



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta
Katedra psychologie

Bakalářská práce

Stres a jeho zvládání u zaměstnanců veřejné správy

Vypracoval: Renata Svobodová
Vedoucí práce: PhDr. Olga Vaněčková
České Budějovice 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b) zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 08.03.2014

Podpis:.....

Poděkování

Především děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Olze Vaněčkové za cenné rady, inspiraci, připomínky, trpělivost a metodické vedení práce.

Dále taktéž děkuji všem kolegům, kteří byli ochotni se mnou spolupracovat a své rodině za shovívavost a pochopení.

Anotace

Práce se zabývá problematikou psychické zátěže a jejími specifiky u zaměstnanců veřejné správy. Cílem práce bude identifikovat možné zdroje stresu a zmapovat preferované strategie jeho zvládnání. Teoretická část je výsledkem analýzy teoretických zdrojů k dané problematice. Shrnuje poznatky ze základních oblastí tématu: zátěž a stres, souvislosti s psychickým a fyzickým zdravím jedince, strategie zvládnání a formy prevence, specifika práce ve veřejné správě. Zaměřuje se též na výsledky z již provedených výzkumů, které se sledovanou problematikou v této oblasti zabývaly. Praktická část je zaměřena na to, jaké zdroje stresu v pracovní oblasti jsou zaměstnanci veřejné správy nejčastěji vnímané a jakými způsoby je zvládají.

Klíčové pojmy: zátěž a stres, příčiny, vznik a možnosti prevence, stresory, coping a jeho strategie, syndrom vyhoření, zdravý životní styl, zaměstnanci veřejné správy

Abstract

The work deals with the problems of mental stress and its specifics for public employees. The aim of the work will identify potential sources of stress and to map the preferred strategy of coping. The theoretical part is the result of an analysis of theoretical resources to the issue. Summarizes the findings of the main topic areas: workload and stress relating to mental and physical health of individuals, coping strategies and forms of prevention, specific work in public administration. It focuses also on the results of research already carried out by the monitoring problematic in this area dealt with. The practical part is focused on the sources of stress in the work area are public employees often perceived and how to manage.

Key words: stress and stress cause, origin and prevention, stressors, and coping strategies, burnout, healthy lifestyle, public service employees

Obsah

1	ÚVOD	7
2	TEORETICKÁ ČÁST	9
2.1	STRES JAKO POJEM	9
2.1.1	Výzkum stresu	10
2.1.2	Příznaky stresu	12
2.1.3	Stresory a salutory	13
2.1.4	Typy stresorů.....	14
2.2	STRES A JEHO ZVLÁDÁNÍ	17
2.2.1	Fáze stresu (obecný adaptační syndrom)	17
2.2.2	Důsledky stresu	19
2.2.3	Zvládání stresu	20
2.2.4	Nevhodné způsoby zvládání stresu.....	22
2.2.5	Prevence stresu.....	23
2.3	STRES NA PRACOVIŠTI.....	24
2.3.1	Faktory stresu na pracovišti	24
2.3.2	Důsledky stresu na pracovišti	26
2.3.3	Prevence stresu na pracovišti	27
2.4	STRES VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	28
2.4.1	Veřejná správa	28
2.4.2	Specifické stresory práce ve veřejné správě	29
2.5	VÝSLEDKY Z JIŽ PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ	33
3	PRAKTICKÁ ČÁST	36
3.1	CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	36
3.1.1	Cíl práce.....	36
3.1.2	Výzkumný problém a výzkumné otázky.....	36
3.2	PRŮBĚH ŠETŘENÍ.....	37
3.2.1	Metodika	37
3.2.2	Výzkumný terén	37
3.2.3	Charakteristika výzkumného souboru	38
3.3	POSTUP ŠETŘENÍ	38
3.4	PRŮBĚH ŠETŘENÍ.....	39
3.5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	45
4	ZÁVĚR	50

1 ÚVOD

Problematika stresu je v současnosti v životě lidí čím dál aktuálnější, týká se nejen jich samotných, ale i jejich okolí. O stresu se hodně hovoří, slovo stres se skloňuje ve všech pádech. V zaměstnání většina z nás tráví spoustu času, někdy i více, než se svojí rodinou. Na dnešní zaměstnance je kladen tlak ze všech stran. Stresující faktory jsou součástí pracovní zátěže u spousty povolání.

Ve veřejné správě zaměstnanci vykonávají správní činnosti v rozsahu samostatné a přenesené působnosti. Jejich odvedená práce musí být kvalitní i přesto, že je vykonávána pod tlakem jejich nadřízených, ale i pod tlakem občanů řešit jejich záležitosti urychleně. Nasazují vysoké pracovní tempo, mají velkou odpovědnost. Přitom musí respektovat a dodržovat platné zákony, normy a postupy, musí si neustále zvyšovat svoji kvalifikaci a prohlubovat znalosti dalším vzděláváním. Často dochází ke změně charakteru jejich práce, k nárůstu administrativních činností. Nemohou si vybírat, s kým budou jednat a komunikovat. Mnohdy trpí strachem ze ztráty zaměstnání. Nepoměr mezi těmito požadavky na práci a samotnými možnostmi pracovníka mohou vyvolávat zvýšené napětí, které může způsobovat stres.

Jedná se o zdravotní a psychologické téma, které se týká velkého počtu osob, možná bychom mohli říci téměř každého z nás. Kromě tělesného stavu člověka ve stresu je důležité brát v úvahu celý organismus, jeho tělesnou i duševní stránku. Pokud se zeptáme lidí ve svém okolí, co škodí našemu organismu, ihned si všichni vybaví problematiku kouření, alkoholu a návykových látek. Že podobné následky může mít i nadměrný stres, to už si uvědomuje málokdo. Dříve lidé umírali na infekční nemoci, dnes lidé umírají z dost velké části na nemoci, na jejichž vzniku se podílel stres. Spěcháme se najíst, rychle někomu něco říct, rychle něco vyřídit, rychle někam dojet. Často pak žijeme život bez radosti. Setkáváme se s nespokojenými lidmi. Jsme ubíjeni stresem. Trpí naše okolí, naše vztahy, naše zdraví.

Téma stresu je spjato s otázkami mezilidských vztahů v zaměstnání, s konfliktními situacemi, se vzájemným vlivem rodiny a práce, s komunikací. Mezilidské vztahy

mohou být v našem životě zdrojem velkého uspokojení, ale přinášejí i značný stres. Myslím, že přáním každého zaměstnavatele by měla být spokojenost zaměstnance.

Cílem práce je zmapovat situaci pracovníků veřejné správy a zjistit, jaké vnímají hlavní zdroje stresu ve své práci a jakými způsoby je zvládají. Zde je třeba uvést, že k obecné problematice stresu je možné najít a vyhledat dostatek literatury, ale zároveň v konkrétní oblasti jeho zvládání u pracovníků veřejné správy literatura prakticky neexistuje, téma není dostatečně zmapováno a výsledky jsou uveřejňovány pouze sporadicky. Bylo tedy třeba opírat se pouze o články v odborném tisku, o zprávy některých ministerstev. Zároveň jsou zpracovány mé dlouholeté zkušenosti s prací ve veřejné správě, konkrétně na městském úřadě.

Teoretická část práce se zabývá definováním pojmu stres a dalších pojmů s tím souvisejících. Popisuje jeho vznik a příznaky, druhy stresorů, možnosti prevence stresu, coping a jeho strategie, syndrom vyhoření a v neposlední řadě se zmiňuje i o zdravém životním stylu a prevenci, která s touto problematikou souvisí. Analyzuje specifika práce ve veřejné správě.

Praktická část zahrnuje postup a šetření kvalitativního charakteru, kde hlavní použitou metodou byl hloubkový rozhovor. Formou dotazování bylo u spolupracovníků Městského úřadu ve Vimperku zjišťováno, jakou mírou stresu jsou kolegové v zaměstnání zatíženi a jak se s ním vyrovnávají. V závěru jsou pak shrnuty nejvýznamnější příčiny a zdroje stresu v zaměstnání, které vnímají zaměstnanci nejčastěji a způsoby zvládání přímo na pracovišti i mimo pracovní dobu.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 STRES JAKO POJEM

V současné době existuje velké množství definic stresu. Některé jsou jednoduché, jiné jsou velmi důkladně propracované. Žádná z nich však zatím nedokázala tento fenomén detailně a zcela výstižně popsat. Jisté je, že ve velmi krátkém časovém období lidstva se výrazně změnil a stále mění způsob života, způsob komunikace, charakter a způsob práce. Anglické slovo „stress“ pochází ze starého francouzského výrazu „estrecier“ (přinutit nebo nutit), které je odvozeno z latinského „strictus“ (utlačovat nebo stlačovat).

Většina autorů, kteří se stresem zabývají, posuzuje stres jako děj, jež je možno snadno identifikovat, studovat a řídit stejně jako jiné procesy, související s myšlením a vnímáním člověka. My však můžeme popsat jen tu skutečnost, že stres je pocit, který vyvolává nějaká zátěž. Stres patří spolu s frustrací, konfliktem, krizí a deprivací mezi zátěžové situace. Všeobecně můžeme charakterizovat zátěžové situace jako takové, které narušují psychickou rovnováhu někdy jen dočasně nebo částečně, jindy trvaleji. Tento termín byl již dříve znám z oblasti mechaniky. Hovořilo se zde o stresu u materiálu.

Křivohlavý uvádí, že u člověka hovoříme o stresu tehdy, když se dostává do zátěžové situace a doléhá na něho různý druh tlaku, který působí ze všech stran. Je pro něj podstatný poměr mezi mírou stresogenní situace a silou danou situaci zvládnout. O stresu hovoří pak v tom případě, že míra intenzity stresogenní situace je větší než schopnost nebo možnost člověka takovou situaci zvládnout. Nazývá ji nadlimitní nebo také nadhraniční zátěží (2001, s. 169).

Charvát popisuje stresovou situaci jako značnou odchylku, při které je ohrožena integrita celého systému. Jinými slovy je ohrožen jeho život (1973, s. 78). Charvát také zavedl v souvislosti se stresem české slovo zátěž.

Melgosa klade důraz na poznatek, že stres není nutně špatný, protože mnohdy člověku pomůže dosáhnout vytouženého cíle. Říká, že stresem není úzkost nebo strach, že stres není přímá příčina nemoci, i když často přispívá k jejímu vývoji (2011, s. 20).

Vágnerová upozorňuje, že termín stres má dnes široké použití a označuje se jím i zátěžová situace nebo stav jedince. Psychologické pojetí stresu je tak širší než pojetí biomedicínské a z psychologického hlediska ho můžeme chápat jako stav nadměrného ohrožení a zatížení (2008, s. 50).

Podle internetového portálu wikipedie je *stres funkční stav živého organismu, kdy je tento organismus vystaven mimořádným podmínkám (stresovým podnětům, stresorům), a jeho následné obranné reakce, které mají za cíl zachování homeostázy (stálost vnitřního prostředí) a zabránit tak poškození nebo smrti organismu* (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stres>).

Stres je jednoznačně součástí každé práce, a pokud by neexistoval, pravděpodobně bychom se nudili. Nemůžeme jednoznačně říci, že stres je vždy špatný a negativní. Stres je odpovědí našeho organismu na danou situaci. Nadlimitní zátěží se pak stává celá stresogenní situace, kterou může být jen jeden stresor nebo několik stresorů působících pohromadě (sociálních, ekonomických, intimních, apod.). *V soudobých psychologických studiích stresu se často objevuje hypotéza, která říká, že je možné, že se běžné každodenní starosti podílejí na větším množství stresů než tzv. velké individuální stresory* (Křivohlavý, 2001, s. 171).

Stres je reakce organismu na jeho potřeby a požadavky, stav určitého fyziologického nebo psychologického napětí, příprava na útok nebo útěk, ale i počátek mnoha onemocnění.

2.1.1 Výzkum stresu

Jelikož těžké životní situace existovaly, existují a existovat budou, není divu, že tuto oblast lidé odnepaměti studovali. Badatelé se především zabývali otázkou, zda si člověk v těžké situaci zvolí boj a kdy zvolí útěk. Křivohlavý uvádí, že v průběhu 20. století

došlo poprvé k soustavnému experimentálnímu studiu tohoto jevu. Tyto výzkumy následně vedly k rozvoji medicíny, ale i k rozvoji psychosomatiky a psychologie zdraví (2001, s. 166).

První pokusy vedl Ivan Petrovič Pavlov, který zkoumal chování psů, kteří byli vystaveni konfliktním situacím. Dalším badatelem byl americký fyziolog Walter Cannon. Ten se zabýval odhalováním fyziologických změn v organismu zvířat, která byla vystavena těžkým situacím (nadměrnému hluku, nadměrné teplotě). Cannon zjistil, že v situaci ohrožení dochází k mobilizaci celého organismu a k celkovému zvýšení činnosti sympatického nervového systému (Křivohlavý, 2001, s. 166). Zároveň však Selyeova a Cannonova práce podléhala kritice. Především proto, že při svých výzkumech využívali pokusná zvířata a své výsledky přenášeli obecně na člověka. Přitom výzkum nebral v potaz lidskou duševní stránku.

Za otce výzkumu stresu a zakladatelem nauky o stresu je považován maďarsko-německo-kanadský fyziolog Hans Selye. Při svých výzkumech se zaměřil na činnost endokrinního systému. Zjistil, že bez ohledu na druh stresoru dochází vždy ke stejným fyziologickým reakcím. Tento druh reakce organismu na ohrožení pojmenoval GAS – General Adaptation Syndrom (obecný adaptační syndrom), přičemž uvedl tři jeho fáze: poplachová, rezistence, vyčerpání. Selye svými zjištěními naznačil jeden model zrodu nemocí, v současnosti známých jako civilizační nemoci, mezi které patří zejména kardiovaskulární onemocnění, vysoký krevní tlak, poruchy imunitního systému a další (Křivohlavý, 2001, s. 167). Selye uvedl, že *naprostá nepřítomnost stresu znamená smrt* (Melgosa, 2001, s. 27).

Výzkumy, které se zabývaly specificky lidskými formami zvládnání těžkostí, uskutečnil R. Lazarus. Hlavní důraz kladl na to, co se děje v psychice člověka, který se dostává do těžké životní situace. Formuloval tak model dvojího zhodnocování. Prvotní zhodnocení situace je momentální stav ohrožení, ale i to, co by se mohlo stát. Druhotné zhodnocení jsou možnosti člověka zvládnout danou situaci, a přitom zvážit naději na to, aby se člověk mohl ubránit tomu, co ho ohrožuje. V obou těchto situacích bral v potaz nejen objektivní stav světa, ale kladl důraz i na roli subjektivního vidění světa daným člověkem. Zároveň Lazarus poukázal na to, že je třeba při hodnocení zátěžové situace

brát ohled i na zranitelnost daného člověka. Jako příklad uvádí, že zranitelnější je dítě nebo starý člověk než mladý energický člověk (Křivohlavý, 2001, s. 169).

2.1.2 Příznaky stresu

Křivohlavý ve své literatuře uvádí příznaky stresu, které dělí na fyziologické, emocionální a behaviorální (1994, s. 29).

