik týdnů se však toto vědomí vytratí a oni opět zaměřují svou pozornost na blízké okolí a porovnávají své úspěchy či majetek s ostatními. Stav soutěžení je zpět a naplnění pojmu úspěch je znovu smyslem života (2013, s. 19). Díky tomu vzrůstá počet psychických onemocnění a to úzkostných poruch a depresí.

Resilience je implicitní znalost (neuvědomělá znalost) a obecné povědomí o ní je velmi slabé. Je očekávaným a předpokládaným faktorem k úspěchu. Pracovní svět je plný náročných situací a požadavků vyžadujících maximální výkon a jedinci s nízkým prahem psychické odolnosti nemají šanci uspět. Musí se vzpamatovávat z nezdarů, jednat s nepříjemnými lidmi, adaptovat se na změny a vyrovnávat se z nenaplněných cílů. Pracovní nadšení a odhodlání je ohroženo, stejně tak výkon a úspěšnost zaměstnavatele. Méně resilientní pracovník může být také terčem mobbingu nebo

dokonce ostrakizován, a to ho vede k opuštění dosavadního zaměstnání. Graham Jones a Adrian Moorhouse v knize Jak získat psychickou odolnost význam odolnosti ilustrují na příkladu elitních armádních rekrutů, u nichž může psychická odolnost znamenat rozdíl mezi životem a smrtí. Jejich výcvik je založen na prosévání těch, kterým tato duševní vlastnost chybí. V případě selhání jsou vystaveni veřejnému ponižování, čímž se má jejich odolnost potvrdit. Ti, kteří vyčerpávající a nepolevující strádání neustojí, jsou psychicky rozloženi a vyloučeni ze skupiny. Těm úspěšným se psychická odolnost utuží a zvýší, některé vycepuje k absolutní poslušnosti a maximálnímu výkonu (2010, s. 47). Domníváme se, že tento příklad dokonale vystihuje důležitost resilience, jako nezbytného předpokladu pro úspěch. Ačkoli je resilience pojmem častým a jako vlastnost vyžadována, chybí informace, jak ji získat.

Graham Jones spolu s Sheldonem Hantonem a Declanem Connaughtonem provedli studii o psychické odolnosti: *What is this thing called mental toughness? An Investigation of elite performers* (Co je to, čemu se říká mentální houževnatost? Vyšetřování elitních umělců.). Po zveřejnění studie byl Jones požádán o rozhovor nezávislým novinářem. *„...který by rád přišel na to, jakou měrou by se výsledky této studie daly aplikovat na nejvýznamnější představitele obchodního světa. Když se jeho článek později objevil v jednom populárním časopise o managementu, s úděsem jsem si přečetl závěry, které ze zveřejněného výzkumu a následného rozhovoru vyvodil“* (tamtéž, s. 48). Článek nesl titulky „Jestli si myslíte, že jste dost tvrdí“ a apeloval na odborníky v oboru managementu, aby své teorie o managementu přehodnotili. Jones článek popisuje následovně: *„V článku pak autor tvrdil, že můj výzkum ukázal, že svět potřebuje odhodlané, neúprosné šéfy, kteří neznají zranitelnost a slabost. A co je horší, u textu byla vyobrazena kreslená postavička, která vypadala jako kříženec mezi Supermanem a Pepkem námořníkem, s kufříkem v ruce, vyboulenými svaly, hojně potetovaným trupem a agresivním výrazem. Ten obrázek společně s heslem „Hodní kluci nevíteží“ přisuzoval psychické odolnosti takové vlastnosti jako psychická a duševní tvrdost, maskulinní chování, bezohlednost, vzdor, tvrdohlavost, nevšímavost a další obdobně znepokojujivé významy“* (tamtéž, s. 48). Interpretace jeho výzkumu jen potvrdila skutečnost, že představa o psychické odolnosti je rozdílná.

#### 4. 1. Pilíře odolnosti

Autoři publikací zabývajícími se resiliencí spatřují základy resilience v rozmanitých schopnostech či postojích. Monika Gruhl a Hugo Korbacher se zabývají resiliencí v knize Psychická odolnost v každodenním životě. Její pilíře rozdělují na základní postoje (optimismus, schopnost přijímat, zaměřenost na řešení, mít svou vlastní regulaci) a na praktické faktory (převzít za sebe odpovědnost, pracovat na vztazích, utvářet budoucnost) (2010, s. 11).

**Optimismus** je závislý na důvěře a naději. Věříme, že zlé časy pominou a naše síly zaměřujeme do budoucna. Optimisticky naladěná osoba navzdory všem překážkám věří, že danou situaci může zvládnout, neztrácí naději a věří, že svým dílem přispěje k tomu, aby se situace zlepšila. Optimismus je myšlenkový návyk, lze se naučit. Je nutné pozitivní myšlení trénovat a opakovat. Může být zaměřeno na vlastní osobu. Člověk se porovnává s jinými lidmi a považuje je za ty, co více dokážou, jsou odolnější či úspěšnější a nevědomě likviduje své pozitivní sebevědomí. Pokud v sobě spatřujeme hodnotné vlastnosti a schopnosti, které rozvíjíme, posilujeme dobrý pocit z naší existence. Optimismus znamená, že se nevzdáváme s prvním nezdarem a dokážeme si přiznat, že je něco nad naše síly či schopnosti. Jsme schopni si uvědomit vlastní dosažené úspěchy a těšit se z nich. Když jsme ohroženi zoufalstvím a beznadějí, umíme vyhledat podporu i pomoc (tamtéž, s. 14)

**Schopnost přijímat** předpokládá, že umíme rozpoznat co můžeme a nemůžeme ovlivnit a pokojně to dovedeme přijmout. *„Tuto kvalitu, schopnost přijímat, získáváme obvykle až na konci procesu, který má různé emocionální fáze od zlobného rozhořčení až po hluboké zoufalství. Nečekané události, nemilé obraty v chodu věcí a nesplněná životní očekávání způsobují, že v nás chaoticky vřou různé pocity. Když už se něco stalo, je potřeba připustit si bolest, úzkost či smutek. Oddat se pláči může být úlevné a osvobodivé. Bolesti a úzkosti nám ukazují naši zranitelnost a meze“* (tamtéž, s. 28). Projdeme – li těmito fázemi, získáme novou zkušenost, a vnitřní mír. Dojde ke smíření se s tím, co nás potkalo, s naší vlastní osobou i lidmi kolem nás. Kdo se dovede po zhroucení iluze opět reálně rozhlédnout a zhodnotit svůj dosavadní postup a podíl na odehrané události, může získat z porážky nové pozitivní zkušenosti.

**Zaměřenost na řešení** znamená, že soustředíme svou pozornost na to, co je funkční, nikoli na to, co nevychází. Čím více se zaobíráme otázkou, proč to nejde, tím méně kreativnosti máme pro vyřešení problému. Zásadní pravidlo tohoto postoje je, že jen ten, kdo má problém zná i řešení. Ví, jaká změna pro něj bude osvobozující. „Často se totiž sami omezujeme a uzavíráme své myšlení. Namlouváme si, že ostatní by nám znemožnili, abychom se chovali jinak. Vyčítáme si, že jsme to či ono nedokázali lépe, nebo že jsme věci nechali dojít tak daleko. Jsme závislí na očekávání druhých a regredujeme k chování vzpurných dětí nebo bezmocných loutek. Ipíme na špatně chápané loajalitu a ustálených reakci, i když to v dané situaci nemá smysl a není to přiměřené“ (Gruhl, Korbacher 2013, s. 42). Jakékoli uvedené zábrany v nás potlačují pozitivní změny v jejich zárodku. Stres a silné emoce nás drží u jednostranných řešení a nedovolují nám více zapojit kreativitu a energii, kterou v důsledku stresu ztrácíme.

„Tajemství úspěšné **vlastní regulace** spočívá v tom, abychom stále a znovu ustavovali blahodárnou vyváženost mezi napětím a uvolněním, mezi prací a přestávkou, mezi námahou a užíváním si, mezi intuicí a rozumem, mezi citovostí a věcností, mezi jednáním a nejednáním. Většina lidí má sklon přehánět to na jednu nebo druhou stranu a ztrácet tak rovnováhu. Udržovat v rovnováze energetické zdroje a požírače energie, to je z dlouhodobého hlediska předpoklad zdraví a dobrého životního pocitu. Je to tudíž permanentní životní úkol. Nejnovější poznatky výzkumu mozku ukazují, že lidé, kteří znají své základní osobní motivy a jednají podle nich, jsou principiálně spokojenější a stabilnější. K takovým základním motivům patří sociální kontakty, stupňování kompetentnosti, uspokojování vlastních zájmů a svobodné rozvíjení vlastního já. Co nás naplňuje a přitom nevyčerpává, máme tedy v sobě. Jen se toho musíme chopit a to ostatní nechat běžet“ (tamtéž, s. 62).

**Převzít za sebe odpovědnost.** Nehledáme příčiny a žádné okolnosti nás nedovedou k sebelítosti či stažení do izolace. Vždy máme na vybranou, jak se zachovat a jaké řešení použít. Za své reakce si odpovídáme jen my sami, jen my o nich rozhodujeme. Přisuzujeme-li vinu druhým, jsme na nich závislí a dostáváme se do role oběti. Samozřejmě, že během našeho života dojde k výjimce a my se dostáváme do role oběti. Situaci nemůžeme nijak ovlivnit a musíme přijmout ztráty a změny, které událost přináší. Zpočátku si stěžujeme, vzpíráme se a ovládá nás smutek. Pokud jsme psychicky odolní, po nějaké době se vzchopíme (tamtéž, s. 79).

Odpovědnost však nemáme jen za to, co si myslíme a děláme, ale také za to, co neděláme. „Právě lidé s vysokou mírou vědomí odpovědnosti někdy zapomínají, že mají odpovědnost v první řadě za sebe. Starají se o kdeco a kdekoho, berou dokonce cizí záležitosti do svých rukou. Snaží se ulehčit všem ostatním a přetěžují sebe. Většinou si neuvědomují, že tím druhé ovládají a oslabují. Podpořit druhého je dobré, když je to nutné a když to druhý chce. Pomoci mu, aby si pomohl sám, to je způsob, který druhému co nejdříve a v co největší šíři umožňuje získat opět sebeurčení a vlastní odpovědnost“ (Gruhl, Korbacher 2013, s. 80)

**Pracovat na vztazích** a utužovat je klíč k získání psychické odolnosti. Jedině lidé, kteří nám porozumějí a jsou nám oporou pomáhají v těžkých životních situacích. Základem upřímných vztahů je vzájemný respekt, uznání a rovnocennost. Tyto prvky vytvářejí synergický efekt a tím posilují naši odolnost. Stabilizují nás, dávají nám pocit jistoty a příslušnosti a také důvěru, že mezi druhými nejsme sami. Je však podstatné umět rozeznat produktivní a neproduktivní vztahy. Existují i takové, které nám spotřebovávají více energie, než mohou nabídnout. Některé nás dokonce jen využívají nebo likvidují naši pozitivní představu o sobě samých (tamtéž, s. 96).

**Utvářet budoucnost.** Co činíme a nečiníme předurčuje naši budoucnost. Máme-li jasno, čeho chceme dosáhnout a jdeme si za svým, vědomě budoucnost tvoříme. Uvědomění, že vše lze dělat i jinak, nám poskytuje hojnost možností pro její utváření. Je nasnadě občas kriticky přehodnotit, co nás obohacuje a co naopak a tyto činnosti eliminovat. Pro zásadní změny v našich životech je vždy důležitý první krok, který nás povzbudí v našem konání. Pokud se k němu ještě přidá několik krátkodobých úspěchů, usnadní nám to setrvání na vytyčené cestě a lépe pak překonáváme překážky a zastaralé návyky. Při utváření vlastní budoucnosti musíme předvídat, promýšlet jak budeme různé děje řešit a uvažovat o možných alternativách. Pak nás nic nepřekvapí natolik, abychom nemohli s rozmyslem reagovat (tamtéž, s. 112).

## 5. STRES

*„Mezi lety 2010–2013 vzrostla míra stresu v českých firmách ze 49 % na 65 %, tedy o celou třetinu. Znamená to, že zaměstnanci zažívají více stresových situací a zároveň je prožívají intenzivněji. Lidé starší 35 let napětí cítí častěji – do stresu je dostává o 10 % více situací než jejich mladší kolegy. Klima ve firmách je dnes totiž kvůli požadavkům na vyšší kvalitu odvedené práce a vyšší výkonnost stále náročnější. Neplacené přesčasy jsou dnes vyžadovány i od řadových zaměstnanců, nejen od vrcholových manažerů*

*To jsou výsledky průzkumu mezi více než 8 000 zaměstnanci českých firem o průměrném věku 36 let. Profily zaměstnanců zpracovala společnost Engage Hill v letech 2010–2013 v rámci projektu Balance Management "*

(Novinky. In: [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/334252-stres-mezi-zamestnanci-vyrazne-roste.html>).

### 5.1 Originální výzkumy a jejich zjištění

Stres pomáhá k získům řady společností, které nabízejí přípravky na odbourání toxinů v těle v důsledku stresu, kapsle na zvýšení odolnosti vůči stresu ba dokonce i obyčejné ochucené jogurty, které byly součástí testu českobudějovických lékařů v roce 2011. Na zpravodajském webu ČT24 je tomuto testu věnován článek, který seznamuje s prováděným testem a shrnuje jeho výsledky.

*„Test byl prováděn na dvaceti vysokoškolských studentech jihočeské univerzity v průběhu zkouškového období. Po dobu šesti týdnů, bez dalších omezení, pojídali jeden ochucený jogurt denně. Cílem bylo zjistit, jaký vliv tyto jogurty mají na počet bílých krvinek, které běžně při stresu ubývají. Po šesti týdnech pak studenti podstoupili vyšetření v nemocnici, které ukázalo, že počet bílých krvinek dokonce mírně stoupá. Sami studenti pak vypověděli, že na konci zkouškového období se cítili méně unavení“*(Česká televize. In: [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/118550-pokus-potvrdil-vliv-jogurtu-na-snizeni-stresu-u-studentu/> ). V článku se též uvádí, že podobný výzkum už lékaři v Českých Budějovicích prováděli, tentokrát s tepelně neopracovaným salámem a nepasterizovaným dvanáctistupňovým pivem. I výsledky tohoto výzkumu ukázaly, že mají na studenty pozitivní vliv (tamtéž).

## 5.2 Definice stresu

Stres bývá definován „...jako skutečné, nebo implicitní ohrožení homeostázy“ (Joshi 2007, s. 19) nebo jako: „...stav, ve kterém míra zátěže přesahuje únosnou mez z hlediska adaptačních možností organismu za daných podmínek“ (Paulík 2010, s. 41). „V běžné řeči se o stresu hovoří jako o události nebo sledu událostí, které obvykle způsobují reakci v podobě „distresu“ (špatného stresu), ale někdy také jako o vypjaté situaci, která vede k pocitu radostné nálady, tedy „dobrého“ stresu (Joshi 2007, s. 19). Definice autora knihy Stres a zdraví Vinay Joshiho zní: „...události ohrožující jedince a podněcující fyziologické a behaviorální reakce, které jsou součástí alostázy“ (tamtéž, s. 19). Z pohledu chování je reakce na stres trojí: boj, útěk a chování související se zdravím (konzumace alkoholu, kouření a užívání dalších návykových látek či zvýšený stav bdělosti doprovázející strachem a úzkostí.

Aby naše tělo stresovou situaci zvládlo, musí vynaložit obrovské množství energie. Setkáváme-li se denně se stresem, začneme využívat i energii z našich rezerv. Tyto rezervy se postupně vyčerpají a vzniká riziko ohrožení zdraví například v podobě cukrovky. Joshi v knize Stres a zdraví uvádí praktický příklad ohrožení zdraví týkajícího se přepínání kardiovaskulárního systému: „když prcháme a stoupne nám tlak na 180/120, jedná se o perfektní adaptivní reakci. Pokud se nám takto zvýší tlak kvůli nepořádku v dětském pokoji má tato reakce tragické důsledky. U dětí může chronický stres vyústit do stresového nanismu (trpasličí vzrůst), u žen vyvolává poruchy menstruačního cyklu a mužům může snížit počet spermií a hladiny testosteronu. Lidé mají snížený zájem o sex celkově oslabenou imunitu. Dlouhodobé snížení imunity pak vede k vážným onemocněním“ (tamtéž, s. 23).

## 5.3 Vznik stresu

„Stresové situace jsou ty, v nichž dochází k výraznějšímu rozporu mezi expozičními a dispozičními faktory (v důsledku přesahu kladených nároků nad osobnostními dispozicemi, nebo naopak nevyužívání dispozic a výkonové kapacity či nedostatečnou stimulací danými požadavky vůbec). Zátěž neoptimální je příznačná přetížením nebo nevyžitím kapacity odolnosti organismu úkoly, sensorickými stimuly nebo informacemi“ (Paulík 2010, s. 41).



Stres může nastat z několika příčin

- **Extrémně silné stresové podněty** (k jejich zvládnutí je nutné vynaložit značné úsilí, které nemusí ke zvládnutí situace stačit a jedinec je vyčerpán).
- **Obtěžující drobné podněty, které překračují únosnou mez.**
- **Nakumulování řady nepříjemností.**
- **Působení stresových podnětů po dlouhé časové období.**
- **Minimální nároky, nebo neměnící se** (jedinec nevyužívá svou pracovní kapacitu, čím vyšší je jeho potřeba podnětů, tím více je stav pro člověka náročný – monotónie, přesycení, nuda).

#### 5.4 Zvládání stresu

Obecnou reakci poprvé popsal Hans Selye, jak ke své teorii došel uvádíme v Příloze B.

Člověk je vybaven obrannými mechanismy, které nevědomě používá ke zvládnutí stresové situace. Na úrovni vědomí používá copingovou strategii. Jak uvádí Baštecká, oba tyto způsoby se odráží ve Stockholmském syndromu – pocitová reakce objevující se u rukojmích. Je emoční i afektivní „*V roce 1973 se Jan – Erik – Olsson a Clark Olofsson pokusili vyloupit Švédskou kreditní banku ve Stockholmu, přičemž jako rukojmí zadrželi čtyři bankovní zaměstnance. Vyjednávání trvalo 130 hodin. Nikdo nebyl zraněn. Po propuštění projevovali rukojmí náklonnost vůči pachatelům a nevoli vůči policistům. Odmítli vůči pachatelům svědčit u soudu a na veřejnosti je obhajovali. Několik měsíců po události se jedna z bankovních úřednic s. J. E. Olssonem zasnoubila* (Baštecká 2005, s. 52).

**Obranné mechanismy** identifikoval Sigmund Freud. Určil deset obranných mechanismů:

- vytěsnění (odstranění nepřijatelných a nepříjemných pocitů a myšlenek z vědomí),
- potlačení (upuštění subjektivně atraktivní aktivity nebo její odložení na později, popření její důležitosti),
- regrese (návrat k chování odpovídající dětskému věku),
- projekce (promítání svých pocitů a motivů do jiných lidí),
- introjekce (zvnitřnění pocitů jiných osob nebo přivlastnění výsledků jiných),

- racionalizace (zdůvodnění existencí rozumných a pochopitelných důvodů),
- bagatelizace (snižování významu toho, čeho můžeme dosáhnout),
- sebeobviňující chování (dáváme si vinu za něco, za co nemůžeme),
- odčinění (snaha o nahrazení něčeho, co jsme způsobili, něčím hodnotnějším),
- opačné postoje (zastávání opačného stanoviska, abychom se vyhnuli odpovědnosti).

Další pak popsala jeho dcera Anna:

- reaktivní výtvary (chováme se opačně, než jak bychom se ve skutečnosti rádi chovali),
- sociální izolace (uzavření se do sebe),
- identifikace s agresorem,
- altruistická sebe prezentace (stylizace do role lidumila konajícího dobré skutky),
- vzdání se něčeho zajímavého a hodnotného ve prospěch jiného člověka.

Původně byli tyto mechanismy považovány jen za prostředky k eliminaci emočně negativních pocitů a tenzí. Nyní se na ně pohlíží i jako neplnohodnotné způsoby adaptace.

Za obranný mechanismus můžeme považovat také naučenou bezmocnost. Viola Horská ji popisuje jako „časté vnímání situací jako neřešitelné, i přesto, že řešitelné jsou. Každý menší neúspěch utvrzuje v pocitu vlastní neschopnosti a bezmoci. Člověka omezuje a blokuje jeho aktivitu. Tím se může zbavovat mnohých úkolů, které za něj musí řešit druzí“ (2009, s. 53). Paulík ještě k obranným mechanismům přidává záměrné sebe znevýhodňování. V zátěžové situaci se projevuje jako uhýbací manévr před hrozícím selháním. (2010, s. 79).

**Coping** představuje zvládání náročných či stresových situací. Zejména těch, u kterých musíme na jejich zvládnutí vynaložit obrovské množství energie. Jde o zátěž nadlimitní nebo podlimitní. Janíček a Marek rozdělují copingové strategie na:

- „zaměřené na problém,
- zaměřené na emoci,
- vyhýbavá strategie.