Fyziologické příznaky stresu souvisejí s typem osobnosti. Do této skupiny patří zejména bušení srdce, bolest na hrudi, nechutenství a plynatost, křečovitě bolesti v dolní části břicha, případně spojené s průjmem, časté nucení na moč, snížení až nedostatek sexuální touhy, změny v menstruačním cyklu, bodavé a palčivé pocity v rukou a nohou, svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, bolesti hlavy v krční oblasti, častější migréna, vyrážka v obličeji, nepříjemné pocity v krku, potíže v soustředění.

Emocionální (citové) příznaky stresu jsou prudké a výrazné změny nálad a nadměrné trápení se věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité. Neschopnost projevit sympatii či empatii, nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický zjev, nadměrné denní snění, nadměrné pocity únavy, obtížné soustředění pozornosti, zvýšená podrážděnost, popudlivost a úzkostnost.

Behaviorální příznaky stresu jsou dány chováním a jednáním lidí ve stresu. Řadíme sem nerozhodnost, zvýšenou absenci v práci, nárůst nemocnosti, velmi pomalé uzdravování po nehodách a úrazech, sklon k nepozornému řízení, ale i zvýšenou nehodovost, zhoršenou kvalitu práce i snížené množství vykonané práce, vyhýbání se sporům a odpovědnosti, častější používání výmluv, zvýšené množství vykouřených cigaret za den, zvýšenou konzumaci alkoholických nápojů, vyšší závislost na drogách různého druhu, nechutenství nebo naopak přejídání, změny v denním životním stylu a rytmu, problémy s usínáním a zaspáním po probuzení.

2.1.3 Stresory a salutory

Za stresory (negativní životní faktory) označujeme tlak nepříznivých životních podmínek a nepříznivých vlivů, které nás mohou dovést k tíživé osobní situaci. Mají určitý podíl na poškozování zdraví člověka.

Naopak můžeme hovořit i o faktorech, které v těžké životní situaci člověka posilují, povzbuzují a dodávají mu sílu, výdrž v boji, odvahu, a zde pak mluvíme o salutorech (pozitivních životních faktorech). Ty ovlivňují naše zdraví kladně. V reakci na stres nacházíme individuální rozdíly. Pro někoho může být zkouška, dopravní zácpa nebo nehoda se členem rodiny vyčerpávajícím zážitkem, který negativně působí na jeho nervový systém, zatímco jiného člověka tytéž situace téměř nevyvedou z klidu (Křivohlavý, 2001, s. 170).

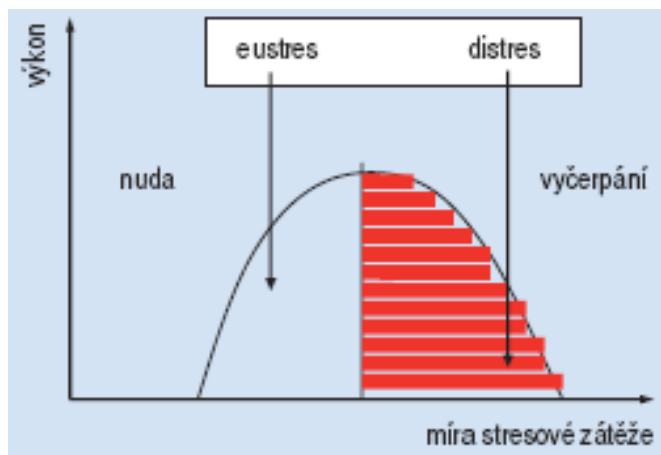
Stres můžeme hodnotit jako sílu, která způsobuje tělesné vyčerpání a utrpení. Doprovází náročné životní situace. Většinou tak zdůrazňujeme jeho negativní stránku, tzv. distres. K distresu dochází tak, že jsme přesvědčeni o tom, že nemáme dost sil a variant zvládnout to, co nás ohrožuje, a emocionálně nám není dobře. Stres ale může působit i pozitivně – tzv. eustres, jako určitý tlak v životě, který nezbytně potřebujeme. Příkladem kladných zážitků může být například narození dítěte, výhra, oslavy. Zároveň nám pomáhá dosahovat vyšších cílů. Eustres se může objevit i tam, kde se člověk z vlastního popudu dostane do hraniční situace rizika, jako například při sportovním výkonu (Křivohlavý, 2001, s. 171).

Stres, který překračuje hranice adaptability, nazýváme hyperstres. Jde o stav neustálého distresu, který negativně ovlivňuje naše vztahy a naši pracovní výkonnost. Vede k syndromu vyhoření, žaludečním vředům, srdečním záchvatům a psychickému zhroucení. Zátěž, která nedosahuje obvyklé intenzity stresu, označujeme jako hypostres. V průběhu této práce se budu zabývat stresem a zátěží ve smyslu právě distresu (Carnegie, 2011, s. 23).

Mezi stresem a výkonem existuje určitý vztah. Přiměřený stres zajišťuje optimální výkon. Pokud stres není přítomen, výkon je na nízké úrovni. Při přemíře stresu je

výkonnost dobrá, ale má klesající tendenci. Pokud je stres na nejvyšší úrovni, je výkon velice nízký.

Obrázek č. 1 – Reaktivita na stres



Zdroj: Večeřová-Procházková, A., Honzák, R. (2009)

Stresory je možné podle Selyeho klasifikovat jako fyzikální a emocionální. Mezi fyzikální řadí například jedy, radiaci, znečištění vzduchu, vibrace, meteorologické vlivy, změny ročních období, změny tlaku vzduchu, viry, bakterie, katastrofy, nehody, úrazy, genetickou zátěž, těhotenství. Do skupiny emocionálních stresorů přiřazuje úzkostnost, zármutek, obavy, strach, nenávisť, zlobu, nevyspělost, přílišnou ustaranost (Křivohlavý, 1994, s. 12).

Zde je vhodné uvést, že míra stresu záleží na osobnostní charakteristice každého jedince. Každý člověk zvládá zátěž jinak a pro každého je stresující něco jiného. Na jedné straně existují ti, pro které jsou životní překážky neřešitelným problémem, někteří je vnímají jako nebezpečí a v druhé řadě stojí ti, kteří těžkosti berou jako výzvu, a tak si zvyšují své sebevědomí.

2.1.4 Typy stresorů

Na každého člověka působí velké množství stresorů. Vyskytují se v různých oblastech jeho činnosti, prolínají se, vzájemně se ovlivňují a působí nerovnoměrně. *Spěch,*

neschopnost předvídat budoucnost a pocit, že se mi věci vymkly z rukou, jsou tři nejčastější příčiny stresu (Melgosa, 1994, s. 65).

Charvát uvádí, za nejdůležitější a nejrozsáhlejší stresor, který působí na člověka je **zaměstnání**. Souvislost s prací je dána především naším civilizovaným životem, v němž působí zejména spěch, hluk, napětí, vzájemné vztahy mezi lidmi, nesplněné termíny, nedostatek nočního odpočinku (1973, s. 126). Na zaměstnance jsou kladeny vysoké požadavky a zároveň je mu dáвана malá možnost řízení potřebných věcí. Vzájemné vztahy mezi lidmi při práci, mezi spoluzaměstnanci nebo i s nadřízenými mohou být záporné i kladné. V tom záporném smyslu hovoříme o mezilidských konfliktech a nedostatku sociální opory.

Dalším problémem v zaměstnání je přetížení, tj. množství práce, kterou má daný člověk vykonat, je vyšší, než je schopen vykonat za čas, který má k dispozici. Kromě množství práce může jako distres působit i nadměrná míra odpovědnosti. Jedná se zejména o zaměstnání, kde je na osobu kladena odpovědnost za svěřené lidské životy, jako například lékaři či dispečeri letového provozu. Jiným problémem může být nevyjasnění kompetencí – pravomocí na pracovišti, nejasně stanovený pracovní úkol a jeho limity a hranice. V některých případech je pak špatná zpětná vazba, špatné ohodnocení práce. Jistě podstatným rysem je i očekávání naplnění ambicí každého člověka. Pokud je zaměstnanci umožněno prokázat své schopnosti a dovednosti, pak by měl být úměrně ohodnocen. Pokud tato jeho snaha není uspokojena, může se objevit stres. V poslední době se stále více hovoří o nezaměstnanosti. *Ztráta zaměstnání a nemožnost nalezení vhodného místa a zajišťování s tím spojené potřebné ekonomické základny rodiny patří ke stresogenním faktorům (Křivohlavý, 2001, s. 176).*

K negativním jevům nejen v zaměstnání, ale i v celém našem životě patří **hluk**. Ovlivnit přitom můžeme např. nastavení hlasitosti telefonu, umístění kopírky tak, abychom neustále neslyšeli její rachot. Kdo však pracuje v hlučném prostředí továrny, v tiskárně apod. nachází se v nebezpečném tělesném i duševním trvalém stresu. Hlučné prostředí se negativně projevuje i u osob např. zvýšenou nespavostí, bolestmi hlavy, zvracením žaludečními vředy, vyšším krevním tlakem, svalovým napětím (Křivohlavý, 2001, s. 177).

Harss a Maier uvádějí, že také **ergonomické zátěže** vytvářejí pod prahem našeho vědomého vnímání stres. Čím více těchto zátěží obsahuje naše prostředí, tím jsme náchylnější ke stresu (1994, s. 136).

Nedostatek spánku je další důležitý stresor. Má přímý vliv na snížení pozornosti a zhoršení koncentrace, vede k nadměrným pocitům únavy. Negativně jej může ovlivňovat například směnnost práce. Nedostatek spánku může být příčinou stresu. Naopak i stres může vést k poruchám spánku (Křivohlavý, 2001, s. 177).

Jako možnou stresovou situaci můžeme označit i **vztahy mezi lidmi**. Do této skupiny zařazujeme stres, který vzniká u osob, které plní své požadavky v zaměstnání a zároveň jsou vytíženi v domácnosti. V zaměstnání mohou vznikat nedůtklivé vztahy mezi spolupracovníky, donášení, pomlouvání, kritika, nedůvěra, nedostatek komunikace. Chybí ochota naslouchat druhým, porozumět jim, ocenit je, uzavírat kompromisy v případě vzniku konfliktu. Můžeme se setkat s manipulativním, nečestným člověkem, který se snaží činit druhého odpovědným za vývoj a řešení nějaké situace. V tomto případě nemůžeme hovořit o spolupráci, naopak se tento člověk stává pro ostatní zdrojem nervozity a problémů. Stresorem se může stát například kárající šéf, upovídaný kolega, hádavá tchýně, nerudný číšník, rigidní úředník, partner, umínuté dítě (Praško, Prašková, 1996, s. 24).

Za stresující můžeme uvést i **negativní sociální jevy**, které vnímáme jako stres se zaměřením na sociální charakteristiku prostředí. Jsou to naše obavy z různých kriminálních činů, nebo obavy z bezmoci a nemožnosti situaci změnit. Tomu napomáhají především informace o těchto činech, které jsou uváděny v médiích (Křivohlavý, 2001, s. 178).

Někteří jedinci mohou jako stres vnímat **omezený prostor**. Například množství lidí v tzv. tlačenici může zvyšovat napětí, zhoršují se mezilidské vztahy, což se může projevit až agresivitou. Člověk si potřebuje udržovat určitý odstup, jakousi neviditelnou ochranu, kterou budou ostatní lidé respektovat, z důvodu jeho bezpečí. Ale můžeme hovořit i o stresu v dané sociální situaci, která pro nás může být nepříjemná např. tím,

že musíme vcházet do osobního kontaktu s lidmi, který si nepřejeme (Křivohlavý, 2001, s. 179).

V zásadě nejnebezpečnější jsou jakákoliv **dlouhodobá napětí**. Tato oblast stresorů je velice různorodá, ale záleží především na dlouhodobém a poměrně trvalém působení, která mohou být až chronická. Jako příklad uvádí Křivohlavý trvalé neshody v manželství, trvalý nedostatek peněz v domácnosti, dlouhodobě nevyhovující bydlení, dlouhodobé výchovné starosti s dětmi, trvalé potíže v zaměstnání, nadměrná soupeřivost, šikanování, přehlížení, závist až nenávisť, dlouhodobá nezaměstnanost apod. (2001, s. 179).

2.2 STRES A JEHO ZVLÁDÁNÍ

2.2.1 Fáze stresu (obecný adaptační syndrom)

Každé zvládání stresu má své zákonité fáze, kterými jedinec prochází. Nejčastěji jsou označovány jako fáze varovná, fáze adaptace a fáze vyčerpání. Každá má své specifické znaky.

Varovná fáze (poplachová)

V této fázi dochází k setkání se stresorem, k jasnému varování, k mobilizaci všech obranných systémů. Situace může být vyvolána jednotlivými podněty nebo celou skupinou podnětů. Tuto fázi řídí hypotalamus a části limbického systému. Objevují se tělesné reakce, vysoký krevní tlak a srdeční tep, zvýšená činnost sympatického nervového systému, zrychluje se dýchání, potní žlázy zvyšují svoji činnost, krev se shromažďuje do svalů. Pokud si člověk uvědomuje možnost vzniku stresové situace, může dojít k případnému řešení a důsledky stresu se nikdy neprojeví.

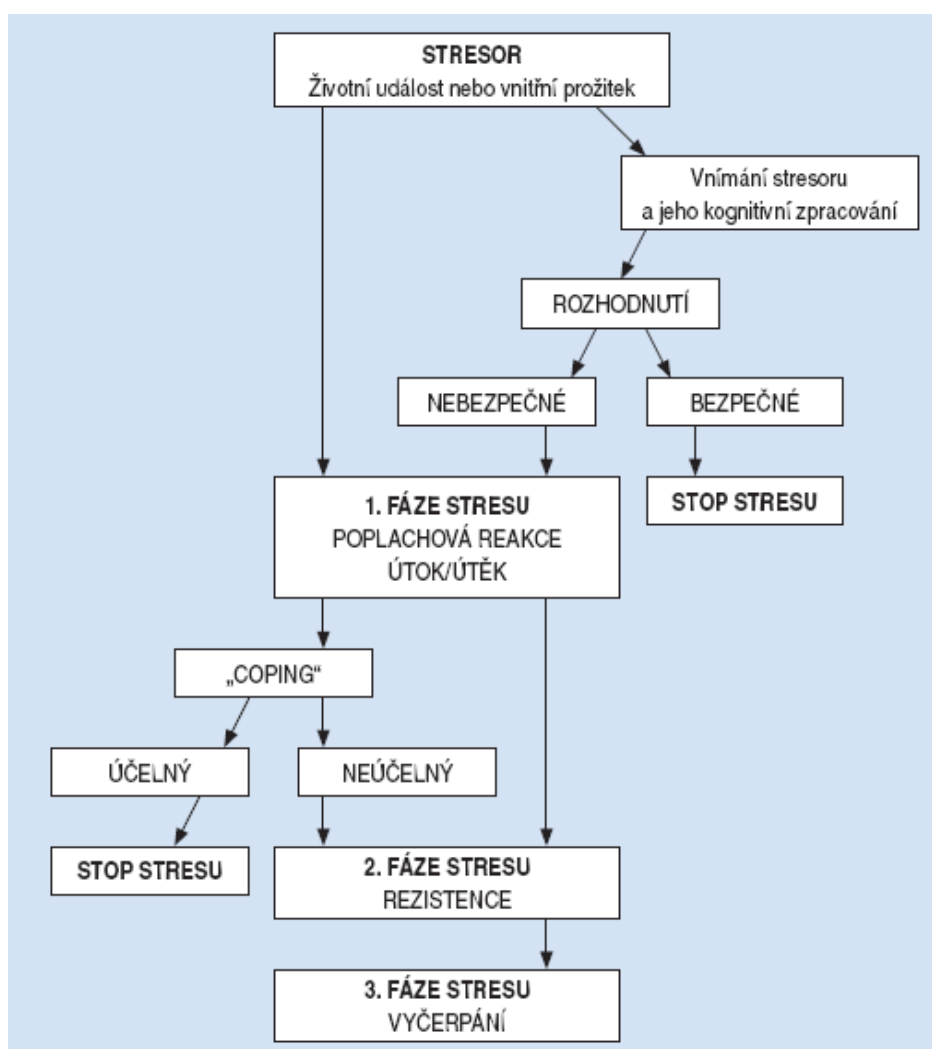
Fáze adaptace (rezistence)

Zde nastává vlastní boj organismu se stresorem. Závisí na tom, jak silný je tento stresor a jak je bojeschopný organismus. Dostávají se frustrující pocity, člověk ztrácí příliš mnoho energie, snižuje se produktivita člověka, narůstají obavy z neúspěchu.

Fáze vyčerpání

K této fázi dochází, pokud organismus stresoru podléhá. Projevuje se únavou, která nelze odstranit dobrým spánkem v noci, je provázena nervozitou, podrážděností, napětím a zlostí. Objevují se stavy úzkosti a imunita je snížena. Objevují se deprese (ztráta motivace, nespavost, pesimistické myšlenky, negativní pocity se stále prohlubují). Z této fáze je většinou potřebná pomoc z vnějšku, vyžaduje velké úsilí.

Obrázek č. 2 – Fáze stresu



Zdroj: Večeřová-Procházková, A., Honzák, R. (2009)

2.2.2 Důsledky stresu

Zdravotní problémy

Potenciální zdravotní riziko v případě stresu se týká chronicky, dlouhodobě působících stresorů, se kterými si člověk neumí poradit. V moderním světě práce se stal neúměrný stres velkým zdravotním rizikem. Stres bývá jedním z mnoha faktorů, které způsobují nemoc. Nejškodlivější je kumulace stresu a jeho dlouhodobé působení. Stres může působit přímo, tzn., že má vliv na imunitní, endokrinní nebo nervový systém. Nepřímým vlivem na zdravotní stav se rozumí vliv stresu na chování člověka např. na změnu životního stylu. Mezi onemocnění, na která má vliv stres patří zejména infekční nemoci, kardiovaskulární onemocnění, hypertenze, bolesti hlavy, astma, diabetes, onemocnění imunitního systému. Často dochází ke ztrátě sebevědomí (Křivohlavý, 2001, s. 184).

Hlavní odpovědí na stresovou situaci je únava. Jejím projevem je pokles výkonu. Příčinou únavy běžného dne je hromadění následků různých, zpravidla drobných stresujících situací. Pociťují ji i lidé, kteří svou profesi neradi nebo ne příliš úspěšně vykonávají. Je však důležité si uvědomit, že stres nepůsobí na celou populaci stejně. Osoby, které patří mezi tzv. pesimisty, prožívají daleko intenzivněji působení stresorů, a to jak velkých, tak i drobných těžkostí. Stres také často stojí u zrodu deprese. Ale i zde musíme přičíst i další faktory jako sebehodnocení, existence či neexistence sociální opory, pocity beznaděje a bezmoci. Míra odolnosti vůči zátěžím závisí na geneticky podmíněných vrozených předpokladech a dále vychází z jeho individuálních zkušeností (Křivohlavý, 2001, s. 197).

Posttraumatická stresová porucha

Dlouhodobým působením stresu může dojít ke vzniku posttraumatické stresové poruchy. Jedná se o duševní poruchu, která vzniká po náhlých, život či osobní integritu ohrožujících událostech (např. válečný konflikt, těžká autonehoda, povodeň, požár, pracovní úraz nebo náhlé úmrtí dítěte). Je to zpožděná reakce na stresovou situaci, která trvá jen krátkou dobu, ale působí velmi intenzivně se závažnými důsledky. Stala se neobyčejně významnou a častou lidskou potíží. K hlavním symptomům patří pocit otupělosti, odcizení, úzkost, poruchy spánku, opakování traumatu ve vzpomínkách,

pocity viny z přežití apod. *Velká většina nemocí, s nimiž se lidé dnes obracejí na lékaře, je - přinejmenším z určité části – psychosomatických, spoluzpůsobených stresem.* (Křivohlavý, 1994, s. 37).

Syndrom vyhoření (burnout syndrome)

S dlouhodobým stresem úzce souvisí syndrom vyhoření. V současné době je to velmi rozšířený pojem, souvisí s dnešní uspěchanou dobou. Člověk nemá čas na své zájmy, na odpočinek. Klade si příliš vysoké cíle, které pak nedokáže plnit. Pokud nebudeme využívat všech nástrojů, jak co nejvíce zmírnit dopady stresu, může nás potkat problém právě v podobě syndromu vyhoření.

Vychází z chronického stresu, klíčovou složkou je emoční vyčerpanost, kognitivní vyčerpání a celková únava. Není to nemoc, ale jedná se o proces, reakce na dlouhodobě neřešený pracovní stres. Je to důsledek nadměrných a jednostranných požadavků na psychickou vitalitu a odolnost. Příčinou jsou nadměrné psychické a emocionální nároky. Vyskytuje se zvláště u profesí obsahujících práci s lidmi a významnou roli u jeho projevů hraje délka zaměstnání. Syndrom se často objevuje i u workoholiků, kteří projevují své pocity vyčerpanosti, jsou apatičtí, nedokážou sami překonávat každodenní překážky. Základním pocitem je profesionální selhání, neúspěch, nesmyslnost profesionálního úsilí. Dochází ke ztrátě motivace. Často je důsledkem selhání při hledání smyslu života. Mnozí si často vážnost svého psychického stavu neuvědomují.

2.2.3 Zvládání stresu

Schopnost zvládat stres je považována za jednu z nejvýraznějších známek duševního zdraví. (Křivohlavý, 2001, s. 85). Zvládání stresu označujeme termínem coping, tj. nasazení sil k boji se stresem, přičemž cílem je změnit situaci. Je to dynamický proces zaměřený na řešení problému. Postup vyplývá z přesvědčení, že problém mohu vyřešit a jsem schopen dosáhnout cíle. Copingové strategie jsou vědomé racionální způsoby vypořádání se s úzkostmi života. Termín strategie se původně používal ve vojenské terminologii. Zdůrazňuje se, že je o umění získat pro sebe výhody a pro nepřítele vytvořit nejnevýhodnější podmínky boje. V širším slova smyslu určuje jakýsi pečlivě vypracovaný plán, postup, program k dosažení zcela určitého vytyčeného cíle

(Křivohlavý, 1994, s. 43). Křivohlavý dále zdůrazňuje, že je třeba si uvědomit rozdíl mezi zvládnáním a adaptací. Adaptace je chápána jako vyrovnání se s přiměřenou zátěží, kterou lze celkem snadno zvládnout. Zvládnání je boj člověka s nadlimitní zátěží. Je to tedy takový vyšší stupeň adaptace, sloužící k řešení krizí, kdy nemáme pro řešení problémů dostatečné zkušenosti ani vědomosti, proto řešení musíme hledat, zkusíme a ověřujeme různé cesty (2001, s. 45).

Podle slov Schreibra člověk stresu normálně nepodléhá, leda v krajních podmínkách, je-li někde hladomor, sucho, infekce nebo epidemie. Přitom poškození stresem a vůbec vnímání stresu je velmi individuální. Říká, že stresu se nelze zbavit, je to fenomén v biologickém, psychologickém, ale i v tělesném vývoji člověka. A prakticky všichni žijeme ve fázi adaptace (www.abicko.avcr.cz). Dále Schreiber doporučuje k dosažení klidu a duševní vyrovnanosti některé postupy, které dosud nebyly součástí běžného lékařství, ale v posledních desetiletích jsou stále častěji používány. Jsou to relaxace, jóga, autogenní trénink a transcendentní meditace (2000, s. 90).

Ke zvládnání stresu je vhodná relaxace. Ta umožňuje zvládat projevy úzkosti a stresu. Vyžaduje to však trpělivost a časté opakování nácviku techniky. Důležité je také dýchání. *Tak, jak večerní koupel slouží očistě celého těla, může relaxace sloužit celkovému zastavení a očistě duše.* (Praško, Prašková, 2001, s. 114).

Důležité pro zvládnání stresu je pozitivní myšlení. Jedná se o naše osobnostní nastavení a přístup k problémům. Dosahujeme toho tím, že se snažíme každý problém vnímat pozitivněji a přijímat jej jako příležitost. V této souvislosti by měl být samozřejmostí dostatek spánku, výživa a denní režim (www.firemni.sociolog.cz).

Zvládnání stresu je proces, který by měl směřovat k určitému cíli. Pokud nejsme schopni zvládat zátěžové situace, hrozí nám narušení psychické rovnováhy. Všechny copingové strategie, které jsou uváděny v literatuře, vycházejí ze dvou základních vzorců reagování na zátěž, a tou je útok nebo útek. Útok představuje aktivní variantu, kdy člověk s nepříznivou situací bojuje. Opačnou variantou je útek, kdy se snažíme přenést odpovědnost na někoho jiného nebo se snažíme popřít existenci problému. Lazarus stanovil čtyři vytypované strategie zvládnání stresu. Strategie netečnosti (apatie), kdy

člověk se chová apaticky a upadá do pocitů bezmoci, deprese a beznaděje. Strategie vyhnutí se působení noxy (škodliviny), která se projevuje pocity obavy, bázně a strachu. Třetí je strategie napadení útočnicka. Poslední strategií je posilování vlastních zdrojů síly, to znamená, že osoba se snaží o výcvik dovedností, výcvik sebekontroly a sebevlády (Křivohlavý, 1994, s. 44). *Oč jde? Posilovat v těle vlastní obranné mechanismy boje se stresem*. H. Selye (Křivohlavý, 1994, s. 39).

Psycholožka Kučerová uvádí, že v minulosti se lidé věnovali náboženství, které jim přinášelo úlevu a pomáhalo vyrovnávat se s nepříjemnostmi. V dnešní době neexistuje podobný mechanismus, který by nás zbavoval nejistoty a strachu. Od každého z nás se očekává, že se bude stále učit, zdokonalovat se a pracovat jako stroj. Proto se čím dál častěji lidé obracejí na pomoc psychologů, kteří se jim snaží pomoci se vyrovnat se stresem a předejít tak závažnějším důsledkům jeho působení. Ti by jim měli pomoci, aby se cítili lépe a zabývali se věcmi, které jsou pro ně opravdu důležité (Časopis Zdraví, 5/2012).

2.2.4 Nevhodné způsoby zvládnání stresu

Všichni bychom si přáli žít v klidu a spokojeně. Pokud se ocitneme v nepříjemné situaci, snažíme se udělat vše pro to, abychom tento nežádoucí stav změnili. Nepříjemného pocitu se pochopitelně snažíme zbavit co nejrychleji. Pro každého člověka bylo vždy lákavé, najít si nějaký prostředek, který nám bez námahy přinese pocit štěstí a pohody. Mezi nejvíce oblíbené patří zejména alkohol, drogy a cigarety. Tyto látky nám opravdu mohou přinést chvilkovou úlevu, ale pokud se stanou naším častějším přítelem, mohou si vybrat vysokou daň ve formě podlomeného zdraví, ale i zmařeného života. Tyto formy úniku ze stresových situací se pak můžou stát stresem samy (Křivohlavý, 2004, s. 55).

Při stresu také často zanedbáváme životosprávu. Nedodržujeme pitný režim, přijímáme nadměrné množství soli, živočišných tuků a cukrů. Tyto způsoby mohou vést ke zvyšování vnitřního napětí (Křivohlavý, 2001, s. 15). K dalším nevhodným způsobům můžeme připojit i zanedbávání sociálních kontaktů, zájmů a pohybových aktivit.

2.2.5 Prevence stresu

Prevence na úrovni jednotlivce je důležitou součástí prevence stresu obecně. Je důležité vědět o tom, jak na nás působí dlouhodobý stres a jak jsme schopni reagovat v komplikovaných situacích. Vzhledem k tomu, že nemůžeme striktně oddělit pracovní život od soukromého, má jeden vliv na kvalitu toho druhého.

Je třeba uvést, že stejně tak jako největší stres způsobují mezilidské vztahy, ať už v rodině, v práci, mezi přáteli, tak zároveň mezilidské vztahy patří k okolnostem, které přinášejí nejvíce potěšení. Člověk od narození až do své smrti hledá ve svém životě určitý vztah. Výstižně to uvádí psycholog Abraham Maslow ve své pyramidě lidských potřeb. Je tedy nutné pracovat na tom, aby se naše vztahy stávaly především zdrojem radosti a ne problémů.

Obrázek č. 3 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.cz>

Kopřiva uvádí, že zážitky a prožitky, které nás ovlivňují a stresují, jsou ovlivněny především naším vlastním vnímáním světa. Musíme se tedy naučit vnímat svět pozitivněji, vyvarovat se přehnané zlosti, pocitů bezmocnosti a úzkosti (1997, s. 56).

K salutorům řadíme i aktivní pohyb. Křivohlavý radí, že cvičení má vliv i na zlepšení řady psychických projevů. Například může mít pozitivní vliv na zlepšování depresí

zatížené psychiky, na snižování úrovně úzkosti, zvyšování kladného sebehodnocení a posilování psychiky v boji se stresem (2001, s. 184).

Naopak Schreiber klade důraz na udržování přiměřené tělesné hmotnosti a normálního krevního tlaku, na omezení kouření a spotřeby alkoholu. Přitom doporučuje, že nesmíme zapomínat na správnou stravu, ve které máme omezit tuky, solení, dbát na dostatek zeleniny a ovoce a omezit spotřebu červeného masa (2000, s. 49).

Podle Carnegiho, který je představitelem populární literatury, nikoliv odborné, můžeme většinu stresových situací zvládnout použitím nástrojů (2011, s. 25).

S – sebedisciplína

T – tlak na péči o vlastní tělo i duši

R – relaxace a uvolnění

E – efektivní protažení těla

S – smysl pro humor

S – spolehnoutí na pomoc přátel

2.3 STRES NA PRACOVÍŠTI

2.3.1 Faktory stresu na pracovišti

O stresorech jako takových jsme se již zmiňovali v předchozích kapitolách. Stres na pracovišti má velmi mnoho podob. Především můžeme hovořit o neúměrném stresu na pracovišti. Ten vzniká bez pochyb za určitých podmínek např. při nadměrném hluku, špatném větrání, při ohrožení nějakým toxinem. Je třeba upozornit, že každé zaměstnání má své specifické stresové faktory. Může se jednat o nevhodné sociální prostředí, nepříjemný management apod. Přispívá k tomu mimo jiné stále rostoucí intenzita výkonu, rychlost práce a časový tlak. Prostor v zaměstnání se stává v současné době pro stále větší skupinu lidské populace hlavním zdrojem a příčinou stresových situací. *Snaha zvládnout co nejvíc věcí vytváří falešný pocit naléhavosti a nutí člověka pracovat stále rychleji a rychleji.* (J. Melgosa, 2001, s. 11).