*Strategie zaměřená na problém se snaží odhalit podstatu stresové reakce. Vyhledává možnosti řešení a snaží se získat speciální znalosti a dovednosti pro jejich*

*zvládnutí. Zahnuje i využití sociální podpory. Zátěž zaměřená na emoci má k dispozici hned několik copingových strategií. Behaviorální strategie používá tělesná cvičení nebo přiměřené pití alkoholu s cílem zmírnit prožívaný stres. Kognitivní strategie odsouvá problém a pozornost zaměřuje na jiné aktivity nebo situaci přehodnocuje. Ruminační strategie znamená uzavření se do sebe a vedení úvah o tom, zda situaci můžeme zvládnout. Rozptylující strategie provádí příjemné činnosti, které navozují pocit síly a schopnosti situaci zvládnout.*

*Zátěž lze zvládat i vyhýbavým způsobem, kdy se věnujeme činnostem jiným, neustále odvracíme pozornost od problému a rozptylujeme své myšlení" (2013, s. 500).*

## 6. STRESORY

Karel Paulík, v knize Psychologie lidské odolnosti, stresory globálně rozlišuje na „reálné (aktuálně ohrožující a rušivé faktory) a potenciální (aspekty, které mohou vyvolat stres při dosažení určité intenzity např. chlad, hluk, nahromadění povinností ad.)“ (2010, s. 42).

Faktory, které mají zásadní vliv na to, zda se z potenciálního stresoru stane stresor reálný jsou:

- **Subjektivní hodnocení.** Jedinec hodnotí v situaci vnější podmínky a okolnosti a snaží se dopátrat jejich negativnímu vlivu na vlastní hodnoty. Zvažuje, jak jednat za daných okolností a jak situaci zvládnout. Je pravděpodobné, že jako ohrožující situaci bude vnímat i objektivně neškodnou událost.
- **Individuální osobnostní charakteristiky.** Těmito charakteristikami rozumíme pracovní kapacitu, intelekt, konstruktivní myšlení nebo odolnost. Tyto vlastnosti se během různých situací projevují a zvyrazňují za působení podmínek v psychosomatickém stavu a tím je ovlivněno chápání a hodnocení zátěže.
- **Způsoby vyrovnání se se zátěží.** Zahrnují copingové strategie a obranné reakce člověka.
- **Nepříznivé životní události a denní nepříjemnosti.** I jejich absence může být stresující.
- **Dosavadní zkušenosti se stresem.**
- **Sociální opora.**
- **Sociální status.**

Stresory můžeme dále členit podle:

- **délky působení na krátkodobé a dlouhodobé,**
- **emoční odezvy na příjemné a nepříjemné,**
- **intenzity na minimální, lehké, střední a těžké.**

Minimální zátěží jsou nevýznamně intenzivní podněty. Lehkou zátěží jsou nároky běžných denních činností vyžadující lehce zvýšenou námahu. Střední zátěž vzniká pokud je určitá činnost obtížnější a působí na ní rušivé vlivy a překážky. Těžká zátěž je spojována s haváriemi, ohrožením života a masivními nároky na organismus člověka. Jednotlivé stresory podle jejich druhu dále rozdělujeme na:

- **biologické** (vyvolávají biologickou reakci např. zrychlený tep),
- **fyzické** (vyvolávají fyzickou reakci např. zatížení svalstva),
- **psychické**.

Psychická zátěž může působit na různé oblasti lidské psychiky a to:

- **senzorickou oblast** (klade nároky na periferní smyslové orgány),
- **emocionální oblast** (podněty vyvolávají afektované reakce, řadíme sem psychosociální stres a technostres – nepříznivé působení technických prostředků na člověka),
- **mentální oblast** (nároky na pozornost, představivost, paměť, rozhodování a myšlení, které jsou nutné pro zpracování informací).

## 7. ZÁTĚŽOVÉ SITUACE

### 7.1 Problém

„Problémová situace je taková, v níž je dán cíl, ale chybí prostředky k jeho dosažení“ (Nakonečný 1997, s. 116). Znakem problému je, existence závažných důvodů k hledání cest, jak dosáhnout změn nežádoucí situace, která je pro nás obtěžující či ohrožující. Protože neexistují dostatečné síly k tomu, aby byla situace vyřešena, musíme vynaložit velké úsilí k tomu, abychom problém vyřešili, hledáme pomoc v okolí, nebo se záměrně situaci vyhýbáme nebo z ní ustoupíme. Silnější jedinci pak sami hledají nové možnosti, jak se s problémem vypořádat. Problémy, které nevyřešíme, nebo ty, které jsme neřešili vůbec, nám mohou způsobit řadu negativních jevů včetně zatěžování společenských poměrů. Všechny procesy jsou vzájemně spjaty a neřešený problém pak nepříznivě ovlivní i je. Problém samotný můžeme též chápat jako nadřazený pojem všech stresogenních situací.

### 7.2 Frustrace

Situace frustrace vzniká tehdy, postaví-li se nám do cesty za dosažením cíle, nebo uspokojením potřeby, nějaká překážka. Je závislá na subjektivním hodnocení postiženého z jehož pohledu může být tato situace chápána buď jako vysoce zátěžová či méně.

Pokud překážka působí z vnějšku, mluvíme o frustraci exogenní. Mohou být fyzické (zamčená místnost, zmeškaný odjezd vlaku) nebo psychické (autoritativní zákaz pro nás významné aktivity). Endogenní frustrace pramení z vnitřních překážek. Jedná se o zábrany morální a duševní. Je zřejmé, že se takto může jedinec frustrovat sám. Endogenní frustrace je obvyklá v zaměstnání, kdy se zdráháme otevřeně a kriticky vyjádřit o nadřízeném. Důvodem v takovém případě je právě morální zásada, že „to se prostě nemá“. Frustrace v zaměstnání bývá velmi častým jevem, je-li dlouhodobá, může přerůst v syndrom vyhoření.

M. Nakonečný v Encyklopedii obecné psychologie shrnuje frustraci do dvou základních skupin: „*drobné každodenní frustrace a významné životní frustrace*“ (1997, s.38). Za drobnou frustrací si představujeme drobné každodenní překážky (nedostatek požadovaného zboží v obchodě, ztráta předmětů) a za významné považuje sociální, které rozděluje na existenciální, reaktanci a konfliktovou frustraci.

Existenciální frustraci jako první popsal Viktor Emanuel Frankl na základě svých bohatých zkušeností z pobytů v koncentračních táborech. Jde o naprostou ztrátu smyslu života a životních perspektiv. Absence naděje u takto frustrovaných lidí vede k rezignaci a sebevraždám. Existenciální frustrací mohou trpět i osoby žijící v blahobytu, u nichž dochází k přesycení a ztrátě naděje na lidsky nové cíle při nedostatku tvořivého pojetí života (Nakonečný 1997, s. 38).

*„Zvláštním případem sociální frustrace je tzv. reaktance, reakce na ztrátu a omezování svobody, kterou člověk pocítuje při různých omezováních a je-li vystaven nátlaku. Sociální reaktance může mít různé podoby od situace při nakupování, kdy je člověk prodávacem přemlouván, až po uskutečněnou ztrátu svobody, kdy je nucen jednat dlouhodobě pod určitým nátlakem proti svému přesvědčení“ (tamtéž, s. 39).* Posledním druhem je konfliktní frustrace, která pramení z oddalovaných rozhodnutí. Tím se oddaluje naplnění cíle a dochází k frustraci.

Frustrace v pracovním prostředí může vést až k odchodu zaměstnance z firmy. Pokud je jedinec natolik duševně citlivý, jeho fluktuace se zvyšuje a mnohdy během krátké doby vystřídá několik zaměstnavatelů. Čím vyšší je počet vystřídaných firem, tím existuje nižší šance na přijetí do dalšího zaměstnání. Osoba by měla svůj pocit frustrace řešit nejprve v sobě samém, než hledat příčiny v pracovním kolektivu či v celé firmě. Návod, jak toho docílit najdeme v příloze C.

### 7.3 Konflikty

*„Obecně konflikt znamená střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů a představuje destabilizující prvek v systému“ (Paulík 2010, s. 52).* „V psychologii je problematika konfliktu tematizována dvojím způsobem: 1. jako problematika vnitřního konfliktu volby jednoho ze dvou nebo více neslučitelných daných cílů (obecně psychologický problém související s motivací), 2. jako problematika konfliktních sociálních vztahů (sociálně-psychologický problém) (Nakonečný 1997, s. 72).

Konflikty jsou neoddelitelnou součástí společnosti. Vycházíme z mnoha individualit, které se liší svým jednáním, názory a jsme s nimi neustále ve styku. Na základě těchto odlišností vznikají konflikty. Řešení konfliktů je již samo o sobě velkou psychickou zátěží, nevyřešené konflikty nebo nepříznivě vyřešené, zátěž stupňují, až

vygraduují na neúnosnou mez a stejně jako u jiných stresogenních situací může dojít k negativním dopadům na naše duševní i fyzické zdraví. Až tehdy, jsou-li úspěšně vyřešeny mají na náš stav dopad příznivý. Konflikty nejčastěji diferencujeme podle toho, koho se týkají na konflikty intrapersonální a konflikty interpersonální.

**Intrapersonální konflikty** se odehrávají v nitru jedné osoby, kde se střetávají dvě zhruba stejně nežádoucí alternativy přičemž jedné z nich se lze vyhnout (zločinec má na výběr mezi dvěma způsoby trestu) nebo se v nitru střetávají dvě pozitivní hodnoty. Člověk se v takovém případě rozhoduje mezi dvěma atraktivními alternativami, z nichž naplněna může být jen jedna. Zisk z obou tendencí je neslučitelný. Existuje také konfliktní situace, kdy jeden objekt má pro člověka negativní i pozitivní vlastnosti (něco je příjemné, ale zároveň zakázané).

**Interpersonální konflikty** mají nejméně dva účastníky a jejich rušivé vlivy se prolínají s intrapersonálními konflikty. Podle počtu účastníků můžeme konflikty rozdělit na

- konflikty mezi dvěma jedinci,
- konflikty mezi jedincem a skupinou,
- konflikty mezi dvěma skupinami,
- konflikty mezi členy jedné skupiny.

Intenzitu konfliktu určují síly protichůdných tendencí. Každý konflikt má nějakou převažující charakteristiku. Může jít o emocionalitu a její vyhocení (vztek), poznávací či motivační faktory (různé zájmy a cíle, které jsou neslučitelné). Převažující faktory lze posuzovat i z psychologického hlediska. V takovém případě se setkáváme s konflikty představ, názorů, postojů, zájmů atd.

Pohutkou ke konfliktu je narušená komunikace nebo chyba v informačním toku. Inklinují k nim zejména lidé rozmrzelí, konfliktně naladěni a prožívající silné negativní emoce. Taktéž ti, kteří mají sníženou schopnost autoregulace tzn. jsou hostilní, agresivní a impulzivní. Především agresivní jedinci konflikty přímo vyhledávají.

Důsledky neřešených či nevyřešených konfliktů spočívají v narušení vztahů a komunikace mezi lidmi a promítají se do dalších oblastí, kde se využívá mezilidská komunikace. Konflikty, považované za vyřešené, ovšem stále skrytě pokračující, vyvolávají v účastnících nedůvěru a nenávisť vůči sobě navzájem. Musíme mít na paměti, že vyřešení konfliktu provází kompromisy, a proto následně vznikají situace,



kdy se obě strany cítí být ve znevýhodněné pozici a jsou nedoceňovány jednotlivé ústupky. Pozitivum vyřešeného konfliktu je nastolení změny tam, kde stávající systém selhával, sblížení a vyjasnění názorů zúčastněných a navázání nové spolupráce.

Konfliktů v pracovním prostředí je celá řada a neexistuje žádné univerzální řešení. Co však platí ve všech případech je rozeznání příčin. Pokud příčinu konfliktu neznáme, nemůžeme konflikt řešit. Jako praktický příklad reakcí na konflikt použijeme text od Ministerstva práce a sociálních věcí.

*„Martin byl nedávno povýšen na vedoucího týmu a nastupuje na nové pracovní místo. Místo aby podle slibu dostal vlastní kancelář, má se o novou kancelář dělit s jedním kolegou. Martin zuří tak, že vtrhne do kanceláře svého nadřízeného a povolí otěže svému rozčilení: „To bych si vyprosil. Dohodli jsme se, že dostanu vlastní kancelář!“ Kdybychom se Martina zeptali na příčinu jeho vzteku, asi by odpověděl: „Nebyla dodržena naše dohoda.“ Tato odpověď ukazuje, že Martin sice rozeznává spouštěče konfliktu, nikoli však příčinu. Nedodržení slibu konflikt vyvolává. Co však konflikt způsobilo? Zde přicházejí do hry Martinovy potřeby. Stát se vedoucím týmu pro něj znamená důležitý krok v kariéře. Potřebuje svou vlastní kancelář jako zřetelnou vnější známku svého úspěchu. Zde tkví příčina. Martinova potřeba ocenění a veřejného uznání není naplněna. To v něm vyvolává velký hněv. Ale místo aby přišel na kloub příčině, drží se Martin spouštěče a napadne svého nadřízeného. Co ten s jeho útokem udělá? Nadřízený se patrně bude bránit nebo se rozhodne pro protiúder. Nebo začne konejšit a pokusí se konflikt potlačit. Ani jedna z těchto reakcí Martinův konflikt nevyřeší, jen ho zesílí. Jestliže nadřízený zareaguje obranou, protiútokem nebo potlačení, bude jasné, že ani on nerozeznává příčinu Martinova konfliktu. Pak má před očima spouštěč konfliktu, nedodržanou dohodu. Skutečná příčina, totiž nenaplněná potřeba ocenění a uznání, zůstane nepovšimnuta. Jestliže se oba snaží o pozitivní řešení konfliktu, potřebují znát příčinu. Jinak zůstane konflikt nevyřešený nebo se najde jen špatný kompromis, jak ukazují následující možné reakce: **Reakce 1: Obrana.** Nadřízený se omluví za své chování a vysvětlí Martinovi, že bohužel není žádná kancelář k dispozici a on tedy nemohl rozhodnout jinak. Martin může přijmout omluvu i pochopit, že nemůže mít vlastní kancelář. Ale konflikt, potřeba uznání, je stále přítomný. **Reakce 2: Protiúder.** Nadřízený následně Martina napadne: „Ještě před několika týdny jsme mluvili o tom, že výkony ve vašem týmu neodpovídají požadavkům.*

Přesto stojím za rozhodnutím, že jste byl povýšen na vedoucího týmu. Než tedy ode mě něco budete příště požadovat, potěšilo by mě, kdybyste nejprve vy sám předložil výkony, které jsou pro takovou pozici žádoucí." Tím, že nadřízený vnese do hovoru jiná témata, hrozí, že konflikt se rozroste. Možnost, že Martin se bude moci věnovat skutečné příčině konfliktu, bude stále nepravděpodobnější.. **Reakce 3: Potlačení.** Nadřízený reaguje chladnokrevně: „Ano, máte pravdu. Nedávno jsem se ve váš prospěch rozhodl jinak. Ta kancelář je větší a nachází se strategicky mnohem výhodněji. Kromě toho ji sdílíte s panem Homolou, se kterým přece úzce spolupracujete. Proto je mnohem lepší, když budete sedět blízko sebe. A navíc jste přece přátelé." Rovněž při této reakci nadřízený nezkoumá skutečnou příčinu Martinova výstupu. Nyní Martin může buď svou věc vzdát, nebo může zkusit předložit námitky. Jestliže se však opět vrátí ke spouštěči – nedodržené dohodě – bude řešení konfliktu velmi nepravděpodobné, protože nadřízený ho bude dále konejšit.

Všechny tři reakce zřetelně ukazují, že nemá smysl se zaměřovat na spouštěče konfliktu. Člověk pak léčí symptomy a nevěnuje se příčině. K léčbě dochází teprve při ošetření nemoci. U konfliktu tomu není jinak. Na výše uvedeném příkladu se ukazuje, že nás může zasáhnout mnoho konfliktů. Reagujeme pak už jen jako zmíněný nadřízený na Martinův útok. Přitom podle našeho obvyklého způsobu chování sáhneme po útěku, útoku nebo potlačení. Rychlá reakce se zpravidla zaměřuje na to, co konflikt právě vyvolává. Naše reakce nečekají, až náš rozum konflikt zanalyzuje a najde příčinu. Dá se toho však dosáhnout cvičením. U pracovníků z oddělení reklamací můžeme pozorovat, že se bleskovému hledání příčiny konfliktu nepochybně dá naučit: „O co mému protějšku skutečně jde? Jaká základní potřeba u něj není naplněna?" Tyto otázky jsou rychle nastoleny a odstartují snahu o poznání konfliktu a jeho příčiny – i když je vždy nelze rychle zodpovědět.

Lidé, kteří jsou ve své práci často vystaveni útokům, potřebují zcela zvláštní strategie, aby se vyhnuli jejich eskalaci. Kdo je ve své práci denně vystaven stížnostem, kritice, provokacím a negativním pocitům, musí tomu něčím čelit. Běžné strategie jako útek nebo útok nefungují. Pracovník sotva může prchnout pokaždé, jakmile toho na něj bude moc. Rovněž útočné chování není natrvalo udržitelné. Kdo na každý útok reaguje protiútokem a chytá se každé provokace, ten bude do konfliktů zatažen neustále. Kdo naopak konflikty vytěšňuje a nechce je vnímat, ten zřejmě na následky svého postupu po

*nějaké době onemocní. Konflikty pak totiž nebudou ani rozeznány, ani je nebude možné zpracovat a vyřešit"*

(MPSV ČR. mpsv. [online]. © 2009 [cit. 2014-04-27].

Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7895>).

## 7.4 Úzkost

Přirozený jev, který varuje před možným ohrožením a je součástí obrany proti tomuto ohrožení. Pocit hrozby nemá konkrétní zdroj. Můžeme říci, že je to pocit nejistoty provázející některé negativní aspekty života (odcizení, osamělost). Je to druh vnitřního napětí, které provází tendence k jeho redukci a stává se vysoce motivující emoci. Pokud je úzkost častá nebo dlouhodobá, může se fixovat jako osobnostní rys. Ten se snaží stahovat se ze skutečnosti a je nenápadný. Jiný se naopak chová velice hlučně a upozorňuje na sebe. Úzkost se projevuje i po fyziologické stránce zvýšenou tepovou frekvencí, zrychleným dýcháním, zvýšenou trávicí aktivitou a zvýšenou produkcí potu.

*„Behaviorálně je spojena s únikovými, ale i útočnými způsoby chování (úzkostná agrese, tj. jednak pokus o obranu bojem a jednak vnější agrese doprovázená vnitřní úzkostí z možných důsledků). Úzkost spojená s pocity bezbrannosti dezaktivuje, ale jinak může naopak podporovat i dezorganizovat proces učení“* (Nakonečný 1997, s. 376).

Nakonečný v Encyklopedii obecné psychologie představuje nejznámější teorie úzkosti. Jako první zmiňuje Sigmunda Freuda, který definoval tři formy úzkosti:

- **„reálná úzkost vyvolaná hrozbami vnějšího světa**
- **úzkost vyvolávaná tlakem svědomí** (úzkost z impulzů a pocitů, které jsou symbolizovány jako nemorální, hříšné apod.)
- **pudová úzkost ze silně se projevujících pudů** (tamtéž, s. 376).

Dle Freuda mají dvě poslední formy spojitost s nutkavým neurotickým chováním

Úzkostné pocity nás provází celým naším životem a v průběhu něj se postupně vyvíjí. Počínaje dětstvím, kdy se zprvu úzkost projevuje křikem a reflexními pohyby, následují bázlivé reakce na neznámé osoby a zvířata. Se zahájením školní docházky se do popředí dostává školní úzkost např. tréma. V dospívání hledáme prameny úzkosti ve

vytváření vlastní jedinečnosti (styl oblékání, uznání rodičů, partnerské vztahy). V dospělosti přichází obavy týkající se finančního zajištění rodiny, zdravotním stavem rodinných příslušníků a úzkosti spojené s umíráním a smrtí.

*„Úzkost je typickou součástí symptomatologie neuróz i řady onemocnění psychotického charakteru. V mezinárodní klasifikaci nemoci (MKN – 10, 1992) jsou úzkostné poruchy zahrnuty v devíti kategoriích (F40 – F48)“ (Paulík 2010, s. 55).*

## 7.5 Strach

Oproti úzkosti má strach předmět hrozby. Bývá řešen útekem či skrýváním (mimikry u zvířat či vojáků), zároveň může v důsledku strachu dojít k znehybnění a strnulosti. Je přirozenou emocí, a z biologického hlediska velmi významný, protože vytváří nutkání vyhnout se nebezpečí. Ačkoli strach z jednotlivých podnětů získáváme v průběhu svého života, existuje i vrozený strach – dítě se bojí ztráty matky.

Francouzský psycholog Théodule-Armand Ribot *„...rozlišil dvě formy pudu sebezáchovy: obrannou (strach) a útočnou (hněv)“ (Nakonečný 1997, s. 342). Zbavení se strachu vyvolává značnou úlevu a odbourává vnitřní napětí. Můžeme ho spojit i s úlekem, pocitu nejistoty (z veřejného vystupování) nebo představy možných rizik. „Strach je emoce nepříjemná, ale existuje i příjemné bání se (např. záliba ve sledování filmových hororů), které je ovšem podmíněno vědomím distance (tedy vědomím „mně toto nebezpečí nehrozí“) od pozorovaného nebezpečí. Čím je vědomí kontroly situace menší, tím větší je zděšení z určitých situací zejména z těch, kde vystupují nadpřirozené síly, přízraky, vládnoucí „temnými silami“ tj. něčím neznámým. To souvisí patrně i se strachem ze tmy, který není vrozený (atavistický jev z dob, kdy se prapředkové člověka báli v temnotě svých jeskyní po vyhasnutí ochranného ohně), ale vyvolaný asociacemi tmy a „temných sil“, resp. tmy a noci plné nebezpečí“ (tamtéž, s. 342). Symbolické podněty jsou vůbec nejčastější příčinou strachu u člověka (ztráta dobré pověsti).*

Pocitujeme – li strach, doprovází nás zvýšená úroveň aktivace projevující se třesem, zrychleným tepem, nevolností, pomočováním, křikem nebo vytřeštěnými očima.

## 7.6 Nemoc

Nemoc je příčinou i důsledkem stresu. „*Onemocnění (sickness) je označení narušení tělesného a duševního stavu jedince z vnějšího pohledu (někdo onemocněl – tedy jeho zdravotní stav z pohledu okolí „není v pořádku“)*“ (Paulík 2010, s. 62). Můžeme mezi nemocí a chorobou sledovat jisté difference. Nemoc se zakládá na subjektivních pocitech o poškození zdraví. Choroba je zjistitelná lékařskými prostředky a jedná se o odchylku od normy, která vede k postižení či smrti. Jako u většiny jevů i u nemoci se objevují rozdíly v chápání a charakterizování nemoci napříč jednotlivými kulturami.

Nemoc blízké osoby či samotného jedince je považována za jednu z nejstresovějších situací a může vyvolat psychická onemocnění. Řešení zátěže vyvolané nemocí je značně obtížné. Jestliže jsme v roli přihlížejícího, stáváme se sociální oporou. Avšak i na nás působí silná zátěž, která má negativní vliv na kvalitu našeho života. Taková situace může mít i fatální důsledky pro poškozeného v podobě distance od něj. U kritických případů je využívána profesionální hospicová péče, která se zabývá péčí a podporou umírajícím a jejich rodinám. „*Hospicová péče je centrálně řízený program paliativní péče – cíleně zaměřený na zmírnění symptomů nemoci u terminálně nemocných, kterým bylo prognosticky určeno pravděpodobné přežití v maximálním rozsahu do šesti měsíců*“ (Domácí péče info. [online]. © 2006 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.domaci-pece.info/hospicova-pece1>) Stále je pro vážně nemocného člověka příznivější laická hospicová péče v domácím prostředí.

## 7.7 Bolest

„*Bolest je nepříjemný zážitek zpravidla doprovázející nebo upozorňující na možnost poškození organismu v důsledku fyziologické poruchy nebo vnějších destruktivních vlivů*“ (Paulík 2010, s.63). Poškození ovšem nemusí být reálné, postačuje naše očekávání poškozujícího vlivu. Bolest se používá i v psychologické terminologii a je spojována s psychickými útrapami, které nemají přesnou lokalizaci, nebo je lze lokalizovat za pomoci pocíťovaných tělesných pocitů např. svírání žaludku. Stejně jako úzkost či strach má i bolest obrannou i signální funkci. V prožívání bolesti se spojují tělesné i emocionální prožitky a jsou signálem, že něco není v pořádku.

Vnímání bolesti je subjektivní a závisí na vnímání, hodnocení (intenzita bolesti srovnávaná s dosavadními zkušenostmi) a emocích (nelibost a libost), které tyto jevy doprovázejí. Vztah k ní se začíná formovat již od raného věku.

Projevy bolesti můžeme rozčlenit na vnější pozorovatelné ukazatele, jako změna výrazu v obličeji nebo zblednutí a vnější nepozorovatelné ukazatele mezi něž patří emoční zážitky či biochemické a fyziologické změny v organismu.

Na bolest se nelze adaptovat a míra její tolerance je závislá na individuálních předpokladech. Jak budeme bolest tolerovat závisí na mnoha okolnostech: význam bolesti, který pro nás má, trvání bolesti, její intenzita, naše dosavadní zkušenosti s bolestí, důvěra v naše schopnosti využitelných při zvládnutí bolesti, přecitlivělost, ale také sociální vlivy a kultura, ve které žijeme. Je známo, že v některých kulturách je bolest součástí náboženských a iniciačních obřadů.

Individualitu v míře vnímání bolesti můžeme označit jako práh bolesti. *„Prah bolesti je dán úrovní intenzity, od níž je určitý podnět vnímán jako bolestivý. Jeho hodnota je v obráceném poměru k citlivosti na bolest. Někteří autoři uvádějí (např. J. Vymětal), že zvýšený práh bolesti oproti průměru (tedy sníženou citlivost) má zhruba 15 % populace. Zvýšený práh bolesti může přinášet určitá nebezpečí v důsledku podcenění signálů něčeho pro organismus nežádoucího. Zvýšená citlivost na bolest se pravděpodobně v populaci vyskytuje častěji.*

*Utřpení je způsobeno buď chronickou bolestí, či zvláště trýznivou akutní bolestí, nebo souvisí se situacemi spojenými s velkými útrapami vyhodnocenými jedincem jako bezvýchodné“ (Paulík 2010, s. 64).*

## 7.8 Krize

Vysoce intenzivní stresová situace jež vyžaduje okamžité řešení a obrat k příznivému. Pokud k tomuto obratu nedojde, může dojít k překročení meze únosnosti vedoucí k destrukci a ohrožení existence jedince. Ke vzniku krize přispívá psychosomatický stav s typickou vulnerabilitou (zvýšená vnímavost na stresory) a souhra vnějších vlivů vyznačující se přítomností spouštěčů a preciptorů (urychlovačů). Pro problematiku krize můžeme zmínit z preciptorů např. nežádoucí životní události.

Psychické vypětí v důsledku krize se projevuje kognitivními emocionálními a behaviorálními reakcemi. Dochází ke zkreslenému vnímání reality, pocíťování neschopnosti a nepřipravenosti se bránit, panice, nekontrolovatelnému vzteku a zkratkovitým reakcím.

Rozeznáváme krize:

- **akutní** (mají patrný konec i začátek, průběh je dynamický, provází je silné emoce, bývají náhlé a překvapující),
- **kumulované** (obsahují směs všech nakumulovaných stresujících vlivů přítomných i minulých),
- **chronické** (jejich trvání je dlouhé a průběh méně dramatický, emoce nejsou tak výrazné, jako u akutní či kumulované krizi).

Podle příčin krize se můžeme zaměřit na:

- **situační krize** (vzniká z aktuální konstelace podmínek, které se náhle mění),
- **vývojové krize** (pramení z očekávaných krizí v průběhu ontogenetického vývoje člověka),
- **patologické krize** (týkající se duševních poruch).

## 7.9 Mobbing

Definovat ho lze jako „...systematické šikanování, terorizování a poškozování osoby na pracovišti. Mobbing spočívá v systematickém psychickém pronásledování či šikanování zaměstnance, které zpravidla směřuje k tomu, aby postižený zaměstnanec – oběť mobbingu – ukončil pracovní vztah“ (Wagnerová 2011, s. 129). Musí jít o teror pravidelný a trvající nejméně půl roku. Může být prováděn jednou nebo více osobami. Je to velmi častý jev a u oběti vede k duševnímu, psychosomatickému a sociálnímu utrpení.

V USA se používá pojem bullying. Kociánová upozorňuje na to, že se jedná o „zastaralý pojem, který se používá v souvislosti se šikanou ve školách“ (Kociánová 2010, s. 183). Kriticky připouští, že někteří odborníci bullying používají k označení nežádoucího chování na pracovišti. Systematická šikana ze strany nadřízeného se označuje pojmem bossing. Wagnerová ještě popisuje další negativní jevy na pracovišti a to „stalking nebo také chairing (telefonické pronásledování), staffing (chování podřízených, které má za cíl sesadit šéfa)“ (Wagnerová 2011, s. 130).

Zvláštní formou mobbingu je sexuální obtěžování. V knize Venglářové najdeme definici: „...nevyžádané a chování sexuální povahy, nejčastěji směřované od kolegy nebo nadřízeného směrem ke kolegyni“ (Venglářová 2011, s. 123). Sexuální obtěžování může mít několik forem od vtipných poznámek a narážkách na soukromý život až po pokus o znásilnění.

Důsledky těchto projevů nese i zaměstnavatel. Byla prokázána nižší produktivita u oběti mobbingu. Mobbovaný bývá častěji nemocen, do práce přichází se zpožděním a více chybje.



## 8. ODOLNOST A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON A BEZPEČNOST NA PRACOVIŠTI

V současné době je pracovní prostředí zdrojem většiny stresových situací a nejvíce ovlivňuje život jedince. Zaměstnavatel by o svůj lidský kapitál měl pečovat i v tomto ohledu. Většina z nich projevy stresu považuje za špatně měřitelné skutečnosti a neuvědomuje si, že právě stres nejvíce ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance a následně tak ekonomickou situaci firmy. Stresovaní zaměstnanci jsou častěji nemocní, jsou nespokojení a vznikají zbytečné konflikty na pracovištích. Spatřujeme i vyšší fluktuaci těchto lidí. Nižší výkonnost stresovaného ovlivňuje další kolegy, kteří musí jeho snížený výkon nahradit a tak se i oni dostávají do rizikové skupiny, která může podlehnout pracovnímu stresu.

Považujeme za výhodnější stresu na pracovišti předcházet, než řešit jeho následky. Dojde-li k opaku, firma začne brzy pociťovat negativní dopad na svou prosperitu. Pokud se otázkou stresu důkladně zabývá, předchází tak fluktuaci, lidé jsou spokojení a tím se zvyšuje jejich výkon, který se promítá i do kvality výrobků. Svým pozitivním přístupem vytváří prestiž firmy, pro kterou je snadnější získávat nové pracovníky. Prevence a snižování stresu nepatří mezi nákladné položky a měly by se tomu věnovat všechny organizace.

Realita je taková, že sama firma vytváří stresory se kterými pak jejich zaměstnanci musí bojovat. Na druhou stranu i zaměstnanci vytváří sami sobě nepříznivé podmínky, když si na svá bedra berou více práce a snaží se stíhat více aktivit najednou v domnění, že získají uznání. Tito lidé jsou v očích zaměstnavatele výkonní a firma na ně spoléhá v případě, je-li nutné pracovat o přesčasech. Zaměstnanci musí plnit stále více úkolů ve stále kratším čase, být na telefonu 24 hodin denně včetně víkendů i svátků a být v některých případech schopni do práce nastoupit v případě nějaké krize i ve volném čase. Jejich rodinné aktivity jsou značně omezovány a narušovány. To se promítá i do chování rodinných příslušníků a vytváří se negativní atmosféra. Člověk se dostane do bludného kruhu a je na něm, zda začne situaci řešit. Na prvním místě by se měl obrátit na svého zaměstnavatele a požadovat snížení množství práce. Lze taktéž vyhledat odbornou pomoc, která pomůže poznat sám sebe a urovnat si životní priority.

Základem je vždy úprava pracovních podmínek nebo vztahů na pracovišti. I lidé, kteří jsou ve své práci spokojeni, mohou přenášet stres ze svého rodinného života. Soukromé problémy pak mají špatný vliv na pracovní výkon. Mnozí své soukromé problémy řeší v pracovní době a to i za přítomnosti kolegů. Nelze tudíž jednoznačně říci, že stres projevující se v pracovním procesu pochází přímo z prostředí práce.

## 8.1 Zdroje a příčiny stresu na pracovišti

Pracovní stres je velice individuální. Zatímco někteří rádi pracují v otevřeném prostoru, druhým tato práce činí problémy a je jim nepříjemné být neustále na očích. Někdo rád pracuje samostatně v malé kanceláři, dalšímu vyhovuje monotónní činnost ve velkém kolektivu. Každý druh zaměstnání má svá specifika a nelze s určitostí stanovit jednotný zdroj stresu.

Touto otázkou se zabýval J. Arnold, který zdroje pracovního stresu rozdělil do sedmi kategorií, ze kterých budeme vycházet při členění této podkapitoly. Jedná se o „*vnitřní faktory spojené se zaměstnáním, role v organizaci, osobnost a zvládání stresu, vztahy v práci, vývoj kariérního postupu, kultura a klima organizace, propojení domova a práce*“ (Arnold 2007, s. 388).

**Vnitřní faktory spojené se zaměstnáním**, ovlivňuje řada podnětů, které ovlivňují naše smysly. Máme na mysli teplotu, zápach, proudění vzduchu, vlhkost vzduchu, světelné podmínky a další. Ovlivňují náš celkový duševní stav, i když jen nevědomě. Podle charakteru práce by měly být pracovníkovi vytvořeny optimální podmínky pro výkon funkce. Lidé pracující v kanceláři potřebují dobré světelné podmínky, naopak pro letecké dispečery je výrazné osvětlení naprosto nevhodné. Čím větší pohodlí pracovníka, tím může být jeho práce lépe vykonávána. Zaměstnavatelé by proto měli dbát na ergonomii a navržení pracovního prostředí. O ergonomii na pracovišti již toho bylo napsáno mnoho. Existují přesná pravidla, jak vysokou židli pořídit, jak vysoko opěrku rukou. Nalézáme i pravidla rozvržení pracovního stolu a pomůcek na něm atd. Efektivnímu řešení ergonomie pracoviště se zabývá řada firem.

*Při řešení ergonomických požadavků na pracovišti je třeba se zaměřit především na:*

- *Pracovní prostředí (osvětlení, klimatické podmínky, hluk).*
- *Pracovní a manipulační prostor (nároky na pracovní prostor, zóny dosahu).*

- *Tvorbu a rozmístění oznamovacích a ovládacích prvků.*
- *Vhodnou volbu pracovní polohy (práce vestoje, práce vsedě, ...).*
- *Ergonomické řešení pracovních sedadel.*
- *Výšku pracovní roviny.*
- *Zorné podmínky při práci (osa pohledu, zorný úhel).*
- *Ekonomii pracovních pohybů.*
- *Konstrukci nástrojů a přípravků (rukojet' nástroje, hmotnost nástroje, ...).*
- *Manipulaci s břemeny.*
- *Rizikové ergonomické faktory (E-api. [online] © 2005-2012 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68399.ergonomie/>)*

Do vnitřních podmínek můžeme zařadit i práci na směny. Může mít různorodou podobu. U dělníků pásové výroby se jedná o střídání ranní – odpolední směny, někdy také noční směny. V ojedinělých případech je práce rozdělena na směny 14 dní práce a 14 dní volna Tento princip je označován jako „pracovní model“, a jak zmiňuje J. Arnold, našla uplatnění u dělníků na vrtných ropných plošinách. Čím delší je směna, tím delší je pracovní stres (2007, s. 390). *„Bylo dokázáno, že taková práce ovlivňuje teplotu krve, metabolickou přeměnu, hladinu cukru v krvi, duševní výkon a pracovní motivaci a to nezmiňujeme model spánku a rodinný a sociální život“* (tamtéž, s. 390). Někdy lze směny mezi pracovníky měnit, tento princip se však na zaměstnancích podepisuje mnohem více, než směny neobměňované. Zejména je u nich prokázána vyšší konzumace alkoholických nápojů, častější problémy se zdravím, neuspokojené sociální a rodinné potřeby.

Na zdraví má vliv i délka pracovní doby. Opět platí přímá úměra, že čím delší pracovní doba, tím představuje vyšší stres. Běžná pracovní doba představuje 40 hodin týdně, pokud je tento limit překonán, (v rozvojových zemích i dvojnásobně) stává se práce neproduktivní a negativně ovlivňuje pracovníkovo zdraví. Délku pracovní doby může ovlivnit i míra odpovědnosti nebo zatížení, kdy pracovník sám z vlastního přesvědčení tráví v práci více času než je nezbytné. Z hlediska přetížení rozlišujeme kvantitativní zatížení (máme moc práce což vede k delší pracovní době) a kvalitativní zatížení (pro jednotlivce příliš složitá práce vedoucí ke konzumaci návykových látek).

Stres ve spojení s **rolí v organizaci** závisí na pochopení definice i očekávání role jejím držitelem. Pokud je správně uchopena, stres je minimální. Praxe bohužel dokazuje, že se tak stává jen ve výjimečných případech. Konflikty mohou vzniknout z nejednoznačnosti role. Pracovníci nechápou svou funkci a stejný problém mají i jejich spolupracovníci. Způsobuje to nejasně nastavená odpovědnost. Tento problém se často objevuje v počátcích působení v nové organizaci. Domníváme se, že s tímto typem konfliktu se potýkají nejvíce pracovníci ve velkých společnostech s velmi složitou organizační strukturou.

Pro vnímání i zvládnutí stresu hraje jednu z hlavních rolí **osobnost** jedince. Některé jeho charakterové vlastnosti vedou k větší citlivosti na stres. Pro úzkostlivé povahy je rizikový jakýkoli stresogen, který by mohl mít vliv na psychické zdraví. Ti, kteří jsou cílevědomí a zaměřeni na svou kariéru, považují za ohrožující všechny stavy, kdy může dojít k ohrožení jejich pozice. Podobně můžeme hledat rozdíly mezi introverty a extroverty, kteří vyhledávají pracovní prostředí odpovídající jejich charakteru (extroverti vyhledávají velký kolektiv, introverti naopak sociálně izolovanou práci). Zřejmým faktem je, že lidé flexibilní jsou více odolní vůči zátěži. Rychleji se adaptují na nové podmínky a nemají problém se s nimi vypořádat. Dovedou rychle reagovat na požadované úkoly a umí si práci lépe rozvrhnout. Jejich největší silnou stránkou je přizpůsobivost. Úzkostní lidé jsou velmi citliví a změny pro ně mohou mít velmi negativní vliv. Hůře se vypořádávají se změnami týkajícími se jejich pracovní pozice, považují je za vyjádření pochyb o jejich výsledcích, mají strach ze ztráty zaměstnání.

Flexibilní jedinec v těchto změnách hledá příležitosti. Hladina tolerance je též individuální a čím výše tato hranice je, tím vyšší odolnost před stresem existuje. Jako účinný posilovač duševní odolnosti se ukázal životní styl. Záliby a koníčky, kterým se člověk věnuje ve svém volném čase, mu pomáhají k odreagování a uvolnění. Zejména účinné jsou návštěvy posiloven a fitness. Pro uklidnění pomáhá četba či masáže.

Podle toho, jaké máme **vztahy v práci**, se do práce těšíme a naopak. Bereme v úvahu jak vztahy mezi kolegy tak s nadřízenými. Pozitivně laděné vztahy mezi zaměstnanci přispívají k duševní rovnováze. Jejich výhodou je možnost sdílení problémů, které mohou stres vyvolat. V přátelském kolektivu panuje důvěra a vzájemné

nejasnosti jsou minimální. Stejně jako sociální oporu, může kolektiv způsobit nárůst nespokojenosti či méněcennosti. Mluvíme o „intoxikaci pracoviště“ o které pojednává kniha Linndy Durré s výstižným názvem Jak přežít na „intoxikovaném“ pracovišti. Stres mezi zaměstnanci pramení z konkurenčních bojů nebo bojů o přízeň šéfa.

Durré vytvořila typologii „intoxikovaných“ spolupracovníků rozdělenou na 12 kategorií: *sociálně neschopní, narušitelé, nezaangažovaní, vzteklouni, politicky nekorektní, oběti, záchranáři, sabotéři, politikáři, sexuální manipulátoři, obsesivní, závisláci* (Durré 2012, s. 105).

**Rozvoj kariéry** se může zdát na první pohled jako velké pozitivum, se kterým se v práci můžeme setkat. Počátky naší pracovní kariéry se zaměřujeme na to „někam to dotáhnout“. Honíme se za sny, vzděláváme se a trénujeme své schopnosti. Pak přijde ta očekávaná chvíle, kdy jsme povýšeni. S vyšší funkcí paralelně existuje i vyšší stresová hladina. Z řadového zaměstnance se dostáváme do liniového managementu a začínáme zodpovídat i za práci ostatních. Je naším úkolem lidi vést a přidělovat jim úkoly. Jejich neplnění se odráží i v našich odměnách a chování vyššího managementu vůči nám. Cítíme stále větší tlaky na náš výkon a jsme bezradní. V takové chvíli často dochází k syndromu vyhoření vyznačující se chronickým stresem. Tento stav je nutné léčit pomocí psychoterapie.