Melgosa se věnuje také stresu v zaměstnání z pohledu žen. Přesto, že se diskriminace žen na pracovišti snižuje, přesto zůstává značným a citelným problémem. Pokud chce být žena v zaměstnání úspěšná, musí na sobě neustále pracovat a ostatním dokazovat, že je na patřičné úrovni, a že se mužům přinejmenším vyrovná (1994, s. 103).

Hlušička řadí mezi vnější faktory časový stres, kdy máme zpracovat příliš mnoho úkolů v krátkém časovém termínu, dále stres ze zodpovědnosti, kdy cítíme nadměrnou odpovědnost z úkolu nebo výsledku, kterého máme dosáhnout. Sociálně psychologický stres pak může být způsoben problémy v osobní oblasti, přičemž se zpravidla jedná o vztahy na pracovišti. Intrapsychický stres se objevuje v okamžiku, kdy máme před sebou nutnou volbu, nebo když jsme nuceni vykonat něco, s čím nesouhlasíme (www.firemni-sociolog.cz).

Podle psycholožky Kučerové mohou být zdrojem stresu na pracovišti například *populární kancelářská pracoviště typu open space, kde pracují desítky lidí v jediném prostoru. Na takových místech pak vládne hluk a chaos, lidé se nemohou soustředit a potlačena je i jejich potřeba soukromí a klidu. Šíří se tu bacily, často je tu průvan nebo teplota, která je řadě lidí nepříjemná.* (Časopis Zdraví, 5/2012).

Ze zprávy, která byla zpracována pro Evropskou agenturu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci vyplývá, že 28 % pracovníků trpí problémy spojenými se stresem na pracovišti, tj. 41 miliónů pracovníků Evropské unie. Tato zpráva uvádí definici stresu na pracovišti jako interakci mezi zaměstnancem a jeho pracovním okolím. Přičemž je možno uvést, že stres nastává v případě, kdy požadavky okolí na zaměstnance přesahují jeho schopnosti je zvládat (www.osha.europa.eu).

Mezi ostatní faktory můžeme přiřadit pracovní psychosociální rizika, která jsou spojena s problémy na pracovištích. Jedná se především o stres související s prací, násilí na pracovišti, obtěžování a šikanu. Stres působí i na horší pracovní výkony, chybovost, vyšší absenci a vyšší nehodovost na pracovišti. Způsobuje úzkost, podrážděnost až zoufalství. Pokud se stane, že se stres doplní násilím, pak jejich negativní účinky mohou na pracovišti vést k závažným až tragickým důsledkům. Násilí pak ohrožuje bezpečnost zaměstnanců, zdraví i jejich celkovou duševní pohodu. Jako agresivní výrazy můžeme

uvést nezdvořilé, hrubé, urážlivé chování, verbální agrese, napadení i fyzické ublížení. Tyto projevy mohou mít rasový a sexuální podtext. Fyzické a psychické násilí na pracovišti má negativní dopady. U jednotlivce se projevuje například jako strach, fobie, poruchy spánku, nemoc nebo úraz. V organizaci může docházet k častým absencím, ke snížení výkonnosti a kvality práce, ke zhoršení pracovních vztahů.

Schreiber ve své literatuře uvádí, že podle chování na pracovišti je možné rozpoznat osobnosti silněji ohrožené stresovými vlivy. Jako nejvýraznější projevy uvádí předrážděnost, odmítání rad a pomoci, izolovanost od kolegů v práci, špatná pracovní morálka, ale i nadměrná oddanost práci a vznik jisté závislosti na pracovním zatížení, změny ve vzhledu i chování, zvýšená spotřeba cigaret, alkoholu nebo i drog (2000, s. 48).

2.3.2 Důsledky stresu na pracovišti

Na pracovišti nejsou příznaky stresu pracovníků zanedbatelné. Stres vede u zaměstnanců k jejich zvýšené fluktuaci a nemocnosti, dochází k významnému poklesu jejich pracovní výkonnosti a tedy k nízké produktivitě jejich práce. V pracovním procesu se to projevuje přítomností nemocného pracovníka na pracovišti nebo naopak zvýšenou nemocností. Rovněž známou věcí je, že stres se přenáší snadno na další pracovníky, kteří musejí často pracovat za svého kolegu. Zaměstnanci jsou nespokojení, což vede k nejrůznějším stížnostem a nepokojům. Následují pak další projevy jako zvýšená úrazovost, více chyb, a to vše má za následek sníženou produkci, případně sníženou kvalitu a nedodržení lhůt, zhoršení pověsti.

Mezi příznaky stresu při práci můžeme zařadit na úrovni organizace zejména pracovní neschopnost, vysokou fluktuaci, nedochvilnost, problémy s disciplínou, sníženou produktivitu, úrazy, chyby a s tím spojené náklady na odškodné a zdravotní péči. Na úrovni jednotlivce pak hovoříme o emotivní reakci, kam řadíme poruchu spánku, deprese nebo třeba problémy v rodině. Dále sem řadíme kognitivní reakci, která se vyznačuje nízkou soustředěností a špatnou pamětí, behaviorální reakci, jako je užívání drog, alkoholu, tabáku a fyziologickou reakci, která se projevuje bolestmi v zádech, vysokým tlakem nebo onemocněním srdce (www.osha.europa.eu).

2.3.3 Prevence stresu na pracovišti

Povinností zaměstnavatele by mělo být o své lidské zdroje správně pečovat a napomáhat jejich rozvoji a zvyšování jejich výkonností. Měl by především zajistit všem svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky bez vlivu nejrůznějších stresových faktorů, které následně vedou ke zdravotním a psychickým omezením negativně ovlivňujícím jejich pracovní výkon.

Zaměstnavatel by měl myslet i na pohodlí svých zaměstnanců, kteří pracují v kanceláři, a neměl by šetřit na kvalitních židlích. Dále je vhodné, aby zaměstnavatel zabezpečil nějakou místnost, kam by se dalo jít si sednout na pohovku nebo si sníst oběd, případně vyřešit neodkladný soukromý telefonát (časopis *Moje psychologie*, 12/2011).

Předcházení vzniku stresu a stresových situací na pracovištích je jistě mnohem ekonomicky výhodnější, efektivnější a účinnější než řešení jejich následků. Stará-li se zaměstnavatel řádně o své zaměstnance, odměnou mu bude jejich spokojenost, vyšší pracovní výkonnost, nízká fluktuace a v neposlední řadě i vyšší prestiž u veřejnosti.

Podle Rámcové směrnice č. 89/391/EHS ze dne 27.11.2000 o zavádění opatření k zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci *mají všichni zaměstnavatelé zákonnou povinnost chránit bezpečnost a zdraví pracovníků*. Podle tohoto předpisu by měl být stres zvládnán logicky a systematicky stejně jako jiné otázky BOZP. Tato povinnost se vztahuje rovněž na problémy stresu spojeného s prací za předpokladu, že představuje riziko pro zdraví a bezpečnost (www.osha.europa.eu).

Tato rámcová směrnice dále uvádí mimo jiné i účinná opatření pro zabránění stresu při práci:

- poskytnout zaměstnancům dostatek času ke splnění úkolů,
- zajistit jasný popis práce,
- odměňovat zaměstnance za dobře vykonanou práci,
- umožnit zaměstnancům podávat stížnosti a přikládat jim důležitost,
- umožnit zaměstnancům řídit si vlastní práci,
- minimalizovat fyzikální rizika,

- umožnit zaměstnancům, aby se podíleli na rozhodnutích, která se jich týkají,
- přizpůsobit pracovní zatížení schopnostem a možnostem jednotlivých zaměstnanců,
- navrhovat úkoly tak, aby byly podnětné,
- jasně vymezit pracovní úkoly a povinnosti,
- umožnit sociální interakci a
- vyhnout se nejasnostem, pokud jde o jistotu v zaměstnání a profesionální růst (www.osha.europa.eu).

2.4 STRES VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

2.4.1 Veřejná správa

Jako veřejnou správu označujeme státní správu a územní samosprávu. Jsou to úředníci a ostatní pracovníci podle rozhodnutí správního úřadu, kteří vykonávají odbornou a správní činnost ve veřejné správě. Veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu. *Veřejná správa je správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu. Kromě této správní činnosti bývají za veřejnou správu označovány též správní orgány, které ji vykonávají, tedy především úřady.* Pojem výkon veřejné správy je ve smyslu správního práva pojmem zahrnujícím jak správní řízení včetně vydávání správních aktů, tak i další činnosti, jako je vydávání ověření, posudků, vyjádření a stanovisek, nebo úkony informační, doporučení, výzvy a též i např. vedení živnostenského rejstříku, včetně vydávání opisů, výpisů a potvrzení z něj a další činnosti. Podle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích se samostatnou působností rozumí právo obce spravovat své záležitosti samostatně, vykonávat záležitosti vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Toto právo územních samostatných celků je zaručeno v Ústavě ČR (www.cs.wikipedia.org).

2.4.2 Specifické stresory práce ve veřejné správě

V úvodu je již uvedeno, že neexistují prameny, ze kterých by bylo možno čerpat zdroje specifických stresorů práce ve veřejné správě. Proto je na tomto místě třeba zdůraznit, že jsou uvedeny i subjektivní názory s ohledem na vlastní praxi. Východiskem jsou přitom oblasti, které jsou známé a charakteristické pro podobný typ zaměstnání.

Emoční a psychická zátěž

Za zátěž v zaměstnání můžeme považovat výkon pracovní činnosti samotné v daných společenských a fyzikálně-biologických podmínkách, bez ohledu na to, zda převažují složky psychické nebo fyzické. Ve veřejné správě můžeme mluvit o psychické zátěži, která je spjata s emoční zátěží. Ve veřejné správě pracují zaměstnanci, kteří mají středoškolské a vysokoškolské vzdělání. Nároky na pracovní výkonnost úředníků veřejné správy stále stoupají. Jejich povinností je chránit veřejný zájem. Práce je méně fyzicky náročnou, ale stoupá psychická zátěž, odpovědnost, tlak na výkon a kvalitu práce, vysoké nároky na paměť, pružné myšlení. Neustálá komunikace s klienty, s veřejností i s médii přináší zátěž. Potkáváme se s problémovými klienty, ale i s celými skupinami problémových lidí. Zde je třeba zužitkovat umění komunikace na té nejvyšší úrovni. Úředníci musí zvládnout i situaci, kdy klient je agresivní. Proto je třeba mít potřebné dovednosti, jak tyto situace zvládat.

Zodpovědnost

Zodpovědnost patří mezi velice zatěžující stránky úřednického povolání, a to především u správních činností. V rozhodovacím procesu musí však úředník vždy dodržet zákon, ať už speciální nebo obecný. Dále rozhoduje podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a ve prospěch obecného dobra, ale to v žádném případě nevyklučuje zapojení vlastního uvážení při řešení každého rozhodnutí. V praxi je rozhodování úředníka nelehké, někdy nejednoznačné a doprovázené řadou tlaků. Při každém takovém vydaném správním rozhodnutí se však vystavuje možnosti zamítnutí nadřízeným orgánem nebo odvoláním žadatelů. V krajním případě může dojít až k možnosti trestního stíhání.

Nevhodný pracovní styl

Zdrojem stresu může být nevhodný pracovní styl, např. neschopnost zorganizovat si práci, zvyk nosit si práci domů, nepřiměřeně stanovené úkoly, problémové situace, minimální přestávky, jídlo mezi prací, nevhodná skladba stravy, nedodržování pitného režimu, tlak na neustálé zvyšování kvalifikace, neschopnost relaxovat.

Z praxe vyplývá konkrétní záležitost, která se jeví jako velmi nepříjemná v zaměstnání. Jedná se o přítomnost nemocného zaměstnance na pracovišti. Je to dáno nastavením pravidel v našem státě, kdy první tři dny pracovní neschopnosti je zaměstnanec doma bez nároku na část platu. Nikdo ze zaměstnanců nechce zůstat doma v neschopnosti, pokud to není vysloveně nevyhnutelné. Množí se tak případy, že si pracovník nechá předepsat antibiotika a dál úraduje. Tím ohrožuje své nejbližší spolupracovníky, ale i klienty, které odbavuje. Je to určitý typ nezodpovědnosti a bezohlednosti, který je jistě zatěžující.

Vztahy na pracovišti

Často slyšíme, že na pracovištích mnohdy vládne konkurence, vzájemná nedůvěra, špatné mezilidské vztahy vedoucí mnohdy až k šikaně. A tak se v dnešní době můžeme setkat na pracovišti s pojmy bossing (vyhrožování, sexuální obtěžování nadřízeným pracovníkem) nebo mobing (psychický nátlak, emoční týrání, emoční špatné zacházení). Nevhodné sociální klima mohou způsobovat konflikty, které následně ovlivňují a snižují pracovní výkon. Naopak dobrý pracovní kolektiv může motivovat ostatní pracovníky k vyšší pracovní výkonnosti.

Mzdové ohodnocení

Často jsou zaměstnanci přesvědčeni, že jsou v zaměstnání špatně ohodnoceni. Zároveň si také uvědomují, že nejsou dostatečně motivováni k vyšším výkonům. Především u tabulkového způsobu ohodnocení není dostatek prostoru pro správnou motivaci. To, jak je ohodnocen výkon zaměstnance, se následně odráží i v jeho psychice a spokojenosti.

Vliv médií

Nemůžeme také opomenout vliv médií, který je velmi zásadní. Ze zkušeností vyplývá, že hromadné sdělovací prostředky ne zcela přesně a objektivně hodnotí práci zaměstnanců úřadů a veřejné správy jako celku. Nejsou podávány vždy korektní a ucelené informace. Důsledkem je, že veřejnost je dezinformovaná a zmatená, zejména

proto, že často neumí odlišit státní správu a samosprávu. Tím vzniká spousta sporů a nedůvěry právě v úředníky na nejnižších pozicích.

Postavení v zaměstnání

Významnou roli hraje vývoj postavení. Stresově může působit jak nepřiměřený postup se zvýšením nároků, tak i frustrace z vynechání při povyšování. Nejasná budoucnost zaměstnance v organizaci, a z toho vyplývající pocit nejistoty, patří k hlavním pracovním stresorům. Jako nejasnou budoucnost u veřejné správy hodnotíme zejména období konání voleb na jakékoliv úrovni a s ní spjaté personální změny. Velkým mezníkem jistě byly změny ve veřejné správě po roce 2002, kdy došlo ke zrušení okresních úřadů, a někteří zaměstnanci byli převedeni na jiná místa. Právě ti, kteří se dostali na nižší pozice, nebyli vždy spokojeni a dodnes je u nich znatelný handicap ve znalosti místních poměrů při rozhodování či nezájem o místní obyvatelstvo a kulturu.