Pokud syndrom vyhoření nenastane a my zvýšený stres ustojíme, stoupáme dále. Ve středním věku se ovšem kariérní dráha zastaví a my nemáme kam se posunout. Znalosti zastarávají, nezvládáme zrychlující se tempo a v nejhorsí fázi nás může mladší konkurence vystřídat. Máme – li bohatý osobní život, koníčky a sny, je pro nás odchod do důchodu osvobozující.

S kariérním stresem souvisí i stres vyvolaný hodnocením. Známe své chyby a omyly, kterých jsme se dopustili a v hledáčku nadřízeného, odborů či personalistů podléháme úzkosti. I kontrolor je odpovědný a taktéž podléhá úzkosti z odpovědnosti za správné vyhodnocení. Délka působícího tlaku záleží na tom, o jakou míru zkoušky jde. Hodnocení písemnou zkouškou nás ohrožuje výrazně kratší dobu, než osobní důvěrné hodnocení nadřízeného které má dlouhodobý vliv.

Pojmy **kultura organizace a klima organizace** musíme rozlišovat. „Obecně řečeno klima organizace se týká toho, jak zaměstnanci vnímají fungování jejich organizace, zatímco kultura se týká hodnot, předpokladů a norem, které sdílí členové organizace a které mají vliv na chování jednotlivce a kolektivu“ (Arnold 2007, s. 402). Klima organizace vytváří zaměstnanci, kulturu organizace vytváří organizace sama. Zaměstnanci by měly hodnoty, normy a pravidla organizace sdílet. Ti, kteří je nesdílí, protože nemohou nebo nechtějí, podléhají stresu. Nezapadají do přirozené povahy firmy, cítí se izolováni a mají problémy s komunikací. Objevuje se konflikt role, zaměstnanec se neztotožňuje s určitými aktivitami pramenící z jeho role v podniku, jsou mu odporné a v rozporu s jeho hodnotami či charakterem.

V moderních publikacích o managementu se dovídáme, že účast na rozhodování o firemních záležitostech by měla být přístupná i řadovým zaměstnancům. Tímto způsobem se u nich posílí důvěra a loajálnost. Zaměstnanec má pocit, že investuje do úspěchu firmy a vytváří pocit sounáležitosti. Tyto faktory pomáhají k udržení zdravého klimatu v organizaci. Pocit nejasného, nepředvídatelného nebo nečestného jednání má za důsledek ztrátu důvěry v zaměstnavatele a rovněž vytvoření zbytečného stresoru se všemi jeho negativními projevy a následky.

Pro někoho naprosto neuskutečnitelné ideální **propojení domova a práce**, je pilířem dobrého psychického zdraví. V publikacích, zabývajících se stresem, se v tomto kontextu hovoří o konfliktu rolí. Konflikt rolí v oblasti práce – rodina bývá častým důvodem k rozvodu. Někteří manažeři (možná i pro svůj vlastní prospěch) apelují na vedení a požadují zřízení firemních jeslí nebo příspěvek na rodinou dovolenou, aby určitou měrou eliminovali stres pramenící z nerovnováhy mezi profesním a soukromým životem zaměstnance.

## 8.2 Náklady v důsledku stresu

O tom, jaké škody stres způsobí jednotlivci jsme již napsali mnoho. Ale jak ovlivní samotný výkon zaměstnance a prosperitu firmy? Stres patří mezi jedny z nákladných položek ve výdajích firmy. Schovávají se za pojmy jako jsou náklady spojené s hledáním nových pracovníků, náklady spojené se školením nových zaměstnanců, ušlé zisky z důvodu nemoci zaměstnance, odškodnění pracovních úrazů a úhrady škod. Všechny zmíněné položky jde snížit, a to podstatnou měrou, zvýšením

spokojenosti pracovníků. Nemyslíme hned navyšování finančních odměn, ale efektivní management, který nepostrádá vlastnosti jako jsou umění řídit a motivovat. Dovede rozdělovat práci tak, aby byla zajištěna optimální výkonnost. Tě docílíme tak, že vyvážíme náročnost úkolu a schopnosti zaměstnance. Úkol musí být splnitelný a zároveň musí pracovníka motivovat a být pro něj výzvou. Efektem je spokojený pracovník dosahující výkonu, o který usilujeme. Nízká výkonnost se úzce pojí s výrazem stres. Stres lze odbourat spokojeností. Stres jednoho pracovníka má vliv i na další zaměstnance a tím se snižuje celkový výkon a prosperita firmy. Dochází k vysoké fluktuaci a následně k špatné pověsti firmy na trhu. To má dopad na chybné vnímání ze strany potencionálních uchazečů o práci. Aby firma nalákala nové pracovní síly, musí vynaložit větší úsilí v podobě kvalitnějších a většinou dražších personálních agentur, nabízení lepších odměn a vyšších platů.

Zatímco u stávajících pracovníků, stačí zvýšit motivaci a spokojenost, nové zaměstnance musí firma přesvědčit o tom, že pracovat pro ni je výhodné. Uchazeč nestojí o efektivní management. Největším lákadlem jsou peníze, dovolená navíc a bonusy ve formě stravenek nebo flexipassů. Po přijetí musí být pracovník proškolen, většinou se tak děje ve spolupráci se staršími zaměstnanci, kteří však přichází o čas, který mohou investovat do výkonu své funkce a tím se dostáváme opět k nižší výkonnosti a prosperitě firmy. Praktický lékař provádějící vstupní prohlídku, nákup pracovních pomůcek, školení v oblasti bezpečnosti práce a školení pro užívání služebního vozu jsou rovněž nezbytné. Nový zaměstnanec je zpočátku málo produktivní a dopouští se chyb.

Ani úspěšně zvládnutý proces získání a proškolení pracovníka není zárukou, že se výkonnost týmu dostane na původní úroveň. Vycházíme totiž z toho, že každý nový pracovník má tříměsíční zkušební lhůtu a pokud ho nepřesvědčíme, že jsme dobrým zaměstnavatelem, můžeme o něj přijít a celý proces se bude opakovat.

### 8.3 Stres a vliv na bezpečnost práce

Zaměstnanec prožívající pracovní stres nepříznivým způsobem ovlivňuje svůj kolektiv. Zaměstnanci se v důsledku stresu stávají nepozorní a špatně odhadují riziko. Již výše jsme ve spojitosti se zvýšenými náklady firmy uváděli pracovní úrazy. Ty jsou velkou výdajovou položkou zaměstnavatele.

*„V roce 2012 bylo vykázáno 113 smrtelných pracovních úrazů...V roce 2012 bylo v České republice nově hlášeno celkem 44 108 případů pracovní neschopnosti pro pracovní úrazy, z toho 12 653 pracovních úrazů utrpěly ženy. Tyto úrazy měly souhrnně za následek 2,423 mil. kalendářních dnů pracovní neschopnosti. V důsledku pracovní neschopnosti pro pracovní úraz bylo denně v práci nepřítomno v průměru 6 620 osob...“* (BOZP info. [online]. © 2002-2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: [http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/clanky/statistika\\_pu/pracovni\\_urazovost130808.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/clanky/statistika_pu/pracovni_urazovost130808.html))

Pauknerová uvádí, že *„nehody, úrazy a chybná výroba je v 80 % případů ovlivněna lidským činitelem“*(Pauknerová 2012, s.134). Přisuzuje to základnímu rozporu mezi rychlým vývojem pracovních prostředků a relativní stálostí lidské přirozenosti.

Následky mimořádných událostí (nehody, zmetky, úrazy) spatřujeme ve ztrátách na materiálu (poruchy strojů), časových ztrátách (narušení plynulosti pracovní činnosti) a ztrátách na zdraví, jež považujeme za nejzávažnější. Poškození zdraví v kombinaci s prožitým úrazem může způsobit dlouhodobou psychickou újmu.

Z hlediska prevence nehod na pracovišti se v poslední době provádí výzkumy příčin selhání lidského činitele. Nestačí pracovníky informovat o riziku a proškolit v oblasti BOZP. Počet úrazů neklesá a roste jejich závažnost. Pauknerová upozorňuje, že *„lidský činitel je nejslabší článek celého pracovního systému“* (Pauknerová 2012, s.136-137). Proto firmy začínají v řadě zemí samy přebírat odpovědnost za stav BOZP. Jistě stojí za úvahu přesunout pozornost BOZP na lidského činitele a vliv systému řízení.

Podíl na zvýšené úrazovosti má únava, která je přirozeným důsledkem každé pracovní činnosti. Dochází při ní k psychickým i fyziologickým změnám a zhoršení pracovního výkonu. Projevuje se sníženou pozorností, špatnou koordinací, zhoršené vidění. *„Při dlouhodobém vykonávání činnosti, která má za následek snížení výkonnosti, vznikají mentální bloky. Mentální bloky se vyznačují zvýšeným výskytem chybných úkonů. Mohou také vznikat i vlivem tlumivého účinku jednoduché opakované činnosti“* (Pauknerová 2012, s. 141). Mentální bloky se objevují např. u řidičů z povolání, u kterých v důsledku únavy a přetížení dochází k mikrosnánku.



## 9. ODOLNOST A JEJÍ VLIV NA ZDRAVÍ JEDINCE A KVALITU JEHO ŽIVOTA

Je známo, že prožívaný stres ovlivňuje imunitní systém člověka, ale jeho účinky jsou zatím nekonkrétně vymezeny. V nedávné době proto vznikl nový vědní obor s názvem psychoneuroimunologie. Výzkumy prokázaly, že jedinec vystavený dlouhodobému stresu je mnohem častěji nemocný než člověk žijící v relativním klidu. Extrémní a akutní stres dokáže výrazně negativně zdravotní stav změnit. Pokud je člověk v permanentním stresu s kumulovanými nepříjemnostmi jeho imunitní systém se po čase stane méně aktivní a výkonný. Každý stres sebou nese nějakou hrozbu pro organismus člověka, ale stejně tak onemocnění organismu může vést ke stresové reakci.

Poškozené zdraví tedy může mít na svědomí dlouhodobý stres, ale vždy k němu musíme přidat škodliviny z prostředí a nezdravý způsob života. Zdraví více poškozuje stres reálný než domnělý. Je to dáno subjektivním vnímáním hrozby, možného řešení konfliktu, emočního charakteru a prožívání.

Joshi v knize *Stres a zdraví* píše, že *naše osobnost, pocity a myšlenky se odrážejí v našich tělech a ovlivňují pochody v našem organismu* (Joshi 2007, s. 15). „Počínaje rokem 1940 se použití přísných vědeckých metod k testování nekonkrétních klinických postřehů ze stresové fyziologie – nauky o tom, jak tělo reaguje na stresové události – stalo základem skutečně vědeckého oboru. Dnes máme k dispozici ojedinelé množství fyziologických, biochemických a molekulárních informací o tom, jak nejrůznější druhy nehmatatelných životních situací – citový neklid, psychické vlastnosti, společenské postavení i druh společnosti, ve které člověk žije – mohou ovlivnit velmi hmatatelné pochody v našem těle. Čistě fyzické jevy, například poškození způsobené ucpáním cév cholesterolem, infarkty, mrtvice, cukrovka, vředy, růst dětí, bolesti a velké množství dalších okolností, jsou přímo ovlivněny fyziologickými pochody“ (tamtéž, s. 15).

Stresová reakce může mít i pozitivní účinky na paměť, musí však jít o rychlou, krátkodobou akci. Při ní se paměť bystří. Stres vedoucí až k dlouhodobé depresi může naopak vyústit ke ztrátě paměti. Člověk snadno zapomíná a potřebuje mnohem více asociací, než si daný pojem vybaví.

## 9.1 Syndrom vyhoření

Podle Mezinárodní klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace je burnout zařazen do doplňkové kategorie diagnóz. Z toho vyplývá, že vyhoření není nemoc. To znevýhodňuje lidi, které tímto syndromem trpí. Zdravotní pojišťovny jim za zdravotní potíže související s vyhořením nevyplácí žádné náhrady.

*„Takzvaný adaptační syndrom (výsledek chronického stresu) v mnoha směrech odpovídá fyzickým příznakům syndromu vyhasnutí. Tělesné symptomy vyhoření se tedy dají vysvětlit pomocí závěrů vyplývajících z klasického zkoumání stresu – stres je příčina, vyhoření důsledek, přičemž se tyto dva pojmy často zaměňují. Syndrom vyhoření bývá způsoben výhradně chronickým stresem a dlouhodobou disbalancí mezi zátěží a fází klidu, tedy mezi aktivitou a odpočinkem. Rovnováha mezi těmito dvěma póly bývá v případě burnout syndromu zpravidla narušena“ (Stock 2010, s. 15).*

Člověk postižený syndromem vyhasnutí má ke své práci lhostejný postoj. Dříve se vědci domnívali, že jde o jev, který se vyskytuje pouze u sociálních profesí (zdravotní sestry, sociální pracovnice). Distancovaný přístup u těchto profesí vede k závažným problémům. Odcizuje se svému okolí, má negativní postoj k sobě, svému životu, práci a svému okolí. Ztrácí schopnost navazovat nové vztahy, cítí se nedostatečný a méněcenný. Jedním z příznaků syndromu vyhoření je pokles výkonnosti. Potřebuje více času ke zvládnutí úkolů a víkend pro něj není dostatečný k tomu, aby si odpočinul a načerpal nové síly. Typické pro oběti burnoutu je jejich vysoká aktivita na počátku kariéry, která nelze vydržet donekonečna. Jeho výkon začne stagnovat, následuje frustrace, a pokud je dlouhodobá, přemění se v apatii.

Pojem diskutovaný v souvislosti s burnout syndromem je hardiness v češtině známý jako nezdolnost. Paulík vyjmenovává složky hardiness následovně:

- *„přesvědčení o vlastních možnostech ovládat a zvládat dění v maximálním rozpětí (kontrola – bezmocnost)*
- *výzva (která je ve formě aktivizující nebo ohrožující)*
- *osobní zaujetí (v maximálním rozsahu od naprostého zvnitřnění, pohroužení a důvěry v to, co děláme a protipólem je odcizení, prázdnota a pocit zbytečného úsilí)“ (Paulík 2010, s. 108).*

Pokud jsou tyto složky v rovnováze, aktivitám se věnujeme naplno, cítíme se schopni ovlivnit a zvládnout budoucí vývoj. Za cíle směřujeme i přes překážky, které se nám

postaví do cesty. Jsme iniciativní a vztahy s ostatními lidmi jsou pro nás důležité. Naopak když jsou tyto složky v nerovnováze cítíme se bezmocní. Podléháme depresím a pesimismu. Snahu považujeme za marnou. Máme neujasněné hodnotové preference a jsme nerozhodní.

Existuje mnoho studií, které se týkají souvislosti hardiness se zátěží. „*Osoby s vyšší úrovní hardiness sledované v těchto výzkumech současně vykazovaly nižší úroveň distresu a vyšší míru sebeovládání. Tito jedinci také častěji uplatňovali aktivní coping a preferovali jej před pasivitou a tendencí vyhýbat se zátěžovým situacím. Celkově se o sebe lépe starají, jejich tělesný i duševní zdravotní stav je lepší, lépe také zvládají obtíže po kardiologických operacích, častěji využívají sociální opory apod.*“ (Paulík 2010, s. 109).

## 10. ROZDÍLY V ODOLNOSTI U MUŽŮ A ŽEN

Rozdílné zvládání stresových podnětů u mužů a žen není centrem výzkumu vědců. Zmiňují se o nich pouze v kontextu obecného zvládání stresu nebo jako součást genderové problematiky.

Typicky mužské a typicky ženské chování se označuje jako maskulinita (mužské) a feminita (ženské). Protože hranice mezi mužským a ženským chováním není vyhraněná, existuje ještě pojem androgynie, která je označením pro ideální střed chování obou pohlaví.

Mužnost je charakteristická vlastnostmi jako je síla, sebejistota, výkonnost, racionální přístup k řešení problémů, samostatnost a aktivita, sklon k dobrodružství, vytrvalost. Za vlastnosti charakteristické u žen považujeme slabost, měkkost, řešení problémů za účasti citů, závislost, pasivita, poddajnost, naříkavost, křehkost. Androgynie je vyvážená, žádná z typicky mužských nebo ženských vlastností nepřevažuje.

Vlastnosti mužské a ženské se mísí. U mužů můžeme nalézt rysy ženské (pasivita, nesamostatnost, zranitelnost, přecitlivělost, víra v ideály, smysl pro estetiku nebo snížená výkonnost) a naopak u žen mužské vlastnosti (sebejistota, uvolněnost, razantní vystupování, agresivita).

Maskulinita a feminita vytváří obsah genderových rolí, které jsou přisuzovány ženám a mužům. V dnešní době stále převládá tradicionalistický přístup, který označuje role typicky mužské a ženské. Jsou – li tyto genderové stereotypy nerovné a nadřazují jedno pohlaví druhému, podílí se na zvýšené míře zátěže u obou pohlaví. Stejně jako u sociálních rolí (role obecné bez vyhraněného pohlaví), dochází i tady ke konfliktům rolí a ke špatnému chápání či nedostatečné definici role. Rovněž se lze role zřít. Současné prostředí stále posiluje typickou maskulinitu a feminitu: muži se odmítají podílet na domácích pracích, ženy se odmítají věnovat údržbě auta. Mnohdy se vytváří konflikty zasahující do pohody celého organismu. Muži, kteří se podílí na domácích pracích to často tají před svými kamarády a tím zatěžují svou odolnost (strach z prozrazení).

Pokud jedinec roli rozumí a přijal ji, může vlastnosti vycházející z maskulinity či feminity využívat k ospravedlňování některých svých činů. V opačném případě nejasnost způsobuje zbytečný stres. Může vycházet z konfliktu rolí či chybějícím vlastnostem k jejich naplnění. Ženy se snaží vyrovnat ideálu vynikající manželky, šikovné hospodyně, výborné matky a spolehlivé pracovnice, tím jsou přetěžovány a v konečném důsledku jsou frustrovány a upadají do deprese.

Pro řešení stresových situací je nejvhodnější androgynie. Muži řeší stres agresí, rivalitou a útočením. Problémy bagatelizují a hledají příčiny ve stresových situacích. Jsou více odolní vůči akutnímu stresu a častěji podléhají stresu dlouhodobému. U žen je tomu naopak, důvodem může být jejich tendence často vyhledávat sociální oporu a externalizace. Přisuzuje se jim dokonce „šestý smysl“, který se u mužů vůbec nevyskytuje.

Ženy se odreagují četbou, kulturními zážitky či věnováním se domácím mazlíčkům. Snaží se v práci nepřetěžovat a nepřenášet domácí problémy do zaměstnání. Muži se věnují černému humoru, sportu a nicnedělání. Cigarety, alkohol nebo drogy se pro únik ze stresu využívá u obou pohlaví prakticky ve stejné míře.

# 11. ROZVÍJENÍ PSYCHICKÉ ODOLNOSTI

## 11.1 EEG biofeedback

Osobně považujeme jako nejúčinnější metodu ve zvládnání pracovního stresu EEG biofeedback, který pomáhá zlepšovat a posilovat nervovou soustavu. Metoda je založená na sebeučení mozku pomocí biologické zpětné vazby a umožňuje tak ovládat své mozkové vlny.

Léčbě předchází nejprve podrobné kontrolní vyšetření, které zjistí, co je potřeba zlepšit (soustředění, pozornost, paměť, uvolnění atd.). Prostřednictvím tohoto vyšetření lze objevit mnohé dysfunkce zejména ADHD. Následuje testovací trénink, kterým terapeut zjistí, jak konkrétní osoba na tento proces reaguje. Na základě potřeb pacienta je určena frekvence a počet sezení. Proces je nenáročný a bezbolestný. Pacient je většinou v sedě nebo polosedě a má zcela uvolněné všechny svaly. Připevní se mu elektrody na temeno hlavy a dvě elektrody na uši. Snímač zachycuje mozkové vlny a předává je počítači, který je ve speciálním programu zobrazuje. Terapeut upravuje tolerovanou míru stresu či napětí a tím se učení stává lehčí nebo těžší.

Postupuje se od nejlehčího (tolerovaná hladina stresu je vysoká) a pokračuje k nejtěžšímu tréninku, kdy je tolerovaný stres na minimální hranici. Křivku stresu pacient vidí na obrazovce, na které se promítá film či hra. Při sledování filmu se špatně fungující mozkové vlny projevují buď rozostřením nebo blesky. Rozostření znamená, že trénovaná osoba nedává pozor a blesky značí, že prožívá stres (stačí mít jen zatnuté zuby). Hry jsou založeny na sbírání bodů za úspěšně zvládnutý úkol: držení auta tak, aby stále jelo vpravo, přeskokování dlaždic přes řeku, skákání delfínů do moře či ovládnání čtyř kuliček ve středu šikmé plochy. Pro zlepšení spánku se využívá promítání hvězdné oblohy, při které jsou též sbírány body. Jeden trénink trvá 45 minut a jeho ideální frekvence je 1x týdně. Po tréninku je vhodné odpočívat, nejlépe spát, aby se dosažené informace v mozku lépe uložily. Zlepšení stavu je pozorovatelné za několik málo sezení, v některých případech již po prvním.

## 11.2 Dílčí úspěchy

Mnoho z nás má své dlouhodobé a velké cíle kterých se snaží dosáhnout. Pokud se vyskytne překážka na cestě k nim, často ztrácíme vůli a myslíme si že jsme selhali. Musíme se zaměřit na dílčí úspěchy, které se nastřádají a krok za krokem se dostaneme do cílové roviny. Je lepší si stanovit krátkodobé cíle, ty lze snadněji splnit. Uvědomění, že vše není hned, je rovněž velice důležité. Musíme se obrnit trpělivostí, být spokojený sám se sebou a být hrdý na své malé úspěchy. Ty nás posilují v odolnosti a můžeme pokračovat dále.

Perfektním příkladem nám mohou být přední sportovci, kteří prošli dlouhými a namáhavými tréninky, aby získali zlatou medaili. Žádný z těchto sportovců by ji nezískal bez přípravy.

Je důležité se nesrovnávat a nesnažit se vyrovnat tempo s úspěšnými. Zůstat věrný své motivaci a životnímu stylu nás může posilnit do budoucna. Úspěchy jsou velice subjektivní. Někdo se snaží vyrovnat zkušenému manažerovi, někdo závidí letušce, která cestuje po světě nebo pracuje pro zahraniční leteckou společnost a žije v zahraničí. Takoví lidé si většinou ani nezaloží rodinu nebo jejich charakter práce nedovolí rodinné svazky udržet delší dobu.

Jak zvýšit svou resilienci popisuje na několika stranách Denis Murlane v knize Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu. Veškeré nápady shrnul pod jeden název „9 plus X cest“ zahrnující deset dovedností:

- *„Love it, Change it, Leave it (jak se postavit prvotnímu problému)*
- *Radar influence (rozeznat co lze ovlivnit a co naopak ne)*
- *Thought crafting (detekovat prožívané pocity)*
- *Emoční radar (najít původ emoce)*
- *Ledovce (detekovat stav, když je emoce zatěžující)*
- *Myšlenkové pasti (vyhnout se tradičnímu jednání v problémových situacích)*
- *Pozitivita (být pozitivní)*
- *Všímavost (být pozorný a všímavý)*
- *Connection (udržovat kladné vztahy s lidmi nebo k činnostem)*
- *Být člověkem (projevy náklonnosti a soucitu k druhým se zbavíme obav, které se nás týkají)“ (Mourlane 2013, s. 91).*

Do metod jak zvýšit svou resilienci je celá řada, můžeme sem zahrnout i zdravé stravování, pravidelný sport, meditaci a mnoho dalšího. I když se jedná spíše o faktory prevence stresu, můžeme je zařadit i sem. Díky nim můžeme být odolnější i v průběhu stresové reakce.

Odolnost není snadné získat a rozvíjet, ale také si ji udržet, proto se na těchto řádcích vrátíme k úvodu této kapitoly, kde zmiňujeme EEG Biofeedback. Ten se skutečně jeví, jako neúčinnější metodou jak odolnost získat a udržet.



## 12. PREVENCE STRESU

Je lepší stresu předcházet než řešit jeho projevy a fatální následky. Vyvarovat se ho úplně nelze. Každý den se se stresem setkáváme. Dokonce v menší míře může být prospěšný. Stres není vždy jen negativní. Existuje i eustres, který je pozitivního charakteru a stimuluje nás k vyšším výkonům. Většinou si však pojem stres dáváme do souvislosti s konflikty a nespokojeností a tak je i vnímán celou veřejností. Je to zkrátka „něco zlého“ čemu musíme předcházet.

### 12.1 Režim práce a odpočinku

Stává se trendem, že mnoho lidí odpočinek odsouvá a věnuje se pracovním úkolům. Pracuje dlouho do noci, chodí nepravidelně spát a ráno se budí vyčerpan, jakoby ani nespál. Důvodem je špatný režim střídání práce a odpočinku. Vydanou energii musíme znovu načerpat a nejlepší variantou je spánek. Dospělý člověk by měl v průměru spát 7-9 hodin denně. Spánek méně jak 6 hodin nebo více jak 9 hodin může být škodlivý. Pro klidný a spokojený spánek pomáhá každodenní rituál před spaním: meditace, koupel ve vlažné vodě, vypití bylinkového čaje apod. Nutné jsou také podmínky panující v místnosti kde spíme. Zatemnělá místnost bez hluku s teplotou 16 -18 stupňů s čerstvým vzduchem. Ve spánku dochází k odpočinku i regeneraci sil.

Pravidla odpočinku je důležité dodržovat i během dne. Při duševní činnosti bychom měli po každé hodině zařadit 5ti minutovou přestávku (nebo po dvou hodinách 15ti minutovou). Doporučuje se změnit polohu těla, koncentrovat se na jiný předmět nebo opustit místnost. Po celoroční pracovní činnosti bychom měli mít minimálně jednu 14ti denní dovolenou.

Měli bychom znát i svůj biorytmus. Jedná se o střídání aktivních stavů se stavy útlumovými. Obecně jsou lidé aktivní mezi 8. – 11. hodinou, 15. – 17. hodinou a 20. – 22. hodinou. Aktivita na minimum se projevuje zpravidla mezi 12. – 14. hodinou a kolem 18. hodiny. Biorytmus se liší podle toho, zda je jedinec „sova“ nebo „skřivan“. „Sova“ později vstává a chodí spát pozdě v noci. „Skřivan“ je aktivní již brzy ráno, ale vyčerpaný chodí spát mnohem dříve. Spánek má přirozenou ochrannou funkci a při jeho nedostatku se vystavujeme vyčerpání a velkého duševního zatížení.

## 12.2 Time management

Je umění vědět, jaké činnosti jsou pro nás užitečné, nezbytné. Které nám poskytují uvolnění a které jsou povinnostmi. Když se zamyslíme nad stráveným dnem, zjistíme, kolik zbytečně dlouhých rozhovorů jsme vedli a kolik imperativů jsme během nich použili. Musím, bylo časté slovo a k tomu úvahy jak to udělat a proč. Zjistíme, že tyto úvahy nám zabraly takové množství času, který jsme mohli využít na splnění alespoň části diskutovaného úkolu.

Time managementem se zabývá několik desítek publikací. V této problematice jsou školeni mnozí manažeři. Existují i veřejné kurzy, které mají time managementu naučit. Cílem time managementu je ujasnit si své cíle z hlediska času a sledu, v jakém mají být splněny a jak jim potřebný čas věnovat. V tom nás brzdí nepořádek, hledání důležité složky a jiných předmětů. Proto se time management zabývá eliminací těchto zbytečných časů. Upozorňuje na systém umístění věcí na pracovním stole a třídění dokumentů i jeho archivace. Doporučuje písemnosti rozdělit na několik hromádek, podle důležitosti a ty nejdůležitější ponechat na viditelném místě na stole, ale tak, aby nepřekáželi. Ostatní materiály, pokud jsme je rok nepoužili, můžeme vyhodit a zbytek archivovat podle určitého systému. Archiv musíme průběžně kontrolovat a obnovovat. Vyhledané dokumenty musíme znovu založit na to samé místo.

Vyplatí se povinnosti plánovat na týdny i měsíce. Při odchodu z práce bychom měli vědět, co budeme druhý den dělat a kolik na to budeme mít času. *„Zvláštní pozornost si zaslouží tzv. sloní úkoly, tedy úkoly náročné, dlouhodobé, u nichž je pouze malý viditelný pokrok, úkoly, jež máme tendenci odsouvat na později, které se po čase stávají hrozbou zejména při nakumulování spolu s dalšími naléhavými povinnostmi. Člověk se pak dostává do známé pasti, kdy má pocit, že neví, co dělat dříve, a at' se snaží jak se snaží, jeho úsilí nepřináší viditelný výsledek, což ho paralyzuje natolik, že se nedokáže rozhodnout pro žádnou činnost, a nakonec nedělá nic. To ho následně deprimuje a pocit bezradnosti dále pokračuje. Jedinou cestou z takové pasti je vybrat některý z důležitých úkolů a postupovat krok za krokem a pravidelně (denně) postupně ze „slona“ po částech ukrajet. Některé úkoly je při nedostatku času možné také neřešit vůbec (nechat „vyhnít“). Je to taktika poněkud riskantní, ale může být i účinná“* (Paulík 2010, s. 184).

Pokud nám přes den i přesto zůstanou nějaké ztrátové časy, měli bychom se naučit je smysluplně využít. Například studiem knih si zkrátit dlouhou cestu vlakem nebo čekání na autobus.

Úspěšné zavedení time managementu zahrnuje nejen schopnost neodkládat věci na později, ale také naučit se říkat „ne“, pokud víme, že požadavky na nás jsou nesplnitelné. Součástí je i delegování povinností, které za nás mohou udělat druzí. Při řešení společných záležitostí apeluje na využívání porad a zbavení se starých návyků týkajících se časových ztrát (příliš dlouhé rozhovory o ničem). Nesmíme ovšem zapomínat na časovou rezervu.

### 12.3 Tělesná cvičení

Pohyb je přirozenou součástí našeho života. Se zvyšující se dynamikou společnosti je jeho význam podceňován. Pravidelný pohyb neslouží jen k udržování fyzické kondice, ale i jako prevence kardiovaskulárních onemocnění. Jedinci, kteří mají sedavé zaměstnání ocení i posílení kosterně – svalové soustavy, jež odbourává bolesti zad, způsobené stále stejnou polohou těla při práci, která je ke všemu špatná (hrbení se apod.). Zvyšuje prokrvení mozku, snižuje krevní tlak, prohlubuje dýchání, zlepšuje spánek a k duševní odolnosti přispívá zvýšením dobré nálady, snížením úzkosti, depresí a zvyšuje sebevědomí díky tvarování postavy.

Cvičení dovede kompenzovat některé negativní vlivy na zdraví a snižuje reaktivitu na nejrůznější stresory včetně zotavování po ukončení stresové situace. Odvádí myšlenky od problémů a funguje jako prostředek k odreagování se. Pravidelné cvičení zavede jakýsi řád do našeho života.

### 12.4 Otužování

*„Spočívá v postupném vystavování organismu podmínkám, původně do nějaké míry rušivým či nepříjemným natolik, že se jim za běžných okolností snaží vyhýbat. Principem je postupné přivykání (habituače) a snižování citlivosti na daný podnět.*

*Vedle otužování fyzického lze v přeneseném významu hovořit i o otužování psychickém založeném na stejném principu. Vzhledem k podobnosti s očkováním uplatňovaným v medicíně (do organismu se vpravuje oslabený patogen, který vyvolá imunitní reakci vedoucí ke zvýšení obranyschopnosti vůči dané noxe, umožňující později*

*vyrovnat se i s působením daného patogenu v plné síle) se někdy také mluví o očkování stresem“ (Paulík 2010, s. 190).*

## 12.5 Relaxace

Základem relaxace je uvolnění celého těla a zaměření pozornosti pouze na tělesné pocity a dech. Vše ostatní musí být mimo náš zájem. Špatné myšlenky odsouváme do pozadí. Někdy může mít relaxační technika okamžitý efekt. Většinou je však nutné se na relaxaci připravit za asistence odborníka.

Existují i jedinci, kteří dovedou relaxovat zcela nevědomě v průběhu dne. Projevuje se to snížením tempa nebo zvolněním dechu. Stavů psychické relaxace dosáhneme svalovou relaxací – jsme poddajní a vláční, cítíme tíhu celého těla.

Nejznámější relaxační technika se nazývá Schulzův autogenní trénink, druhou nejčastější metodou relaxace je Jacobsonova progresivní relaxace.

Nezbytností nejen u cvičení, ale také u relaxace je správné dýchání. Nedostatek v dýchání nepříznivě působí na náš psychický stav i zdraví. Dechová cvičení lze využít pro uvolnění napětí, při pocitech únavy nebo nezájmu a apatie. Pozitivně působí i imaginace, meditace, modlitba a jóga.

## 12.6 Správná výživa

Druh a složení stravy, které nám má energii vrátit, ovlivňuje náš zdravotní stav, včetně psychické stránky.

WHO (World Health Organization v překl. Světová zdravotnická organizace) doporučuje 400 gramů ovoce a zeleniny denně. Podíl tuků v jídle za celý den by neměl přesáhnout 30% denního energetického příjmu. Organismu musíme v dostatečné míře dodávat rozličné vitamíny a minerály (stopové prvky). Těžko stravitelné cukry obsažené ve sladkostech nahradit přírodními sacharidy, které jsou lehce stravitelné. Najdeme je v ovoci, medu a zelenině. Vody bychom měli vypít minimálně 2,5 litru za den.

Pozornost můžeme věnovat i alkoholu, který do jisté míry pomáhá zvládat těžkosti dne a poskytuje uvolnění a odbourává sociální bariéry. Po odeznění účinků se opět vrátí stav před konzumací. Je nutné vést v patrnost, že při časté a velké konzumaci alkoholu vzniká závislost a z ní samozřejmě plynou další stresory. Podobný rychlý účinek má i káva. Její nadměrná a častá konzumace způsobuje problémy se spánkem.

## 13. VLIV ZAMĚSTNAVATELE NA PSYCHICKOU ROVNOVÁHU ZAMĚSTNANCE

Podmínkou profesního uplatnění člověka je jeho adaptace na pracovní prostředí a jeho podmínky. Souhrn všech dispozic potřebných k účinné adaptaci na pracoviště označujeme jako pracovní kapacitu. Ta je rozhodující pro míru námahy ve stresové situaci v zaměstnání a s individuální vytrvalostí ovlivňuje velikost únavy organismu.

Intenzivní a náhlé působení pracovního stresu může vyvrcholit psychickým zhroucením pracovníka a k ohrožení jeho zdraví. Důsledkem může být i profesionální deformace nebo choroba z povolání. *„Zvláštním případem extrémně negativních důsledků kombinace vysokých nároků a nedostatku odpočinku je karoshi (z japonštiny) – úmrtí na základě pracovního přetížení, přepracování“* (Paulík 2010, s. 137).

Již jsme uvedli, že řešení následků stresu představuje skryté náklady firmy a je levnější stresu předcházet. Intervenci firmy můžeme rozdělit do tří úrovní:

- Primární, které se zaměřují a redukci zdroje pracovního stresu.
- Sekundární v podobě školení managementu na téma stres.
- Terciární, které podporuje zdraví pracovníků a poskytuje jim poradenství v náročných situacích.

Nejčastější jsou iniciativy na sekundární a terciární úrovni, tedy ty, co stres eliminují, než které hledají zdroj stresu. Jedině tehdy, když známe zdroj, můžeme mu předcházet. Jednotlivec se učí rychleji než skupina a je pravděpodobnější, že se jednotlivec změní, než že se změní prostředí a podmínky, ve kterých se stres vyskytuje. Iniciativy firem pak mají podobu Asistenčních programů pro zaměstnance (Employee Assistance Programmes – EAP).

*„EAP může mít různé formy. Může zahrnovat poskytování fitcenter na pracovišti, dietní kontrolu, kardiovaskulární kondiční programy, relaxační třídy nebo výuku o zdraví a stresu, ale nejčastější je psychologické poradenství. EAP se ukázal být u organizací populárnější než intervence na primární úrovni nebo práce se zdroji pracovního nebo organizačního stresu“* (Arnold 2007, s. 409) a dále uvádí důvody, které jsou:

- *Nižší náklady na absence zaměstnanců (kardiovaskulární či jiné zdravotní programy).*
- *Interventi raději pracují směnícími se jednotlivci, než směnící se organizací.*
- *Firmy považují za levnější měnit jednotlivce, než se pouštět do potencionálně dražších organizačních procesů.*
- *Jedná se o prostředek, který přitahuje pozornost a navenek je vidět, že organizace s pracovním stresem pracuje (Arnold 2010, s. 409).*

Musíme kriticky přiznat, že poradenství v oblasti stresu nemá dlouhodobý účinek. Zaměstnanec se vrací do stejného prostředí a je pod vlivem stejných negativních tendencí. Nezbyvá nic jiného, než že problém se stresem vyřeší sám. Takové rozhodnutí mívá pro firmu negativní důsledky (odchod ze zaměstnání, zvolnění pracovního tempa apod.). Podobně fungují zdravotní programy. I když monitorují a zlepšují zdravotní stav, který umožní lépe zvládat deprese a úzkost, nezmírňuje spojení stresových podnětů se stresovou situací. *„Kardiovaskulární kondiční programy mohou mít úspěch při redukování škodlivých účinků stresu na výkonné pracovníky a jejich krevní tlak, ale takové programy nebudou eliminovat samotné stresory zaměstnání, kterými může být „příliš vysoké povýšení nebo špatný vztah se šéfem. Identifikace a přijetí samotného zdroje stresu a podniknutí kroků k jeho překonání by mohlo pravděpodobně „proces stresu“ zastavit“ (tamtéž, s. 410).*

Účinné redukování stresu na primární úrovni představuje přepracování úkolů, zavedení pružné pracovní doby, navrhnout nové pracovní prostředí, stanovit cíle a analyzovat jednotlivé pracovní role – lépe je definovat, poskytovat zpětnou vazbu a sociální podporu, snažit se o soudržnost pracovních týmů, stanovit spravedlivou zaměstnaneckou politiku a zařadit zaměstnance do kariérního vývoje či změny stylu práce.

### 13.1 Postup při řešení stresu na na pracovišti

K tomu, abychom mohli jakýkoli problém řešit, musíme si ho nejprve uvědomit a akceptovat, že tady je. Řešení stresu vyžaduje účast obou stran, jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Jednotlivec by měl poznat příznak svého stresu a organizace najít takové klima, které bude podpůrné a otevřené. Průběžně organizace analyzuje míru absence, fluktuace a nemocnosti. Indikátorem existence pracovního stresu může být

taktéž častá nedochvilnost, vyšší úrazovost a chybovost. První pomoc organizace podává ve formě školení na zvládání stresu a pro manažery školení, jak se stresem u svých podřízených pracovat.

Pro identifikaci stresu je zapotřebí, aby si zaměstnanec vedl deník, ve kterém popíše denní komplikace – jejich příznaky, řešení, následky. Tyto záznamy se analyzují a vychází z nich určité vzorce typické pro jednotlivé zaměstnance. Zpětně lze uvažovat o změně strategie řešení problému a to v návaznosti na jeho účinnosti v čase. Druhá strana se věnuje zaměstnaneckým auditům a sledování negativních ukazatelů související s nepohodou pracovníka (absence, úrazovost ad.). Na základě auditu nalézáme zdroje stresu a podle druhu volíme vhodnou strategii (změna pracovní doby, změna pracovních podmínek atd.).

Zdroj stresu nemusí vyplývat jen z pracovních podmínek a druhu práce. Mnohé problémy jsou přenášeny z osobního života zaměstnance a takové zaměstnavatel těžko ovlivní. V takových případech může organizace nabídnout pomoc na terciární úrovni v podobě poradenských služeb.

Proces zakončujeme vyhodnocením aplikovaného řešení. *„Jestliže, jak se tvrdí, redukování podnětu stresu poskytuje nejúčinnější prostředek boje s problémem zaměstnaneckého stresu, kritérium, kterým může organizace ohodnotit svou účinnost, bude v šíři jejích sekundárních a terciárních programů, protože lze očekávat, že čím je organizace úspěšnější při odstraňování nebo modifikování enviromentálních stresujících podnětů, tím menší budou požadavky na školení managementu o stresu a na asistenční programy“* (Arnold 2007, s. 414).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 14. CÍL PRŮZKUMU A METODIKA

### 14.1 Cíl průzkumu

Cílem našeho průzkumu je zjistit, jaké negativní jevy se v pracovních kolektivech vyskytují a jakým způsobem do jejich řešení zaměstnavatel vstupuje včetně toho jaké nástroje používá k eliminaci stresu na pracovišti. Domníváme se, že většina firem se problematice stresu nevěnuje, nebo jednotlivé případy řeší jen v ojedinělých případech. Rovněž nás zajímalo, jaké konkrétní jevy se respondentů týkali a zda je se svým nadřízeným řešil. Myslíme si, že podřízení o svém problému zpravidla nehovoří. Pokud ano, nemívají šanci, že by se jejich nadřízený problémem blíže zabýval a problém zůstává nevyřešen.

Závěrem hledáme spojitost mezi stresujícími vlivy a fluktuací zaměstnance. Považujeme za pravděpodobné, že zaměstnanci si chtějí své zaměstnání udržet i přes veškeré aspekty, které ohrožují jejich duševní zdraví.

### 14.2 Pracovní hypotézy

Hypotéza č. 1: Lze předpokládat, že zaměstnavatelé neposkytují dostatek prostředků, jak snížit pracovní stres zaměstnanců.