Administrativní zátěž

Jistě za stresující můžeme uvést i neustále se zvyšující náročnost administrativy, při které dochází ke zvýšení objemu prováděných operací, jež způsobuje tlak na správnost a rychlost prováděných úkonů. Při své práci jsou zaměstnanci veřejné správy povinni řídit se mnoha zákony, vyhláškami, interními předpisy a směrnicemi včetně Etického kodexu úředníka, které se často mění. Nejednotnost některých postupů a nepřehlednost legislativy je velice zatěžující. Veřejná správa totiž postupuje vpřed mílovými kroky a je potřeba vše důkladně sledovat a seznamovat se s jejími změnami.

Ztráta pracovní motivace

Jinou stránkou, se kterou se úředník ve veřejné správě může setkat, je demotivace. Je dána tím, že pracovník je frustrován tím, že jeho schopnosti a dovednosti nejsou v práci zcela využívány. Jeho práce se mu zdá společensky málo významná nebo zcela beze smyslu. S tím souvisí i nízké finanční ohodnocení. Přesné zaškátulkování úředníků do platových tabulek nepodporuje správnou a zdravou motivaci k práci.

Nejistota a ohrožení zaměstnání

Pro člověka na pracovišti je důležité postavení, jistota, autonomie, vztahy a férovost. Myslím, že čím více lidé mají jistotu v zaměstnání, tím více se snižuje stres z nejistoty.

Jakékoliv změny nejistotu přinášejí a jsou vnímány jako ohrožení, které může vést k demotivaci a snížení produktivity. Příkladem takové nejistoty ze změn ve veřejné správě může být neustále se měnící osoby vedení. K tomu dochází zejména při konání voleb a následné výměně pracovníků na vedoucích pracovních pozicích, což vedle stresové zátěže úředníků přináší i určitou časovou destabilizaci veřejné správy. I toto hledisko se nedá přehlédnout, jelikož činnost veřejné správy je v současné době významně závislá na výsledku voleb.

Nedostatek času

Často se objevují problémy se stanovenou úřední dobou. Ta není nikde určena zákonem, a tak každý úřad ji zavedl dle svého uvážení. Veřejnost si často nesprávně myslí, že v neúřední dobu úředníci nevykazují žádnou činnost. Ale opak je pravdou. V mimoúřední dobu musejí úředníci vykonat řadu místních šetření, účastní se školení, ale především musejí zpracovat všechny došlé žádosti. Klienti si často vyhlídnou právě neúřední dobu, protože vědí, že nemusejí čekat. Ale úředník nemůže v klidu zpracovat agendu, kterou má právě rozpracovanou. To často zaměstnance zatěžuje.

Pozice úředníka

Stav úřednictva je svým způsobem odrazem stavu celé společnosti. Pozice úředníka je dnes vlivem špatných zákonů, podivné profilace politické scény a všeobecnou přebujelostí administrativy takřka degradována do postavení příživníka participujícího z daní pracujících. Snad stále častěji se setkáváme s arogancí a s občany, kteří okázale prezentují pouze svá práva, ale na své povinnosti zapomínají. Úředník nehájí své zájmy, ale snaží se naplnit cíle organizace, ministerstva, státu. Úředník, pracovník státní správy si musí uvědomit, že hodnoty vznikají ve výrobě, nikoli ve státní správě, ta ji skutečně pouze spotřebovává. Úředník nemůže závidět těm, co si poctivě vydělávají velké peníze v obtížném prostředí soukromého podnikání. Úředníci se musejí učit moderní, asertivní komunikaci a demokratickému přístupu k občanům státu. V každém případě by však měl být úředník pro veřejnost partnerem. Partnerem, který každého občana provede labyrintem náležitostí nutných pro správné a rychlé vyřízení dané věci.

Naše vlastní zkušenost nás vede k závěru, že netřeba kvůli správnému přístupu k veřejnosti vytvářet další a další dokumenty, něco přikazovat či k něčemu úředníky zavazovat. Pro všechny platí ústava, zákon o

úřednicích, zákon o obcích, zákoník práce, podepisují mlčenlivost při nástupu do zaměstnání, zastupitelé skládají slib, když získají mandát.

Další možné stresory

Zpráva pro Evropskou agenturu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci uvádí příčiny stresu v zaměstnání, některé z nich je možné uvést i v sektoru veřejné správy. Jedná se především o vzrůstající počet stárnoucích pracovníků, používání informačních a telekomunikačních technologií. Dochází k redukci počtu pracovních míst, zvyšují se nároky na flexibilitu zaměstnanců, na množství a úroveň jejich dovedností (www.osha.europa.eu).

2.5 VÝSLEDKY Z JIŽ PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ

Hlavní česká studie Stres na pracovišti, která byla uveřejněna v roce 2009, uvádí, že největší vliv na stres mají informační technologie a elektronizace státní správy na lidské zdroje. Jedná se o rozsáhlou studii vytvořenou na základě důkladného dotazníkového šetření zaměstnanci české veřejné správy (www.gfk.cz).

Z tohoto šetření vyplývá, že až 49 % respondentů chodí do práce, i když jsou nemocní a 41 % respondentů si vybírá na nemoc dovolenou. Až 55 % respondentů postrádá antistresový program na pracovišti, a přesto je téměř 90 % respondentů, tj. zaměstnanců veřejné správy, se svou prací spokojeno. O velké pracovní zátěži pak mluví 40 % respondentů. Důvodem jsou nadměrný stres (20 %), časový tlak (38 %), konflikty na pracovišti (38 %), vysoká zodpovědnost práce (25 %), nízké hodnocení (25 %) a špatná organizace práce a management (16 %). Většina zdravotních problémů zaměstnanců je způsobena prací na počítači. Necelých 30 % respondentů si nemyslí, že jim nové informační technologie usnadňují práci a že jsou přínosné.

Zde se jako výzvy ukázaly především zlepšování pracovních podmínek na pracovišti v nejširším slova smyslu (od vybavení kanceláří, techniku až po management a vztahy s kolegy), spolupráce s institucemi, které nabízejí různé preventivní antistresové programy, další vzdělávání úředníků, jejich připravenost na změnu atp. (www.mpsv.cz).

Podle dalšího realizovaného šetření, které uskutečnil odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě Ministerstva vnitra ČR, Odborový svaz státních orgánů a organizací a Výzkumný ústav bezpečnosti práce, a to prostřednictvím vytvořeného dotazníku s názvem „Subjektivní hodnocení zátěže pracovníků státní a veřejné správy faktory pracovního prostředí a pracovních podmínek“, jsou výsledky následující. Většinu pracovní doby stráví 87 % zaměstnanců veřejné správy u počítačů. Velká část respondentů, což je 74 % oslovených, při své práci pocítuje zvýšenou únavu očí a 70 % má problémy s pohybovým aparátem. Třetina zaměstnanců se také domnívá, že jim moderní technika neulehčuje práci. Zaměstnanci státní a veřejné správy ČR pozitivně hodnotí svoji práci. Většina zaměstnanců ví, co se od nich v práci očekává. Svoji práci mají rádi a považují ji za zajímavou, i když se jedná o práci náročnou na myšlení, pozornost a spolehlivost.

Hlavním problémem se jeví jako nejzávažnější problém práce s PC. Dvě třetiny zaměstnanců uvádějí zvýšenou únavu očí a další potíže muskuloskeletálního charakteru. Téměř třetina respondentů uvedla, že jim moderní technologie, elektronické zpracování žádostí, podání, agend atd. nespoří čas, energii, ani neodlehčují od rutiny. Permanentní přetížení pocítuje v důsledku narůstání agend v souvislosti s reorganizacemi téměř 33 % respondentů (www.mpsv.cz).

Ve vztahu k naší problematice se jeví jako zajímavé i následující výsledky, které pocházejí z výzkumu v České republice v roce 2013. Podle něho trpí stresem v práci čtyři z deseti Čechů. K nejvýznamnějším spouštěčům stresu můžeme zařadit mezilidské vztahy na pracovišti, nepřiměřené pracovní zatížení a nedostatečné ohodnocení práce. Češi se pokoušejí snížit pracovní stres pozitivním myšlením, přestávkami v práci, fyzickým pohybem a pitím kávy či energetických nápojů. V současnosti pocítují lidé více stresu v zaměstnání než v předchozích letech. Zhruba tři z pěti Čechů si myslí, že zaměstnavatelé nevytvářejí takové podmínky na pracovištích, které by vedly k jeho snížení. *V realizovaném průzkumu 42 procent lidí uvedlo, že trpí stresem v práci. Více trpí stresovými situacemi zaměstnanci na vedoucích pozicích než řadoví zaměstnanci. Stres v práci zažívají především vysokoškolsky vzdělaní jedinci (57 procent). Více jsou stresováni muži než ženy* (www.gfk.cz).

Přes polovinu Čechů trpí stresem až několikrát do týdne. Z těch, kteří se stresují, tak 53 % uvedlo, že kvůli pracovnímu vypětí trpí stresem až několikrát týdně. Alespoň jednou do týdne trpí stresem více než tři čtvrtiny dotázaných. Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že výše postavení pracovníci trpí především stresem jednorázovým. Řadových zaměstnanců, kteří pocítují stres, je méně, ale i v jejich případě platí, že jde více o stres permanentní.

Necelá polovina vzorku respondentů, kteří v práci zažívají stres, považuje za spouštěč mezilidské vztahy. U mužů je to 42 % a u žen 58 %. Dalším stresovým spouštěčem je nedostatečné ohodnocení v práci, a to finanční i nefinanční povahy. Uvádí to 40 % respondentů, a to více řadoví zaměstnanci než vedoucí pracovníci. Jiným faktorem, který způsobuje stres, je nejistota v zaměstnání, propouštění, reorganizace, nedostatečná komunikace uvnitř firmy nebo nedostatečně vymezené úkoly a povinnosti.

Pokud se lidé dostanou do stresové situace v práci, pak se jako první věc snaží nastavit pozitivní myšlení. Tento proces využívá 40 % dotázaných. Dále 36 % dotázaných se jako druhou pomůcku snaží vytvořit přestávku v práci, při které nemyslí na práci. Nejčastějším způsobem, kterým odvrací stres, se jeví fyzický pohyb, a to ve formě chůze, protažení těla nebo kratičkého cvičení, což využívá jedna třetina osob. Mezi jiné způsoby odreagování patří pití kávy, pití energetických nápojů, rozhovor či požití sladkého pamlsku.

Téměř tři čtvrtiny dotázaných sdělují, že v zaměstnání pocítují více stresu než v dřívějších letech. Ženy pak uvádějí nárůst stresu určitěji než muži. Ve srovnání s minulostí uvedli nárůst stresu více řadoví zaměstnanci než vedoucí pracovníci. Ale rozdíly mezi jednotlivými skupinami nejsou nijak zásadní. (www.gfk.cz).

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

3.1.1 Cíl práce

Teoretická část práce se zabývala problematikou stresu dle analýzy literatury především z oblasti psychologie. Věnována byla příčinám vzniku stresu, reakcím organismu na stres, jednotlivým fázím zvládnání stresu a syndromu vyhoření. Zároveň bylo naznačeno, že zaměstnanci ve veřejné správě jsou ohroženi stresem, ale dosud není toto téma v literatuře zpracováno. V posledních letech dochází k významným změnám v oblasti veřejné správy, které souvisejí především s elektronizací veřejné správy a se změnami legislativy. Cílem tedy bylo identifikovat a popsat nejčastější stresory ve veřejné správě a uvést způsoby zvládnání stresu při výkonu zaměstnání ve veřejné správě.

3.1.2 Výzkumný problém a výzkumné otázky

Praktická část je zaměřena na to, jaké faktory vnímají zaměstnanci veřejné správy nejčastěji jako stresující. Neméně podstatné je, jaké postupy a prostředky pracovníci ve veřejné správě používají ke zvládnání stresové situace. Dále se práce zajímá i o názor a postoj zaměstnavatele ke stresu na pracovišti, a jaká opatření zavádí pro prevenci stresu v zaměstnání.

Výzkumné otázky

Otázka 1: Jaké situace vnímají pracovníci městského úřadu jako stresující?

Otázka 2: Jaké používají zaměstnanci městského úřadu prostředky ke snížení stresu na pracovišti?

Otázka č. 3: Jaké postupy využívá zaměstnavatel ke snížení stresu na pracovišti?

3.2 PRŮBĚH ŠETŘENÍ

3.2.1 Metodika

Pro stanovené cíle a pro určení jejich závěrů je třeba získat velké množství informací. Pro jejich získání byl použit kvalitativní přístup šetření. Kvalitativní přístup je *proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu* (Švaříček, Šedřová, 2000, s. 17). Pro sběr dat byl použit individuální polostrukturovaný rozhovor. Otázky byly nasměrovány k tomu „Kdo?“, „Proč?“, „Jak?“. Rozhovor měl sloužit ke zjištění, jak na citlivé téma stresu mohou kolegové reagovat a jak chápou tento problém.

K uskutečnění rozhovorů byly jako osnova vytyčeny okruhy otázek vycházejících z výzkumných otázek. Před rozhovorem bylo provedeno poučení o tom, že rozhovor je anonymní a že informace budou použity pouze pro účely bakalářské práce. Rozhovory byly vedeny s kolegy volně a v klidu tak, aby mohli vyjádřit své názory a pocity ke zvolenému tématu. Důraz byl kladen i na jejich reakce při šetření.

Metoda kvalitativního šetření byla zvolena také z toho důvodu, že většina témat týkajících se stresu byla zpracovávána především kvantitativním způsobem, formou dotazníků. Výhodou je, že šetření probíhá v přirozených podmínkách sociálního prostředí. Tím je možné docílit hlubšího poznání názorů respondentů a jejich vztahu k dané problematice. Nevýhodou může být časová náročnost a získání souhlasu s uskutečněním rozhovoru. Zároveň zpracování výsledků je také časově náročnější.

3.2.2 Výzkumný terén

Výzkumné šetření bylo provedeno v prosinci 2013 v Městském úřadu ve Vimperku, Steinbrenerova 6 Vimperk. Tento úřad je pověřený obecní úřad a obecní úřad s rozšířenou působností, má své příspěvkové organizace, organizační složky a dalším organizacím je zakladatelem či zřizovatelem. *Správní obvod, ve kterém město vykonává*

svoji působnost obce s rozšířenou působností jak v samostatné působnosti, tak ve státní správě, která je mu svěřena, tvoří obce Bohumilice, Borová Lada, Bošice, Buk, Čkyně, Horní Vltavice, Kubova Huť, Kvilda, Lčovice, Nicov, Nové Hutě, Stachy, Strážný, Svata Maří, Šumavské Hoštice, Vacov, Vimperk, Vrbice, Zálezly, Zdíkov a Žárová. Městský úřad je členěn do odborů, přičemž některé odbory vykonávají funkci speciálního úřadu. Městský úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník a zaměstnanci zařazení do tohoto úřadu. Vedoucím úřadu je tajemník. Úřad je rozmístěn do čtyř budov, přičemž hlavní sídlo radnice se nachází v těsné blízkosti náměstí Svobody (www.vimperk.cz).

Městský úřad patří ve Vimperku jednoznačně k největším zaměstnavatelům ve městě. Práci zde nachází 110 osob (včetně organizačních složek a městské policie), z toho je 82 zaměstnanců úřadu (včetně osob na MD). Z tohoto počtu můžeme 78 zaměstnanců označit jako úředníky.

3.2.3 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumným souborem byli úředníci Městského úřadu ve Vimperku, kteří umožnili provádět výzkumné šetření. Souhlas s provedením výzkumu na Městském úřadě ve Vimperku byl zajištěn u tajemníka tohoto úřadu pana Zdeňka Ženíška. Rozhovory se zaměstnanci byly uskutečněny osobně a následně byly zpracovány. Krátký prvotní rozhovor byl proveden u prvního informanta. Byla upřesněna podoba otázek tak, aby byly jasné a srozumitelné. Do výzkumného souboru byli zařazeni úředníci, kteří nebyli vybráni náhodně. Jedná se o subjektivní výběr respondentů dle mého uvážení tak, aby tvořili průřez úřadem. Vytipováni byli úředníci, kteří vykonávají různé agendy, kteří mají odlišnou praxi ve veřejné správě, muži i ženy různého věku s rozdílným funkčním postavením v rámci struktury úřadu.

3.3 POSTUP ŠETŘENÍ

Každý rozhovor trval přibližně jednu hodinu. Úspěch provedeného rozhovoru závisel na vytvoření uvolněného a příjemného vztahu mezi oběma stranami. Aby se cítil

dotazovaný uvolněně, byl rozhovor veden na pracovišti informanta, v jeho známém a blízkém prostředí. Rozhovory byly vedeny přímo za účelem předmětného šetření a byly zaznamenávány písemně a ještě v týž den přepsány. Úprava přepisu spočívala pouze v úpravě formy textu, např. slovosledu či úpravy do spisovného jazyka. Přepsané rozhovory byly analyzovány kvalitativními postupy, formou otevřeného kódování. Následovalo důkladné pročítání jednotlivých rozhovorů a vytipování důležitých aspektů vztahujících se ke zkoumanému jevu. Dále bylo pokračováno tak, aby byly pojmenovány oblasti podobného významu a vytyčeny kategorie. Dalším čtením byly údaje porovnávány.

V bakalářské práci jsou nejdříve uvedeny jednotlivé rozhovory. Následuje subjektivní popis chování lidí při provádění šetření. V následujících řádcích jsou shrnuty výsledky analýzy rozhovorů. Výzkum byl prováděn v průběhu prosince 2013 a dá se předpokládat, že zrovna konec roku je jedno z nejnáročnějších pracovních období. Přesto je třeba uvést, že všichni oslovení respondenti byli vstřícní a nikdo spolupráci neodmítl.

3.4 PRŮBĚH ŠETŘENÍ

Okruhy otázek směřovaly nejdříve k samotné pracovní náplni zaměstnance. K tomu, jakou práci pracovník vykonává a jak dlouho, jaké má vzdělání, s jakými klienty se setkává a jak charakterizuje vztahy na pracovišti. Další oblastí byly dotazy směřující na způsoby zvládání stresu v zaměstnání. Závěrem byla diskutována oblast prevence stresu z pohledu zaměstnance a z pohledu zaměstnavatele.

Rozhovor č. 1

Muž, 62 let, délka úřednické praxe 22 let, vysokoškolské vzdělání, vedoucí odboru

Tento muž soudí, že většina jeho klientů jedná slušně, jsou to většinou lidé vzdělaní, na vyšší společenské úrovni, umějí vystupovat. V případě potřeby pomáhá svým podřízeným řešit sporná, agresivní chování klientů. *Vztahy na pracovišti jak na úrovni horizontální, tak i vertikální hodnotím jako dobré. Sám respektuji rozhodnutí svých*

kolegů, jelikož vím, že každý je odborník ve svém oboru. Mám úctu k jejich názorům a nemám důvod být s nimi v rozporu. Největší stres mu způsobuje stále se měnící legislativa. Je nutné velice pozorně sledovat změny v nově vydaných zákonech. Důsledkem je pak neustálé vzdělávání v oboru. Na druhém místě uvádí nárůst administrativní agendy. Především nesmyslné vyplňování tabulek a formulářů zvláště v případě, že takové informace již byly poskytnuty. S tím souvisí i dublování elektronického zpracování správních rozhodnutí s papírovou formou. Ze zdravotního hlediska ho trápí stále se zhoršující zrak. Pokud je v zaměstnání ve stresu, dá si kratičkou přestávku a jí sladké. Mimo zaměstnání pěstuje aktivní odpočinek. Prioritou je pro něj pohybová aktivita, preferuje sport. Dle jeho názoru by se zaměstnavatel měl zaměřit na vzdělávání nejen odborné stránky, kterou si víceméně hlídají sami úředníci, ale také na stránku společenskou, na kontakt s klientem, na prostředky a způsoby komunikace, zvládání náročných situací. Chybí mu některá školení, jako příklad uvedl kurz asertivity. Ale zároveň uznává, že toto školení by více potřebovali referenti, kteří se dostávají častěji do kontaktu s klienty, než pracovníci na vedoucích pozicích. Myslí si, že by tak došlo k větší profesionalizaci úředníků. Ale iniciativa by měla jednoznačně vycházet především od vedení.

Tento muž hovořil velice klidně a rozvážně. Ve svém oboru ho považují za odborníka, je vzdělaný. Jeho výhodou je velmi kvalitní jazykový projev. Vzhledem k tomu, že je důchodového věku, nemá obavy o svoji práci. Zaměstnanec vykonává především státní správu a setkává se se vzdělanými osobami. S uskutečněním rozhovoru neměl problém a atmosféra při rozhovoru byla příjemná.

Rozhovor č. 2

Žena, 43 let, délka úřednické praxe 17 let, středoškolské vzdělání, referentka odboru

Ve většině případů se setkává s příjemnými klienty. S těmi, kteří jsou problémoví, většinou komunikuje písemně. *Pracovní vztahy na pracovišti považují za korektní. Ale žádné bližší vztahy nepěstují.* Za nejvíce stresující považuje, že nefunguje vzájemné předávání informací mezi jednotlivými odbory. Kolegové nemůžou poskytovat informace z důvodu, že zachovávají mlčenlivost. Myslí si, že na mateřském úřadě by tato bariéra neměla být. Za zatěžující dále uvedla nekvalitní počítačovou techniku, která je zastaralá a pomalá. Myslí si, že problémy, které má v oblasti krční páteře jsou

způsobeny především sedavým zaměstnáním. Musí proto pravidelně navštěvovat rehabilitaci. Ke snížení stresu na pracovišti jí pomůže rozhovor s kolegyní a pak si uvaří kávu. Mimo zaměstnání je pro ní nejdůležitější atmosféra domova. Ráda si uvaří čaj a k ruce si vezme pěknou knihu. Pokud je hezké počasí, uskuteční procházku. Také má ráda ruční práce, navštěvuje kurz keramiky. Je přesvědčena, že svoji práci vykonává nejlépe, jak umí a tudíž ani lepší hodnocení by ji více nemotivovalo. Ale uvítala by nějaký bonus od zaměstnavatele v podobě spolupráce s fyzioterapeutem. Mohlo by se jednat o aktivní cvičení nebo masáže.

Tato žena se jeví jako velice pohodová, usměvavá, energická. Pokud přijde problém, poradí si. Není zvyklá utíkat od rozdělané práce. Spory řeší rázně a důsledně. Její práce je většinou jednotvárná a bezproblémová. Pracuje v oblasti státní správy. S uskutečněním rozhovoru neměla problém. Atmosféra při rozhovoru byla uvolněná a příjemná.

Rozhovor č. 3

Muž, 45 let, délka úřednické praxe 13 let, vysokoškolské vzdělání, vedoucí odboru

Uvádí, že většina osob, se kterými spolupracuje, je v pohodě. On sám se snaží lidem vyhovět. Pokud si lidé stěžují, problémové záležitosti se jim snaží zdůvodňovat tak, aby odcházeli spokojení. *Vztahy na pracovišti hodnotím jako velmi dobré, a to se mi právě v zaměstnání líbí nejvíce.* Jednoznačně nejvíce ho zatěžuje zbytečná administrativa. Dále mu vadí nerozhodnost jednotlivých osob a absence osobní zodpovědnosti. Uvádí, že proces kolektivního rozhodování je velice zdoluhavý, neprůhledný a výsledek je nejasný. Uvedl, že se mu velice zhoršuje zrak, ale prvotní příčinu svému zaměstnání nepřipisuje. Stresové situace si víceméně nepřipouští. Důležité je pro něj pozitivní myšlení. Často se při své práci pohybuje v terénu, takže chůzi považuje za uvolnění. Pokud přeci jen vnímá nějaký stres, tak jako odreagování mu naprosto vyhovuje fyzická zátěž, nejlépe práce kolem domu. Určitě by se mu líbilo lepší finanční ohodnocení, ale zároveň uznává, že v rámci našeho platového zařídění a nedostatku financí je to problém. Dále si myslí, že vedení by mělo více dlouhodobě plánovat akce, které jsou třeba realizovat, a své plány dotáhnout do konce. Ocenil by, kdyby byla stanovena jasná pravidla tak, aby se mohl lépe orientovat ve své agendě, a nebyl postaven před hotovou věc.

Tento člověk se jeví jako flegmatik, velice pohodový, spory a stres si nepřipouští. Pokud má přeci jen nějaké starosti a problémy, neventiluje je ven. Obavy o svoji práci nemá, je přesvědčen, že by si poradil a jinou práci by si vzhledem ke svým zkušenostem našel. Vykonává práci v samosprávné oblasti a je závislý na požadavcích vedení organizace. S uskutečněním rozhovoru neměl problém, je velice kontaktní.

Rozhovor č. 4

Žena, 36 let, délka úřednické praxe 8 let, středoškolské vzdělání, referentka odboru

Její klienti jsou velice rozdílní. Někteří jsou příjemní. Některé naopak hodnotí tak, že se vysloveně přijdou pohádat a není možné jim cokoli vysvětlit. *S kolegy vycházím v dobrém, v rámci možností. Občas se problémy objeví, ale protože spolu trávíme v zaměstnání spoustu času, musíme spolu vyjít.* Jako největší problémy uvádí nedostatek času a neklid na pracovišti. Neustálé telefonáty a návštěvy klientů i mimo úřední dobu narušují její činnost. Nemá dostatečný čas a prostor, který je tak důležitý pro zpracování správního řízení a dalších přijatých žádostí. Dále upozorňuje, že je pro ni velice zatěžující uhlídat změny zákonů a včas na ně reagovat. Legislativa se velice rychle mění a informovanost v této oblasti je velice špatná a pozdní. Jednoznačně jako zdravotní problémy, které se jí zhoršují v zaměstnání, uvádí problémy s krční páteří. Pokud je ve stresu, udělá si krátkou přestávku a snaží se myslet na něco hezkého. Mimo zaměstnání jsou její potřeby velice rozdílné. Někdy pociťuje potřebu si odpočinout a spát. Jindy si pomáhá aktivně. Chodí běhat a jezdí na kole. Jednoznačně uvádí, že by zaměstnavatel mohl organizovat více školení. Jednak v oblasti asertivity, ale i v oblasti odborných znalostí.

Tato zaměstnankyně působí jako velice pracovitá, uzavřená, tichá, nenápadná. Je pracovitá, zodpovědná a všem vyjde vstříc. Nepříjemné záležitosti ji hodně stresují, ale problémy neventiluje. Chybu vidí jen u sebe. Je nevýrazná a málo usměvavá. Vykonává agendu na úseku státní správy a navštěvuje ji opravdu velké množství osob. Rozhovoru se trochu obávala, musela jsem opakovaně zdůraznit, že informace použiji anonymně. Působila na mě ustrašeně, atmosféra při rozhovoru nebyla dostatečně uvolněná.

Rozhovor č. 5

Muž, 48 let, délka úřednické praxe 12 let, vysokoškolské vzdělání, vedoucí odboru

Jeho klienti jsou rozloženi v širokém spektru. Většinou je hodnotil jako bezproblémové. Ve své funkci nepoužívá autoritářský způsob vedení, spíše se snaží o přátelský přístup. *Konflikt jsem měl pouze s jednou kolegyní na jiném odboru, ale jinak hodnotím vztahy na pracovišti jako velice dobré.* V zaměstnání ho nejvíce stresuje odpovědnost. Zodpovídá za veškerá správní rozhodnutí, která odcházejí z jeho odboru. Jako příklad uvádí, že při rozhodování vychází ze stávající situace, v daném čase, za daných podmínek a ze získaných informací. V proudu času ale situace vypadá jinak a podmínky se mění. Uvádí, že státní správa je dána rozhodnutím jednotlivce a ten se vystavuje možnému trestnímu stíhání. Stres pak vyvolávají právě tyto obavy. Dále uvádí, že velkým problémem jsou změny a nepřehlednost legislativy a z toho vyplývající nejednotnost postupu. Zdravotní problémy vyplývající ze zaměstnání neoznačil žádné, cítí se zdravý. V zaměstnání se snaží pozitivně myslet, důležité je dodržovat odstup od problémových situací. Mimo zaměstnání se nejvíce uvolní při setkání s přáteli, ať už při sportu nebo kulturních akcích. Upřednostňuje také fyzickou práci na zahradě a kolem domu. Kromě lepšího finančního ohodnocení očekává i mimopenežní bonusy. Například vyšší benefity na stravování. Dále by podpořil větší právní podporu v zaměstnání. Dnešní právní služby se mu zdají nedostatečné, omezené.

Tento muž působí velice sebevědomě a rázně. Je pracovitý, má zkušenosti a umí svoji práci velice dobře prezentovat jak u vedení organizace, tak i v rámci širšího okolí. Pokud má problém, umí ho řešit a trvá na svém. Na někoho může působit až arogantně. Ke svému okolí je přátelský a bývá středem pozornosti. Jeho agenda spadá jak do státní správy, tak do samosprávy. S uskutečněním rozhovoru neměl problém, atmosféra byl příjemná.

Rozhovor č. 6

Žena, 40 let, délka úřednické praxe 12 let, středoškolské vzdělání, referentka odboru

Pracuje s klienty, kteří jsou převážně sociálně slabí, bez zaměstnání, nevzdělání. Nekomunikují, nespolupracují, někteří jsou arogantní. *Se vztahy na svém pracovišti nemám problémy. Naopak, mám výborného kolegu, se kterým se doplňuji, a vycházíme si vstřícně.* Uvádí, že práce je stále více než v předchozích letech. Jednoznačně došlo k jejímu zvýšenému nárůstu. Za nejvíce stresující považuje některá jednání, při nichž je složitá komunikace s klienty, mnohdy za přítomnosti právníků a občas i městské policie. Pociťuje vysokou zodpovědnost při koordinaci těchto jednání. Jako zdravotní problémy

jednoznačně uvádí zvýšený krevní tlak, se kterým se již několikrát léčila. V zaměstnání se naučila myslet pozitivně. Pomáhá jí rozhovor s kolegou, káva a sladké mlsání. Mimo zaměstnání se uvolňuje především při procházkách se psem, prací na zahradě. Relaxaci ji přináší i domácí práce jako pečení dortů a jiných sladkých pokrmů. Jednoznačně by si představovala lepší finanční ohodnocení. Myslí si, že by zaměstnavatel měl mít více zájmu o její práci, pociťuje nezájem ze strany vedení organizace. Dále by ocenila více kvalitního školení, které by se nemělo vybírat podle ceny, ale podle kvality přednášejícího.

Tato žena se jeví jako rázná a energická. Své práci rozumí, má zkušenosti a stále se zdokonaluje. Pracuje v oblasti státní správy, která není jednoduchá, a myslím, že jí lidé tuto práci nezávidí. Proto se ani o svoji práci neobává. Setkává se totiž většinou s problémovými osobami. S rozhovorem neměla problém, atmosféra byla pohodová a otevřená.

Rozhovor č. 7

Muž, 60 let, délka úřednické praxe 11 let, středoškolské vzdělání, vedoucí úřadu

Do styku se dostávám jak s lidmi vzdělanými a bezproblémovými, tak se stěžovateli. Postupem času jsem získal jakýsi nadhled na jednání s lidmi a respektuji je. Ve své praxi jsem musel řešit desítky osobních sporů a stovky problémů pracovních. Jsem zastáncem toho, že svým podřízeným dávám naprostou volnost k rozhodování a zasahuji pouze v případě, pokud mě o to požádají, či pokud to vyplývá z mé pozice. Za nejvíce zatěžující ve svém zaměstnání považuje nejednotnost v postupech, které jsou způsobeny rozpory v legislativě a dále neinformovanost a špatnou komunikaci se samosprávou. Jako příklad uvedl problémy v oblasti výstavby, kde se zaměstnanci nejvíce potýkají se změnami v novém stavebním řádu a nejasnostmi v oblasti územního plánování. Navíc samotní stavebníci jsou mnohdy stále drzejší a nerespektují rozhodnutí státní správy. Vyhrocenost vzniká i díky dlouhodobě negativním sousedským vztahům. Takovéto situace jsou stále více řešeny i právní cestou. Dle jeho názoru k nárůstu administrativy došlo, ale vzhledem k tomu, že neustále probíhá elektronizace veřejné správy, dochází ke zrychlení vykonávaných úkonů. Zároveň připomíná, že zátěž mu přinášejí i média a tisk. Hodnocení práce jeho a zaměstnanců při výkonu činnosti ve veřejné správě není z jeho pohledu spravedlivé a objektivní, informace jsou podávány bez ověření. Proti

takové situaci není obrana, jelikož zpravidla platí to, co je napsané nebo vyřčené jako první. Ostatní názory a vysvětlení jsou již veřejností nepřijata. Při nahromadění stresu v zaměstnání většinou reaguje impulzivně a praští do stolu. Zároveň však uvádí, že se k problémové záležitosti vrátí v myšlenkách a zvažuje, zda se rozhodl dobře a zda neudělal chybu. Jeho organismus často reaguje nespavostí. Mimo zaměstnání řeší zátěžové situace tak, že chodí sám do přírody, vyhýbá se lidem a rovná si myšlenky. Co se týká ohodnocení svých podřízených, uvedl, že plat je na úrovni republikového průměru. Pokud by mohl, určitě by více ocenil úroveň vzdělání svých podřízených a podpořil by i nové začínající zaměstnance. Pokud by měl tu možnost, uplatnil by více pohyblivou složku, což by bylo motivující, ale stávající zatřídění a finanční situace úřadu toto neumožňují. Zároveň chápe zaměstnání jako službu vykonávanou v zájmu veřejnosti a motivací by měla být především dobře odvedená práce a vzorná image úřadu. Se svými podřízenými jedná rovně, je ochoten podat pomocnou ruku. Neustále pracuje na zlepšení pracovních podmínek. V rámci prevence stresu na pracovišti žádné významné kroky neplánuje. Jediné o čem delší dobu uvažuje, je vypracování dotazníku, který by zjišťoval spokojenost jeho podřízených na pracovišti.

Muž se jeví jako velice rozumný, pracovitý, na svém místě. Má spoustu zkušeností, které využívá při své práci. O svoji práci obavy nemá. Když něco řeší, zjistí si informace ze všech dostupných zdrojů a ověřuje je. Často je v nelibosti právě u samosprávy, protože hájí zájmy jako zaměstnavatel. Zpočátku rozhovoru reagoval nedůvěřivě, nakonec se rozpovídal. Atmosféra byla uvolněná a příjemná.

3.5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ

Bakalářská práce po praktické stránce byla zaměřena na vnímání nejvýznamnějších stresorů v zaměstnání úředníka a na způsoby jeho zvládnání. Ve sledovaném souboru byli osloveni jak ženy, tak muži různých věkových kategorií, z více pracovních oblastí a s rozdílnou praxí v oboru. Na základě provedených rozhovorů se dají výsledky šetření shrnout tak, že většina oslovených se se stresem v zaměstnání setkává, a to v různých podobách. Často cítí, že pracují pod psychickým a časovým tlakem. Z provedeného kódování jednotlivých rozhovorů se rekrutovalo množství pojmů a kategorií.

U výzkumného vzorku bylo šetřením zjištěno, že zkoumaný jev, jako je stres, má spoustu příčin. Jako nejvýznamnější stresor působící na zaměstnance se jeví jednoznačně nepřehlednost legislativy v oboru. Zaměstnanci veřejné správy se musejí při svém rozhodování řídit mnoha zákony, vyhláškami a dalšími předpisy a směrnicemi, které se velmi často mění, doplňují a mnohdy i překrývají. Jejich nepřehlednost a časová nepružnost způsobují nadměrné zatížení. Jako další významný stresor se jeví nárůst administrativy, vysoká zodpovědnost při rozhodování a komunikační bariéra mezi státní správou a samosprávou. O posledním jmenovaném stresoru se velmi málo hovoří, ale v praxi se ukazuje, že právě rozpory, které vznikají mezi státní správou a samosprávou mohou být velice zatěžující. Jedná se v podstatě o rovinu rozhodování státní správy dle speciálních zákonů a o rovinu rozhodování volené samosprávy ve prospěch občanů. Dále pak někteří úředníci postrádají zpětnou vazbu od samosprávy ohledně vykonané práce. Pociťují málo chvály, málo pozornosti a tak jsou nedostatečně motivováni. Převládá u nich pocit, že jejich vedení má o nich nedostatečný přehled a nezná jejich problémy. V nemalé míře působí jako stresující i vliv médií. Jejich hodnocení práce zaměstnanců při výkonu činnosti ve veřejné správě není spravedlivé a objektivní. Podávají pouze kusé a neověřené informace. Je pak pochopitelné, že pod vlivem takto zkreslených informací roste nedůvěra i k úředníkům na nejnižších pozicích i přesto, že oni se snaží lidem pomoci. Jejich obrana je pak naprosto zbytečná.

Obecně by se dalo říci, že není rozdíl mezi faktory stresu u vedoucích odborů či jejich referentů. Většinou se kopírují. U vedoucích odborů je zřejmé větší procento zodpovědnosti vyplývající z jejich funkce. Dále se ukázalo, že vnímání stresových faktorů je individuální záležitost. Z jednotlivých názorů vyplynul důležitý poznatek, že ženy v našem souboru informantů si připouštějí pracovní stres více než muži. Ti vystupovali neohroženě a zdůrazňovali, že stres se jich prakticky nedotýká. Většinou to zdůvodňovali jistější pozicí muže ve společnosti nebo jejich fyzickou konstrukcí.

Mezi způsoby, kterými zvládají zaměstnanci pracovní stres přímo při jeho vzniku, patří zejména pozitivní myšlení, dále krátká přestávka s protažením či káva a něco sladkého na zub. Mimo zaměstnání pak využívají spolupracovníci k regeneraci a k načerpání nové energie zejména fyzickou aktivitu. Ta může mít formu vycházky, fyzické práce, sportovního vyžití, práce na zahradě. Někteří pak raději relaxují u knihy, věnují se

ručním pracím nebo preferují setkání s přáteli. Je příjemné, že žádný z oslovených informantů neuvedl jako způsob zvládání stresu například kouření nebo užívání jiných omamných látek.

Z šetření zároveň vyplývá, že oslovení úředníci jsou ve svém zaměstnání spokojeni a o svoji práci nemají obavy. Vztahy na pracovišti hodnotí převážně kladně. Pokud se setkávají s těmito problémy, jedná se spíše o individuální záležitosti. Starosti v zaměstnání umějí oddělit od soukromého života. Necítí jako problém ani vzdělávání nebo práci na PC ani délku pracovní doby. Chápu, že to vše neodmyslitelně patří k jejich práci. Kladně hodnotí i to, že zaměstnavatel se snaží postupně zlepšovat jejich pracovní zázemí (vybavení nábytkem, čistota, pracovní pomůcky) i zázemí pro polední přestávku (místnost s mikrovlnnou troubou a ledničkou v každé budově). Občas si stěžují na různé zdravotní problémy, které jim znepříjemňují práci. Jsou to především problémy se zrakem, vysokým krevním tlakem a bolestí zad a kloubů, které jsou způsobeny sedavým způsobem zaměstnání. Často vyhledávají pomoc fyzioterapeutů a navštěvují rehabilitační zařízení. Oblast finančního ohodnocení jistě nepatří mezi zásadní stresory, i tak by pracovníci uvítali zlepšení, a to zejména v části motivační složky a oblasti benefitů.

Ve svém zaměstnavateli pracovníci většinou cítí oporu, přesto jsou přesvědčeni, že by se zaměstnavatel měl věnovat prevenci stresu na pracovišti a měl by ho zařadit do plánu vzdělávání. Objevily se názory a požadavky na rozšíření vzdělávání jak v oblasti specifických agend, tak i v oblasti asertivity a komunikace. Městský úřad Vimperk patří k nejvýznamnějším a největším zaměstnavatelům ve městě a není zatížen velkou fluktuací zaměstnanců. Ta se objevuje výjimečně, a převážně u mladších pracovníků. Nejvíce spokojeni v zaměstnání se zdají být starší a zkušenější pracovníci.

Tabulka č. 1

Nejvýznamnější stresory zjištěné na Městském úřadě ve Vimperku

Kategorie stresorů	Faktory ovlivňující vznik
Legislativa	Nutnost velice pozorně sledovat změny v nově vydaných zákonech, informovanost v této oblasti je velice špatná a pozdní, je zatěžující uhlídat změny zákonů a včas na ně reagovat, změny a nepřehlednost legislativy a z toho vyplývající nejednotnost postupu, rozpory v legislativě
Nárůst administrativy	Nesmyslné vyplňování tabulek a formulářů zvláště v případě, že takové informace již byly jednou poskytnuty, zbytečná administrativa a nesmyslné vyplňování tabulek a formulářů
Bariéry v oblasti samosprávy	Absence osobní zodpovědnosti u samosprávných orgánů, nedostatečné definování cílů od samosprávy, špatná komunikace se samosprávou, špatná informovanost od samosprávy, špatné dlouhodobé plánování
Vysoká zodpovědnost	Vystavení se možnému trestnímu stíhání při řešení správních rozhodnutí, zodpovědnost při koordinaci složitých jednání za přítomnosti právníků zastupujících klienty
Působení médií	Hodnocení práce zaměstnanců úřadu při výkonu činnosti ve veřejné správě není z jejich pohledu spravedlivé a objektivní, informace jsou podávány bez ověření, zkreslují informace, neexistuje proti takové situaci obrana
Nedostatek času	Nedostatečný čas a prostor, který je tak důležitý pro zpracování správního řízení a dalších přijatých žádostí, souvisí s nedodržováním úředních hodin pro občany veřejností, neklid na pracovišti způsobený častými telefonáty
Komunikace s klienty	Agresivní chování problémových klientů, náročnější a složitější jednání za přítomnosti právníků a městské policie
Ostatní	Nedostatečné právní služby, nekvalitní a zastaralá počítačová technika, nedostatek odborného školení, ale i školení v oblasti společenské, chybějící kurz asertivity, malá podpora nových zaměstnanců, nedostatečné finanční ohodnocení, nedostatek bonusů či benefitů nefinanční povahy

Tabulka č. 2

Nejčastější způsoby zvládnání stresu zjištěné na Městském úřadě ve Vimperku

Nejčastější způsoby zvládnání stresu na pracovišti	Pozitivní myšlení, přestávka v kombinaci s kávou, sladký pamlsek, rozhovor s kolegou, krátká chůze, bouchnutí do stolu
Nejčastější způsoby zvládnání stresu mimo pracoviště	Vycházka, samota, fyzická práce, aktivní sport, čtení knihy, ruční práce, setkání s přáteli, práce na zahradě, vlnná atmosféra domova a podpora rodiny, samota pro urovnání myšlenek

4 ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce bylo identifikovat možné zdroje stresu v oblasti veřejné správy a zmapovat preferované strategie jeho zvládnutí. Již v teoretické části bylo zmíněno, že každý jedinec reaguje jinak a stres je individuální reakce na zátěž. Důsledkem stresu mohou být onemocnění a důsledkem pracovního stresu se jeví snížená výkonnost a nárůst absence. Po vyhodnocení hloubkových rozhovorů byly nalezeny problémy, které způsobují zaměstnancům úřadu jejich stres. Zároveň také byly objeveny způsoby, jakými se se stresem vyrovnávají. Závěr praktické části byl věnován především možnostem, které by mohl zaměstnavatel do určité míry zmírnit či odstranit.

Cíle této práce byly naplněny částečně. Je to především z toho důvodu, že není možné tyto výsledky zobecnit a použít je plošně pro oblast veřejné správy. Závěry, které plynou z praktické části práce nelze aplikovat ani na celý Městský úřad ve Vimperku. I když je možné předpokládat, že šetření provedené s jinými informanty nebo u jiného úřadu by přineslo obdobné výsledky. Z provedeného šetření, které neslo znaky kvalitativního výzkumu, vyplývá, že zaměstnanci Městského úřadu ve Vimperku jsou ve své práci převážně spokojeni a nemají o práci obavy. Pro výkon svého zaměstnání mají uspokojivé podmínky. Jako zcela pozitivní považují vztahy se svými kolegy a to je pro zaměstnavatele jen výhodou. Z výsledků vyplývá, že stejné faktory stresu uvádějí referenti odborů i jejich vedoucí. Ti mají navíc ještě vyšší míru zodpovědnosti. Smyslem kvalitativního šetření bylo odhalit nové, neznámé jevy a případně vztahy mezi nimi. Výstupem by mohlo být šetření kvantitativní, které by naznačené souvislosti potvrdilo či vyvrátilo

Výsledky, které byly zjištěny a jsou zmiňované jako nejzásadnější stresory, většinou nemůže ovlivnit zaměstnavatel. Je to dáno zejména špatným systémem informovanosti v naší republice a špatným řízením z řad ministerstev a nejasnou zodpovědností na vysokých pozicích. Zaměstnavatel by však měl pravidelně sledovat stresové faktory na pracovišti a usilovat o jejich následnou eliminaci.

Při vyhledávání zdrojů jsem mimo výsledků výzkumu uvedených v teoretické části nenalezla žádnou literaturu, která by téma stresu ve veřejné správě hodnotila jako

ucelené. V tomto ohledu bych proto zdůraznila osobní přínos. V průběhu šetření se mi naskytlá příležitost porovnání, jak na téma stresu v zaměstnání nahlížíjí moji kolegové, co je trápí a zatěžuje, což mě obohatilo. Zároveň se domnívám, že uvedené výsledky mohou zaměstnavateli pomoci více se zamyslet nad otázkou zvládnání stresu u svých podřízených. Už nyní vím, že se chystá provést výzkum dotazníkovou formou, jež se má týkat spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Pevně věřím, že tento první počín nebude zároveň posledním.

Úředníci v současné době mají špatnou nálepku, a to souvisí především s nejistou a nepopulární situací v našem státě. Faktem však zůstává, že i úředník je člověk a má své potřeby. I v jeho případě platí, že špatně zvládnutý stres se projevuje nejen přímo v oblasti zaměstnání, ale může vyústit až ve zdravotní problémy. Úřednické povolání je zcela jistě emocionálně náročné a pracovníci jsou náchylní k syndromu vyhoření. Proto by úředníci veřejné správy měli zvyšovat svoji odolnost. Spokojení a loajální zaměstnanci přinášejí zaměstnavateli vyšší produktivitu práce, vyšší samostatnost, nízkou fluktuaci a mnoho dalších výhod. Jsou zároveň přínosem pro celou naši společnost.

Literatura

CARNEGIE, D. & Associates, Inc., *Jak překonat starosti a stres*, Práh 2011. ISBN 978-80-7252-320-7

CHARVÁT, J., *Život, adaptace, stres*, Praha: Avicenum, zdravotnické nakladatelství, n.p., 1973, ISBN 08-006-73

KEBZA V., ŠOLCOVÁ I., *Syndrom vyhoření*, Praha: Státní zdravotní ústav, 2003

KOPŘIVA, K., *Lidský vztah jako součást profese*, Praha: Portál. 2006. ISBN 80-7367-181-6

KŘIVOHLAVÝ, J., *Jak zvládat stres*, Praha: Grada avicenum 1994. ISBN 80-7169-121-6

KŘIVOHLAVÝ, J., *Psychologie zdraví*, Praha: Portál 2001. ISBN 80-7178-551-2

MAIER, K., HARSS C., *Stres, cena úspěchu? Aktivní překonávání stresu pro zaměstnané ženy*, Vimperk: Tina 1994. ISBN 80-85618-15-X

MELGOSA, J. *Zvládni svůj stres!*, překlad Mgr. Milan Hlouch, Advent-Orion s.r.o.: Praha 1997, ISBN 80-7172-240-5

NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, Praha: Academic, 1997, ISBN 80-200-0628-1

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H., *Asertivitou proti stresu*, Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0

SCHREIBER, V., *Lidský stres*, Academia 2000, ISBN 80-200-0240-5

ŠVAŘÍČEK R., ŠEĐOVÁ K., *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, Praha: Portál, 2000, ISBN 978-80-7367-313-0

VÁGNEROVÁ, M., *Psychopatologie pro pomáhající profese*, Praha: Portál, 2004, ISBN 80-7178-802-3

Další zdroje

Časopis *Moje psychologie*, 12/2011, Vydavatelství MF a.s., MK ČR 12080, ročník 6, ISSN 1213-5100

Časopis *Zdraví*, 5/2012, Vydavatelství Časopisy 2005, s.r.o., ročník 6, ISSN 0139-5629

Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické zdroje

Akademický bulletin. 2014 [online]. Jak chutná STRES aneb Míra věcí 2. Dostupné z <http://abicko.avcr.cz/archiv/2000/9/obsah/jak-chutna-stres-aneb-mira-veci.html>

Blogspot. 2014 [on-line]. Maslowova pyramida lidských potřeb. Dostupné z <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. 2013 [online]. Shrnutí zprávy agentury. Dostupné z https://osha.europa.eu/cs/publications/factsheets/cs_08.pdf

Firemní sociolog – zvládání stresu. Mgr. Petr Hlušíčka, odborný poradce – psycholog. 04.02.2013 [online]. Dostupné z www.firemni-sociolog.cz/clanky/134-zvladani-stresu.

Město Vimperk. 2014 [online]. Základní informace. Dostupné z [Http://www.vimperk.cz/34/cz/normal/zakladni-informace/#.UpI79V_hZdg](http://www.vimperk.cz/34/cz/normal/zakladni-informace/#.UpI79V_hZdg).

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2013 [online]. Závěrečná zpráva Stres 2009. Dostupné z

http://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf

Průzkumná společnost GFK, tiskové zprávy. 16.07.2013 [online]. Dostupné z http://www.gfk.com/cz/news-and-events/press-room/press-releases/Documents/2013_07_stres_v_praci_cr.pdf

Sociálně – psychiatrické centrum – Fénix, o.p.s. 2014. Škála životních událostí. Dostupné z <http://www.fenix-centrum.cz/krizova-intervence>

Státní zdravotní ústav. 2013 [online]. Obecné zásady aktivního přístupu k zvládnání stresu. Kebza, V., Šolcová, I. Dostupné z http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf

Stres, eustres a distres. 2013 [on-line]. Mezioborové konzilium. 2009, roč. 6, č. 12. Večeřová-Procházková, A., Honzák, R. Dostupné z http://www.solen.sk/index.php?page=pdf_view&pdf_id=4146&magazine_id=1

Wikipedia. 2013 [online]. Stres. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Stres>.

Wikipedia. 2014 [online]. Veřejná správa. Dostupné z http://cs.wikipedia.org/wiki/Ve%C5%99ejn%C3%A1_spr%C3%A1va

Přílohy

Příloha č. 1 Těžké životní situace - stupnice

Příloha č. 2 Charakteristika stresu na pracovišti

Příloha č. 3 Obecné zásady aktivního přístupu k zvládnání stresu

Příloha č. 4 Organizace a řízení obce s rozšířenou působností Vimperk

Příloha č. 1

Těžké životní situace – stupnice

T. H. Holms a R. H. Rahe: Škála sociální readaptace (zkrácená verze)

STRESOR	BODY	STRESOR	BODY
smrt partnera	100	negativní změna příjmů	38
rozvod	73	smrt blízkého přítele	37
rozpad manželství	65	změna zaměstnání	36
výkon trestu	63	manželský spor	36
smrt blízkého člena rodiny	63	odchod dítěte z domova	29
lehčí nehoda nebo choroba	53	problémy s příbuznými part.	29
sňatek	50	vynikající osobní úspěch	28
ztráta zaměstnání	47	konflikt s nadřízeným	23
odchod do důchodu	45	změna bydliště, školy	20
choroba blízké osoby	44	změna spánkových návyků	16
těhotenství	40	změna stravovacích návyků	15
narození dítěte	39	drobné porušení zákona	10

Zdroj: <http://www.fenix-centrum.cz>

Příloha č. 2

Charakteristika stresu na pracovišti

Kategorie	Faktory ovlivňující vznik nebezpečí
Souvislost prací	
Způsob a funkčnost organizace	Špatná komunikace, nízká úroveň podpory při řešení problémů a osobního rozvoje, nedostatečné definování cílů organizace
Funkce v organizaci	Nejasnost postavení a konflikty, zodpovědnost za podřízené
Rozvoj kariéry	Stagnace kariéry a nejistota, nižší nebo vyšší pracovní zařazení, nízký plat, nejistota zaměstnání, malý zájem pracovat
Svoboda rozhodování a řízení	Nízká účast na rozhodování, nedostatečná kontrola nad výkonem práce (řízení hlavně formou spolurozhodování je součástí širšího organizačního uspořádání)
Mezilidské vztahy na pracovišti	Sociální nebo fyzická izolace, špatné vztahy k nadřízeným, mezilidské konflikty, nedostatečná sociální podpora
Domácí prostředí a zaměstnání	Konflikt domácích úkolů a zaměstnání, nízká podpora rodiny, problém dvojité kariéry
Náplň práce	
Pracovní prostředí a vybavení	Problémy se spolehlivostí, dostupností, vhodností a údržbou nebo opravami vybavení a příslušenství
Naplánování úkolů	Nedostatečný výběr nebo krátké pracovní cykly, roztříštěná nebo zbytečná práce, nevyužití možností, velká nejistota
Pracovní zátěž a tempo práce	Pracovní přetížení a nevytížení, nedostatečná kontrola tempa, velké časové tlaky
Pracovní plán	Práce na směny, neflexibilní pracovní plány, nepředvídatelné směny, dlouhé nebo sociálně neúspěšné směny

Zdroj: <http://osha.europa.eu>

Příloha č. 3

Obecné zásady aktivního přístupu k zvládnání stresu

1. Otevřenost tomu, co se kolem nás děje, zájem o okolí a snaha chápat veškeré události a jevy v okolí jako zajímavé a smysluplné.
2. Nebát se změn. Chápat a přijímat je jako něco naprosto běžného, přirozeného a obvyklého a považovat je za příležitost k tomu, ukázat, co dovedu.
3. Při setkání se stresujícími životními událostmi nebýt pasivní, ale aktivně hledat způsoby a kroky jak životní situaci čelit – odhodlat se k podniknutí rozhodné protiakce.
4. Počítat se stresujícími situacemi. Je třeba si uvědomit, že stresujícím situacím se v dnešním světě nevyhneme a při jejich hodnocení je potřeba z tohoto vědomí vycházet. Zejména v postavení, ve kterém jsou napjaté situace každodenním chlebem.
5. Umět izolovat stres od ostatních životních aktivit – patří sem např. umění uzavřít své pracovní starosti za dveřmi kanceláře, stejně jako schopnost nepřinášet s sebou do zaměstnání své partnerské nebo rodinné starosti.
6. Dbát na dobré a hojné vztahy s ostatními lidmi. Dobré sociální zázemí a pevné zakotvení ve vztazích s druhými lidmi nám velmi pomáhá při zvládnání stresu. Pocit podpory ze strany ostatních, pocit přináležení k někomu, možnost probrat s někým blízkým své problémy – to vše pomáhá lépe se vyrovnávat s životními těžkostmi.
7. Vytvořit si kolem sebe příznivé prostředí – zaměřit se na zdroje stresu, u jejichž vzniku je člověk sám – najít si uspokojující práci, aktivně, vstřícně a s rozvahou řešit průběžné problémy s životním partnerem a dětmi. Harmonický rodinný život poskytuje nezbytnou oporu nutnou k doplnění rezerv vyčerpaných vysokými nároky ze strany pracovního prostředí.
8. Osvojit si zdravý životní styl. Aktivní přístup k životu a aktivní odpovědnost za své zdraví jsou spojeny s dodržováním správné životosprávy, dostatkem spánku, dostatkem pohybové aktivity a s vyloučením škodlivých návyků (kouření, alkohol či jiné závislosti).

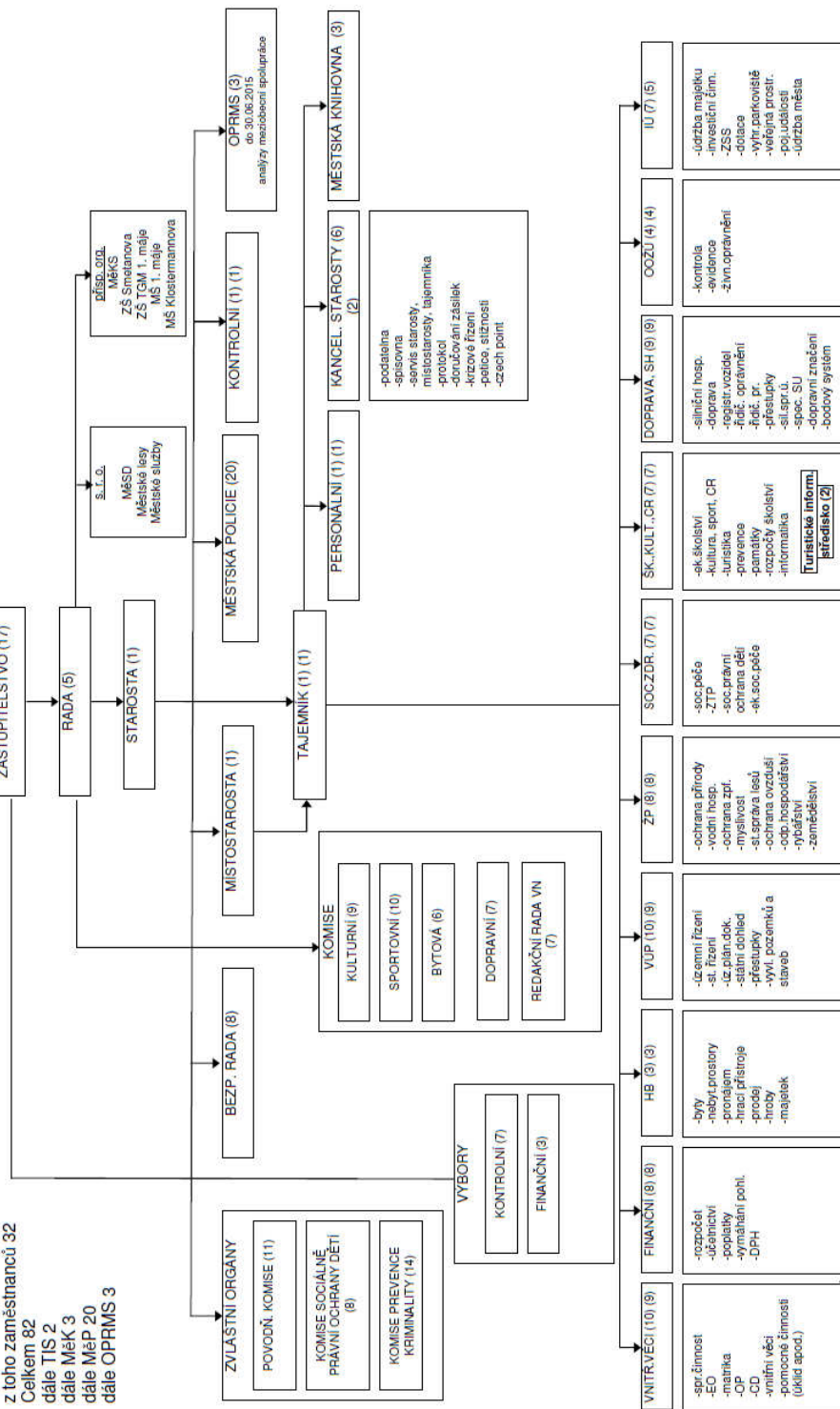
Zdroj: <http://www.szu.cz/>

Příloha č. 4

ORGANIZACE A ŘÍZENÍ OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ
VIMPERK

aktuální stav k 01.01.2014

Celkem zaměstnanců 110
z toho úředníků 78
z toho zaměstnanců 32
Celkem 82
dále TIS 2
dále MěK 3
dále MěP 20
dále OPRMS 3



n: Vnitřní předpisy/průřezná organizačnímu řádu

Zdroj: www.mesto.vimperk.cz