Tuto hypotézu ověřujeme otázkami 10, 12, 13, 14.

Hypotéza č. 2: Lze předpokládat, že zaměstnanci se svým nadřízeným neřeší problémy týkající se stresu na pracovišti.

Tuto hypotézu ověřujeme otázkami: 5, 7, 8.

Hypotéza č. 3: Lze předpokládat, že hlavními důvody, proč nebyly problémy stresového charakteru zaměstnancem řešeny, byly obava ze ztráty zaměstnání resp. pravidelného příjmu a neschopnost najít nové zaměstnání v dostatečném čase, aby nedošlo k výraznému snížení životní úrovně zaměstnance.

Tuto hypotézu ověřujeme otázkami: 6, 8, 9.



Hypotéza č. 4: Lze předpokládat, že hlavními důvody odchodu ze zaměstnání z pohledu psychosociální zátěže jsou jen extrémní jevy: fyzická agrese nebo sexuální obtěžování?

Tuto hypotézu ověřujeme otázkami: 11, 15, 16.

### 14.3 Použité postupy

Pro ověření našich hypotéz jsme zvolili metodu dotazníkového šetření. Pro sběr dat jsme sestavili dotazník (příloha B) zahrnující 16 otázek, z nichž byly 3 otevřené. Všechny otázky byly srozumitelné a jednoznačné a mohly verifikovat naše hypotézy. Tento způsob sběru dat jsme zvolili s ohledem na časovou náročnost respondenta. Dotazník byl sestaven v elektronické podobě a v této podobě byl také distribuován potenciálním respondentům z řad pracujících. Oslovili jsme i respondenty na ulici. K tomuto účelu bylo vytištěno 25 dotazníků. Podařilo se nám oslovit 35 lidí, z nichž ochotu projevil jen 8 z nich. Vzhledem k minimální návratnosti dotazníků při osobním kontaktu jsme se rozhodli šetření provést elektronicky.

### 14.4 Charakteristika zkoumaného souboru

Celkem jsme oslovili 227 pracujících respondentů. Dotazník vyplnilo 133 z nich. Celková návratnost činí 58,6%. Odpovědi se nám podařilo získat od 110 žen a 23 mužů. Myslíme si, že tento údaj jen reflektuje obecný trend, že k vyplňování dotazníků jsou ochotnější více muži než ženy.

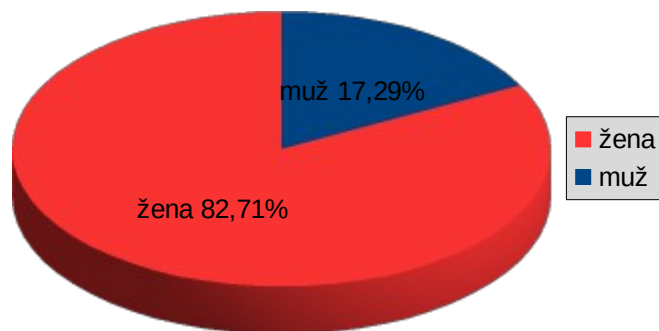
### 14.5 Časová organizace

Ve 4. čtvrtletí roku 2013 jsme sestavili strukturu dotazníku a formulovali otázky. V 1. čtvrtletí jsme dotazníky distribuovali a pokusili se o přímé kontaktování respondentů. Proces sběru dat trval 20 pracovních dní.

## 14.6 Výsledky šetření

**Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?**

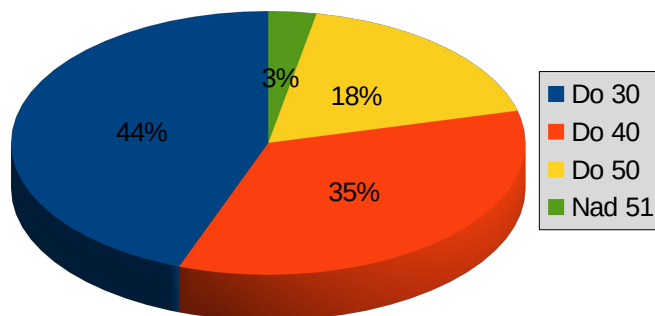
**Graf č. 1: Pohlaví respondentů**



Našeho šetření se zúčastnilo 110 žen a 23 mužů. Tyto nevyvážené hodnoty vysvětlujeme tím, že ženy mají k průzkumům vřelejší vztah než muži.

## Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie spadáte?

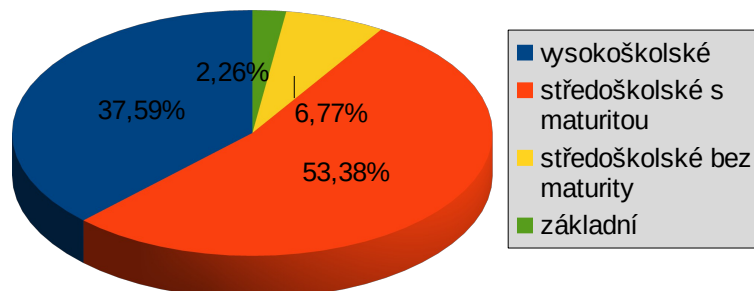
Graf č. 2: Věk respondentů



Našimi respondenty byli lidé různých věkových kategorií. Všichni byli v pracovním poměru. Největší počet respondentů byl v kategorii „do 30 let“. Počet respondentů činil 59. V kategorii „do 40 let“ 46 respondentů, „do 50 let“ 24 respondentů a v kategorii „nad 51 let“ 4 respondenti. Velmi malá účast respondentů spadající do poslední kategorie je dána jejich počítačovou gramotností. Šetření bylo prováděno v elektronické podobě a proto nebylo této věkové skupině snadno přístupné. Naopak mladých pracujících se účastnilo rovných 44%. 35% pak tvořili lidé do 40 let.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

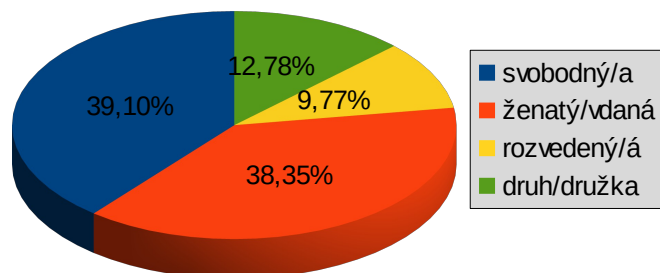
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Největší počet respondentů dosáhl středoškolského vzdělání s maturitou. Dosáhlo ho 71 respondentů. Z nich bylo 33 ve věku do 30 let a 21 ve věku do 40 let. Vysokoškolské vzdělání potvrdilo 50 účastníků z nichž bylo 21 ve věku do 30 let, 22 do 40 let a 6 vysokoškoláků do 50 let. Poslední spadal do kategorie nejstarší. Na základě těchto výsledků můžeme potvrdit trend posledních let, upadající zájem o učňovské obory. Respondentů s výučním listem bylo pouhých 9. Zajímavé je, že 8 z nich byly ženy. Na výsledku se podílela převážně kategorie do 30 a do 40 let. Základní vzdělání přiznaly 3 respondenti.

#### Otázka č. 4: Jaký je Váš rodinný stav?

Graf č. 4: Rodinný stav respondentů



Největší zastoupení měli ženatí a vdaní. Jen 9 z nich bylo ve věku do 30 let. Následovali svobodní a v největším počtu je zastupovali lidé do 30 let. Tím se potvrzuje tendence zakládat rodiny v pozdějším věku. V nesezdaném vztahu žije 14 respondentů a 13 je rozvedených. Ve věku do 30 let byl rozvedený 1 respondent a tím byla žena. Navádí nás to připomenout problém sladění práce a rodiny. Domníváme se, že tento problém mají více ženy než muži, protože ženy ve větší míře řeší záležitosti týkající se dětí (domácí úkoly, svačiny, třídní schůzky). U nich je tedy nerovnoměrné vyvážení práce a rodiny patrnější.

### Otázka č. 5: Setkal/a jste se osobně s některým z níže uvedených jevů?

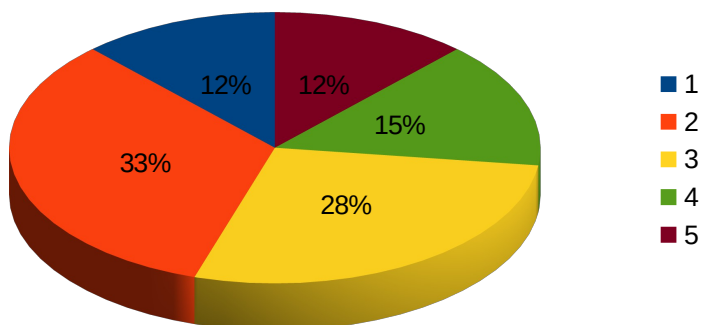
Tabulka č. 1: Počty setkání s negativními jevy na pracovišti

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Pomluvy	106	79.70%
Ironická komunikace	64	48.12%
Urážky, slovní napadání	47	35.34%
Úmyslné zadávání zbytečných úkolů	43	32.33%
Syndrom vyhoření	39	29.32%
Úmyslné přetěžování pracovními úkoly	34	25.56%
Zesměšňování	24	18.05%
Izolování od ostatních kolegů	23	17.29%
Schválnosti ze strany kolegů	19	14.29%
Zastrašování	19	14.29%
Sexuální obtěžování	14	10.53%
Nesetkal/a jsem se s výše uvedenými	12	9.02%
Fyzická agrese	6	4.51%
Kyberšikana	5	3.76%

Ve výše uvedené tabulce můžeme vyčíst, jaké jevy jsou v největší míře zastoupeny na pracovištích. Respondenti měli možnost zaškrtnout více možností. Uvedené jevy jsou seřazeny podle jejich četnosti. Nepřekvapí nás, že pomluvy zastávají první místo (setkalo se s nimi 106 respondentů). Následuje ironická komunikace a slovní napadání a urážky. Tyto jevy považujeme za naprosto běžné a domníváme se, že se vyskytují na každém pracovišti, jen v jiné míře. Překvapilo nás, že úmyslné zadávání zbytečných úkolů a úmyslné přetěžování pracovními úkoly mělo poměrně vysoké zastoupení. V této chvíli se můžeme zamyslet, zda do tohoto výsledku nezasáhlo hlavně subjektivní hodnocení. Stejně jako je časté zadávání zbytečných úkolů, nebo příliš mnoho úkolů, existuje i velká míra zaměstnanců, kteří na své pozici vykonají jen nutné záležitosti a preferují pohodlí. Výsledky šetření také ukázaly, že ze 133 respondentů označilo syndrom vyhoření 39 z nich. Zajímavým údajem je také, že 14 respondentů se setkala se sexuálním obtěžováním na pracovišti. Mezi nimi je i 1 muž. S fyzickou agresí na pracovišti se setkala 6 respondentů. Nejmenší hodnotu nacházíme u kyberšikany, jež zaškrtnulo jen 5 respondentů, možná pro neznalost pojmu.

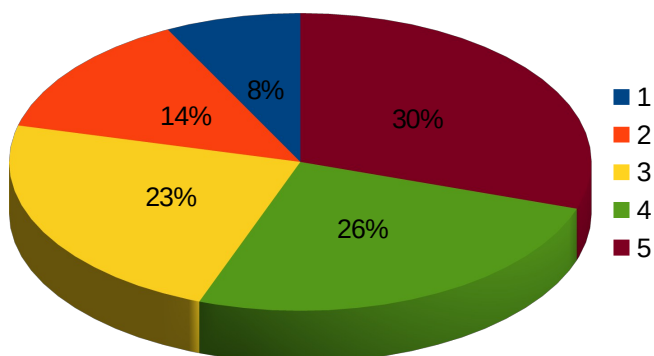
**Otázka č. 6: Ohodnořte následující jevy podle toho, jakou Váhu jim přiřládáte:  
1 = nenáročné, přijatelné, 5 = naprosto nežádoucí, kritické, neúnosné**

**Graf č. 5: Pomluvy**



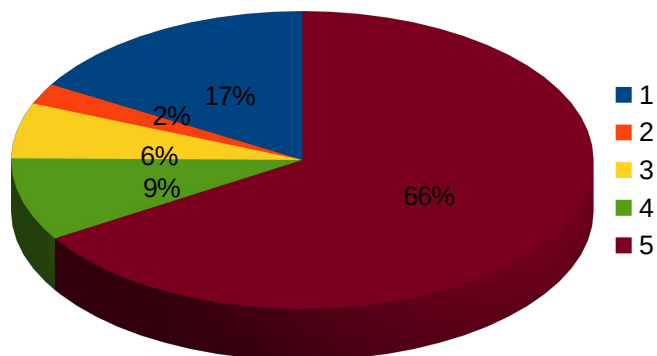
U tohoto grafu je patrné, že pomluvy dovede tolerovat poměrně malé množství respondentů. Nejvíce z nich jim přiřládá o něco větší význam (44 respondentů jim přiřládá hodnotu 2, 37 hodnotu 3).

**Graf č. 6: Urážky, slovní napadání**



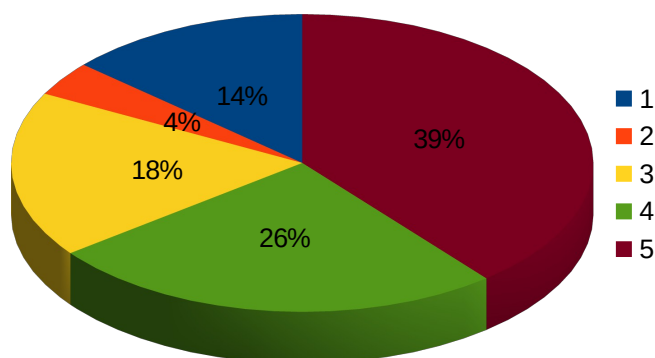
Urážky jsou považovány ve 40 případech za naprosto neúnosné. 34 respondentů je hodnotí číslem 4 a 31 respondentů číslem 3.

**Graf č. 7: Sexuální obtěžování**



88 respondentů považuje sexuální obtěžování za neúnosné chování. Překvapilo nás, že 16 respondentů považuje sexuální obtěžování za přijatelné. Zajímalo nás, jaký poměr u této odpovědi tvoří muži a ženy. Ze 110 žen považuje sexuální obtěžování za přijatelné 18 žen. Z 23 mužů jen 4.

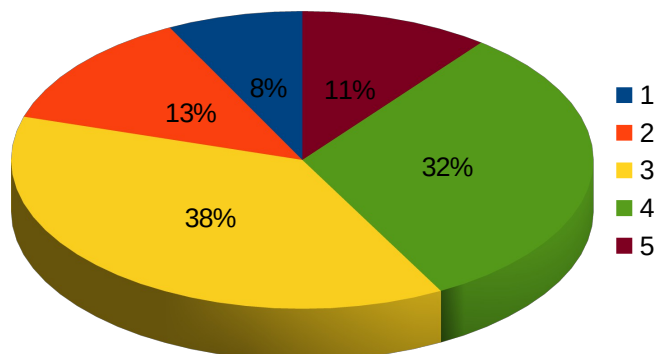
**Graf č. 8: Kyberšikana**



Kyberšikana považuje 52 respondentů za naprosto nepřijatelnou. Naopak 18 respondentům nevadí. Tento výsledek je vzhledem k četnosti (šetření prokázalo u 133 respondentů, že se s ní setkala jen 5 respondentů) překvapivý.

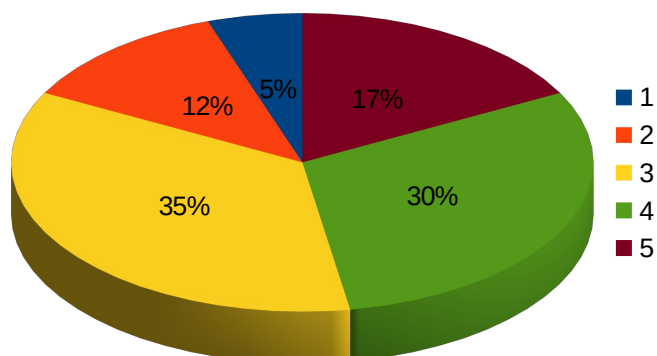


**Graf č. 9: Úmyslné zadávání zbytečných úkolů**



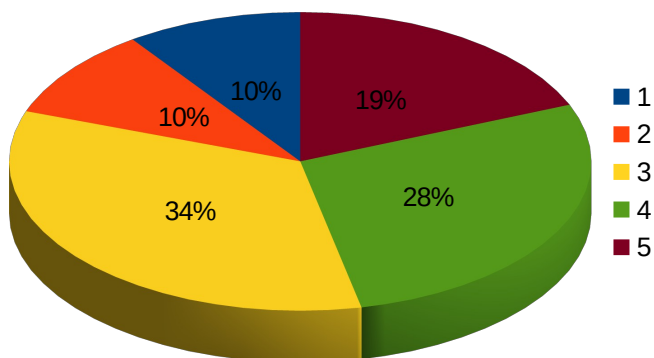
Úmyslné zadávání zbytečných úkolů nepovažuje mnoho respondentů za nepřijatelné (pouze 14 ze 133). 50 respondentů jim dává hodnotu 3. Hodnotu 4 jim přiřítá 42 účastníků šetření.

**Graf č. 10: Úmyslné přetěžování pracovními úkoly**



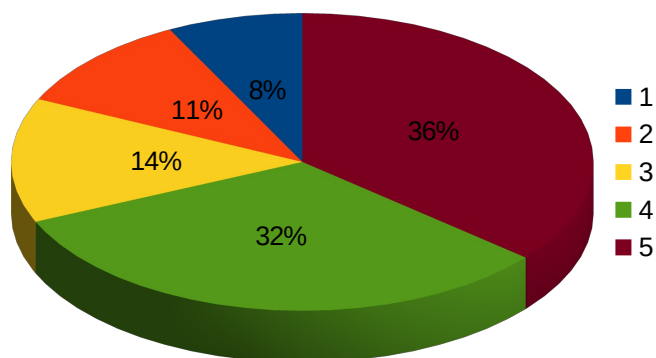
Přetěžování pracovními úkoly si vede prakticky stejně jako zadávání zbytečných úkolů. 47 respondentů hodnotí přetěžování číslem 3, 40 respondentů číslem 4. 23 respondentů považuje tento jev za naprosto nepřijatelný.

**Graf č. 11: Izolování od ostatních kolegů**



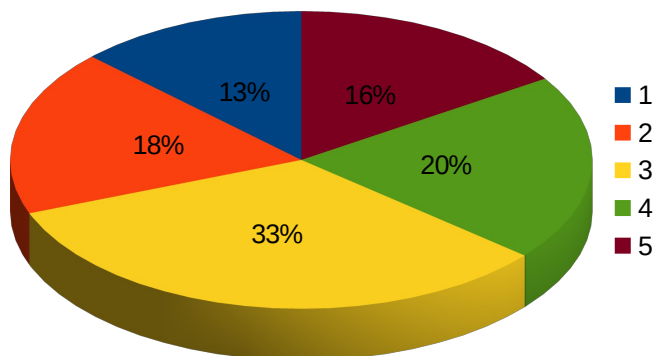
Izolaci strpí 13 respondentů. Největší zastoupení má izolace u hodnoty 3, kterou zaškrtnulo 45 respondentů. 37 respondentů přiřadilo hodnotu 4 a naprosto nežádoucí ji považuje 25 účastníků.

**Graf č. 12: Zesměšňování**



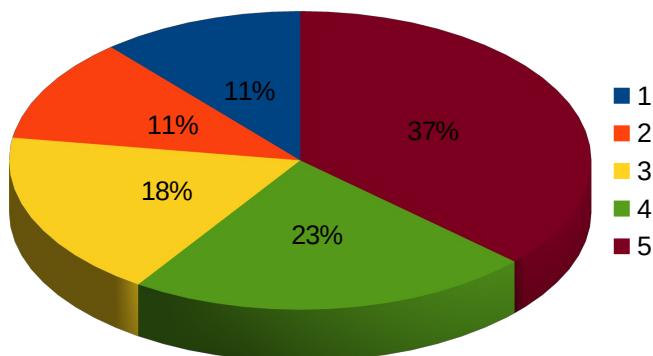
Zesměšňování je považováno většinou za zcela nežádoucí. 48 respondentů označilo hodnotu 5 a 43 respondentů hodnotu 4. Jako přijatelné se jeví 10 účastníkům.

**Graf č. 13: Ironická komunikace**



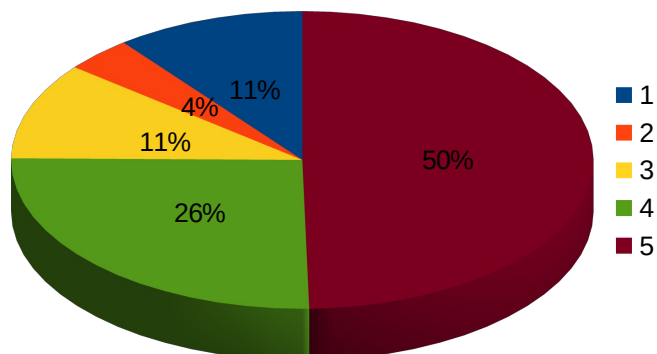
Ironickou komunikaci strpí 17 respondentů. Jako nežádoucí ji hodnotí 21 respondentů. Nejvyšší počet označení má hodnota 3 (44 respondentů).

**Graf č. 14: Schválnosti ze strany kolegů**



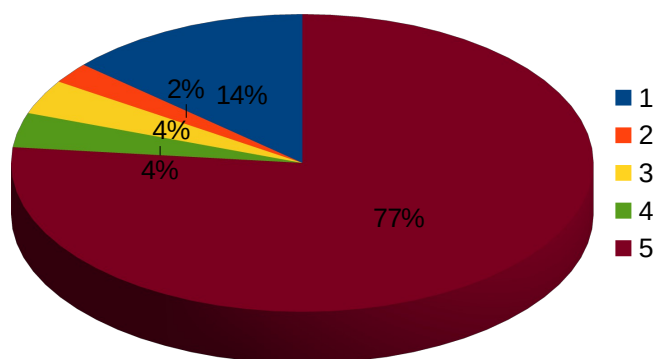
Téměř rozporuplný výsledek vidíme u schválností, které kolegové provádí mezi sebou. I přesto, že převažuje názor, že se jedná o nepřijatelné chování (49 respondentů), výsledky u ostatních hodnot jsou poměrně vysoké (1-15, 2-15, 3-24, 4-30).

**Graf č. 15: Zastrášení**



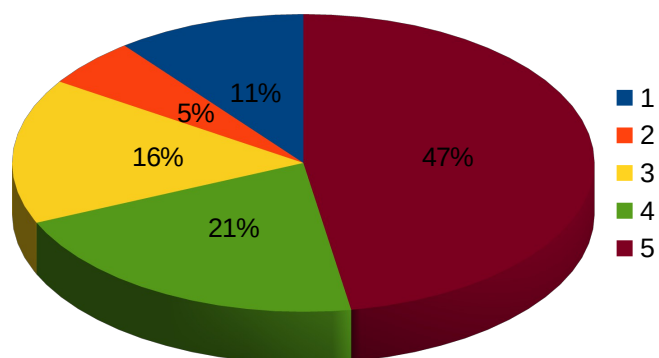
O zastrašování si 66 respondentů myslí, že patří mezi jevy kritické. 34 respondentů mu přiřadilo hodnotu 4.

**Graf č. 16: Fyzická agrese**



U fyzické agrese lze předpokládat, že ji budou všichni respondenti hodnotit číslem 5 nebo 4. Výsledky nás proto překvapili. Pro 18 respondentů se jeví jako únosná a nenáročná situace. Ještě více nás překvapilo, že mezi nimi bylo 17 žen. Jako neúnosné ji hodnotí 102 respondentů, ale očekávali jsme že tento počet bude vyšší.

**Graf č. 17: Syndrom vyhoření**



Syndrom vyhoření patří rovněž k jevům považujících spíše za kritické. Takto ho označilo 63 respondentů. Druhý nejvyšší počet je u hodnoty 4, kterou označilo 28 respondentů.

### Otázka č. 7: Jaké výše uvedené jevy se týkaly přímo Vás osobně?

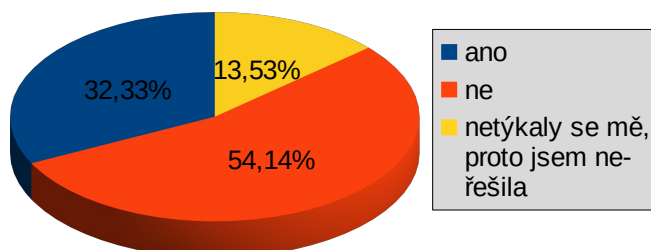
Tabulka č. 2: Osobní zkušenost s nežádoucími jevy

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Pomluvy	82	62.12%
Ironická komunikace	45	34.09%
Úmyslné zadávání zbytečných úkolů	38	28.79%
Urážky, slovní napadání	35	26.52%
Úmyslné přetěžování pracovními úkoly	29	21.97%
Syndrom vyhoření	28	21.21%
Zastrašování	24	18.18%
Zesměšňování	21	15.91%
Nic z výše uvedeného	21	15.91%
Izolování od ostatních kolegů	16	12.12%
Sexuální obtěžování	12	9.09%
Schválnosti ze strany kolegů	9	6.82%
Kyberšikana	5	3.76%
Fyzická agrese	4	3.03%

Výsledek můžeme porovnat s tabulkou č. 1, která ukazuje, s jakými jevy se pracovník na pracovišti setkal. Tabulka č. 2 ukazuje, které z těchto jevů se osobně respondenta týkaly. Jednoznačně vedou pomluvy a ironická komunikace. Již jsme u tabulky č. 1 zmínili, že tyto jevy jsou na pracovištích nejčastější. Následuje úmyslné zadávání zbytečných úkolů (38 respondentů) a přetěžování (29 respondentů). Pozitivně se jeví míra odpovědí u možnosti „nesetkal/a jsme se s výše uvedenými“, tuto možnost zaškrtnulo 21 respondentů. Sexuální obtěžování označilo 12 respondentů. Zajímalo nás, zda se týká jen žen a bylo tomu skutečně tak. Fyzická agrese se osobně týkala 4 našich respondentů a opět se týkala pouze žen.

### Otázka č. 8: Řešil/a jste tyto jevy se svým nadřízeným?

Graf č. 18: Snaha o řešení stresujících jevů



Z uvedeného grafu je na první pohled jasné, že problémy týkající se zátěžových situacích ve firmě řešila jen malá část respondentů (43). Domníváme se, že zde může nastat nepřesnost u možné odpovědi „netýkaly se mě, proto jsem neřešila“, kdy tuto odpověď mohly zaškrtnout respondenti, kteří situaci neřešili z důvodu, že ji považovali za malichernou. U respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku záporně, jsme chtěli vědět, proč tak učinili.

### Otázka č. 9: Z jakého důvodu jste tyto záležitosti neřešil/a?

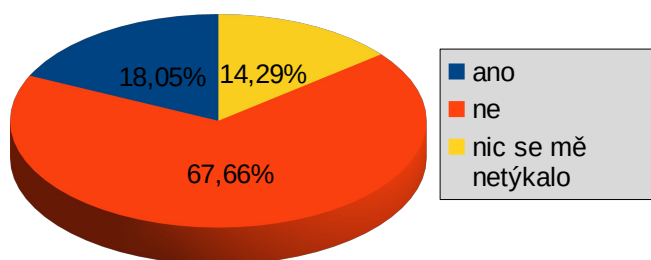
Jednalo se o otevřenou otázku. Byla to nepovinná otázka a odpovědělo na ní pouze 64 respondentů. Převažovali odpovědi ve smyslu, že záležitosti nebyly tak kritické, aby se musely s nadřízeným řešit a dotyčný si je vyřešil sám. Někteří respondenti napsali, že problém vycházel přímo od nadřízeného a tak nebylo situaci s kým řešit. Některým se to zdálo zbytečné. Objevuje se i strach ze ztráty zaměstnání.

### Otázka č. 10: Jaká byla reakce Vašeho nadřízeného?

Opět otevřená a nepovinná otázka na kterou odpovědělo 62 respondentů. Převažují nepříznivé reakce vedoucích. Objevují se i případy, kdy oběť dostala výpověď.

### Otázka č. 11: Podali jste výpověď ze zaměstnání, kdy hlavním důvodem byly tyto negativní jevy?

Graf č. 19: Souvislost negativních jevů s odchody ze zaměstnání



Na grafu vidíme že velká většina našich respondentů výpověď nepodala. Může to mít souvislost s proběhlou ekonomickou krizí. Lidé měli strach o své zaměstnání a příjmy a to mohlo být důvodem, proč v zaměstnání, přes duševní nepohodlí, setrvali (jedná se o 90 respondentů). V tomto počtu najdeme 4 ženy, které byly obětí sexuálního obtěžování a 1 ženu, jako oběť fyzické agrese.



**Otázka č. 12: Nabízí Váš zaměstnavatel některé z níže uvedených?**

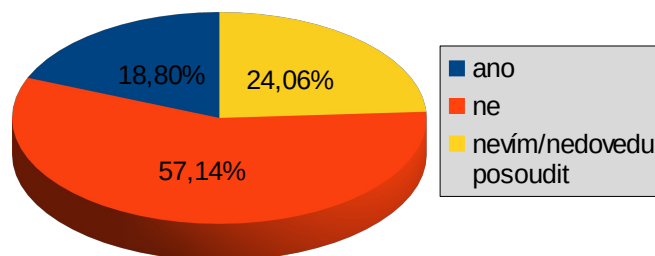
**Tabulka. č. 3: Služby poskytované zaměstnancům s cílem eliminovat jejich pracovní napětí.**

Odpověď	Odpovědi
pořádání kurzů (asertivity, komunikace...)	54
neoficiální firemní obědy, večeře a večírky	52
nic z uvedeného	32
rekreace v podnikovém rekreačním zařízení	24
pořádání tuzemských, zahraničních výletů nebo dovolených	23
poskytování fitcentra na pracovišti	19
finanční příspěvek pro zaměstnance postižené živelnou kat.	19
programy ochrany zdraví (dietní kontroly...)	17
bezúročné finanční půjčky zaměstnancům	17
relaxační místnost, prostor	16
pořádání dětských táborů pro děti zaměstnanců	14
psychologické poradenství	12
firemní školku	7
Jiné (vypište slovy)	7
sociální intervence	6

Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí a měli prostor k doplnění jiných benefitů. Z tabulky je patrné, že se zaměstnavatelé zaměřují ve velké míře vzdělávání svých zaměstnanců. 54 respondentů odpovědělo, že jejich zaměstnavatel pořádá kurzy asertivity, komunikace, jazykové kurzy a další. 52 respondentů pracuje ve firmě, která pořádá neoficiální večírky. Ve 32 případech firma nenabízí nic z uvedeného. 7 respondentů ještě uvedlo, že jejich zaměstnavatel poskytuje: společné sportovní akce, úplná účast zaměstnavatele na úhradě obědů zaměstnancům, semináře work-life balance, supervize, automobil a mobilní telefon k soukromému užívání, volnou pracovní dobu a umožnění dálkového studia na škole bez nutnosti nadělení promeškaných hodin v práci, vánoční večírek. Jeden z respondentů neví, zda některé z uvedených zaměstnavatel nabízí.

**Otázka č. 13: Myslíte si, že Váš zaměstnavatel klade důraz na problematiku stresu a jeho eliminaci?**

**Graf č. 20: Důraz zaměstnavatele na eliminaci stresu**



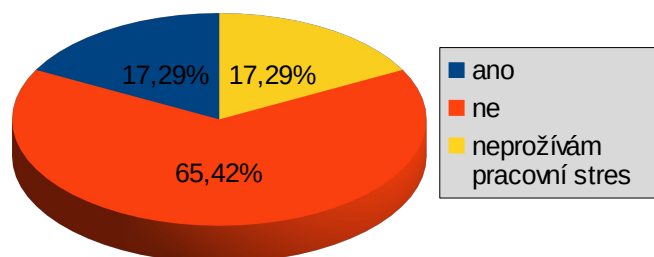
Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci pohlíží na přístup zaměstnavatele k eliminaci zátěžových situací. 76 respondentů se domnívá, že jejich zaměstnavatel se problematice zátěže nezabývá. 32 respondentů nedovede posoudit a jen 25 účastníků průzkumu označilo „ano“. Celkový výsledek jsme předpokládali.

**Otázka č. 14: Co dalšího by měl Váš zaměstnavatel poskytovat nebo provádět, aby Váš vztah k zaměstnání byl lepší?**

Otevřená otázka, na kterou odpovědělo 133 respondentů. Dvě odpovědi ovšem byly vyřazeny z důvodu nevhodného vyjadřování mimo téma. V drtivé většině převládali odpovědi zahrnující zlepšení interní komunikace, vyšší platové ohodnocení, naslouchání, poznání pracovních podmínek a prostředí a zavedení pružné pracovní doby. Někteří postrádali klimatizaci.

**Otázka č. 15: Zvažujete v současné době ukončení pracovního poměru z důvodu neúnosného pracovního stresu?**

**Graf č. 21: Plánované ukončení pracovního poměru kvůli stresu**



Odpověď na tuto otázku jednoznačně „ne“. Opět přičítáme důvody proběhlé ekonomické krizi. Stále ve společnosti přetrvává pocit ohrožení ztráty příjmu. Pouhých 23 respondentů plánuje pracovní poměr ukončit a stejný počet uvádí, že neprožívají pracovní stres. Tato míra koresponduje s výsledky u otázky č. 7. V ní uvedlo 21 respondentů, že se jich žádné uvedené negativní jevy netýkají.

**Otázka č. 16: Které jevy z uvedených by mohly být důvodem vašeho odchodu ze zaměstnání?**

**Tabulka č. 4: Negativní jevy jako důvod odchodu ze zaměstnání**

Odpověď	Odpovědi	Podíl
Fyzická agrese	90	67.67%
Syndrom vyhoření	80	60.15%
Sexuální obtěžování	73	54.89%
Zastrašování	63	47.37%
Urážky, slovní napadání	51	38.35%
Kyberšikana	47	35.34%
Zesměšňování	46	34.59%
Schválnosti ze strany kolegů	46	34.59%
Úmyslné přetěžování pracovními úkoly	41	30.83%
Úmyslné zadávání zbytečných úkolů	38	28.79%
Ironická komunikace	34	25.56%
Izolování od ostatních koleg	31	23.31%
Pomluvy	23	17.29%
Nic z uvedeného	12	9.02%

Kvůli agresi a syndromu vyhoření by své zaměstnání opustila více jak polovina našich respondentů. Pro 90 z nich by byla důvodem fyzická agrese. Pro 80 respondentů syndrom vyhoření. Očekávali bychom, že sexuální obtěžování, které následuje se 73 respondenty, se umístí jako druhé. Pro 12 respondentů žádný z uvedených jevů by nebyl důvodem k odchodu ze zaměstnání. Celkový výsledek ukazuje, že čím méně se jev na pracovišti vyskytuje, tím vyšší je pravděpodobnost, že by kvůli němu zaměstnanci odešli.

## 14.7 Interpretace a diskuze výsledků

Po analýze výsledků dotazníkového šetření můžeme vyvodit dílčí závěry. Ze zjištěných informací můžeme usoudit, že projevy nadměrné zátěže se na pracovištích objevují ve velké míře. Ze 133 respondentů jen 12 uvedlo, že se nesetkali s negativními jevy na pracovišti, které jsme dávali respondentovi na výběr (pomluvy, urážky, sexuální obtěžování, kyberšikana, úmyslné zadávání zbytečných úkolů nebo úmyslné přetěžování pracovními úkoly, izolování od kolegů, zesměšňování, ironická komunikace, schválnosti ze strany kolegů, zastrasování, fyzická agrese a syndrom vyhoření).

Z šetření vyplynulo, jaké jevy považují pracovníci za nejzávažnější. Na prvních třech místech v závažnosti se umístila fyzická agrese, sexuální obtěžování a syndrom vyhoření. Osobní zkušenost s agresí na pracovišti měly 4 naši respondenti, se sexuálním obtěžováním 12 a se syndrom vyhoření se potýkalo 28 respondentů.

Převážná část účastníků průzkumu uvedla, že se svým nadřazeným problémy týkající se psychosociální zátěže neřešila. Důvodem bylo subjektivní hodnocení respondentů, že se jednalo o malichernosti, nebo o záležitosti, které si vyřeší sami a do kterých nadřazenému nic není. Další skupina respondentů uvedla, že předpokládala, že se tím nadřazený zabývat nebude a nemá proto smysl situaci nějak řešit.

Respondenti, kteří uvedli, že situaci řešili, mohli do dotazníku popsat, jak jejich nadřazený reagoval. Poměrně hojně se objevovala odpověď: Nijak.

Výpověď kvůli neúnosnému pracovnímu zatížení podalo pouhých 24 respondentů.

Několik otázek se zajímalo o eliminaci pracovního stresu prostřednictvím zaměstnavatele. Zjistili jsme, že zaměstnavatelé sice věnují dostatek kapacit ke vzdělávání pracovníků, ale věnují minimum úsilí k tomu, aby se zaměstnanci cítili lépe a mohli snadněji spojit práci s rodinou.

Hypotéza č. 1: Lze předpokládat, že zaměstnavatelé neposkytují dostatek prostředků, jak snížit pracovní stres zaměstnanců.

Tuto hypotézu ověřujeme otázkami 10, 12, 13, 14.

Tato hypotéza se zcela nepotvrdila. Pokud zaměstnanec řešil svou tíživou situaci, ve velké míře se setkal s negativní reakcí. Když jsme se ptali, jaké prostředky firma svým zaměstnancům nabízí k tomu, aby mohli svou psychosociální zátěž snížit, velká část respondentů uvedla vzdělávací kurzy. My vzdělávací kurzy považujeme z pohledu eliminace jako neutrální. Může zaměstnanci zvýšit sebevědomí, pocit důležitosti a uplatnitelnosti, ale jeho stres nijak neovlivní. Kurzy zvládání stresu jsou jistě přínosné, ale zdroj stresu nijak neeliminují. Druhá nejčastější odpověď byla „neoficiální firemní obědy, večere a večírky“ (označilo 52 respondentů). Třetí nejčastější odpovědí bylo „nic z uvedeného“, kterou zaškrtno 32 respondentů. Z výsledku je patrné, že se firmy začínají touto eliminací zabývat. Vyvozujeme to z počtu odpovědí u dalších možností: rekreace v podnikovém zařízení, pořádání výletů a dovolených, finanční příspěvky pro zaměstnance postižené živelnou událostí a možnost fitcentra na pracovišti. U otázky, zda si zaměstnanec myslí, že se jeho zaměstnavatel problematice stresu a jeho eliminaci věnuje, 76 respondentů odpovědělo, že ne. 32 respondentů nedovedlo posoudit. Z toho vyplývá, že snahy zaměstnavatele tu sice jsou, ale zdaleka nepostačují. Respondenti odpovídali i na to, co by jejich zaměstnavatel poskytovat měl, aby se v zaměstnání cítili lépe. Mnoho z nich uvedlo, že by k tomu napomohlo vyšší finanční ohodnocení, což považujeme za reflexi uplynulých událostí v oblasti zaměstnanosti a trhu práce. Dále uvedli zlepšení interní komunikace, možnost úpravy pracovní doby, zpřístupnit benefity, nepřetěžovat, ale najít dalšího zaměstnance, seznámit se s prostředím a podmínkami, kde pořízení pracují, naslouchat, všimnout si nálady a naučit se s podřízenými jednat apod.

Zaměstnavatelé již projevují snahu pracovní stres eliminovat. Jejich snahy nejsou dostatečné a v jejich snaze jsou velké rezervy. Výsledek tohoto šetření by měl apelovat na firmy, aby se nad tímto problémem více zamysleli a pokusili se najít i další možnosti, jak psychosociální zátěž eliminovat. Možností existuje celá řada.

Hypotéza č. 2: Lze předpokládat, že zaměstnanci se svým nadřízeným neřeší problémy týkající se stresu na pracovišti.

Tuto hypotézu ověřujeme otázkami: 5, 7, 8.

Hypotéza se potvrdila. Jen 12 respondentů ze 133 odpovědělo, že se nesetkali s negativními jevy na pracovišti. Ze 133 respondentů se 21 pracovníků osobně netýkaly žádné psychosociální problémy. Z těchto údajů odvozujeme, že drtivá většina zaměstnaných se s nějakým negativním jevem na pracovišti setkala. Na otázku, zda tyto problémy osoba řešila, jen 43 respondentů uvedlo, že ano.

Hypotéza č. 3: Lze předpokládat, že hlavními důvody, proč nebyly problémy stresového charakteru zaměstnancem řešeny, byly obava ze ztráty zaměstnání resp. pravidelného příjmu a neschopnost najít nové zaměstnání v dostatečném čase, aby nedošlo k výraznému snížení životní úrovně zaměstnance.

Tuto hypotézu ověřujeme otázkami: 6, 8, 9.

Hypotéza se nepotvrdila. Situaci neřešilo 72 respondentů. Nejčastějším důvodem byl úsudek, že se nejedná o závažnou situaci. Otázka č. 6 ukázala, že nejčastější jevy, se kterými naši respondenti přišli do styku, považují za méně významné.

Hypotéza č. 4: Lze předpokládat, že hlavními důvody odchodu ze zaměstnání z pohledu psychosociální zátěže by byly jen extrémní jevy: fyzická agrese nebo sexuální obtěžování

Tuto hypotézu ověřujeme otázkami: 11, 15, 16.

Tato hypotéza se potvrdila. V rámci šetření se ukázalo, že nejhůře zaměstnanci hodnotí fyzickou agresi, sexuální obtěžování a zastrašování. Když jsme se jich zeptali, které důvody by k odchodu ze zaměstnání mohli vést, odpověděli v 90 případech, že by šlo o fyzickou agresi, následoval syndrom vyhoření (80 respondentů) a sexuální obtěžování (73 respondentů).

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo podat souhrnný přehled problematiky pracovního stresu. Práce je určena zaměstnancům i zaměstnavatelům. Pracovníci zde najdou rady, jak napětí předcházet a pokud již nějaké vzniklo, jak ho eliminovat. Najdou tipy na relaxaci a zvýšení své duševní odolnosti. Seznámí se s méně známou, ale velmi účinnou metodou EEG biofeedback. Majitelé firem a manažeři získají návod, jak pracovní stres svých pracovníků eliminovat a důvody, proč se pracovním stresem zabývat. Vzhledem k tomu, že se celá práce zabývá oběma skupinami, může pomoci vést dialog a vzájemně skloubit úsilí obou stran k řešení stresu na pracovišti.

Teoretická část v první kapitole poukazuje na změny, které proběhly v pracovním prostředí v uplynulých letech. Další kapitoly seznamují čtenáře s možnými stresovými situacemi na pracovišti i mimo něj a řeší souvislosti pracovního stresu a pracovního výkonu, zdraví, bezpečnosti práce a kvality života. Porovnává odolnost a řešení zátěže mezi pohlavími a navrhuje možné postupy pro zaměstnance a zaměstnavatele, jak duševně nepříznivé situace řešit a jak vyhledat zdroj problému.

V praktické části zkoumáme, jak reaguje pracovník na psychickou zátěž. Zda volí útěkovou cestu, nebo situaci řeší se svým šéfem. Po analýze výsledků z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že zaměstnanci ve většině případech situaci neřeší. Rovněž chceme vědět, jak uspěl pracovník, který svou nepříznivou situaci řešil. Menší část respondentů, která svou situaci řešila uvedla, že jejich nadřízený nereagoval, nebo reagoval lhostejně. Několik nadřízených se problémem zabývali a vyřešili ho. V ojedinělých případech dostala oběť výpověď. U těch, kteří svou situaci neřešili, nás zajímalo, proč tomu tak bylo. Předpokládáme, že na jejich rozhodnutí má vliv proběhlá ekonomická krize, ale mylili jsme se. Naši respondenti se nesetkali s tak velkou zátěží, aby museli zvažovat, zda své pracovní místo opustí. Další hypotéza předpokládala, že zaměstnanci potřebují k odchodu ze zaměstnání nabytí zkušenosti s extrémním chováním na pracovišti. Za toto chování považujeme fyzickou agresi a sexuální obtěžování. Tato hypotéza se potvrdila. Značná část respondentů uvedla, že by zvažovala odchod ze zaměstnání i v případě syndromu vyhoření.



Zpracované téma je natolik obsáhlé, že nelze jeho problematiku v rámci této práce probrat zcela podrobně. Podáváme základní informace, které by bylo vhodné rozšířit o další šetření a výzkumy. Zejména týkající se zaměstnavatele a jeho vlivu na pracovní stres. Nejlépe s odstupem několik let, aby bylo možné posoudit, k jakým změnám došlo. Doporučili bychom se podrobněji zabývat vlivu EEG biofeedbacku na pracovní stres a na toto téma provést kauzistiku.

Problematika zabývající se stresem je velmi rozsáhlá a stále aktuální. S narůstající dynamikou doby je nutné teorii stresu zdokonalovat a zkoumat do větší hloubky. Jsme přesvědčeni, že na trhu stále chybí dostatek publikací pro manažery jak zvládat pracovní stres podřízených.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

BAŠTECKÁ, Bohumila, 2005. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0708-X.

DURRÉ, Linnda, 2012. *Jak přežít na intoxikovaném pracovišti: braňte se problémovým chvastounům, vzteklounům, sabotérům, sexuálními manipulátorům, závislákům*. Vyd. 1. Praha: Práh. ISBN 978-80-7252-366-5.

GIDDENS, Anthony, 1999. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo. ISBN 80-720-3124-4.

GRUHL, Monika, KÖRBÄCHER, Hugo, 2013. *Psychická odolnost v každodenním životě: strategie vítězů, které změni váš pracovní výkon*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-802-6203-452.

HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-802-4724-508.

MOURLANE, Denis, 2013. *Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu: cesta k úspěchu a spokojenosti*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4873-3.

NAKONEČNÝ, Milan, MAREK, Jiří, 1997. *Encyklopedie obecné psychologie* 2., rozšířené vyd., v Akademii vyd. 1. Praha: Academia. ISBN 80-200-0625-7.

2005. *Nový akademický slovník cizích slov A–Ž*. Vyd. 1. Praha: Academia.

ISBN 80-200-1351-2.

PAULÍK, Karel. 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada.

ISBN 978-802-4729-596.

STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada

ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠOLCOVÁ, Iva, 2009. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. 1. vyd. Praha: Grada.

ISBN 978-802-4729-473.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2011. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*.

1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4731-742.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Bozpinfo. [online]. © 2002-2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z:

<http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna>

[bozp/citarna/clanky/statistika\\_pu/pracovni\\_urazovost130808.html](http://bozp/citarna/clanky/statistika_pu/pracovni_urazovost130808.html)

Česká televize. In: [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/118550-pokus-potvrdil-vliv-jogurtu-na-snizeni-stresu-u-studentu/>

E-api. [online]. © 2005-2012 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68399.ergonomie/>

Hospicová péče. [online]. © 2006 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.domaci-pece.info/hospicova-pece1>

Miloš Němec. [online]. © 2003-2012 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.milosnemec.cz/clanek.php?id=124>

Mpsv. [online]. © 2009 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7895>

Novinky. In: [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/334252-stres-mezi-zamestnanci-vyrazne-roste.html>

Paulpeters. [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.paulpeters.cz/jak-byt-v-praci-stastnym/>

Uzis [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/zpravy/upravena-verze-mkn-10>

## SEZNAM ZKRATEK

ADHD - Attention Deficit Hyperactivity Disorder (Hyperaktivita s poruchou pozornosti)

BOZP – Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

EAP - Employee Assistance Programmes (Asistenčních programy pro zaměstnance)

EEG - Elektroencefalografie

MKN – Mezinárodní klasifikace nemocí

WHO - World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

### **Seznam grafů:**

Graf 1: Pohlaví respondentů

Graf 2: Věk respondentů

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf 4: Rodinný stav respondentů

Graf 5: Pomluvy

Graf 6: Urážky, slovní napadání

Graf 7: Sexuální obtěžování

Graf 8: Kyberšikana

Graf 9: Úmyslné zadávání zbytečných pracovních úkolů

Graf 10: Úmyslné přetěžování pracovními úkoly

Graf 11: Izolování od ostatních kolegů

Graf 12: Zesměšňování

Graf 13: Ironická komunikace

Graf 14: Schválnosti ze strany kolegů

Graf 15: Zastrahování

Graf 16: Fyzická agrese

Graf 17: Syndrom vyhoření

Graf 18: Snaha o řešení stresujících jevů

Graf 19: Souvislost negativních jevů s odchody ze zaměstnání

Graf 20: Důraz zaměstnavatele na eliminaci stresu

Graf 21: Plánování ukončení pracovního poměru kvůli stresu

**Seznam tabulek:**

Tabulka 1: Počty setkání s negativními jevy na pracovišti

Tabulka 2: Osobní zkušenost s nežádoucími jevy

Tabulka 3: Služby poskytované zaměstnancům s cílem eliminovat jejich pracovní napětí

Tabulka 4: Negativní jevy jako důvod k odchodu ze zaměstnání

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Tabulka stresových životních událostí.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Hans Selye, příběh s krysami.....</b>	<b>III</b>
<b>Příloha C – Jak v sobě vyřešit pocit frustrace.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha D – Dotazník.....</b>	<b>VI</b>



## Příloha A – Tabulka stresových životních událostí

Zkuste si sečíst stresové body za poslední dva roky.

150 - 200 bodů – skupina mírně ohrožená stresovými vlivy

200 - 300 bodů – skupina ohrožená stresovými vlivy

nad 300 bodů – riziková skupina

úmrť partnera-partnerky	100
rozvod	73
rozvrat manželství	65
uvěznění	63
úmrť blízkého člena rodiny	63
úraz nebo vážné onemocnění	53
sňatek	50
ztráta zaměstnání	47
usmíření a přebudování manželství	45
odchod do důchodu	45
změna zdravotního stavu člena rodiny	44
těhotenství	40
sexuální obtíže	39
přírůstek nového člena do rodiny	39
změna zaměstnání	39
změna finančního stavu	38
úmrť blízkého přítele	37
přeřazení na jinou práci	36
závažné neshody s partnerem	35
půjčka vyšší než jeden průměrný roční plat	31
splatnost půjčky	30
změna odpovědnosti v zaměstnání	29
syn nebo dcera opouští domov	29
konflikty s tchánem, tchyní, zetěm, snachou	29
mimořádný osobní čin nebo výkon	28
manžel-manželka nastupuje či končí zaměstnání	26
vstup do školy nebo její ukončení	26
změna životních podmínek	25
změna životních zvyklostí	24
problémy a konflikty se šéfem	23
změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	20
změna bydliště	20
změna školy	20
změna rekreačních aktivit	19

změna církve nebo politické strany	19
změna sociálních aktivit	18
půjčka menší než průměrný roční plat	17
změna spánkových zvyklostí a režimu	16
změny v širší rodině (úmrť, sňatky)	15
dovolená	13
vánoce	12
přestupek (např. dopravní) a jeho projednání	11

## Příloha B – HANS SELYE, PŘÍBĚH S KRYSAMI

*„ Všeobecnou reakci na stres (která je stejná na nejružnější stresory) popsal poprvé asi před sedmdesáti lety (podle prvního vydání citovaného zdroje můžeme odvodit, že se pravděpodobně jednalo o rok 1935, pozn. autora) jeden z pionýrů fyziologie stresu Hans Selye. Lze říci, že se tento obor zrodil proto, že Selye byl vědec velmi hloubavý, avšak zároveň velmi nešikovný při práci s laboratorními krysami. Jeho fascinující příběh začíná v roce 1930, kdy se zrovna pouštěl do studia hormonů na endokrinologii. Jako mladý asistent hledal ve vědě nějakou nadějnou příležitost. Šťastnou náhodou se připlétl k situaci, kdy jiný biolog v laboratoři právě izoloval jakýsi výtažek z vaječníku a všichni byli zvědaví, jak tato látka působí v těle. Selye malé množství preparátu od biochemika získal a pustil se do práce. Pokusil se píchat ho denně laboratorním krysám, ale byl velmi nešikovný. Krysy upustil, honil je po celé laboratoři a tloukl je, až je nakonec chytil.*

*O několik měsíců později Selye krysy prohlížel a zjistil, že dostaly žaludeční vředy, velmi se jim zvětšily žlázy nadledvinek a zmenšila se imunitní tkáň. Byl potěšen a domníval se, že objevil účinky záhadného výtažku z vaječníků. Protože to byl dobrý vědec, zopakoval kontrolní experiment s dvěma skupinami krys. Jedna dostala výtažek a druhá pouze čistý fyziologický roztok. Jeho zručnost při práci s krysami se však nikterak nezlepšila, a tak mu všechny krysy při aplikaci injekcí upadly, on je honil, zase upustil a znovu chytil. Na konci experimentu vykazovaly obě skupiny stejné příznaky – vředy, zvětšené nadledvinky a zmenšené imunitní tkáně“ (Joshi 2007, s. 22)*

Selye usoudil, že použitý výtažek tyto změny nezpůsobil a jediné, co měly všechny krysy společné, bylo prožité trauma. Aby svou domněnku podložil, v zimě umístil krysy na terasu a v létě ke kotli. Opět vykazovaly výskyt vředů a atrofii (úbytek živé tkáně) imunitních tkání. Selye byl tedy první, kdo vytvořil teorii, že tělo má podobnou sadu reakcí na širokou škálu stresorů a že za určitých podmínek mohou stresory zdraví podlomit.

## PŘÍLOHA C – JAK V SOBĚ VYŘEŠIT POCIT FRUSTRACE

*„1. Zaměřte se na proces nikoliv na výsledek. V každém případě pracujte směrem k dosažení výsledků, ale přestaňte se trápit tím, jak to všechno dopadne. Výsledky jsou totiž ve většině případů mimo vaši kontrolu a vy přece nemůžete přebírat zodpovědnost za něco, za co plně neodpovídáte. Snažte se, dejte do toho srdce, ale výsledek přijměte takový, jaký je. Berte to celé jako užitečnou zkušenost a udělejte si reflexi toho, co jste mohli udělat lépe a poučte se z toho. S výsledkem si nicméně hlavu nelamte.*

*2. Uvědomte si, že vášně pro to, co děláte, pochází přímo z vás, z vašeho nitra, a nikoliv z vašeho zaměstnání. Pokud vášně pro to, co děláte, nemůžete najít v sobě, tak jí nenajdete nikde v okolí a to ani ve chvíli, kdy vás firma nadstandardně odměňuje. Společnosti se snaží své pracovníky motivovat skrze veliké bonusy, nová auta, luxusní hotely a krásné teambuildingy. Nic z toho, ale neuplatí vaši duši a nevyvolá v ní vášně. Tu musíte hledat uvnitř.*

*3. Přestaňte označovat věci a události pomocí „dobrý“ a „špatný“. Věci a události se kolem nás dějí a neustálé škatulkování je psychicky velmi vyčerpávající. A protože reakce našeho limbického systému na negativní události je mnohem silnější než na pozitivní, tak se snadno dostanete do tzv. „negativní spirály“. Ve chvíli, kdy přestanete „škatulkovat“, zjistíte, že jste mnohem méně ve stresu, protože nedochází k tak častému vybuzení vašeho limbického systému. Události kolem vás totiž nejsou ani dobré, ani špatné, to je vždy jen naše interpretace. Berte je tedy pouze jako události, které se staly a nic víc než to.*

*4. Uvědomte si, že vaše práce nejste vy. V práci pouze hrajete nějakou roli a tak jako herec v divadle se do ní musíte vžít. Nicméně neustále si musíte uvědomovat, že z ní můžete kdykoliv vystoupit. Někdo hraje roli generálního ředitele a někdo jiný zase roli stážisty. Každopádně oboje je jen role v práci a neříká to nic o tom, kdo opravdu jste. Jistěže tato role určitým způsobem pomáhá dotvářet vaši identitu, avšak problémy nastávají ve chvíli, kdy se stane její dominantní složkou. Přesuňte tedy své zaměření na to, kým opravdu jste.*

*5. Naučte se, jak nechat věci jít svou cestou a žijte v přítomném okamžiku. Malé dítě umí v jeden okamžik srdceryvně plakat a o minutu později se směje, až se za břicho popadá a nenese si nic z předchozího smutku. My dospělí tuto schopnost ztrácíme a tak*

*si s sebou často nosíme doslova balvany, které nás zatlačují do země. Možná vás právě čeká jednání s klientem, který byl minule velmi nepříjemný. Zkuste se zamyslet, jaký dopad na vaše nynější jednání můžou mít vaše negativní očekávání. Každá věc, která se kolem nás děje, každá situace je prostě nová událost a je třeba k ní přicházet s čistým štítem a brát ji takovou, jaká je“ (BROŽEK, Pavel. [online]. © 2014 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.paulpeters.cz/jak-byt-v-praci-stastnym/> )*

## PŘÍLOHA D - DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou tříletého bakalářského programu Řízení lidských zdrojů. Součástí mé bakalářské práce je i část praktická věnující se psychické odolnosti na pracovišti. Prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který monitoruje negativní jevy vyskytující se na pracovišti a vliv zaměstnavatele na eliminaci těchto jevů. Výsledky tohoto šetření jsou anonymní a budou použity pouze pro zpracování bakalářské práce.

Za vyplnění dotazníku Vám děkuji.

1. Jste:

- a) žena
- b) muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) do 30 let
- b) do 40 let
- c) do 50 let
- d) 51 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) vysokoškolské
- b) středoškolské s maturitou
- c) středoškolské bez maturity
- d) základní

4. Jaký je Váš rodinný stav?

- a) svobodný/a
- b) ženatý/vdaná
- c) rozvedený/á
- d) druh/družka

5. Setkal/a jste se osobně s některým z níže uvedených jevů? (možné zaškrtnout více odpovědí)

- a) pomluvy
- b) urážky, slovní napadání
- c) sexuální obtěžování
- d) kyberšikana
- e) úmyslné zadávání zbytečných úkolů
- f) úmyslné přetěžování pracovními úkoly
- g) izolování od ostatních kolegů
- h) zesměšňování
- ch) ironická komunikace
- i) schválnosti ze strany kolegů (poškození či ukrývání Vašich osobních věcí nebo pracovních pomůcek)
- j) zastrašování
- k) fyzická agrese
- l) syndrom vyhoření
- m) nesetkal/a jsem se s výše uvedenými

6. Ohodnoťte následující jevy podle toho, jakou váhu jim přiřazujete: 1-nenáročný, přijatelný, 5-naprostě nežádoucí, kritický, neúnosný

Odpověď	1	2	3	4	5
Pomluvy					
Urážky, slovní napadání					
Sexuální obtěžování					
Kyberšikana					
Úmyslné zadávání zbytečných úkolů					
Úmyslné přetěžování pracovními úkoly					
Izolování od ostatních kolegů					
Zesměšňování					
Ironická komunikace					
Schválnosti ze strany kolegů (poškození či ukrývání Vašich osobních věcí nebo pracovních pomůcek)					
Zastrašování					
Fyzická agrese					
Syndrom vyhoření					



7. Jaké z výše uvedených jevů se týkaly přímo Vás osobně? (možné více odpovědí)

- a) pomluvy
- b) urážky, slovní napadání
- c) sexuální obtěžování
- d) kyberšikana
- e) úmyslné zadávání zbytečných úkolů
- f) úmyslné přetěžování pracovními úkoly
- g) izolování od ostatních kolegů
- h) zesměšňování
- ch) ironická komunikace
- i) schválnosti ze strany kolegů (poškození či ukrývání Vašich osobních věcí nebo pracovních pomůcek)
- j) zastrašování
- k) fyzická agrese
- l) syndrom vyhoření
- m) nic z výše uvedeného

8. Řešil/a jste tyto jevy se svým nadřízeným?

- a) ano
- b) ne
- c) netýkaly se mě, proto jsem neřešila

9. Z jakého důvodu jste tyto záležitosti neřešil/a? (vypište slovy):

10. Jaká byla reakce Vašeho nadřízeného? (vypište slovy):

11. Podali jste výpověď ze zaměstnání, kdy hlavním důvodem výpovědi byly tyto negativní jevy?

- a) ano
- b) ne
- c) nic se mě netýkalo, nemusel/a jsem zvažovat podání výpovědi

12. Nabízí Váš zaměstnavatel některé z níže uvedených? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

- a) sociální intervence
- b) poskytování fitcentra na pracovišti
- c) programy ochrany zdraví (dietní kontroly, kardiovaskulární kondiční programy)
- d) psychologické poradenství
- e) relaxační místnost, prostor
- f) neoficiální firemní obědy, večeře a večírky
- g) rekreace v podnikovém rekreačním zařízení
- h) pořádání tuzemských nebo zahraničních výletů nebo dovolených
- ch) pořádání dětských táborů pro děti zaměstnanců
- i) firemní školku
- j) finanční příspěvek pro zaměstnance postižené živelnou katastrofou (povodně, požár)
- k) bezúročné finanční půjčky zaměstnancům
- l) pořádání kurzů (asertivity, komunikace, jazykové apod.)
- m) nic z uvedeného
- n) Jiné (vypište slovy)

13. Myslíte si, že Váš zaměstnavatel klade důraz na problematiku stresu a její eliminaci?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím/nedovedu posoudit

14. Co dalšího by měl Váš zaměstnavatel poskytovat nebo provádět, aby Váš vztah k zaměstnání byl lepší? (vypište slovy)

15. Zvažujete v současné době ukončení pracovního poměru z důvodu neúnosného pracovního stresu?

- a) ano
- b) ne
- c) neprožívám pracovní stres

16. Které jevy z uvedených by mohly být důvodem Vašeho odchodu ze zaměstnání? (možné zaškrtnout více odpovědí)

- a) pomluvy
- b) urážky, slovní napadání
- c) sexuální obtěžování
- d) kyberšikana
- e) úmyslné zadávání zbytečných úkolů
- f) úmyslné přetěžování pracovními úkoly
- g) izolování od ostatních kolegů
- h) zesměšňování
- ch) ironická komunikace
- i) schválnosti ze strany kolegů (poškozování či ukrývání Vašich osobních věcí nebo pracovních pomůcek)
- j) zastrašování
- k) fyzická agrese
- l) syndrom vyhoření
- m) nic z uvedeného

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Markéta Holečková**

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

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Psychologie lidské odolnosti a její role v pracovním prostředí**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 96**

**Celkový počet stran příloh: 12**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 13**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 9**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo**