

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



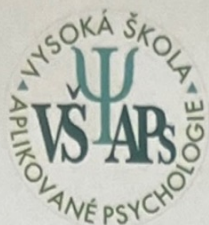
**Optimalizace pracovního prostředí pro podporu spokojenosti
a duševního zdraví se zaměřením na osoby s mírnou depresí**

**Optimization of the work environment to support well-being
and mental health with a focus on people with mild depression**

Bakalářská práce

Veronika Čížková

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 20../20..

Jméno a příjmení studenta:	Veronika Čížková
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Optimalizace pracovního prostředí pro podporu spokojenosti a duševního zdraví se zaměřením na osoby s mírnou depresí
Klíčová slova v českém jazyce:	Deprese, pracovní prostředí, práce, optimalizace, duševní zdraví, spokojenost
Název tématu v anglickém jazyce:	Optimization of the work environment to support satisfaction and mental health with a focus on people with mild depression
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Depression, work environment, work, optimization, mental health, satisfaction

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): <p>Mnoho zaměstnavatelů v dnešní době psychické zdraví a spokojenost svých zaměstnanců stále do určité míry přehlíží a soustředí se pouze na výsledky a výkon, které však jdou ruku v ruce se spokojeností zaměstnanců a s jejich duševním zdravím. Někteří zaměstnanci mohou chtít pro zaměstnance vytvořit spokojené a bezpečné pracovní prostředí, ale neví, jak na to. Pro tyto případy chci na základě své bakalářské práce vytvořit doporučení, díky kterému se mohou různé aspekty pracovního prostředí měnit a upravovat. Toto doporučení může být užitečné jak pro zaměstnavatele, tak i samotné zaměstnance a jejich kolegy.</p> <p>V praktické části jsem se zaměřila na osoby s mírnou depresí, jelikož je tato nemoc stále aktuálnějším tématem a osoby s mírnou depresí mi pro takové zkoumání přijdou optimální. Své duševní zdraví a spokojenost v zaměstnání mají totiž ještě více ohrožené než zdraví jedinci a jejich výpovědi mi mohou pomoci lépe vychytat detaily.</p>
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): <p>V bakalářské práci budu řešit optimalizaci pracovního prostředí s ohledem na spokojenost a duševní zdraví. Budu zohledňovat všechny možné aspekty práce a přicházet na to, jakým způsobem by s nimi mělo být nakládáno pro zvyšování pracovní spokojenosti a prevence psychických problémů. Budu řešit, jaké aspekty jsou spíše zanedbatelné a na jaké aspekty je v tomto ohledu důležitější se zaměřit a jakým způsobem ke konkrétním ovlivňujícím faktorům přistupovat.</p>
3.	Cíl práce max. 5 řádků: <p>Cílem práce bude navržení optimálního pracovního prostředí a všech jeho aspektů a pravidel pro zvyšování či zachování spokojenosti zaměstnanců a pro prevenci jejich psychického zdraví. Doporučení následně povede k zvyšování pracovní pohody, produktivity a celkové spokojenosti a výkonnosti v práci.</p>
4.	Charakteristika použitých metod:

	<p>K vypracování bakalářské práce budu využívat velké množství teoretických poznatků. Bude se jednat o poznatky vyplývající z mé ročníkové práce a následně veškeré možné zdroje ohledně optimalizace pracovního prostředí a jeho aspektů. Budu se snažit zohlednit veškeré aspekty, které ovlivňují pracovní spokojenost jedince. V praktické části oslovím lidi s diagnostikovanou mírnou depresí do kvalitativního výzkumu, kde s nimi můj návrh budu konzultovat a získávat od nich zpětnou vazbu k vylepšení návrhu.</p>
5.	<p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>Teoretická část</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mírná deprese a její faktory 2. Aspekty pracovního prostředí a jejich optimalizace 3. Mezilidské vztahy 4. Přístupy vedení 5. Pracovní prostory 6. Pracovní podmínky 7. Řízení lidských zdrojů <p>Praktická část</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimální pracovní prostředí pro zvyšování spokojenosti a udržování psychického zdraví 2. Kvalitativní rozhovory s lidmi, kteří mírnou depresí trpí 3. Navržení optimálního pracovního prostředí a jeho aspektů na základě teorie a výpovědí
6.	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi. Praha: Československá akademie věd, 1957-2020. ISSN 0009-062X. Dostupné také z: http://csppsych.psu.cas.cz.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.</p> <p><i>E+M. Ekonomie a management = Economics and management</i>. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 1998-. ISSN 1212-3609. Dostupné také z: http://www.ekonomie-management.cz.</p> <p><i>Employee retention: managing the part-time professional : flexible workforce management</i>. Chapel Hill, NC: Best Practices, c2001. Best Practices benchmarking report, HR-51. ISBN 1586790242.</p> <p>ERBAN, V. Zdravotní, pracovní-hygienické, preventivní a sociálně-psychologické otázky a problémy v podnicích a v jiných provozech. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 138 s. ISBN 978-80-7372-172-5.</p> <p>FOSSLIEN, Liz a Mollie West DUFFY. <i>Hlavně v pohodě: tajemství, jak zvládat v práci svoje emoce</i>. Přeložil Lily ČÍSAŘOVSKÁ. Praha: Euromedia Group, 2020. ISBN 978-80-242-6489-9.</p> <p>GALLWEY, W. T. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.</p> <p>HÜTTLOVÁ, E. Organizace práce a pracovní podmínky. Přepracované 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 93 s. ISBN 80-7079-068-7.</p> <p>KOČIANOVÁ, Renata. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.</p>

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.

PATHÉ, Nicole. *Bud'te v práci spokojenější*. Přeložil Magdaléna POMIKÁLKOVÁ. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1383-5.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2042-5.

RICHARDS, Shola. *Making work work: the positivity solution for any work environment*. New York: Sterling, 2016. ISBN 978-1-4549-1872-1.

SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu: delegování pravomocí*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 112 s. ISBN 80-7226-359-5.

Socioekonomické a humanitní studie : vědecký časopis = Studies of socio-economics and humanities : scientific journal Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2011-. Vol. 1, no. 1 (2011)- ISSN:1804-6797 <http://sehs.cz>

<https://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx>

<https://theses.cz/id/xgnas2/66703-334966566.pdf>

[https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/29010/1/BP Pracovni podminky a jejich vliv na vyk on zamestnance.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/29010/1/BP_Pracovni_podminky_a_jejich_vliv_na_vyk_on_zamestnance.pdf)

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Optimalizace pracovního prostředí pro podporu spokojenosti a duševního zdraví se zaměřením na osoby s mírnou depresí jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne 29. 7. 2022

Veronika Čížková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Dianě Jiříštové, PhD., za veškeré podněty, rady a poznámky při psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala PhDr. Janu Lepeškovi, PhD. za veškeré poznatky a ochotu pomoci ohledně formální stránky textu a své rodině a přátelům za trpělivost a podporu.

Anotace

Bakalářská práce Optimalizace pracovního prostředí pro podporu spokojenosti a duševního zdraví se zaměřením na osoby s mírnou depresí se zabývá problematikou podpory spokojenosti a duševního zdraví na pracovišti. Teoretická část se věnuje depresi jakožto psychickému onemocnění a faktorům, které ovlivňují spokojenost a psychické zdraví na pracovišti. Praktická část se věnuje výzkumu, který odpovídá na otázku, jaké aspekty pracovního prostředí jsou pro zaměstnance nejpodstatnější a nejvíce ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání po psychické stránce.

Annotation

The bachelor's thesis Optimization of the work environment to support well-being and mental health with a focus on people with mild depression deals with the issue of supporting well-being and mental health in the workplace. The theoretical part deals with depression as a mental illness and factors influencing well-being and mental health in the workplace. The practical part devotes research to answering the question of which aspects of the work environment are the most important for employees and influence their psychological job well-being the most.

Klíčová slova

Mírná deprese, práce, duševní zdraví, spokojenost, optimalizace

Key words

Mild depression, work, mental health, well-being, optimization

Obsah

Úvod	1
1 Depresivní porucha a její aspekty	3
1.1 Vznik depresivní poruchy	3
1.2 Druhy depresivní poruchy	4
2 Projevy depresivní poruchy	6
2.1 Psychické projevy	6
2.1.1 Vnitřní pocity	6
2.1.2 Pocity spojené s okolím	7
2.1.3 Schopnosti	8
2.2 Fyzické projevy	8
2.3 Hlavní projevy mírné deprese	9
3 Faktory pracovní spokojenosti	11
3.1 Pracovní spokojenost a depresivní porucha	12
3.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti	13
3.2.1 Věk a délka zaměstnání	13
3.2.2 Osobnost jedince	13
3.2.3 Očekávání a potřeby	14
3.2.4 Schopnosti a zájmy	15
3.3 Vnější faktory pracovní spokojenosti	15
3.3.1 Osobnost nadřízeného	16
3.3.2 Vedení a kultura organizace	16
3.3.3 Přístup ke zdraví a psychickému onemocnění	17
3.3.4 Rozvržení a organizace práce	19
3.3.5 Odměna za práci	21
3.3.6 Zaměstnanecké benefity	22
3.3.7 Hodnocení a zpětná vazba	22
3.3.8 Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti	23
3.3.9 Charakter práce a pracovní podmínky	24
3.3.10 Pozice na pracovišti a kariérní růst	25

3.3.11 Bezpečnost práce a pracovní prostředí	26
4 Praktická část	28
4.1 Charakteristika výzkumu a výzkumné cíle	28
4.2 Výzkumný design a strategie	28
4.3 Technika sběru dat	29
4.4 Výzkumné otázky	30
4.5 Představení výzkumného vzorku	31
4.6 Zpracování a analýza dat	32
4.7 Vyhodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti	47
4.7.1 Osobnost jedince	47
4.7.2 Osobnost a přístup nadřízeného	50
4.7.3 Přístup ke zdraví a psychickému onemocnění	53
4.7.4 Rozvržení, charakter a organizace práce	55
4.7.5 Vedení, kultura a vztahy na pracovišti	58
4.7.6 Pozice na pracovišti, hodnocení práce a kariérní růst	61
4.7.7 Forma zpětné vazby	63
4.7.8 Zaměstnanecké benefity	64
4.7.9 Bezpečnost práce a pracovní prostředí	65
4.8 Závěrečné shrnutí praktické části a diskuse	66
Závěr	70
Literatura	
Seznam tabulek a grafů	

Úvod

V bakalářské práci s názvem Optimalizace pracovního prostředí pro podporu spokojenosti a duševního zdraví se zaměřením na osoby s mírnou depresí řešíme problematiku pracovní spokojenosti a duševního zdraví na pracovišti. Vybrané téma bakalářské práce považujeme za velmi aktuální. Spokojenost a duševní zdraví je podstatné nejen pro samotné zaměstnance, ale je i základem pro celkovou výkonnost a dlouhodobý růst organizací jako takových. Ve společnosti se zároveň setkáváme se stále zvyšujícím se procentem lidí, kteří do značné míry trpí depresivní poruchou nebo v určitých intervalech depresivní pocity zažívají. Tento problém se stává stále aktuálnější, zasahuje do životů jedinců, má vliv na jejich práci, produktivitu a výkonnost.

Cílem bakalářské práce je poukázat na důležitost spokojenosti a psychického zdraví na pracovišti. Identifikovat veškeré faktory, které spokojenost a duševní zdraví na pracovišti mohou ovlivňovat, a zjistit, na které je potřeba se nejvíce zaměřovat a které jsou v rámci svého vlivu na zaměstnance nejpodstatnější. Poskytnout doporučení pro organizace, zaměstnavatele a manažery o tom, jak podpořit své zaměstnance z psychického hlediska a povzbuzovat spokojenost napříč celou organizací. Zajistit přehledné informace pro další navazující práce a případné praktické kroky ze strany organizací.

V rámci práce si popíšeme depresivní poruchu, její aspekty, vznik, druhy, a především její hlavní vlivy na život jedince. Následně identifikujeme veškeré vnitřní a vnější faktory pracovní spokojenosti, mezi které spadají osobnostní vlastnosti jedinců, přístup vedení, kultura organizace, vztahy na pracovišti a další. Do výzkumu přizveme jedince s diagnostikovanou mírnou depresivní poruchou, abychom v praktické části mohli z hlediska duševního zdraví zajít ve výpovědích více do hloubky. Zaměstnanci ve špatném psychickém stavu mohou totiž potřebovat v rámci jejich spokojenosti a duševního zdraví větší ohledy a pomoc, proto si myslíme, že pro výzkum budou optimální.

V rámci výzkumu předpokládáme, že se doporučení a faktory budou ve velké míře shodovat s doporučeními pro zdravé jedince. Také předpokládáme, že faktorů ovlivňujících spokojenost a duševní zdraví na pracovišti bude mnoho a nebude

ze strany organizace možné vyhovět všem. Proto chceme v praktické části zachytit ty nejpodstatnější faktory a přinést podněty k případnému dalšímu zkoumání těchto faktorů a praktickému využití.

1 Depresivní porucha a její aspekty

Na základě obecných definic deprese můžeme depresi popsat jako závažnou a často dlouhotrvající poruchu psychiky, projevující se snížením až vymizením schopnosti cítit potěšení, patologickým smutkem a dalšími příznaky, které člověka ovlivňují v mnoha životních sférách, včetně sféry pracovní (Národní ústav duševního zdraví, 2021).

U většiny lidí je deprese léčitelným onemocněním, v mnoha případech však nemusí být řešení deprese jednoduché. Léčba může trvat několik měsíců či let a člověka může ovlivňovat dlouhodobě. Deprese v takových případech hluboce zasahuje do každodenního života a celkové spokojenosti (Praško, 2010).

1.1 Vznik depresivní poruchy

Depresivní porucha může u člověka vzniknout na základě několika různých faktorů. Většinou nevzniká pouze na základě jedné příčiny, ale způsobuje ji několik různých aspektů dohromady.

Dříve bylo obvyklé dělit depresi dle příčiny jejího vzniku na endogenní, reaktivní, organickou a farmakologickou. Nyní již endogenní depresi neodděluje od reaktivní. Hlavní důvody si vysvětlíme v následující kapitole.

Prvním typem deprese je deprese endogenní, která pramení z narušení chemické rovnováhy v mozku, a to především kvůli nedostatečné produkci hormonu dopaminu¹. Následuje deprese reaktivní, která vzniká na základě reakce na určitou stresovou událost v životě zasaženého jedince. Dalším typem deprese je deprese organická vznikající při organickém poškození mozku, může se jednat např. o různé úrazy nebo nádory. Dále také o krvácení, endokrinní poruchy, poruchy jater nebo také slinivky břišní (např. cukrovka). Posledním typem deprese dle její příčiny je deprese farmakologická, jejíž příčinu můžeme najít ve vedlejších účincích některých druhů léků či přípravků (např. hormonální antikoncepce) (Labusová, 2006).

¹ Hormon dopamin je chemická látka ze skupiny katecholaminů, která přirozeně vzniká v mozku obratlovců, ale i v nervové soustavě většiny bezobratlých živočichů. Dopamin funguje jako neuropřenašeč, který v jistých částech mozku umožňuje přenos impulsů.

V současnosti již autoři neoddělují endogenní depresi od reaktivní, jelikož lze téměř vždy nalézt příčiny deprese ve spojení predispozic nemocného a působících vnějších faktorů (EUC, 2020).

1.2 Druhy depresivní poruchy

Depresi dle závažnosti rozdělujeme na mírnou, středně těžkou a těžkou depresivní poruchu. Mírná a středně těžká deprese je někdy spojována se somatickým syndromem² (Turek, 2016). Těžkou formu deprese dále dělíme na formu bez psychotických příznaků a s psychotickými příznaky. Nejtěžší fáze depresivní poruchy je často pojmenována jako melancholie³.

Když člověk prochází lehkou depresivní epizodou, většinou se musí do veškerých činností přemlouvat. Nic mu nepřináší radost a stahuje své pocity do sebe. Ve zkratce, zasažená osoba dělá jen to nejnnutnější např. doma nebo v práci a ostatní věci zanedbává. Mírná deprese umožňuje nemocnému normálně fungovat, ale veškerá aktivita je zpomalená a hůře proveditelná. Věci, které nemocný měl dříve rád, jej přestávají bavit a vyhýbá se blízkým lidem.

Středně těžká depresivní epizoda způsobuje, že je člověk jednoduše nešťastný. Tento stav mu neumožňuje plně pracovat. V mnoha případech se nemocný izoluje od svého okolí, ztrácí energii, nechodí do práce a domácí aktivity mu jdou velmi ztěžka. V této fázi se mohou objevovat první sebevražedné myšlenky.

Pokud se deprese dostane do těžké formy, nemocný se nachází v hlubokém útlumu, ve kterém se stěží dokáže postarat sám o sebe. Celkově je zpomalený, po většinu času jen polehává a zaobírá se černými myšlenkami, nemá na nic energii a postrádá smysluplnost jakékoliv činnosti. V některých případech dochází k neklidu a dezorganizovanému chování. Při těžké depresivní epizodě s psychotickými příznaky se k výše uvedeným příznakům připojují také bludy⁴ nebo halucinace⁵ (Peterková, 2008).

² Somatický syndrom je soubor vybraných příznaků, který se vyskytuje u pacientů trpících depresí.

³ Melancholie je duševní stav charakteristický přetrvávajícími a intenzivními pocity smutku a beznaděje.

⁴ Blud je nepravdivé a nevývratné přesvědčení založené na nesprávném odvození závěru ze zevní reality.

⁵ Halucinace je klamný vjem vzniklý bez reálného podnětu v bdělém stavu. Halucinující člověk ji považuje za realitu.

V těch nejzávažnějších případech přichází melancholie. Postižený je ponořen do hlubokého smutku, trpí úplnou beznadějí, zoufalstvím a strachem. Někdy je utrpení tak obrovské, že je nemocný přesvědčen, že jej může zachránit jedině sebevražda.

2 Projevy depresivní poruchy

Deprese se projevuje mnoha příznaky, které mohou být u každého různě závažné, každý může mít odlišný průběh a také počet těchto příznaků. Některé se objevují pouze občas a některé se nemusí objevit vůbec. U někoho je deprese nejhlubší v ranních hodinách, u někoho se nejvíce projevuje večer. Každý je jedinečný a každý reaguje jinak, chová se jinak, a tak jsou i projevy deprese u každé osoby jiné.

Celkově můžeme podotknout, že např. pláč je jedním z méně závažných projevů, neboť u těžkých forem deprese nemocný není schopen prožívat jakékoliv emoce, je pasivní a má pocit absolutní beznaděje. Existuje však několik zásadních příznaků, které se objevují více či méně u každého nemocného.

Deprese je poruchou nálady, myšlení, chování i celkového tělesného fungování. Jedná se o onemocnění celého těla i duše. Tudíž můžeme její projevy rozdělit do dvou kategorií. Do kategorií fyzických a psychických projevů.

2.1 Psychické projevy

Psychických projevů deprese je mnoho, proto jsme si je dovolili pro větší přehlednost rozdělit do čtyř kategorií. Osobní pocity, které nemocný prožívá ve vztahu k sobě, pocity, které nemocný prožívá ve vztahu k okolí, schopnosti, které jsou vlivem deprese narušeny a bludné fenomény, které přicházejí s nejtěžší formou deprese.

2.1.1 Vnitřní pocity

Deprese s sebou přináší celou řadu nepříjemných pocitů. V člověku tato nemoc může vyvolávat pocity smutku, bezmoci a také vzteku na sebe i na okolí. Smutek v nemocném většinou přetrvává řadu týdnů, měsíců až let a může se pojít s pocity úzkosti a prázdnoty (Praško, 2010).

Při depresi mizí radost z koníčků a činností, které dříve daného člověka těšily. Negativní nálada vede ke ztrátě radosti a zájmu o většinu, nebo dokonce všechny aktivity, které měl nemocný ve stabilním stavu běžně rád a které běžně prováděl.

Nemocného v mnoha případech provází pocity bezcennosti nebo viny. Cítí se nedostatečný a méněcenný. Stav, ve kterém se depresivní člověk nachází, připisuje

nemocný v mnoha případech sám sobě za vinu a přestává ve svém životě vidět smysl (Vipharm, 2016).

Špatná nálada, úzkost, citová vyprahlost, tísnivé myšlenky, ztráta zájmů, zmar a beznaděj. Tohle všechno způsobuje člověku, že nedokáže cítit potěšení a dostává se do stavu ahedonie⁶, ztrácí radost ze života a cítí beznaděj a bezmoc. Nemocný na většinu věcí a událostí pohlíží pesimisticky a s minimální nadějí. Tento fakt může v některých případech vést až k myšlenkám na smrt nebo sebevraždu.

V extrémních případech se nemoc může dostat až do takové fáze, kdy se nemocný o sebevraždu opravdu pokusí. Zhruba 2/3 nemocných prožívají silné úzkostné stavy, které zvyšují riziko sebevraždy. 5 až 15 % nemocných s depresivní poruchou svůj život sebevraždou ukončí (Raboch, 2018).

Onemocnění depresí může vycházet z depresivních automatických myšlenek, které se člověku neustále opakují v hlavě a které způsobují určité myšlenkové zacyklení. Jedná se o myšlenky typu: nedokážu nic zvládnout, jsem neschopný, k ničemu, nic neumím, jsem dementní, nikdy to nebude lepší, jsem bezcenný. Nemocný těmto myšlenkám důvěřuje a mnohdy jsou mu opakovány také lidmi v jeho okolí, což depresivním stavům neprospívá.

2.1.2 Pocity spojené s okolím

Onemocnění depresí se může projevovat určitým neklidem, nervozitou, nadměrnou podrážděností až výbušností vůči svému okolí. Nemocný se může cítit nadměrně ustaraný a je v neustálém napětí. S depresí někdy přichází i zvýšená agrese a nižší sebedůvěra (Praško, 2010).

Okolí nemusí nemocného vždy chápat a nemocný se v mnoha případech nepochopený cítí. Zdá se mu, že mu lidé kolem nerozumí. Okolí může na člověka trpícího depresí pohlížet jako na někoho, kdo je ke všemu lhostejný, je nespolečenský, nemluvný nebo netečný a nemocný nedokáže svému okolí říct, co chce či potřebuje, je to pro něj velmi náročné. Nemocný v takovém případě nenalézá v okolí porozumění, a tím se dostává ještě do většího osamění (Křivohlavý, 2013).

⁶ Ahedonie je stav, kdy člověk nedokáže prožívat slast, potěšení, požitek či radost.

Pro mnohé lidi trpící depresí je výhodnější se vůči okolí izolovat, nepřicházet do styku s okolním světem a druhým lidem se vyhýbat, což následně vede k velkým pocitům opuštění. V některých případech ztrácí nemocný zájem také o sexuální život.

2.1.3 Schopnosti

Deprese se projevuje sníženou aktivitou. Celkové psychické tempo nemocného je sníženo a soustředění na aktivitu se zhoršuje. Člověk se špatně soustředí, špatně si pamatuje věci a má problémy s rozhodováním (McKenzie, 2001).

V takovém stavu nemocný ztrácí iniciativu a v některých případech úplně rezignuje. Překážky jsou v očích nemocného nepřekonatelné a rozhodování velmi obtížné. Následkem toho nemocný nezvládne dlouho vykonávat činnosti a často nemá ani chuť s jakoukoliv činností začínat.

Deprese je spojena s únavou, zhoršenou pozorností, nízkou soustředěností, a ve většině případů vede ke ztrátě výkonnosti, motivace a osobní produktivity. Deprese v těžších případech může vést i k poruchám paměti, kdy nemocný budí dojem dementního člověka (Praško, 2015).

2.2 Fyzické projevy

Na základě opakujících se negativních myšlenek a emocí není nemocný schopen cokoli dělat. Většinu svého času věnuje ležení v posteli, vyhýbá se činnostem, stěžuje si a v některých případech užívá pravidelně léky na spaní, protože spánek je mnohdy jedinou činností, při které nemocný cítí klid.

Se spánkem je to při depresi v mnoha případech velmi těžké. Dochází ke změnám, jedinec zpravidla hůře usíná a brzy se budí. Někdy naopak může spát i více než je obvyklé, třeba i skoro celý den. Někdy např. nemůže dlouho usnout a jde spát až v 6 hodin ráno. Nejčastějším problémem bývá, že i když dotyčný spí dvanáct hodin, nenačerpá energii, a naopak cítí slabost a vyčerpání, což vede k celkové nespokojenosti (Praško, 2010).

Přes den se nemocný cítí unavený, má ztuhlé svalstvo, cítí tlak v hlavě, a někdy i tíhu na hrudi, kterou nedokáže přesně definovat a která mu může způsobovat malátnost.

Člověk nadměrně polehává, posedává, není schopný dělat běžné činnosti a často vše odkládá. Tělo začíná ochabovat.

Nemocný může trpět také zácpou a celkovou zpomaleností organismu, myšlení i pohybů, bolestí hlavy, problémy s trávením a různými druhy bolesti. U žen se objevují menstruační potíže. Poruchy chuti k jídlu nebo změny hmotnosti mohou být také příznakem deprese.

Některé projevy deprese jsou však zcela individuální a nedají se považovat za jasné projevy deprese. Nemocný v určitých případech může trpět nadměrnou ospalostí nebo naopak úplnou nespavostí. Dále může ztrácet chuť k jídlu, jeho váha může rapidně klesat nebo se naopak přejídá a na váze přibírá.

V těžší fázi deprese má dotyčný problémy s hygienou, při kterých si někdy nezvládá ani umýt ruce. Může se vyskytnout i sebepoškozování, nejčastěji na hřbetu ruky. Když se člověk sebepoškozuje, může cítit částečnou úlevu, ale tento pocit nemá dlouhé trvání.

Depresivní stavy mohou přejít až ve fyzickou nemoc, neboť je imunitní systém nemocného dlouhodobě oslabený. Jeho celkový zdravotní stav i obranyschopnost se zhoršuje (Praško, 2015).

2.3 Hlavní projevy mírné deprese

Mírná deprese zahrnuje více než jen dočasný pocit toho, že je s námi něco v nepořádku. Příznaky mohou trvat několik dní i déle a jsou dostatečně patrné, aby alespoň částečně ovlivňovaly obvyklé činnosti (Cherney, 2018).

Příznaky mírné deprese můžeme najít i u středních a těžkých forem této nemoci. Odlišují se však mírou projevů u daného jedince. Podle Americké psychiatrické asociace (APA) jsou příznaky mírné nebo středně těžké deprese podobné příznakům těžké deprese, avšak méně intenzivní. Mnoho lidí s mírnou depresí dokáže tyto nepříjemné příznaky zvládnout, ale může to mít určitý dopad na jejich sociální a pracovní život. I když si ostatní lidé nemusí u jednotlivce všimnout příznaků mírné deprese, mohou si na osobě, která je prožívá, vybrat daň (Crawford, 2020).

Mírná deprese se nejčastěji projevuje příznaky jako je podrážděnost, neklid, nervozita, hněv, výbušnost, agrese. Pocity beznaděje a ztráty smyslu, pocity viny a zoufalství.

Ztráta zájmu, apatie a lhostejnost. Dále potížemi se soustředěním, nedostatkem motivace, nezájmem o socializaci a sklony k izolaci od lidí. Člověk může trpět bolestmi, které jsou (zdánlivě) bez příčiny, může být ospalý a unavený. Objevit se mohou změny ve stravování, změny v hmotnosti a zneužívání alkoholu. Jedinec zažívá smutek, je zpomalený a má pocity úzkosti a prázdnoty. Dostavit se mohou také pocity méněcennosti, citová vyprahlost, tísnivé myšlenky, problémy s rozhodováním, tlak v hlavě, malátnost nebo bolest hlavy.

3 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je významným determinantem celkové životní spokojenosti. Společně korelují a vzájemně se ovlivňují. Životní spokojenost se spíše promítá do spokojenosti pracovní než opačně. Tento vztah funguje i naopak, ale práce je jen pouze jednou z částí našeho života (Paulík, 2001).

Spokojenost není v teorii jednotně definována. Taková definice je obtížná z důvodu mnoha proměnných. Mnoho aspektů spokojenost ovlivňuje a každý jedinec ji vnímá individuálně. Spokojenost můžeme měřit a posuzovat dle objektivních i subjektivních aspektů. Objektivně lze pracovní spokojenost měřit na základě výkonnosti, efektivity a pracovních výsledků. Subjektivně posuzujeme pocity pracovníka, jeho hodnoty a normy (Nakonečný, 2005, str. 112). Také ji můžeme pojmut jako reakci člověka na individuálně vnímané a prožívané faktory pracovního prostředí, ve kterém se nachází.

Spokojenost je výsledkem subjektivního hodnocení okolností a podmínek dané práce a může být ovlivňována osobnostními charakteristikami člověka, potřebami a preferencemi, které se v průběhu času mohou měnit, na základě čehož se mění i pracovní spokojenost, která je z dlouhodobého hlediska nestálá. Významnou roli hrají emoce, postoje, potřeby a hodnoty konkrétního člověka (Kociánová, 2010).

Pracovní spokojenost můžeme nazvat také jako pracovní well-being⁷. Znázorňuje optimální bio-psycho-sociální stav, při kterém má člověk uspokojivé pracovní podmínky, nadřizené, plat, sociální výhody, přínosnou práci a další aspekty práce (Pelková, 2000).

Pracovní spokojenost úzce souvisí s výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou a pracovní motivací. Je důležitá pro firmu jako celek, jelikož se odráží na celé její prosperitě (Kociánová, 2010). Je stěžejní pro úspěšné řízení organizace, dosahování cílů, stabilizaci zaměstnanců a její význam stále narůstá, jelikož ovlivňuje celý pracovní výkon.

⁷ Světová zdravotnická organizace (WHO) well-being definuje jako „Stav životní pohody, v níž každý jedinec realizuje svůj vlastní potenciál, dokáže se vyrovnat s běžnými stresy života, dovede pracovat produktivně a užitečně a je schopen přispět k rozvoji své komunity.“

Vysoce výkonný, stabilní a kvalifikovaný personální základ organizace je jednou z jejích největších hodnot. Lidé jsou pro organizaci základním kamenem a motorem, pokud nejsou pracovně spokojeni, prosperita celé organizace klesá (Koubek, 2006).

3.1 Pracovní spokojenost a depresivní porucha

Depresivní pocity pracovní spokojenost ovlivňují a stejně tak ovlivňuje pracovní spokojenost míru depresivních pocitů a jejich závažnost v životě jedince. Nespokojenost může vést k nárůstu depresivních a úzkostných pocitů, bolesti hlavy a zad, zhoršení vztahů na pracovišti, snížení výkonnosti a dalším zdravotním problémům (Hamplová, 2004).

Práce podporuje duševní zdraví a psychickou pohodu. Nicméně, špatně nastavené pracovní prostředí může vést nebo minimálně podporovat psychické a zdravotní problémy. Hlavními faktory v tomto ohledu jsou: druh práce, pracovní prostředí, zkušenosti a kompetence zaměstnance, možnost podpory a informovanost.

Dle statistik WHO⁸ z roku 2018 trpí depresí globálně až 300 milionů lidí. Je vhodné, aby organizace těmto lidem pomáhala, jelikož tento fakt má dopad na celé firmy a z dlouhodobého hlediska i na celou globální ekonomiku. Kvůli depresi přichází světová ekonomika každý rok o jeden bilion dolarů (World Health Organization, 2022).

Depresivní porucha stojí zaměstnavatele přibližně 44 bilionů dolarů ročně kvůli úpadku produktivity zaměstnanců. Nejlepší cestou pro zaměstnavatele je nabídnout dostatečnou pomoc, edukovat zaměstnance na pracovišti a bojovat společně proti stigmatu⁹ (American Psychiatric Association, 2022). Každý pracovník, který se potýká s depresivní poruchou, chybí v zaměstnání třicet dva pracovních dnů. Pro zaměstnavatele a jeho organizaci je to nezanedbatelná ztráta. Duševní nemoci jsou navíc obecně nemoci s největším dopadem na produktivitu člověka (Divinová, 2019).

50 % lidí s depresí nejsou léčeni, zde přichází příležitost pro samotné firmy pomoci takovým lidem najít řešení a nastavit optimálně pracovní prostředí a pracovní procesy (American Psychiatric Association, 2022).

⁸ WHO je zkratkou pro Světovou zdravotnickou organizaci.

⁹ Stigma je označení pro specifický rys osobnosti člověka, který může být okolím chápán jako nežádoucí.

3.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Vnitřní faktory pracovní spokojenosti jsou determinovány osobnostní strukturou jedince (Kollárik, 2002). Mají významný vliv na hodnocení vnějších faktorů pracovní spokojenosti a lze je rozdělit na objektivní a subjektivní. Pod objektivní faktory spadá věk, délka zaměstnání v organizaci (seniorita), pohlaví, rodinný stav a úroveň dosaženého vzdělání. Pod subjektivní faktory spadají očekávání, zájmy, osobnostní vlastnosti a schopnosti.

3.2.1 Věk a délka zaměstnání

Na pracovní spokojenost má určitý vliv věk posuzovaného jedince. Mladší zaměstnanci (do 30 let) bývají méně spokojeni (Kollárik, 2002). Výzkumy ukazují, že spokojenost v práci roste s věkem a snižuje se s dobou v jednom zaměstnání (Dobrow, 2016). Nejkritičtějším obdobím z hlediska pracovní spokojenosti jsou první dva roky po nástupu do zaměstnání. Jedinec si musí zvykat na nové podmínky a adaptovat se. Čím déle následně v práci je, tím vyšší je jeho pracovní spokojenost (Nakonečný, 2005).

Vyšší počet odpracovaných let znamená větší pracovní spokojenost, jelikož jedinec s délkou v zaměstnání získává větší sebejistotu v činnosti, kterou vykonává (Kollárik, 2002). Postupně se v pracovním prostředí učí, zvyká si a získává zkušenosti. Důvodem pracovní nespokojenosti následně může být nedokonalá adaptace na pracovní kulturu, činnost nebo kolektiv v organizaci (Kollárik, 2002).

Střední věk se pojí s nejvyšší pracovní spokojeností. Ve středním věku je také paradoxně prokázána největší náchylnost k depresi. Konkrétně se jedná dobu mezi 40 a 50 lety (Dean, 2017). S dalším přibývajícím věkem spokojenost dle výzkumů spíše stagnuje nebo mírně klesá.

3.2.2 Osobnost jedince

Nelze jednoznačně tvrdit, že jsou osobnostní vlastnosti dominantním faktorem pracovní spokojenosti. Mohou však pracovní spokojenost ovlivňovat. Např. pokud extrovertní zaměstnanec vykonává monotónní práci v izolaci od ostatních pracovníků nebo zaměstnanec s nižší frustrační tolerancí vykonává práci s velkou mírou zastoupení

různorodých stresorů (Kollárik, 2002). Je tedy vhodné zohlednit osobnostní vlastnosti osoby s mírnou depresí a zvolit optimální práci a její nastavení. Muži jsou obecně úspěšnější při řešení úkolů. Ženy jsou více orientované na sociální vazby na pracovišti, potřebují uznání a oblíbenost u pracovníků.

Ženy jsou také téměř 2x náchylnější k depresi než muži. Hormonální změny mohou být rozhodujícím faktorem (*Mayo Foundation for Medical Education and Research*, 2019). Pracovní a životní spokojenost jde ruku v ruce. Muži mohou na druhé straně cítit pracovní tlak vůči zabezpečení rodiny. Tento tlak se může negativně odrážet na pracovní spokojenosti.

Výzkumy bylo zjištěno, že pracovníci, kteří jsou emočně labilní, nepřizpůsobiví, náladoví či depresivní jsou všeobecně v zaměstnání méně spokojeni. O to důležitější je se těmto zaměstnancům věnovat a pomoci jim pracovní spokojenost naplňovat (Hamlová, 2004). Depresivní osobnost se často potýká s melancholií a vysokou mírou úzkostnosti. Depresivní jedinci bývají také často stydliví. Interakci s jinými lidmi mohou shledávat jako nebezpečnou. Vhodnější je pro ně menší okruh lidí a bližší vztahy s nimi. S tím se pojí jejich možná hypersenzitivita¹⁰ k soudům druhých lidí. V tomto ohledu je potřeba dbát na vhodnou formulaci zpětné vazby od zaměstnavatele (Parker, 2017).

3.2.3 Očekávání a potřeby

Očekávání zahrnují vnitřní individuální kritické požadavky zaměstnance vůči pracovišti a pracovním postupům. Nedojde-li k jejich naplnění, nebo je dosaženo jen částečného očekávání, může to vést ke vzniku nespokojenosti. Čas v tomto ohledu hraje také svou roli. Čím déle zaměstnanec čeká na naplnění jeho očekávání, tím více nespokojený postupem času může být. Pracovní nespokojenost pak často ústí ve fluktuaci¹¹, absenci, pasivitu a mnohé další negativní jevy (Kollárik, 2002).

Ze strany zaměstnavatele je vhodné očekávání zjišťovat a adekvátně na ně reagovat. Brát ohled na potřeby a požadavky zaměstnanců. Očekávání se může časem měnit. Je vhodné ptát se zaměstnanců v pravidelných intervalech na jejich aktuální potřeby a požadavky. Naplnění očekávání funguje jako silný motivační prvek. Na druhé straně,

¹⁰ Hypersenzitivita je vysvětlena jako nadměrná citlivost až precitlivělost reakcí na různé podněty.

¹¹ Kolísání či změna zaměstnání.

pokud dochází k rozporu očekávání a reality, může to vést k agresivitě, snaze o únik z organizace nebo k regresi. Nenaplněná očekávání mohou mít vliv i na míru depresivních pocitů pracovníka (Štikar, 1996).

Očekávání se také úzce pojí s potřebami zaměstnanců. Potřeby zaměstnanců jsou nejdůležitějším osobnostním faktorem pracovní spokojenosti. Míra spokojenosti dvou pracovníků ve stejných pracovních podmínkách, ale jinou hierarchií potřeb se může lišit. Pokud zaměstnanci vidí svou práci jen jako nutnou rutinu, nelze se tolik zavděčit. Pokud zaměstnání poskytuje možnost seberealizace, může přinášet člověku velké uspokojení (Armstrong, 2007).

3.2.4 Schopnosti a zájmy

Jakákoliv pracovní činnost je svou podstatou individuální a klade na zaměstnance konkrétní nároky ohledně schopností. Spokojenost zaměstnance se odráží od náročnosti pracovní činnosti a dispozic zaměstnance. Spokojenost je v mnoha případech naplněna, když pracovní činnost vyhovuje schopnostem, kterými zaměstnanec disponuje (Kollárik, 2002). Pokud má zaměstnanec podmínky a prostor pro uplatňování svých schopností a je za ně dostatečně oceňován, vede to ke zvyšování pracovní spokojenosti (Nakonečný, 2005).

Výzkumy poukazují na pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a zájmy zaměstnanců. Při výběru práce je vhodné brát zřetel na své osobní zájmy. Existuje předpoklad, že každý jedinec volí svou pracovní činnost podle svých zájmů a sympatií k profesi (Kollárik, 2002). Ideální je činnost, která jedince baví a živí zároveň (Hamplová, 2004).

3.3 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Vnější faktory jsou významnou skupinou faktorů působících na pracovní spokojenost. Jedná se o faktory plynoucí z přímých výstupů práce a následných důsledků pro zaměstnance. Cíleně ovlivňují lidské jednání (Armstrong, 2007).

Mezi vnější faktory pracovní spokojenosti spadá styl vedení, odměna za práci, zaměstnanecké benefity, hodnocení a zpětná vazba, spolupracovníci a atmosféra na pracovišti, charakter práce, pracovní podmínky, uznání a možnost kariérního růstu.

3.3.1 Osobnost nadřízeného

Jednání nadřízeného úzce souvisí s celkovou kulturou organizace, která je tvořena tradicemi, hodnotami, normami a pravidly (Štikar, 1996).

Nadřízený působí jako profesní i osobní autorita, která má vliv na podřízené zaměstnance a jejich pracovní spokojenost (Provazník, 2002). Nadřízený, který dbá na spokojenost svých zaměstnanců si všímá jejich potřeb, zájmů a postojů. Zajímá se o samotnou práci, podporuje osobní růst zaměstnanců a akceptuje jejich názory (Armstrong, 2007).

Důležitým aspektem je styl vedení nadřízeného. Zahrnuje chování jedince, především způsob jeho uspořádání a korigování ve společenském styku (Armstrong, 2007). Negativními aspekty jsou například autokratické jednání, hrubost, nespravedlnost, nerozhodnost a nedůslednost (Provazník, 2002). Následné konflikty s vedením se negativně odrážejí na pracovní spokojenosti (Výrost, 1998).

Z hlediska zaměstnavatele se doporučuje být flexibilním. Poskytnout zaměstnancům větší kontrolu, autonomii a odpovědnost za vlastní čas na pracovišti. Poskytnout také flexibilní pracovní dobu a možnost práce na dálku dle individuálních potřeb. Vstřícnost k zaměstnancům, kteří přicházejí a odcházejí dříve nebo později snižuje stres na pracovišti. Mikromanagement¹² je považován za neefektivní a je potřeba udržovat rozdíl mezi podporou týmů a přechodem do nebezpečí mikromanagementu. Doporučuje se nedělat všechna rozhodnutí za zaměstnance, delegovat určité činnosti a neprosazovat autoritu (Kocianová, 2010).

3.3.2 Vedení a kultura organizace

V pracovním prostředí by měla fungovat transparentní pracovní politika. Při transparentní organizační politice se dbá na otevřenost mezi nadřízenými a zaměstnanci, což rozvíjí důvěru, působí proti stresu, zvyšuje celkovou radost a produktivitu, rozvíjí komunikaci a buduje silnější firemní kulturu a její hodnoty (Glassdoor, 2021). Nastavení kultury otevřených dveří v organizaci může podpořit proudění informací v organizaci. Vyžaduje zpětnou vazbu, otázku a podporuje kulturu práce. Zaměstnanci jsou vyslyšeni a jejich názory jsou respektovány.

¹² Styl řízení, kdy manažer pečlivě sleduje a/nebo kontroluje a/nebo připomínkuje práci svých podřízených nebo zaměstnanců.

Transparentní pracovní politiku lze spojit s participativním řízením organizace, které dává podřízeným možnost více ovlivňovat vlastní práci a podílet se na rozhodnutích. Zaměstnanci se mohou vyjadřovat k záměrům a cílům (Štikar, 1996). Podpora komunikace a transparentnosti na pracovišti zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců. Jakákoliv změna by měla být informována a tato komunikace by měla fungovat oboustranně.

Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců se doporučuje snížit byrokracii a plýtvání časem. Zefektivnit procesy a zavést automatizaci. Tento krok zbavuje zaměstnance stresu, úzkosti a má vliv i na jejich produktivitu a celkovou spokojenost (Kocianová, 2010).

Přes veškerá doporučení není možné zcela stanovit, který styl vedení je z hlediska celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců lepší nebo horší. Rozhoduje aktuální situace, vnější a vnitřní vlivy, cíle organizace a další (Šípoš, 1975).

3.3.3 Přístup ke zdraví a psychickému onemocnění

Z hlediska zaměstnavatele je podstatné podporovat dobré zdraví zaměstnanců. Vzdělávat celou organizaci o zdravotních problémech, poskytovat související materiály a pořádat podpůrné semináře. Dále se doporučuje zajišťovat pravidelné přestávky a dovolenou, vybírat pro zaměstnance zdravější jídla a poskytovat např. zlevněná členství v posilovně (Kocianová, 2010).

Klíčovou vlastností zaměstnavatele je empatie k jeho zaměstnancům. Při pomoci člověku nejde pouze o formálnost, ale o projevení opravdového zájmu o člověka a vytvoření pozitivního vztahu (Gulášová, 2014). Komunikace s lidmi s duševní nemocí může také vyžadovat pomalejší tempo, zkrácení vět, jasnost, konkrétnost a trpělivost ve sděleních. To stejné může zaměstnavatel předat celému týmu a učit druhé, jak být vzájemně k sobě empatičtí (Percy, 2020). Nadřízený by měl brát ohled na to, jak jeho nálada ovlivňuje náladu celé firmy a zaměstnanců. Zda sám nepřispívá ke stresu (Mohsene, 2019).

Prvním krokem k řešení je začít o psychických problémech otevřeně mluvit. Poskytnout zaměstnancům prostor ke svěření a bezplatné poradenské služby. Je velmi důležité naslouchat více než dávat rady. Povzbudit člověka k mluvení o svých pocitech. Naslouchat bez hodnocení může být prvním krokem k řešení (Smith, 2021). V některých případech může stačit pouhé vyslechnutí, mnohdy to je to jediné, co člověk

potřebuje. Pro další pomoc je možné sdílet mezi své zaměstnance doporučení psychologické pomoci. Zároveň je možné nabídnout pracovní flexibilitu pro lepší zvládnání obtížnějších období (Lis, 2022). Snížit stresory v práci může také pomoci vyhýbání se konfliktům a přehnané kontrole. Respektování soukromí jedinců a nepodporování drbů. Ze strany organizace je vhodné být s duševními nemocemi o krok napřed a včas zavádět preventivní opatření. Edukovat lidi na pracovišti, nabízet pravidelně pomoc a pravidelně zjišťovat, jak na tom zaměstnanci po psychické stránce jsou (Bell, 2020). Může pomoci zavedení článků, videí a infografik o duševním zdraví do sdílených informačních systémů firmy (Workable, 2022).

Pro dlouhodobé efektivní nastavení optimálního pracovního prostředí je potřeba, aby zaměstnavatel udával dobrý příklad a vytvořil destigmatizující pracovní prostředí, které zabrání tomu, aby se nemocní zaměstnanci cítili za svou nemoc špatně a pod stresem (Lis, 2022). Ideální je vytvořit člověku takové prostředí, ve kterém se nebude bát říct si o pomoc. Nabídka pomoci by měla být ve firmě veřejně komunikovaná. Zároveň je vhodné nastavit určitou rovnováhu a nebýt přehnaně ambiciózní a aktivní s přímou pomocí a otázkami na samotné jedince. Pro lepší informovanost se doporučuje pravidelně informovat, např. prostřednictvím newsletteru, své zaměstnance o psychickém zdraví.

Ze strany zaměstnavatele také pomáhá naučit se co nejvíc o nemoci, která zaměstnance sužuje. Duševní nemoci mohou být vážné a není vhodné je podceňovat. Mohou brát zaměstnancům energii, optimismus a ubírat také na motivaci. Zároveň je vhodné k duševním nemocem přistupovat s odstupem a nebrat si projevy příliš osobně. Jedinec nemusí mít své chování plně pod kontrolou.

Např. člověk s depresivní poruchou není ve své podstatě líný ani demotivovaný. V případě depresivní poruchy je potřebné zachovat trpělivost. Ze strany zaměstnavatele je tedy možné poskytnout jedincům podporu a pochopení, nelze však za ně jejich nemoc vyřešit (Smith, 2021).

Práce lidí s duševní nemocí v mnoha případech podporuje, proto je vhodné nechat jedince pracovat a nebránit jim v tom. Je prokázáno, že pokračovat v práci během duševních problémů je lepší pro zdraví než využití volna a absence z práce. Je to především z důvodu socializace. Jedinec nezůstává sám a neutápí se tolik ve svých myšlenkách (University of Melbourne, 2014). Během toho je však důležité všimnout si

varovných příznaků. Pokud se takové vyskytnou, jedinec ze strany zaměstnavatele určitě ocení jeho empatii, dotazy a podporu (Lis, 2022). Zaměstnavatel může zaměstnance podpořit tím, že jej kontaktuje, když je mimo práci a pracuje se svými problémy. Zaměstnavatel může také člověka uklidnit o tom, že až přijde zpět, jeho pracovní místo na něj bude stále čekat a nebude nahrazen. Vědomí, že člověk kvůli svým pocitům může přijít o práci, způsobuje stres a vnitřní rozpor. V tomto ohledu pomáhá zaměstnanci dát možnost odejít kvůli zdravotním problémům bez větších následků a případné ztráty práce (OASH, 2018).

Pokud si zaměstnavatel není jistý, jak se svým zaměstnancem komunikovat, může se ho zeptat, zda preferuje spíše telefonní komunikaci, e-mailovou nebo komunikaci z očí do očí. Doporučuje se nabídnout zaměstnancům otevřené dveře. V praxi to znamená, že zaměstnanec za svým nadřízeným může kdykoliv s čímkoliv přijít.

Po návratu jedince do původního režimu je na místě člověku vše opět vysvětlit a uklidnit jej, že se může vrátit do pracovního režimu postupně po menších krocích. V některých případech je také vhodné diskutovat obavy z návratu do práce a ptát se, zda nemají na pracovišti nějaké problémy (Mind, 2010). Důležité ze strany zaměstnavatele je přijít a udělat směrem k zaměstnanci první krok. Člověk s duševní nemocí totiž většinou nebývá ten, kdo si o pomoc přímo řekne (Lucas, 2018).

3.3.4 Rozvržení a organizace práce

V rámci rozvržení a organizace práce je potřebné zavést jasnou organizaci, řízení a informovanost. Mnoho zdrojů doporučuje zavést flexibilní pracovní dobu. Flexibilita v jiných oblastech práce je však považována za kontraproduktivní. V organizaci je potřeba vytvořit co nejjednodušší pracovní strukturu, rozdělit role a odpovědnosti (Lis, 2022). V tomto ohledu může pomoci rozdělit si úkoly na malé kousky a pak splnění těchto malých kousků oslavovat jako úspěch. Otevřeným sdílením informací na pracovišti usnadňujeme práci a podporujeme důvěru. K tomuto účelu mohou dobře sloužit živé chaty s vedením organizací nebo snídaně s řediteli. Také slušné jednání ze strany vedení se zaměstnanci snižuje negativní dopad na celkovou spokojenost a výkonnost a přenáší se do celkové kultury organizaci (Nakonečný, 2005).

Je prokázáno, že nedostatek autonomie¹³ vede k prohlubování negativních pocitů (Mohsene, 2019). Seberealizaci a autonomii do organizace může zaměstnavatel vnést tak, že umožní lidem být kreativní v jejich nápadech, nápady mohli vyjadřovat a měli možnost inovace (Percy, 2020). Možnost samostatného jednání přináší zaměstnancům příležitost k růstu a odpovědnosti. Zplnomocněním jejich činnosti můžete zvýšit celkové zisky organizace, udržet autonomii zaměstnanců a nechat je se poučit ze svých chyb. Pokud nemá zaměstnanec pocit kontroly nad svými úkoly, mohou se jeho negativní pocity prohlubovat, to samé platí u nepravidelné pracovní doby a u nemožnosti pracovního růstu a seberealizace (Lindberg, 2021).

Zvýšit spokojenost může zaměstnavatel tím, že poskytne svým zaměstnancům možnost měnit své pracovní prostředí podle libosti. Včetně možnosti práce z domu a určování si vlastní pauzy podle potřeby. Pomoci může také možnost delegace úkolů v případě potřeby na někoho jiného a možnost změny náplně celé práce.

U některých zaměstnanců je vhodné zavést extra kontrolu jejich pracovní zátěže zvenčí a poskytnout jim možnost koučinku či mentoringu. Po těžkém meetingu, hovorech nebo úkolech může zaměstnavatel svým zaměstnancům nabídnout odpočinkovou aktivitu, aby se opět nastartovali zpět do práce.

V zaměstnání by neměly převažovat nepředvídatelné vlivy na práci. Je důležitá jejich minimalizace. Dále se doporučuje minimalizovat časový stres a nereálné pracovní nároky. Udržovat spokojenost pomáhá podpora rovnováhy pracovního a soukromého života. Jde především o řádné čerpání dovolené a možnost flexibility pracovní doby (Divinová, 2019).

Lidé, kteří si prochází těžším obdobím, mohou mít někdy problémy se spánkem, v takovém případě je na místě jim povolit pozdní příchody a nechat je, aby si sami určili, jak jim to vyhovuje. Tato flexibilita lze být pro nastolení určitého řádu omezena časy, kdy musí všichni být pevně v práci. Lidem v depresi v některých případech může dělat problém vytvořit si vlastní strukturu (Bell, 2020).

¹³ Svěbytnost či nezávislost.

3.3.5 Odměna za práci

Peníze jsou symbolem hmotných i nehmotných cílů a moci a hrají velkou roli při výběru zaměstnání (Armstrong, 2007). Jsou také jedním z nejsilnějších faktorů pracovní spokojenosti, jejich působení je však velmi časově omezené a nemá dlouhodobější efekt. Herzberg zpochybnil efektivnost peněz jako motivačního faktoru a faktoru spokojenosti (Armstrong, 2007). Nedostatek peněz zaručeně vede k nespokojenosti, ale jejich dostatek nutně nemusí spokojenost zaručovat. Peníze jako takové totiž nemají žádný hlubší význam, pouze umožňují uspokojovat potřeby jedinců.

Peníze mohou na zaměstnance působit pozitivně i negativně, a to především při srovnávání platu s kolegy ve vztahu k vynaloženému úsilí a při vnímání peněz jako přímé reflexe za přínos pro organizaci (Štikar, 1996). U peněz nelze určit fixní intenzitu vlivu, jejich vliv závisí na souboru subjektivních a objektivních předpokladů jedince. (Kleibl, 1997). Finanční odměna někdy může působit negativně i ve smyslu narušení vnitřního zájmu zaměstnanců o samotnou práci. Zaměstnanci, kteří pracují pouze pro peníze, mohou chápat své pracovní úkoly jako nepříjemné a nemusí je vykonávat uspokojivým způsobem pro organizaci (Armstrong, 2007). Finanční odměna může být i zdrojem nespokojenosti, zvláště pokud nejsou v organizaci nastavena spravedlivá kritéria pro odměňování (Kollárik, 2002).

Provazník (2002) uvádí následující pravidla vedoucí k zajištění požadovaného stimulačního efektu a vyloučení možného stavu nespokojenosti. Finanční ohodnocení by mělo mít jasnou vazbu k vynaloženému úsilí, odměna by měla přicházet bezprostředně po dokončení úkolu a ohledně finančního ohodnocení by měla být jasně vymezená pravidla. U finančního odměňování je také důležité zachovat spravedlnost, výše mzdy a odměn by měla být závislá na výkonu. Finanční ohodnocení by mělo být nastaveno i ve srovnání se spolupracovníky a konkurenčními firmami (Koubek, 2006). Další finanční ohodnocení se očekává nejen při vyšším výkonu, ale i při dlouhodobě stabilním výkonu. Výzkum provedený společností Glassdoor v červnu 2015 uvádí mírné zvýšení spokojenosti za každých 10 % zvýšení výdělku. Výzkum také poukázal na faktory mimo samotný plat, včetně firemní kultury, hodnot, kariérních příležitostí a přístupu vedení (Kocianová, 2010). Přeracovanost nebo neadekvátně nízký plat podporuje depresivní pocity (Lindberg, 2021).

3.3.6 Zaměstnanecké benefity

Lidé nejlépe fungují, když pracují, odpočívají a hrají si. Příliš moc práce může vést ke snížení produktivity, proto je důležité udržovat balanc mezi prací a odpočinkem, které zaměstnanecké benefity mohou znázorňovat. Volba nejvhodnějších benefitů přispívajících k pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců je značně individuální. Je to ovlivněno především věkem, rodinným stavem a mnoha dalšími faktory (Hrušková, 2011).

Doporučuje se pravidelně uznávat a odměňovat zaměstnance za jejich úspěchy nad rámec finanční odměny. Zaměstnanci potřebují vědět, že jsou jejich práce a výkon uznávány a oceňovány. Tuto potřebu zaměstnanců je možné naplňovat např. dárkovými poukázkami, dny dovolené navíc, dárky apod. (Kociánová, 2010). Zaměstnanecké benefity mohou mít finanční podobu, hmotnou podobu nebo se může jednat o nadstandardní služby. Pod zaměstnanecké benefity spadají finanční příspěvky na důchodové připojištění, zdravotní pojištění, kulturně sportovní akce, nadstandardní délka dovolené, stravenky, služební vůz, nebo mobilní telefon i pro soukromé účely a další. Pro jedince s duševním onemocněním se nejvíce doporučují knížky. Ty mohou jedinci pomoci odreagovat se od depresivních myšlenek a napomáhají seberozvoji. Dále se může jednat o akce s jinými členy týmu, masáže, wellness, cvičení, dárkové karty atd. Jako zaměstnanecký benefit lze také použít např. jeden zkrácený pátek měsíčně nebo benefit zahrnující fyzickou aktivitu, která podporuje duševní zdraví (Lis, 2022).

3.3.7 Hodnocení, zpětná vazba a uznání

Hodnocení a zpětná vazba je motivačním faktorem i faktorem, který buduje rámec pracovní spokojenosti. Působí totiž na racionální i emoční část psychiky (Bedrnová, 2015). Z emocionálního hlediska vyvolává hodnocení především pocit významnosti a důležitosti. Pomáhá zaměstnancům uvědomit si přínos jejich práce pro organizaci. V rámci hodnocení je nutné poskytovat jak pozitivní, tak i negativní zpětnou vazbu. Pozitivní zpětná vazba naplňuje potřebu uznání a vede k pocitům spokojenosti a zadostiučinění. Negativní může být inspirací, rozvíjí potenciál a větší autonomii.

Při sdělování zpětné vazby a hodnocení je důležité zachovat spravedlnost a věcnost. Pokud zpětná vazba nebo hodnocení vyvolá v zaměstnanci pocity křivdy, dochází ke ztrátě motivace a zvýšení nespokojenosti. Doporučuje se zavést zpětnou vazbu

a hodnocení i směrem k vedení od zaměstnanců (Bedrnová, 2015). Pokud zpětná vazba chybí, zaměstnanec nemá na základě čeho ověřit svůj výkon. Zpětná vazba uzavírá splnění úkolu a posouvá zaměstnance k další práci. Buď s pocitem dobře odvedené práce nebo s podněty ke změně (Koubek, 2006).

Někteří jedinci s duševními obtížemi mají problém s nízkým sebehodnocením. V tomto ohledu je z hlediska zaměstnavatele těmito lidem jejich hodnotu připomínat formou pozitivního hodnocení a časté pozitivní zpětné vazby (Parker, 2017). Při sdělování zpětné vazby zaměstnanci je vhodné zůstat pozitivně konstruktivní (Mind, 2020).

Uznání působí jako silný motivační prvek a pokud jej není dostatek, vede to k nespokojenosti. Armstrong (2007) popisuje uznání jako soubor dvou skupin potřeb, a to stabilní a plné sebehodnocení (sebeúctu) a respekt ostatních (prestiž). Maslow¹⁴ považuje potřebu uznání za jednu ze základních lidských potřeb. Potřeba uznání je spojena s působením jedince ve skupině nebo pracovním kolektivu. Uznání výkonu ze strany vedení vnímá jedinec jako projev zájmu o jeho osobu a jeho práci. Uznání z toho důvodu podporuje nasazení a vede k pocitu příslušnosti k organizaci. Uznání nemusí být pouze ze strany nadřízených, ale i z pozice ostatních zaměstnanců. Obojí má značný vliv na spokojenost jedince (Plamínek, 2015).

3.3.8 Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti je významným faktorem pracovní spokojenosti, výkon pracovních činností má totiž společenský charakter a práce spočívá hodně ve spolupráci s jinými lidmi. Upevňovat silnou a společenskou kulturu v organizaci je velmi důležité pro celkovou spokojenost. Jedná se hlavně o podporu úzkých přátelství v práci, podporu socializace a komunikace. Zaměstnavatel také může vytvořit intranetový software k podpoře spolupráce mezi zaměstnanci. Dále může plánovat společenské aktivity mimo pracovní dobu pro stmelení kolektivu (Kociánová, 2010).

Působení spolupracovníků je významným zdrojem podnětů pro utváření pracovní atmosféry i pro život mimo pracovní proces (Provazník, 2002). Velký vliv na celkové dění má především vedoucí pracovník. Na pracovišti je vhodné udržovat důvěru a respekt. Otevřeně komunikovat a poskytovat zpětnou vazbu. Celková atmosféra

¹⁴ Abraham Harold Maslow byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii, 10. nejcitovanější psycholog ve 20. století. Nejčastěji bývá uváděn jako autor Maslowovy pyramidy lidských potřeb.

zrcadlí postoje managementu, pracovníků a způsob řízení vztahů. Hodnocení kvality pracovní atmosféry závisí na důvěře mezi vedením a pracovníky, slušném a ohleduplném jednání, otevřenosti o budoucích krocích organizace, vedení k dobrovolné a chtěné spolupráci více než k donucené poslušnosti, řešení konfliktů bez uchylování se k používání krajních prostředků a řešení, jednání s lidmi jako s partnery, ne jako s podřízenými (Výrost, 1998).

K otevření těchto témat může pomoci zavést aktivity, při kterých společně odpočíváte a mluvíte. Nejdůležitější je, aby byly pracovní hodiny i pracovní zátěž adekvátně zvladatelná. Pokud dochází ke konfliktům mezi kolegy na pracovišti, může pomoci nabídnutí možnosti mediace a společné řešení konfliktu (Mind, 2020). Je důležité nezapomínat na zdraví celé firmy. Sledovat celý pracovní tým a přinášet do něj pozitivní energii a entusiasmus (Percy, 2020). Toxické pracovní prostředí prohlubuje depresivní pocity (Lindberg, 2021). Nečekané změny a problémy s kolegy vytvářejí chaos a stres. To samé špatný management a komunikace (Klijnsma, 2022).

3.3.9 Charakter práce a pracovní podmínky

Největší vliv na spokojenost z hlediska charakteru práce a pracovních podmínek má náplň pracovní činnosti a postavení hierarchie na pracovišti. Spokojenost zvyšuje, když jedinec naplní požadovaný sociální status, netráví čas stereotypní prací, svou práci si relevantně a samostatně řídí a získává zpětnou vazbu o výsledcích své činnosti (Bedrnová, 2015).

Vztah práce ke spokojenosti je komplexní a složitý. Je to dáno velkou variabilitou profesí a také subjektivním hodnocením konkrétní profese (Štikar, 1996). Obsah práce by pro zvýšení spokojenosti jedince měl být prostředkem realizace. Mělo by se jednat o zajímavou, samostatnou a odpovědnou práci umožňující uplatnění schopností a rozhodování. Měla by jedince motivovat a přispívat k uvědomění si vysoké sociální hodnoty sebe sama a reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí (Nakonečný, 2005, str. 113). Obecně má pozitivní vliv na pracovní spokojenost práce s jistou mírou autonomie, odpovědnosti a nízkým stupněm monotónnosti (Štikar, 1996). Předpokladem spokojenosti je práce, která je pestrá, rozmanitá a po zaměstnanci vyžaduje samostatnost a odpovědnost (Štikar, 1996). Náplň práce by měla být pro jedince pestrá a zajímavá, měla by zahrnovat určitou míru kompetencí a zodpovědnosti, využití

vlastních zkušeností, rozvoj schopností. Jistota práce a práce s perspektivou setrvání v zaměstnání a dalším profesním postupem je silným faktorem spokojenosti i motivace.

Mezi faktory, které naopak podporují stav nespokojenosti spadají přehnaně vysoké pracovní nároky a zatížení, nejasné situace a cíle, špatné mezilidské vztahy, časový stres, nedostatek prostoru pro osobní život, vytváření prostředí strachu a tlaku (Nakonečný, 2005). Monotónní druh práce nemusí nutně vést k poklesu výkonnosti, ale negativně ovlivňuje subjektivní stav jedince.

3.3.10 Pozice na pracovišti a kariérní růst

Čím vyšší post jedinec zastává, tím bude pravděpodobně více spokojen. Svou roli hraje i vliv na rozhodování v rámci organizace a míra moci (Kollárik, 2002). Je vhodné umožnit zaměstnancům tvořit si vlastní role podle svých pracovních sil. Vede to k větší spokojenosti. V rámci tohoto aspektu je příhodné provádět pravidelné kontroly pracovních míst a sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců (Kociánová, 2010). Práce by měla mít jasně vytyčené cíle a měřitelné výsledky. V některých případech člověk s duševním onemocněním potřebuje měnit pracovní nasazení a náplň práce podle svých potřeb. Ideální prací pro osoby s duševním onemocněním je fyzická aktivita se sociální interakcí, která odstraňuje izolaci. Také práce ve venkovním prostředí přináší čerstvý vzduch. Příroda a Slunce navíc může mít pro člověka s duševním onemocněním řadu benefitů. Také je vhodná práce, při které mají jedinci možnost pomáhat druhým nebo se kreativně realizovat (Disability Services Australia, 2019).

Pro zachování psychické pohody se nedoporučuje vykonávat práce, kde hrozí vysoké riziko stresu, a spíše se zaměřovat na pozice s velkou mírou pracovní flexibility. Pro určité jedince může být optimální práce, kde je člověk sám sobě šéfem. Resp. dělat věci, co už jedinec dělá a co jej naplňují, jako práci (Santa, 2022). Na druhé straně je nutno podotknout, že mnoho freelancerů se konstantně setkává s finančními problémy, což může způsobit, že jejich práce není dostatečně vyvážená a může zvyšovat stres. Zásadní je naplnění našich hodnot, práce, které nenaplnují naše hodnoty, mohou prohlubovat depresivní pocity (Lindberg, 2021). To stejné platí u vykonávání činností mimo kompetence zaměstnance (Klijnsma, 2022).

Obecně bývá možnost růstu a povýšení považována za jeden z nesilnějších faktorů pracovní spokojenosti. Možnost kariérního růstu má značný motivační účinek a vliv

na spokojenost zaměstnance. Povýšení může existovat v různých formách a s různými výhodami odpovídajícími potřebám zaměstnanců. Povýšení se může lišit svým vlivem v závislosti na tom, zda závisí na pracovních výsledcích nebo na principu seniority. Zcela neohraničené pracovní možnosti nemusí pozitivně působit na celkovou pracovní spokojenosti (Kleibl, 1997). Na spokojenost zaměstnance má vliv také možnost školení a dalšího rozvoje. V tomto ohledu zaměstnavatel může investovat do kariérního rozvoje zaměstnanců a podpořit jejich zapojení do podnikání (Kociánová, 2010).

3.3.11 Bezpečnost práce a pracovní prostředí

Pracovní prostředí a jeho vzhled má na zaměstnance také svůj vliv. Nestandardní zařízení, pomalé servery, nedostatečný software, rozbité vybavení a další může vést k pracovní nespokojenosti. V takových případech se doporučuje rychle reagovat na stížnosti a řešit je. K podpoře tohoto aspektu může zaměstnavatel zavést do organizace procesy hlášení k identifikaci problémů. Pomáhá také dovolit zaměstnancům personální úpravy jejich kanceláře. Taková možnost podporuje odpovědnost zaměstnance za svůj pracovní prostor (Kociánová, 2010). Lidé vykazují větší spokojenost, pokud jejich organizace nepodceňuje bezpečnost práce. Práce na rizikovém pracovišti je totiž mnohem více stresová (Armstrong, 2007).

V pracovním prostředí je vhodné dát možnost zaměstnancům odejít pracovat do tichého pokoje. Pro zvýšení pracovní spokojenosti je vhodné na pracovišti vytyčit bezpečný prostor, kde si zaměstnanci mohou odpočinout, mluvit s kamarády a dělat další relaxační činnosti (Smith, 2021). Užitečné může být vybavit pracovní prostředí živými rostlinami. Barvy mohou mít na celkový dojem také velký dopad. Červená, oranžová a žlutá barva jsou barvy, které aktivizují a povzbuzují lidskou psychiku. Modrá a zelená mají naopak zklidňující a ochlazující účinek. Tyto barvy také pomyslně zvětšují prostor. Zelená nebo modrá barva se prokázaly jako ideální pro administrativní pracoviště. Otázkou zůstává hudba na pracovišti. Může mít na pracovníky povzbuzující a uklidňující vliv. Případně clonit nežádoucí hluk. Některé zdroje však uvádí, že může působit sama o sobě negativně jako hluk (Michalík, 2009). Pracovní prostředí může narušovat hluk, nedostatek světla, prašnost, nečistota vzduchu a neestetické vybavení (Armstrong, 2007). Špatné nebo nebezpečné pracovní podmínky mohou prohlubovat depresivní pocity (Lindberg, 2021). To samé platí, pokud jsou na pracovišti dlouhodobě

zanedbávány hygienické faktory práce, mají sílu vyvolat v zaměstnancích nespokojenost (Provazník, 2002).

Přírodní věci dodávají lidem energii a mohou pomoci snižovat stres a úzkost. Proto je vhodné pracoviště vybavit rostlinami a dřevem. Ideálně zajistit přísun přírodního světla a výhled z okna do přírody. Každý jedinec má svůj vlastní vkus, proto je vhodné do pracovního prostředí zahrnout různé designerské styly a vzájemně prostředí propojit. Zároveň by pracovní prostředí mělo mít různé tiché a soukromé kouty, kam se člověk může přesouvat.

Do pracovního prostředí je vhodné zařadit prostory pro meetingy, tiché místnosti a prostory pro relaxaci sloužící proti stresu a k propojování zaměstnanců. Zaměstnanci také ocení branding pracovního prostředí např. prostřednictvím firemních log, hodnot nebo fotografií (Kramer, 2020). V pracovním prostředí je důležité dbát také na úklid. Platí pravidlo, že uklizené prostředí rovná se uklizená mysl. Prostředí by mělo zůstat minimalistické, aby člověka nerozptylovalo od práce příliš mnoho vjemů.

Zajištění proudění slunečního světla do pracovního prostředí může pomoci zvyšovat hladinu serotoninu a vést ke klidu a soustředěnosti. Dále je vhodné využít růžových a hnědých barev, které vzbuzují pocit komfortu a působí proti úzkosti (Calm Business, 2020). V podpoření duševního zdraví může fungovat také eko terapie. Živé rostliny, zvířata, přírodní světla, osobní věci a zdravé jídlo na pracovišti (Lamar, 2009).

Mikroklimatické a jiné podmínky samy o sobě nemohou vyvolat spokojenost. Zlepšení stavu výchozích podmínek však může vést ke zlepšení výkonu a vztahů mezi organizací a zaměstnanci. Je nutné podotknout, že zaměstnanci na změny prostředí reagují zcela individuálně. Na pozitivní změny se odpovědi mohou projevit později, na negativní se většinou projevují v okamžitých reakcích (Provazník, 2002).

4 Praktická část

V teoretické části bakalářské práce se věnujeme teoretickým základům a vyjasnění pojmů týkajících se pracovní spokojenosti, pracovního prostředí a jeho optimalizace. Praktická část pojednává o metodologii bakalářské práce. Charakterizujeme výzkum a výzkumný cíl bakalářské práce, popisujeme strategii a postup výzkumu. Upřesňujeme techniku sběru dat a výzkumných otázek. Popisujeme výběr výzkumného vzorku a představujeme jej.

4.1 Charakteristika výzkumu a výzkumného cíle

Hlavním cílem výzkumné části bakalářské práce je navržení optimálního pracovního prostředí a jeho aspektů pro zachování spokojenosti organizace a zaměstnanců a pro podporu psychického zdraví na základě výpovědí respondentů a doplnění teoretických poznatků.

Hlavní výzkumná otázka:

„Jaké aspekty pracovního prostředí jsou pro zaměstnance nejpodstatnější a nejvíce ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání po psychické stránce?“

Zkoumané aspekty vychází z teoretické části bakalářské práce a rozdělujeme je na vnitřní a vnější. Jedná se především o přístup vedení, mezilidské vztahy na pracovišti a rozvržení práce jako takové a potřeby samotných zaměstnanců.

4.2 Výzkumný design a strategie

Výzkumný design nám umožňuje tvořit následné interpretace. Je to logický postup analýzy a porovnávání skupin či jedinců. V bakalářské práci využíváme kvalitativní případovou studii, při které zkoumáme několik případů z vybrané omezené skupiny velmi detailně a všestranně. Kvalitativní přístup nám umožňuje být subjektivními a porozumět více do hloubky lidem z určitého prostředí a podmínek.

Zaměřujeme se na tvorbu nových hypotéz a teorií. Hlavním cílem kvalitativního přístupu je detailně porozumět zkoumanému tématu a identifikovat klíčové informace a zredukovat méně podstatné. Taková redukce může bohužel způsobit problémy při generalizaci poznatků na celou společnost.

U kvalitativního výzkumu se rovněž můžeme setkat s nízkou reliabilitou neboli spolehlivostí měření. Naopak však můžeme počítat s vysokou validitou neboli platností měření, jelikož volně pokládané otázky nepřinášejí v odpovědích tak velké omezení, jako u kvantitativních výzkumů. Při kvalitativním výzkumu využíváme induktivní logiku. Začátkem výzkumu pozorujeme a sbíráme data, následně v nich hledáme významy a spojitosti, formulujeme předběžné závěry. Výsledkem kvalitativního výzkumu je formulace nové teorie či hypotézy.

Stejným stylem postupujeme ve výzkumné části této bakalářské práce. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a pozorování dochází ke sběru dat s jedinci, kteří mají diagnostikovanou mírnou depresi, která jsou následně zpracována. Výsledkem výzkumu jsou nové poznatky z oblasti optimalizace pracovního prostředí s ohledem na spokojenost a psychické zdraví, z nichž následně odvozujeme nové závěry, hypotézy a teorie.

4.3 Technika sběru dat

V rámci výzkumu bakalářské práce využíváme kvalitativního přístupu v případové studii vybraných jedinců s diagnostikou mírné depresivní poruchy. Ke sběru dat využíváme polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturovaný rozhovor se nachází někde mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem a dokáže vyrovnat jejich nevýhody.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů je vyžadována náročnější technická příprava než u plně strukturovaného rozhovoru. Je potřebné vytvořit si schéma a okruhy otázek, které budeme respondentovi pokládat. Strategie rozhovoru se v návaznosti na odpovědi respondenta může v průběhu rozhovoru měnit. Mění se především znění některých otázek a také jejich pořadí. U polostrukturovaného rozhovoru je vždy stanoveno jádro rozhovoru čili minimum otázek a témat, které je potřebné s respondentem probrat.

V rámci této bakalářské práce vytváříme základní kostru rozhovorů a okruh témat se stanovenými otázkami. V průběhu vývoje konkrétních rozhovorů může docházet ke změně pořadí a znění otázek. Také se mohou objevit otázky nové a může být poskytnut prostor k většímu a volnějšímu vyjádření ze strany respondenta, díky čemuž můžeme získat další podstatné informace.

Rozhovor je zaznamenán pomocí zvukových nahrávek. Pro větší orientaci respondentů v problematice bakalářské práce jsou na začátku vysvětleny veškeré potřebné informace a smysl práce.

4.4 Výzkumné otázky

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky: „**Jaké aspekty pracovního prostředí jsou pro zaměstnance nejpodstatnější a nejvíce ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání po psychické stránce?**“ byl vytvořen polostrukturovaný dotazník obsahující patnáct otázek, které pokrývají různé faktory ovlivňující pracovní spokojenost a psychické zdraví jedince a v níž budou zkoumány osoby s diagnostikovanou mírnou depresí.

DVO 1: Co respondentům dělá na pracovišti největší problémy?

DVO 2: Co zvyšuje respondentům pracovní spokojenost?

DVO 3: Preferují respondenti spíše delší práci v jednom zaměstnání nebo častější střídání pracovního místa a náplně práce?

DVO 4: Jaká jsou očekávání a potřeby respondentů od práce, její náplně, zaměstnavatele, kolegů?

DVO 5: Jaký styl vedení ze strany zaměstnavatele respondentům nejvíce vyhovuje?

DVO 6: Jak by si respondenti představovali, aby jejich zaměstnavatel udržoval spokojenost a zdraví na pracovišti?

DVO 7: Jaké rozvržení práce respondentům nejvíce vyhovuje?

DVO 8: Jak moc podstatná je pro respondenty odměna za práci?

DVO 9: Jaké zaměstnanecké benefity si respondenti pro sebe představují jako ideální?

DVO 10: Jakým způsobem by chtěli respondenti dostávat zpětnou vazbu k práci?

DVO 15: Jak by dle respondentů mělo vypadat optimální pracovní prostředí?

4.5 Představení výzkumného vzorku

V rámci výzkumu jsou posuzovány osoby s diagnostikovanou mírnou depresivní poruchou. Výzkum je plně anonymní. Výzkumný vzorek se pohybuje v rozmezí 20 až 25 let věku. Jedná se o 6 osob, z nichž jsou dvě ženy a čtyři muži.

Výzkumný vzorek byl vybrán s ohledem na zachycení detailních odpovědí s ohledem na spokojenost a psychické zdraví na pracovišti. Zahrnuje tedy jedince, kteří jsou s těmito tématy úzce spojeni a o jejichž psychické zdraví je potřeba důkladně dbát.

Tabulka č. 1: Představení výzkumného vzorku

Respondent	Diagnostika	Pohlaví	Věk
H1	Mírná depresivní porucha	žena	23 let
H2	Mírná depresivní porucha	žena	20 let
H3	Mírná depresivní porucha	muž	23 let
H4	Mírná depresivní porucha	muž	22 let
H5	Mírná depresivní porucha	muž	25 let
H6	Mírná depresivní porucha	muž	24 let

(zdroj: vlastní)

4.6 Zpracování a analýza dat

V rámci zpracování výzkumu dochází ke zpracování získaných dat pro následnou analýzu. Při zpracování dat kvalitativního výzkumu dochází k důkladnému zkoumání odpovědí respondentů, jejich porovnávání a analýze. Získané a zpracované rozhovory a pozorování přináší nová a užitečná data pro výzkum.

Samotná data upravujeme v rámci přepisu klíčových informací do písemné podoby. Důkladné poslouchání a analyzování rozhovorů a následný přepis do písemné podoby nám pomáhá data zpřehlednit a umožňuje nám provádět další analýzu. Převod netextových dat do textové podoby bývá označován jako transkripce a zahrnuje systematickou redukci nepotřebných dat. Další úprava dat pro snadnější zpracování je prováděna pomocí tzv. kódování. Data rozdělujeme do segmentů, jimž přidělujeme konkrétní názvy. Takto rozděleným datům přidělujeme významy a dále s nimi pracujeme. V závěrečné fázi zpracování dat probíhá obsahová analýza. Jedná se o široké spektrum dílčích metod, které používáme k analýze textu a jejichž cílem je určit význam, zvláštnosti a strukturu informací. Ve výzkumné části bakalářské práce používáme deskriptivní přístup a výzkum se v maximální míře opírá o samotný text.

V rámci empirické části bakalářské práce provádíme analýzu a interpretaci dat, která jsme získali ve výzkumné části. Uplatňujeme postupy obsahové analýzy. Kapitoly empirické části rozdělujeme a pojmenováváme tak, aby odpovídaly na vedlejší výzkumné otázky. V následujících kapitolách shrnujeme jednotlivé poznatky a odpovědi na vedlejší výzkumné otázky, díky nimž následně odpovídáme na hlavní výzkumnou otázku.

1. Co ti kdy dělalo na pracovišti největší problémy?

H1: Může to být **kolektiv** a rozdíly v kolektivu. Povyšování nad druhými. Špatné a nepříjemné chování.

H2: Přehnaná **kontrola** ze strany vedení i od kolegů, kontrolující prostředí. To je jedna z věcí. Šéf, který sledoval, jak často jsem byl v kuchyňce, jak jsem si tam dělal snídani a pak psal, že pracovní doba je od toho, aby se pracovalo a nedělalo se nic jiného osobního. To bylo nepříjemné a kvůli tomu jsem odešel. Druhá věc je, když někdo nedodává dostatečně kvalitní věci nebo se věci neposouvají a směřuje to ke **stagnaci**.

Pak mi to přijde demotivující a ztrácím odhodlání na věcech pracovat a dělat je co nejlépe. Je to takový skupinový efekt. Mám rád, když jsou **lidé** aktivní a inspirativní ve své práci. Taková vzájemná inspirace. Nebaví mě dělat béčkové věci a spolupracovat s lidmi, kteří dělají věci jen, aby je udělali a není tam nic víc. Pak jsou to určitě mezilidské **vztahy**, vztahy mezi týmy. Potřebuji fajn lidi kolem sebe, kteří **důvěřují** mně, já věřím jim a můžeme se navzájem na sebe **spolehnout**. V tu chvíli pracuji nejlíp a je mi to příjemné.

H3: Nespoupráce ostatních lidí. Závislost mé práce na někom jiném, když ten někdo je určitým způsobem **nezodpovědný** k termínům. Potřebuji, aby ten člověk měl podobně nastavené rozložení práce. Potřebuji plovoucí termíny a plovoucí práci. Když potom je ta práce závislá na informacích od někoho jiného a já je nedostanu, tak to omezuje ten můj plovoucí termín. Pomohlo by mi mít větší čas co se týče termínů. Podle toho, kdy zrovna mám nebo nemám úzkost a své vnitřní nastavení. Někdy potřebuji víc času na některé úkoly. Kvůli tomu nemám moc rád práci v zaměstnání, protože jsem vázaný na někoho jiného. Pomáhalo by mi, kdyby se mnou zaměstnavatel probíral pravidelně mou **pracovní vytiženost**. Zaměřuji se spíš na to, co mi jde a na kreativní práci. Bylo by fajn mít nějaké osobnostní testy a člověk by měl dělat to, co mu obecně jde lépe. Mně vyšlo, že mám nízkou pracovní paměť a zároveň vysokou představivost a kreativitu. Když je to práce v tomto oboru, tak mi to víc jde a snažím se na to zaměřovat. Podle mě by tohle mělo řešit HR. Vyhodnotit, zda se člověk bude hodit na určitou pozici.

H4: Asi vztahy lidí kolem mě. Když jsem byl prostředníkem v konfliktu mezi dvěma stranami a snažím se zachovat neutralitu. A zároveň mi to je jedno a zároveň není. Práce jako taková mi nedělala nikdy tolik problémy. Jednoduše **špatná komunikace** nebo nedostatek komunikace na pracovišti. Pak tam může docházet ke strhávání dalších lidí a davů. Šlo především o nějakou závistivost a **nedostatečné pracovní nasazení**. Ten přístup pak ovlivňoval celou firmu.

H5: Nemám tolik času pro sebe. Bylo by fajn si nastavit, co jsem schopná naplnit a **očekávání od vedení**. Nebylo by špatné, kdyby někdo pravidelně kontroloval mou pracovní vytiženost.

H6: Nátlak na výkonnost. Když se nesplní limit, tak je malér. Také **komunikace** a určitý pocit podřízenosti a nadřazenosti. **Hierarchie**. Ocenila bych kontrolu pravidelnou kontrolu mé pracovní zátěže a otevřenost v komunikaci.

2. Jakým způsobem podle tebe zasahuje tvá diagnóza do tvé pracovní spokojenosti?

H1: Téměř **vůbec**. Záleží na situaci, ale v práci se mi má diagnóza tolik neprojevuje. Jsem tam jako kdyby jiným člověkem.

H2: Depresivní pocity u mě vznikají, když za věcmi **nevidím smysl**. A když něco dělám, tak to pro mě není tolik naplňující. Říkám si, proč nedělám něco, co mi dává velký smysl. U mě je ještě o to těžší, že ta věc musí být fakt velká. Možná je to u mě nějaký sklon k megalomanství. Potřebuji osobně ten smysl dost hluboký. Do jisté míry může fungovat, že mi smysl bude připomínat zaměstnavatel, ale ten musí vědět, co mě motivuje a kde ten smysl vidí. Nesmí mi říkat svou vlastní motivaci, což se často stává. Každý vidí smysl v práci v něčem jiném a bylo by fajn, kdyby si toto zaměstnanec u každého zjistil a podle toho s ním jednal.

H3: Maximálně, já se podle ní řídím, abych byl pracovně spokojený. Podle ní jsem si vybral práci.

H4: To určitě. Byly chvíle, kdy jsem rozhodně **nechtěl mluvit s lidmi**. Hlavně když přijdu z práce, tak cítím vyčerpanost, ale zase když nekomunikuji, tak mám pocit, že těm lidem nic nepředávám a nepatřím k nim. Takže se o komunikaci snažím. A když se nesnažím, tak mám pocit, že si myslí, že si povídat nechci a nejsem kolektivní a společenský. Dělá mi to problém **v budování vztahů**. Pomohlo by mi mít víc neformálních akcí a večírků, kde se všichni sejdeme a povídáme si i mimo práci. Protože když jsi v práci, tak si povídáš s pár lidmi, ale neznáš celý kolektiv. Teambuilding by byl dobrý.

H5: Nejhorší na tom je, že nevím, kdy to znovu propukne a moje chování to zkomplikuje. Ale jsou doby, kdy mi to nedělá dlouhodobě žádné potíže. Když mám problém, tak jsem málo **soustředěná, rozhozená** a mnohdy i nějaké věci **zapomínám**. Pomáhá mi se na chvíli zastavit, utřídit si myšlenky. Na chvíli vydechnout. Pomáhá

mi, když mě někdo uklidní, že se nic neděje a dá mi nějakou naději, že příště to bude lepší.

H6: Když mi bylo nejhůř, tak jsem **byla jak robot**, to prostě člověk jede. Jsou dny, kdy si musím vzít sick-day. Když se probudím a vím, že to není dobrý. Radši si ten den vezmu volno. Zároveň mi vyhovuje, když si každé ráno řekneme, jak se máme, probereme si to, a i přes špatné dny občas zůstáváme, aby naši klienti viděli, že i tohle je součástí práce. Tohle nastavení mi vyhovuje jako prevence, když už je mi opravdu špatně, tak jsem radši, když se to nikde nezmiňuje. Jako prevence je to skvělý, může se tím zachytit zárodek něčeho, co může přerůst. Nebylo by špatné v rámci psychického zdraví mít navýšené sick-days. Nebyl by to takový tlak. Snižuje to stres a predispozice k tomu, že propukne deprese.

3. Co ti zvyšuje pracovní spokojenost?

H1: Dobrý **kolektiv**. Mít někoho na spolupráci, komunikovat s druhými lidmi.

H2: Posun a výsledek, že něco tvoříme, ale nevím, zda to není krátkodobé. Takové to, že si na konci dne řekneš, že jsi udělala něco, co mělo fakt efekt pro celou firmu nebo další posun. Že to nebylo jen nějaké plácání úkolů jen tak, ale mělo to hlavu a patu. Dobrý pocit z odvedené práce, příjemná únava na konci dne. Někdy si říkám, zda jsem užitečný a co jsem vlastně přinesl oproti druhým lidem do firmy já. Napadá mě, že mi v tomhle ohledu možná brání můj multitasking, že nemám vytyčený jeden směr, který mě baví a jsem v něm dobrý. Nejvíc by mi pomohlo pobavit se o tom, co v té firmě chci reálně dělat. Zároveň, když do něčeho mluví moc lidí, tak je to těžké se shodnout. Bylo by super mít na věci nějakého garanta a experta, který řekne finální věc. Když do věci mluví moc lidí, tak to vnímám jako nedůvěru od vedení. Některé věci nejsou jednoduše tak podstatné, aby je muselo řešit tolik lidí a protahovalo se to. Hodně je v tomto důležitá důvěra v naše schopnosti a naše návrhy. Důvěra v to, že naše práce je kvalitně odvedená a není potřeba do ní více mluvit.

H3: Mně to, že si mohu **dělat věci podle sebe**, proto mi nevyhovuje pracovat pod někým, pokud mi nedá můj projekt a já si nevyberu své lidi a děláme na svém projektu. Jinak je pro mě práce pro zaměstnavatele složitější, chybí mi volnost, ale baví mě **tvořit** projekty a třeba jen podávat reporty.

H4: Počasí. S tím, že když jsem zavřený v práci, tak to není úplně optimální, když je venku krásně. Taky **celková pracovní nálada**. Když vidím, že někdo v práci nemá náladu, tak se to přenáší na mě. Líbilo by se mít pracovní prostředí s **hodně okny**. **Flexibilní pauzy** taky.

H5: Pomáhá mi **zpětná vazba**. Navyšuje mi to motivaci, to proč to dělám a zvyšuje mi to produktivitu. Mám ráda, když je ke mně člověk **upřímný** a mám ráda, když slyším, že jsem pro druhé **přínosem** a že má moje práce **smysl**.

H6: Podle mě je to stejné jako u zdravých lidí. Když si **sedne kolektiv**, je to pevný základ. Zároveň **vstřícnost** vedení a **pochopení**. **Pozitivní a laskavý přístup**. **Laskavost** je to nejpodstatnější.

4. Do jaké míry je pro tebe pracovní spokojenost důležitá např. ve vztahu k tvému výkonu a produktivitě?

H1: Na to se nedá lehce odpovědět. Má diagnóza mě určitě dokáže rozhodit, což může být problém. Je potřeba, abych do své práce dával **100% soustředěnost**, v čem mi má diagnóza občas bránit.

H3: Maximálně, nemohu dělat něco, kde nejsem spokojený.

H6: Když mám depresivní propad, **neplním své limity** Když se cítím líp, tak se výkonnost zvedá. Když mám depresi, tak je tam určitá **odosobnělost** a je ti jedno, co děláš. Jedeš jako robot.

5. Preferuješ spíše delší práci v jednom zaměstnání, nebo častější střídání pracovního místa?

H1: Hodně **záleží na druhu práce**. Mám to 50 na 50.

H2: Těžko říct. Každé má své **výhody a nevýhody**. Nevím. Z dlouhodobého hlediska asi spíš dává větší smysl budovat si vlastní firmu a věnovat se něčemu **naplno**. Za mě by to mohlo mít **větší impakt**. Takže já bych radši byl v něčem **dlouhodobějším** a něco budoval na jednom místě. Měl tým, který se může stát tvou druhou rodinou, jste si blízcí a máte dlouhodobé vztahy. Na druhou stranu to, co společně tvoříme, musí mít ten podstatný smysl.

H3: Tady je to těžké, protože dělám rád všechno. Mám rád obojí. Jak věci, které fungují, tak i nové obzory a zkušenosti. Hledám v tom **rovnováhu**.

H4: Mám radši být v **komfortní zóně**, není mi příjemný měnit zaměstnání. Co se týče náplně práce, tak bych určitě mohl střídat více pracovních pozic. Ta **flexibilita pracovní náplně** je fajn. Hodně si toho cením. Určitě bych se chtěl zároveň někam do budoucna posouvat. Zajímá mě to.

H5: Pro mě bývá zásadní **rutina bez nějakých velkých změn**. Je to pro mě pohodlnější. Jsem ve stejném prostředí, znám to i ten kolektiv. Po psychické stránce je pro mě náročné si zvykat na nové věci.

H6: Vyhledávám možnost jiného uvažování, mám ráda **různorodost práce**. Ale nedokážu si moc dobře představit, že jsem každý rok na jiném místě, to mě **zúzkostňuje**. Takže naráz ano, ale kontinuálně ne. Zúzkostňuje mě ta **nejistota** a to, že musím budovat něco znovu. Mám tam **katastrofické scénáře**.

6. Myslíš si, že tvá osobnost nějakým způsobem ovlivňuje tvou pracovní spokojenost? Jaké rysy bys případně v tomto ohledu zmínil/a?

H1: Asi ano. Prý jsem **empatický**. Taky jsem prý **komunikativní**, nemám problém si povídat s kýmkoliv. **Nejsem moc organizovaný**. Organizace je pro mě spíš improvizace a je to problém. Určitě by se mi hodilo, pokud by mi s tímto někdo dokázal pomoci, byl bych za to rád.

H3: Ano. Moje nátura obecně. **Nenechám si mluvit do věcí, chci je mít podle sebe** a tohle ovlivňuje mou spokojenost hodně. Chci mít ve věcech **volnou ruku**.

H5: Možná fakt, že snadno **zpanikařím**. Pak se **nesoustředím, zapomínám** a točí se to dokola. Mám ráda, když mě v tu chvíli dokáže někdo uklidnit, když za mnou někdo přijde. Někdy je lepší, když mě nikdo nevidí, ale záleží, jak moc se na mně ty emoce projevují. Zda vyplavou na povrch.

7. Jaká jsou tvá očekávání a potřeby od práce? Od náplně práce, zaměstnavatele, kolegů?

H1: **Férovost, komunikativnost a spolupráce**. Pokud není v kolektivu spolupráce, něco je špatně. Tohle jsou za mě nejdůležitější věci.

H3: Potřebuji **tým**, několik projektů a týmů, abychom dělali všichni na jednom cíli. V týmu se mi pracuje nejlépe. Ideální je, když ten tým vedu nebo mám **kreativní volnost**. Často mi přijde, že se tohle právě bije. Když něco nevedu, tak mi vedoucí nedá kreativní volnost. Přitom by to pro mě bylo ideální. Uklidňuje mě, když se cítím jako **důležitý článek**. Určitě by bylo fajn si zjišťovat osobnost a potřeby člověka a optimálně na ně ze strany zaměstnavatele reagovat.

H4: Hlavní, co mě naplňuje, jsou **peníze**. Pak **lidé**, co mi zlepšují náladu. Moc nevidím jinou variantu. **Smysl práce** je určitě přidanou hodnotou. Je to pro mě také důležité.

H5: Rozhodně dostatečný **odpočinek a prostor pro sebe**. Určitě je podstatná **komunikace**. Je jasně **rozdělena práce**. Je v tom dobrý **přehled a řád**. Nemám ráda pendlování mezi vším a multitasking.

H6: Klidový režim **bez nátlaku**. **Menší kontrola a mikromanagement**. Více **důvěry** v mou práci a schopnosti. Podpora. Když nám není dobře, tak si to řekneme na rovinu a neděláme, že je vše dobré. **Prostory uzpůsobené** tak, aby se tam lidé cítili dobře. Zároveň práce bez **stigmatu a předsudků**. Možná se víc **zajímat** než rovnou striktně něco řešit.

8. Jaké své pracovní schopnosti bys nejvíce vypíchl/a?

H3: Vizuelní a prostorová **představitivost**, vyhledávání a vidění vzorců. Pracuje se mi nejlépe vizuálně anebo jako vymyšlení nápadů, **řešení problémů**.

H4: **Pracovitost**. Dokážu se do toho dostat a i slyším, ať si odpočinu, ale já chci pořádket. Nevadí mi jet 8 hodin v kuse, **baví mě pracovat**. Nebaví mě být doma. Do práce se těším. Baví mě **pomáhat ostatním**. Mně je lépe, když oni si odpočinou. Ale baví mě **týmová spolupráce**, když pak někdo pomůže mně.

H5: Ráda se **zlepšuji a učím se nové věci**.

H6: **Výkonnost, cílevědomost, empatie, pochopení, sdílení, předávání naděje a podpora**.

9. Jaké jsou tvé největší zájmy?

H1: Teď chci jen spát a nedělat nic. Předtím jsem pravidelně **cvičil, četl** jsem si, více jsem **komunikoval** s lidmi. Snažil jsem se **pátrat po informacích**. Teď jsem jen dole. Je to z toho důvodu, že jsem měl velmi těžké zkoušky. Těžší, než jsem předpokládal. Nikdo mě na nic v podstatě nepřipravil a bylo to drsné. Špatně se mi učí, takže to byly těžké dny. Potřeboval jsem klid od všech a od všeho, co jsem dělal. Cvičení šlo stranou. Je důležité vědět co dělat, proč to dělat a jak to dělat, což mi tady chybělo. Zásadní je komunikace.

H2: Rád tvořím věci. Důležité je si pokládat otázku při všem – k čemu to vlastně je? Občas se ptám sám sebe, zda mé záliby nejsou jen nějaká prázdná zábava. Možná se kolem toho točím, protože mi aktuálně chybí něco tvořit. Řekl bych, že to je ve finále hodně o rovnováze, protože když neustále něco tvořím, tak pak si chci odpočinout a prostě vypadnout, projet se na motorce, jet někam na dovču atd. Baví mě hodně **vztahy a komunikace**.

H3: Nové technologie, historie, letadla, jakákoliv mechanika, fyzika, získávání informací a sport, pohyb. Seberozvoj. Smysl práce je pro mě na první příčce, já práci nedělám, pokud v ní nevidím smysl.

H4: Momentálně to bude asi **sport. Sebezdokonalování**, posilování, cvičení. Vytrvalost v tomhle ohledu.

H5: Ráda **čtu** nebo chodím na **procházky**.

H6: Chůze, pobyt v přírodě, čtení a literatura.

10. Jaký styl vedení ze strany tvého zaměstnavatele by ti nejvíce vyhovoval?

H1: Flexibilita, vstřícnost, podpora, žádný mikromanagement, podpora autonomie, komunikace, informovanost, empatie, otevřenost

H2: Když mi dává **prostor** se vyjádřit a dává mi v práci **důvěru**. **Týmovost** a týmová spolupráce. **Nedirektivní** styl. Mám rád, když místo „potřebuji“ přichází slova „prosím a děkuji“.

H3: Když mi dá **volnost a zodpovědnost**.

H4: Zásadovost a nastavení pravidel, které se udržují. Schopnost vést firmu a usměrňování lidí. Imponuje mi to, je to pro mě **inspirativní**. Líbilo by se mi, když by **vnímal potřeby** zaměstnance. Některé věci mohou být totiž složitější a šéf to nemusí vidět, ty naše starosti. Takže by bylo fajn, kdyby si jednou za čas **vyslechl pocity** svých zaměstnanců a snažil se ty věci **zlepšovat**. Prodlužovat pauzy, zvýšit dovolenou apod. Určitě bych v tomhle směru ocenil **otevřenost** zaměstnavatele. Nebát se cokoliv říct.

H5: Určitě **komunikace** se zaměstnancem. Taky je podstatný faktor, jak velké je to pracoviště. Potřebuji **zpětnou vazbu** o tom, zda to, co dělám, je dostačující a zároveň zda to není na úkor mého duševního zdraví. Zároveň se mi pracuje líp v menší pracovní skupině. Zpětnou vazbu bych ocenila i od svých kolegů, budou mít větší přehled o tom, co dělám, protože jsou se mnou víc v kontaktu.

H6: Vadí mi kontrola, to, že se o všem musí vědět. Nedůvěra. Házení lidí do jednoho pytle. Když se bojí člověk cokoliv udělat, protože to může být špatně.

11. Jak bys chtěl/a, aby tvůj zaměstnavatel udržoval spokojenost na pracovišti?

H2: Zaprvé nějaké třeba **multi sport karty, vybavenost kuchyně** (zdravé jídlo), zajišťování **pravidelného stravování**. Bylo by super mít jako firma **kontakty na specialisty** na různá témata. Stravování, psychika, výkon, koučinky. Mít **seznam kontaktů**, na které se může zaměstnanec obrátit. Potom určitě **správné světlo, ergonomické sezení, polohovatelné stoly, dostatek světla. Pauzy** mezi meetingy. **Dát prostor na oddych a odpočinek** během dne.

H3: Aby **komunikoval, doptával se, zajímal se**. Když uvidí, že jsi dole, tak zda je osobní život v pořádku. **Lidský přístup**. Zaměření na výkon tam někdy musí být, ale u mě je to spíš ten lidský přístup. Dát **prostor. Flexibilitu a vstřícnost a podporu., porozumění**. Snaha porozumět, neotravovat, ale dát prostor a pochopení, že lidé jsou lidé. A ne pytle s pískem.

H4: Zvýšit dovolenou. Nemít nezvladatelné nároky. Je důležité, aby se ta práce **dala reálně zvládnout**. Mít tam případně **kompensaci**, když někdo vypadne, tak aby tam byl někdo na zaplnění.

H5: Hlavně abych si to sama **mohla zorganizovat**, aby mi do toho nikdo moc nemluvil. Taková **autonomie**.

H6: Mně to přijde hodně hierarchické. Udělala **bych týmovou supervizi**, kde si můžeme tyhle věci vyříkat. Aby vedoucí byl otevřen tomu, že je to o **spolupráci**, a nejen o tom, že na nás hierarchicky bude dohlížet. **Stejná hodnota názoru** a také, aby se něco **reálně změnilo**. Protože se stává, že se často slibuje, ale pak ke změně nedochází. Aby si vedoucí uvědomil, že **nemusí mít vždy nutně pravdu**.

12. Jak by sis představoval/a, aby tvůj zaměstnavatel bral ohledy na duševní zdraví na pracovišti?

H1: Ocenil bych, kdyby se **zajímali** a neočekávali jen výkon.

H2: **Zájem** ze strany zaměstnavatele. Vztáhnout to na **lidskou úroveň**. Dát slova **podpory a ujištění** a ukázat tomu člověku, že tam jsi pro něj. Dát možnost **odkázat se na externího člověka**, kdo v tom není zapojen. Třeba psychoterapeut apod. Ideální je **projevovat zájem neustále**, ne až když je pozdě. Pak takové ty základní věci, aby zaměstnavatel hned **nenavrhoval**, co ten člověk má dělat, protože pak navrhuje věci, které pomáhají jemu, ale nemusí druhému. Dát tam prostě otevřený prostor a vyslechnout.

H4: Určitě by se mohla zavést **výuka ohledně duševního zdraví**, protože každý má svou zátěž, kterou si táhne. Tam by jen záleželo, jak moc o tom lidé chtějí slyšet a stylizovat se do toho. Třeba by se tím lidé stmelili, ale záleží, zda by na to byl prostor a zda by to to prostředí podporovalo. Ocenil bych poznat druhé lidi v tomhle směru a také bych ocenil se v tomhle ohledu **otevřít druhým**.

H5: Dostatek **volného času**. Udělat to **co nejméně stresující**. Nedokážu úplně jet na doraz, takže potřebuji **prostor** a občas více času a flexibility. Ráda bych měla možnost říct si o **volno**.

H6: Možnost **vzít si volno** a nemít to omezené třemi dny. I 5 jich je na rok málo, když má člověk psychické problémy. Větší **důvěra** ve vlastní schopnosti. Bez **stigmatu**. Nálepkování.

13. Jak by měl tvůj zaměstnavatel optimálně reagovat na tvou diagnózu?

Jaký by měl zvolit přístup?

H1: Když o mé diagnóze zaměstnavatel ví, může to zároveň i otočit proti mně, protože je to můj problém. Když to zaměstnavatel neví, proč jsem mu to neřekl? Někdy stačí jen mít **možnost o tom mluvit**, popovídat si, dostat **prostor**. Dostat pocit, že na nás někomu záleží. Takže pokud by zaměstnavatel jen přišel na pokec, prohodil pár vět, tak ten člověk ví, že se nemusí tak trápit, že se má komu svěřit. Měl jsem šéfa, který se mnou kecal i ve špatné dny, bavili jsme se, seděli jsme spolu na obědě, nebyl problém. Takhle by to bylo skvělé. Je blbé, že když o své diagnóze veřejně promluví, ostatní mě už **automaticky berou jako nemocného**.

H3: Ideálně aby o tom nevěděl, aby na to **nebyl brán speciální ohled**, ale **univerzální ohled**. Typu: člověk je dnes unavený, nebudeme po něm šlapat a je jedno, jestli je jen unavený anebo má úzkost. **Nepaušalizovat** to, ale jít po **potřebách zaměstnanců obecně**. Myslím si, že manažer by neměl o diagnostice nic vědět. Diagnózu bych řešil pouze při **optimálním nastavování práce**. **Nedělat v tom rozdíly**. Nebrat speciální ohledy na lidi s diagnostikou, ale být obecně **vstřícný ke všem rovnocenně**. Třeba se ten dotyčný se svou diagnózou po čase svěří, ale spíš bych to řešil jen při tom výběru optimální práce.

H4: Když bych mohl za zaměstnavatelem **přijít a říct mu**, že se necítím dobře, tak by bylo fajn, kdyby mě v tomto směru mohl **vyslechnout**. Pokud bych neměl možnost se svěřit, tak aspoň dostat možnost si to vyřešit sám se sebou a **nemít povinnost** s někým komunikovat. Dostat svůj **prostor**. Rád bych ale dostal tu možnost se **svěřit**. Klidně by ale v této roli mohl být nějaký **externista**, to bych určitě ocenil. Podle mě by to byl velký posun.

H5: Pokud bych měla jistotu v tom, že na mé psychické zdraví bere zaměstnavatel **ohled**, tak bych to ráda **komunikovala**, ale jinak bych si to spíš nechala pro sebe. Potřebovala bych **bezpečné prostředí**.

H6: Bylo by fajn to říct na rovinu a přiznat to. Určitě jsem nikdy **nechtěla lítost**, **ale spíš normalizaci a projev podpory**. Že nejsem méněcenná a že **jsou možnosti, jak to můžeme řešit** a není to větší problém. **Rovnocenný přístup** ke zdravím i nemocným jedincům. Normalizovat to. Dát tu **podporu všem bez rozdílu**.

14. Jaké rozvržení práce ti nejvíce vyhovuje v závislosti k tvé spokojenosti a zachování duševního zdraví?

H1: Často to bývá tak, že se potřebuji hlavně **dobře vyspat** a **nenechávat se při práci vyrušovat** věcmi jako je mobil apod. Důležité je také vidět v tom **smysl**, mít nějaký **cíl**. Hodně demotivující může být také vynaložené úsilí a čas do něčeho bez výsledku. Určitě bych ocenil, pokud by byla **oceněná snaha** jako taková. Sice to nevyšlo, ale dal jsi tomu 100 %.

H3: Volnost, uspořádání podle sebe, nechci být závislý na někom.

H4: Aby v tom byla **jednoduchost a jasnost**. A nemít toho na sebe příliš. Jinak mi vyhovuje pracovat na směny s **jasnou strukturou**. Nechtěl bych mít flexibilní hodiny, nebylo by to pro mě motivující. Někdy by bylo fajn si ten jasně vymezený čas nastavit od jiné hodiny s tím, že člověk odejde později.

H6: 5 pracovních hodin, **menší pracovní doba**, která mě nevyčerpá. Zároveň pauza mezi tím. 8 hodin už je na mě docela dost, ještě pokud se dívám do počítače. Klesá soustředěnost a narůstá únava. Zároveň mít možnost **flexibilních pauz**. Půlhodina je podle mě málo.

15. Jak moc podstatná je pro tebe odměna za práci?

H1: Jsem za odměnu vděčný, ale vím, že **peníze jako takové nejsou zas tak podstatné**. Podstatnější je **ten smysl a výsledek práce** jako takové. **Vděčnost a zpětná vazba** na naši práci má velký motivační efekt.

H2: Je pro mě podstatná do míry, že **nechci být pod market standardem**. Člověk chce mít život mimo práci. Nechci dělat něco jen tak dobrovolně, to by mi to muselo dávat opravdu mega velký smysl.

H3: Musím tam **vidět přidanou hodnotu**. Finanční odměna v rámci mezí a podle výkonu. Když budu nejlepší, chci nejlepší odměnu. Když budu nejlepší a nebude se mi zvedat plat, nebudu dostávat odměny, tak jdu z té práce pryč. Musí to být **spravedlivé**.

H4: Peníze určitě, odměna je pro mě, i když **můžu někomu pomoci** a ulehčit mu. Když vidím **výsledek práce**.

H5: Určitě je to **příjemným bonusem**.

H6: Moc ne. Já to беру tak, že dělám to, co mě baví, **peníze nejsou to primární**, proč to dělám. Je to jen něco, co tu práci **doplňuje**.

16. Jaké zaměstnanecké benefity by sis pro sebe představoval/a jako optimální?

H1: **Permanentka do posilovny, psychologická pomoci i jakákoliv jiná, taky možnost vyjádřit se a otevřenost komunikace**

H2: **Technické dostatečné zajištění práce**, aby nebyla pomalá a frustrující kvůli tomu. Měla by tu být možnost se v tomto ozvat. Bylo by fajn mít i někoho, kdo **poradí** s financemi, investicemi. Možná také **důchodové připojištění** a někdo, kdo mi s tím dokáže poradit. **Firemní auto. Práce z domu, sick-days. Firemní akce, teambuildingy. Příspěvek na cestování, zábavu a vzdělávání.** Ale **prostředí** jako takové je pro mě největší benefit a když má smysl to, co děláš, tak ty ostatní věci už pro mě nejsou tak podstatné.

H3: Příspěvek na **osobní rozvoj**. Balíček, kde je **fitness, terapie, vouchery do obchodů atd. Taková rozšířená multi sportka**. Ale aby to bylo vztažené na vše rekreační a na mimopracovní aktivity. **Příspěvky na kurzy a koníčky**. Pokud by byl psychoterapeut přímo pro firmu, tak jsem zjistil, že se často stává, že je zaměřený jen na výkon. Že ho ta organizace platí za to, aby se zaměřoval na výkon. Bylo by ale určitě fajn mít **kontakty na psychology a rozdat si vouchery**. Firma nebude vědět, zda chodíš na terapii a ke komu. Zároveň je lepší mít větší výběr, protože jeden terapeut nesesedne všem. Bylo by fajn ale mít **prvního interventa, který duševní zdraví na pracovišti hlídá** a pošle tě za někým dál. Potom mi to dává smysl.

H4: **Řízená dovolená, možná nějaký poradce**. Nejvíc dokážu ocenit **jídlo. Multi sport karta** by byla fajn taky.

H5: Ráda bych měla něco v rámci **volnočasových aktivit. Bazén, sauna apod. Klidně multi sport karta**.

H6: Něco **regeneračního a odpočinkového. Masáž nebo plavání**, kde člověk vypne po práci, která může být vyčerpávající. **Stravenky a psychohygienu**. Supervize a třeba nějaká **psychologická pomoc**.

17. Jakým způsobem bys chtěl/a dostávat hodnocení a zpětnou vazbu od tvého zaměstnavatele?

H1: Určitě ne na výplatní pásce. Zpětná vazba formou **doporučení a přátelské rady**. Neřekne ti to, že jsi špatný, jen ti to řekne, že se to **dá dělat i jinak a lépe**.

H2: **Jeden ku jednomu**. S tím, že se k tomu můžu taky vyjádřit a je to spíš taková **diskuse**, sdílení pohledů na věc. Nemělo by to být úplně **nucené**, ale aby to mělo svůj prostor a nebylo to jen okrajové, mělo to nějakou váhu.

H3: Není mi příjemné, když mě někdo hodnotí ze svého subjektivního pohledu a subjektivního rozpoložení. Musí to být **určitě objektivní**. Musí být **jasná a přímá**. Tohle se nepovedlo, tohle se musí změnit a takhle se to změní. Zároveň **dát prostor k diskusi** a svému názoru, ale nejde říct, že něco nezměním a hádat se. **Nabídnout pomoc** v tom, jak tu změnu udělat.

H4: Zaměstnanec měsíce zní hrozně fajn. Dá to najevo, že ty jsi tahoun a alfa v týmu. Na jednu stranu to je fajn a na druhou stranu by to mohlo plodit neduhy, nepůsobí to týmově, ale mně by se to líbilo, ale je to sobecký. Ale možná jednou měsíčně by se mohly **vypsat a vypíchnout celkové úspěchy**. **Pochvala** za dobrou práci. Poukázat na **výsledky**. Nebýt jen oceněný penězi. Peníze jsou fajn, ale ta **psychická podpora** je tam také důležitá. Jinak je určitě dobré říkat věci na **přímo**, pokud je to něco negativního. Je důležité říct, **co se stalo špatně a co se musí stát, aby se to příště nestalo**. Určitě by bylo fajn, kdyby pomohl **najít řešení**. Určitě by to bylo nápomocné.

H6: Vše si to říkáme **ústně**, i pochvaly.

18. Jakým způsobem bys chtěla nastavit vztahy mezi tebou a tvými kolegy?

H5: Kolektiv hraje **důležitou roli**. Hlavně **komunikace** mezi kolegy, člověk s nimi tráví hodně času. **Otevřenost a vstřícnost**.

H6: **Upřímnost**, nejméně prostoru pro domněnky a vytváření teorií. Vědět proč je jiný člověk třeba smutný nebo naštvaný. **Bez pomluv**.

19. Jak moc důležitý je pro tebe kariérní růst?

H1: Je to důležité, ale **nehrnu se za tím tolik**.

H2: Stagnace by mě zabila, takže **poměrně důležitý**. Mít pocit, že jsem se naučil něco nového na profesní nebo osobní úrovni.

H3: Seberozvoj v práci je pro mě **extrémně důležitý**. Myslím si, že by jej měla hradit firma. Platit mimo firemní růst, zároveň třeba kurz v oblasti, které se věnuješ ve tvé práci. Za mě informací není nikdy málo a máš pořád možnost růst. A tím, jak se svět vyvíjí, tak je potřeba, aby s tím šlo ruku v ruce vzdělávání zaměstnanců. Je potřeba se **dovzdělávat ve svém oboru a také v měkkých dovednostech**.

H4: Určitě to má vliv na peníze a postavení, ale teď to tolik nevnímám. **Nějak to nevyžadují**, vyžadují stálost a udržování toho, co mám. Postup je krásný, ale není to pro mě tak důležité. Ne že bych nechtěl, jen **to není má potřeba**.

H5: Nejsem úplně člověk, co se za tím žene, ale určitě je důležité se nějak v tom oboru stále vzdělávat a zdokonalovat. Adaptovat se na inovace. Mám to tak napůl. **Není to priorita, ale ani něco zanedbatelného**.

H6: Když to koresponduje s mým osobním růstem, tak to je super. Musí to být něco, **co mě baví a co mi dává smysl**. Takže ano, ale jediná s dostatkem kapacity a schopností.

20. Jak by mělo ideálně vypadat tvé pracovní prostředí?

H1: Stůl, okno, umyvadlo, koberec nebo něco měkkého. Nemám rád prázdnotu a nudu. Chtělo by to něco **výrazného**, nějaké výrazné plakáty, veliké zrcadlo, velké věci. Musí to bít do očí. Žádné bílé stěny, **kombinace barev**. **Také rostliny a něco uklidňujícího**. Možná nějaká **tekoucí voda**.

H2: Usměvaví lidé a tým, dobrá komunita. Všichni tě rádi vidí, ty rád vidíš je. Ráno začnete den, kdy pokecáte a řeknete si, co budete dnes dělat.

H3: Mám rád **roztríděné a uklizené věci**. Když vím, kde co je. Nikdo mi nesmí sahat na věci a přesouvat je. Potřebuji mít stůl na svém místě. **A změny dělám jen já**, protože mě to jinak stresuje, což se podle mě váže k mé úzkostné poruše. Společné prostory chci mít **uklizené** a také chci, aby si druzí lidé po sobě uklízeli. Určitě i nějaké pohodlné, **odpočinkové místo**. Mám rád změnu místa a **kreativní místnost s bílými tabulemi**. Potřebuji vizuálně tvořit. Také **květiny a dřevo**.

H4: Velmi rád koukám na západ nebo východ slunce, takže kdybych na to viděl, bylo by to úžasné. Ocenil bych i nějaké **masáže**. Kdyby tam byl někdo pro nás a dal nám třeba masáž a relaxaci po práci. Pak určitě i **klidová místnost** jako taková. Mít tam klid a ticho.

H5: Hlavně aby tam byl **dostatek denního světla, prostoru a útulnosti**. A aby tam byla možnost si to **vylepšit podle sebe**.

H6: Hlavně aby to nevypadalo jako kancelář. Mám ráda **sedací pytle, nástěnky s informacemi a infografikou, počítače, x-box, okna a světlo**. Aby toho tam nebylo moc a bylo to otevřené. Díky.

4.7 Vyhodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti

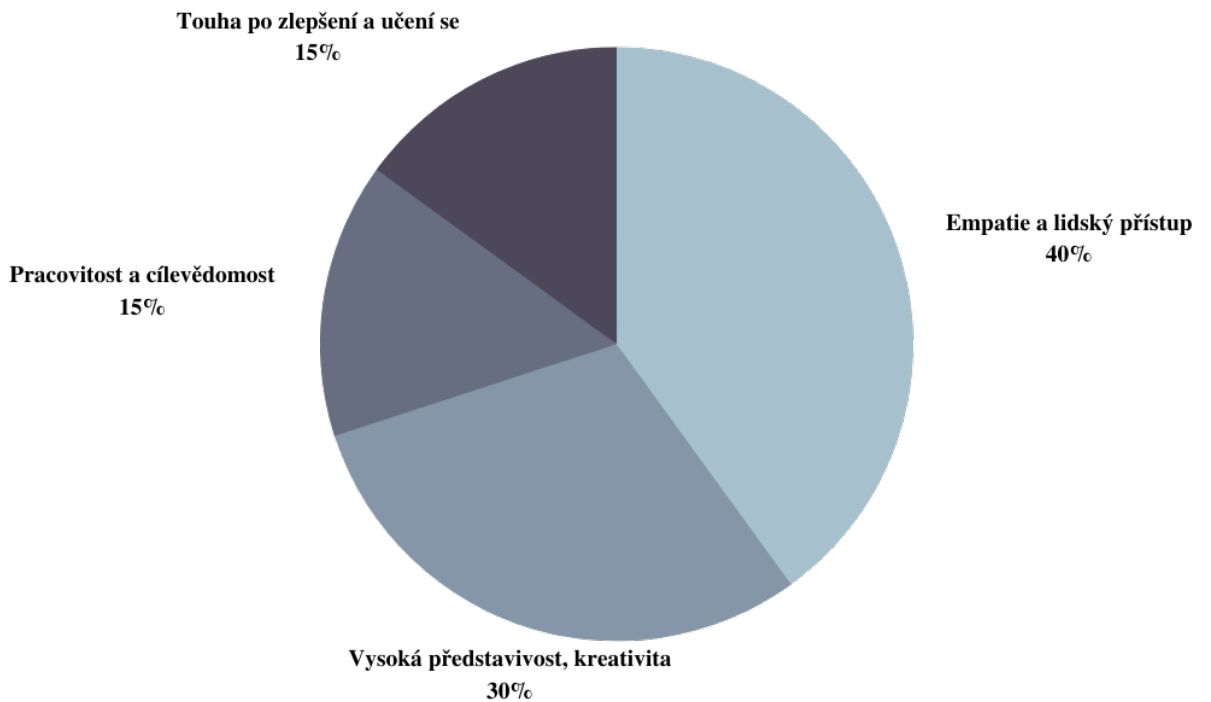
V následující části si vyhodnotíme jednotlivé aspekty pracovní spokojenosti dle výpovědí respondentů a jejich četnosti v odpovědích. Zjistíme, na jaké faktory je potřeba brát největší ohled a které respondenti označují jako nejpodstatnější.

4.7.1 Osobnost jedince

V rámci vyhodnocení jednotlivých osobnostních rysů respondentů jsme tyto rysy rozdělili na rysy, které jedinci pomáhají a které mu naopak v pracovní spokojenosti a případném výkonu brání.

Mezi velmi opakované vlastnosti respondentů spadá zvýšená představivost a s tím spojená potřeba tvořit autonomně a mít v práci kreativní volnost. Zároveň se ve výpovědích objevovala často schopnost empatie, touha po pomáhání druhým, pochopení, vzájemné sdílení, předávání naděje, podpora, týmovost a komunikativnost. Respondenti také často uváděli, že jim práce jako taková nikdy nedělala velké problémy, že jsou naopak ve své podstatě velmi pracovití, výkonní a cílevědomí. Mají velkou touhu po zlepšování a učení se.

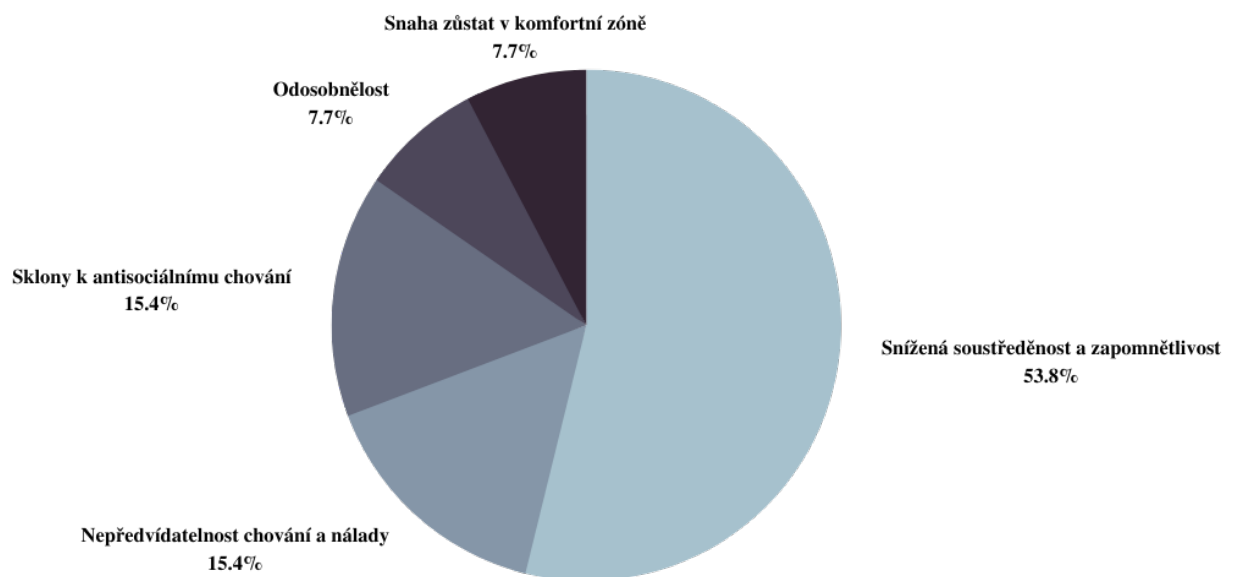
Graf č. 1 Nejčastější pozitivní osobnostní vlastnosti respondentů



(zdroj: vlastní)

Mezi vlastnosti, které respondentům v pracovní spokojenosti a výkonnosti brání, spadá především snižená soustředěnost, zvýšená zapomnětlivost a slabá organizovanost. Respondenti v rámci těchto vlastností uváděli, že hodně záleží na konkrétním nastavení v konkrétní den. Jejich nálady jsou totiž velmi nepředvídatelné. Někteří mezi negativní vlastnosti uváděli také sklony k antisociálnímu chování a problémy s budováním vztahů. Někteří také zmiňovali, že ve dny, kdy se necítí nejlépe, přepínají do režimu, kdy se v pracovním prostředí chovají jako roboti a odosobňují se. To by dle teorie odpovídalo projevům mírné deprese a apatie. V rámci rozhovorů bylo také řečeno, že je pro jedince občas náročné zvykat si na nové věci a že radši nevychází ze své komfortní zóny.

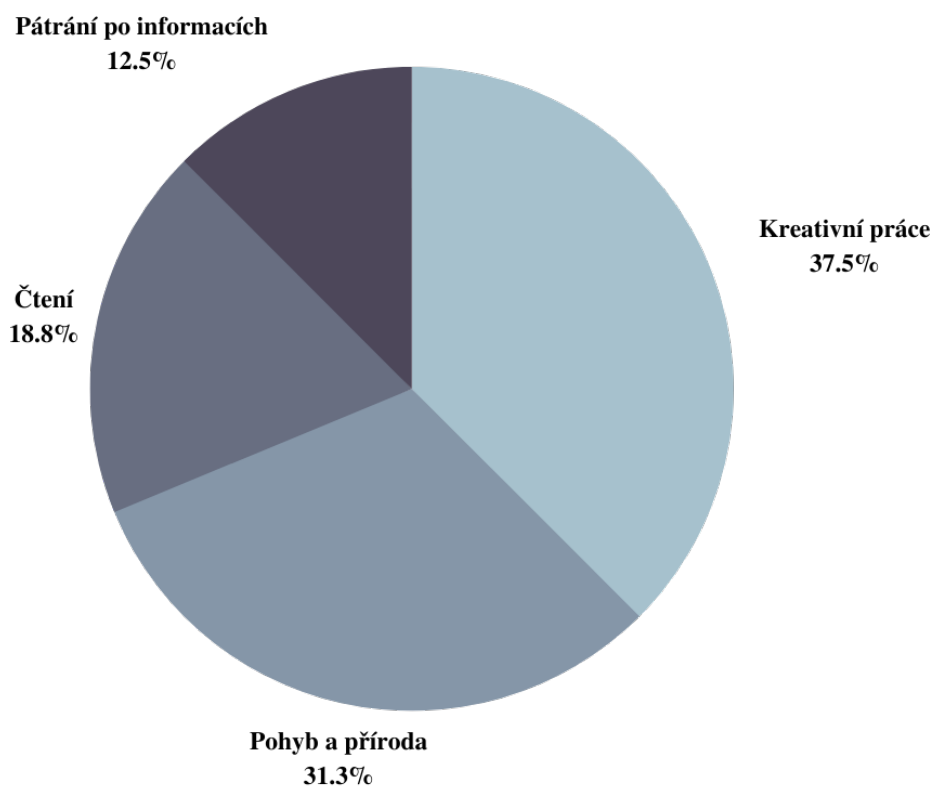
Graf č. 2 Nejčastější negativní osobnostní vlastnosti respondentů



(zdroj: vlastní)

Mezi nejčastější zájmy respondentů spadá cokoliv, co zahrnuje kreativní práci. Dále také cvičení, sport a pohyb v přírodě. Respondenti také často uváděli čtení a pátrání po informacích.

Graf č. 3 Nejčastější zájmy respondentů



(zdroj: vlastní)

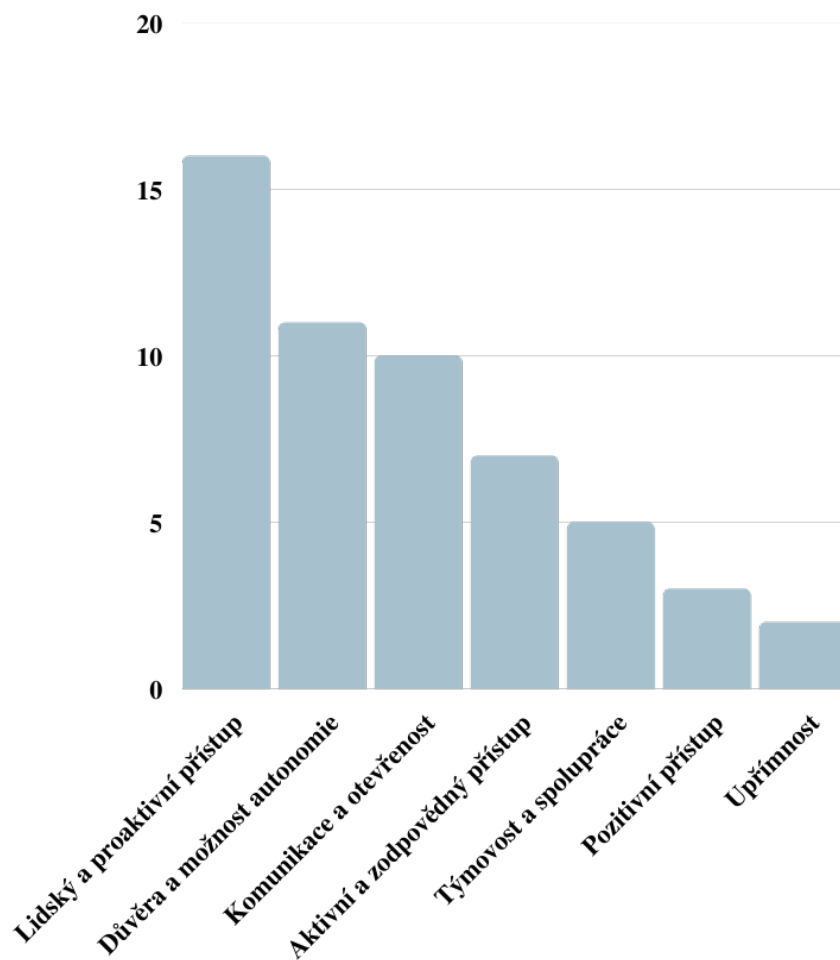
4.7.2 Osobnost a přístup nadřízeného

V této kapitole si vyhodnocujeme, jaké vlastnosti a přístupy nadřízeného respondenti zmínili jako nejvíce přínosné, a naopak jaké zmínili jako nejvíce nežádoucí v rámci jejich spokojenosti a duševního zdraví na pracovišti.

Respondenti ve velkém procentu uváděli jako přínosné, když nadřízený dává zaměstnancům prostor, má o ně samotné zájem a přistupuje k nim lidsky se vstřícností, pochopením, laskavostí, pokorou, empatií, podporou a porozuměním. Vnímá jejich potřeby, zjišťuje jejich motivaci a má proaktivní přístup. Zároveň vkládá do zaměstnanců dostatečnou důvěru. Dává jim možnost autonomie bez zbytečného mikromanagementu a jedná s nimi nedirektivním stylem. Směrem k zaměstnancům se projevuje svou otevřeností a flexibilitou v komunikaci. Zároveň je ve své práci sám

aktivní a pro své okolí inspirativní. Zaměřuje se o posun a zlepšení, je zásadový, schopný vést, spolehlivý a zodpovědný ke své práci. V rámci týmu spolupracuje a ke všem přistupuje férově a pozitivně. V neposlední řadě respondenti uváděli také upřímnost jako jednu z podstatných vlastností.

Graf č. 4 Preferované přístupy a vlastnosti nadřízeného

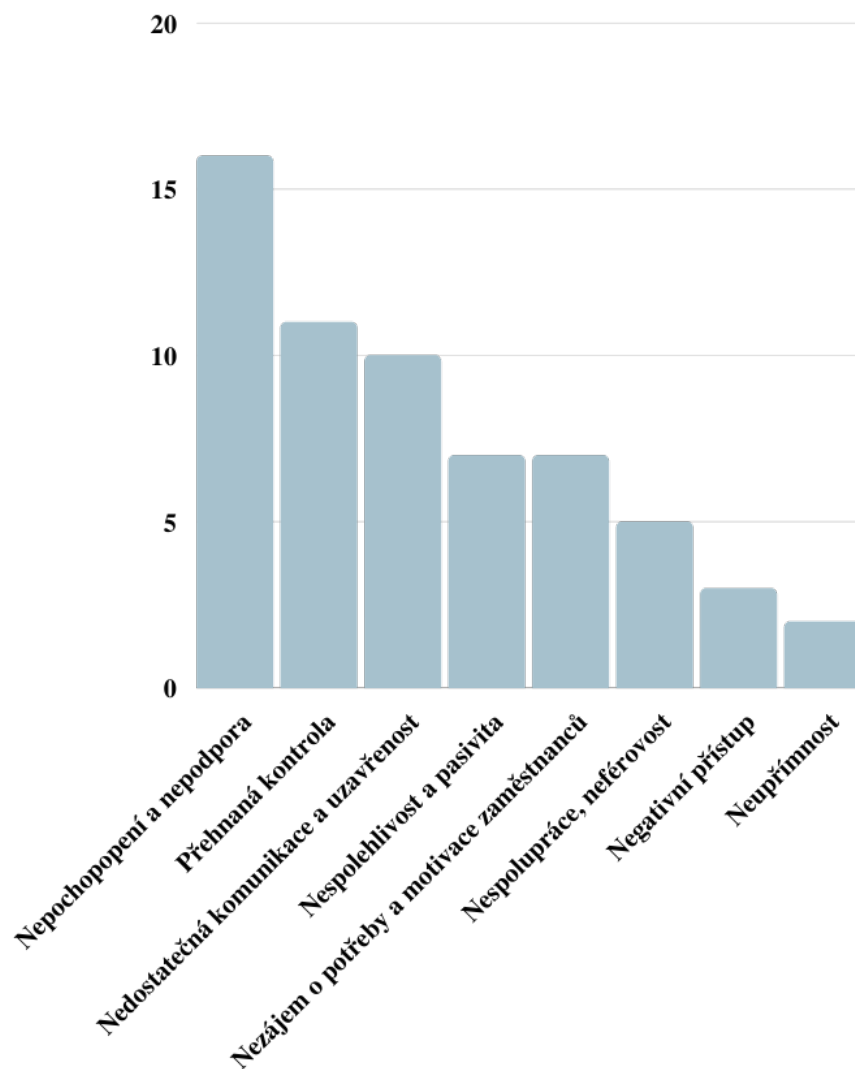


(zdroj: vlastní)

Pro spokojenost a zachování duševního zdraví na pracovišti uvádějí respondenti jako nežádoucí ze strany zaměstnavatele především jeho nepochopení, nepodporu, neochotu pomoci, když je to potřeba. Neporozumění, nelaskavost, nevstřícné chování a také nepokoru. Zároveň uváděli jako škodlivou přehnanou kontrolu, nedůvěru v zaměstnance a nedostatek prostoru. V pořádku dle výpovědí není ani příliš direktivní styl a pocit, že zaměstnavatel musí mít vždycky nutně pravdu. Nepřínosná je také

nedostatečná komunikace nebo uzavřenost v komunikaci. S tím se pojí nedostatečná informovanost zaměstnanců o podstatných věcech. Zároveň je špatné, když se zaměstnavatel nebo manažer projevuje jako nespolehlivý, nezodpovědný a pasivní v posunu a zlepšování sebe sama a firmy jako celek. Respondenti v rámci nežádoucích přístupů a vlastností uvádějí také nedostatečné zjišťování motivace zaměstnanců a nezájem ze strany vedení. Dále také nespolečáci, neschopnost vést a neférovost. Celkový negativní přístup a neupřímnost.

Graf č. 5 Nežádoucí přístupy a vlastnosti nadřízeného



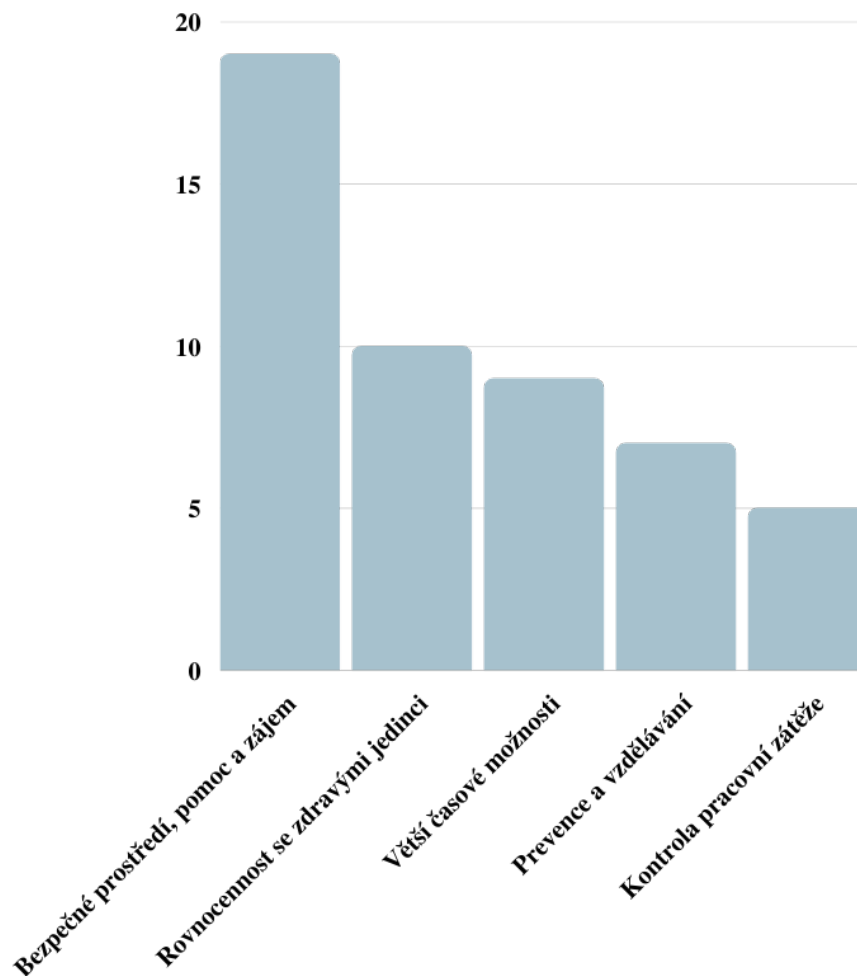
(zdroj: vlastní)

4.7.3 Přístup ke zdraví a psychickému onemocnění

V této se zaměřujeme na výpovědi respondentů ohledně toho, co by jim nejvíce pomohlo nebo co jim nejvíce pomáhá na pracovišti v rámci jejich fyzického a psychického zdraví. Co nejvíce oceňují a čeho naopak by chtěli, aby na pracovišti bylo méně.

Respondenti uvedli, že jim ve velké části pomáhá, když je jim v práci nabídnuta pomoc ve věcech, které jim nejdou. S tím spojené uklidňování, zájem, lidskost, podpora. Případné ujištění, vyslechnutí, otevřenost, zájem o jejich potřeby a vstřícnost. Jednoduše to, když je na ně brán ohled, je pro ně vytvořeno bezpečné prostředí, ve kterém se mohou otevřít a cítí se v něm dobře a zároveň když je organizace sama ochotná jim pomoci a navrhnout pro ně řešení. Mnoho respondentů uvedlo, že si přejí mít prostředí bez stigmatu a předsudků, bez nálepkování a paušalizace. Zároveň by v pracovním prostředí rádi nastavili určitou rovnocennost přístupu bez zbytečné lítosti. Nastavit normalizaci a nedělat rozdíly mezi nemocnými a zdravými jedinci. Několikrát byla zmíněna také možnost většího časového rozmezí termínů, dostatek volného času bez tlaku a následné zmírnění časového stresu. Respondenti v rámci tohoto uváděli navýšení sick-days a zvýšení možností volna. Mnoho respondentů také uvádělo, že je potřeba zavádět v tomto ohledu preventivní opatření. Mít kontakty na specialisty a odborníky, případnou pravidelnou výuku ohledně duševního zdraví. Zároveň bylo často uváděno, že by bylo přínosné pravidelně kontrolovat a probírat se zaměstnanci pracovní vytíženost. Mezi odpověďmi se také objevilo nemít povinnost s někým komunikovat, když to ten dotyčný sám nechce.

Graf č. 6 Preferovaný přístup ke zdraví a psychickému onemocnění

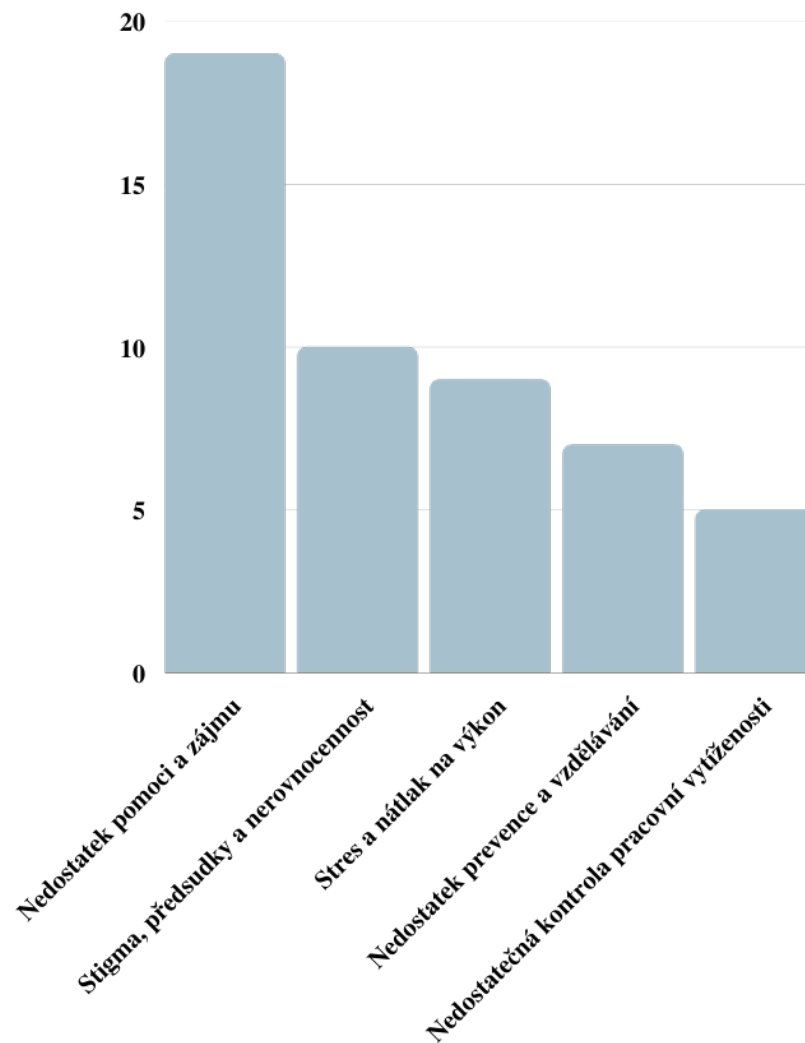


(zdroj: vlastní)

Na druhé straně stojí aspekty, které naopak v oblasti zdraví a psychické spokojenosti škodí. Mezi ty dle výpovědí spadá nedostatek pomoci v tom, co nám aktuálně nejde a v čem máme problém, nezájem a nepodpora. Také dávání přílišných nevyžádaných rad, uzavřenost, nedostatek prostoru a zájmu o potřeby a nevstřícný přístup. Zároveň mezi to spadá podpora stigmatu a předsudků, nerovnocennost a vyzdvihávání rozdílů mezi nemocnými a zdravými jedinci. Nepřínosné je také příliš striktní zadávání termínů odevzdání, nátlak na výkonnost, nedostatek volného času a stresující prostředí. Kontraproduktivní dle respondentů je určitý nezájem o zdraví a jeho prevenci. S tím spojená nemožnost se na nikoho v tomhle směru odkázat, nedostatečná edukace

a nabídka řešení ze strany organizace. V odpovědích je také do značné míry zmiňovaná nedostatečná pravidelná kontrola pracovní vytiženosti.

Graf č. 7 Nežádoucí přístup ke zdraví a psychickému onemocnění



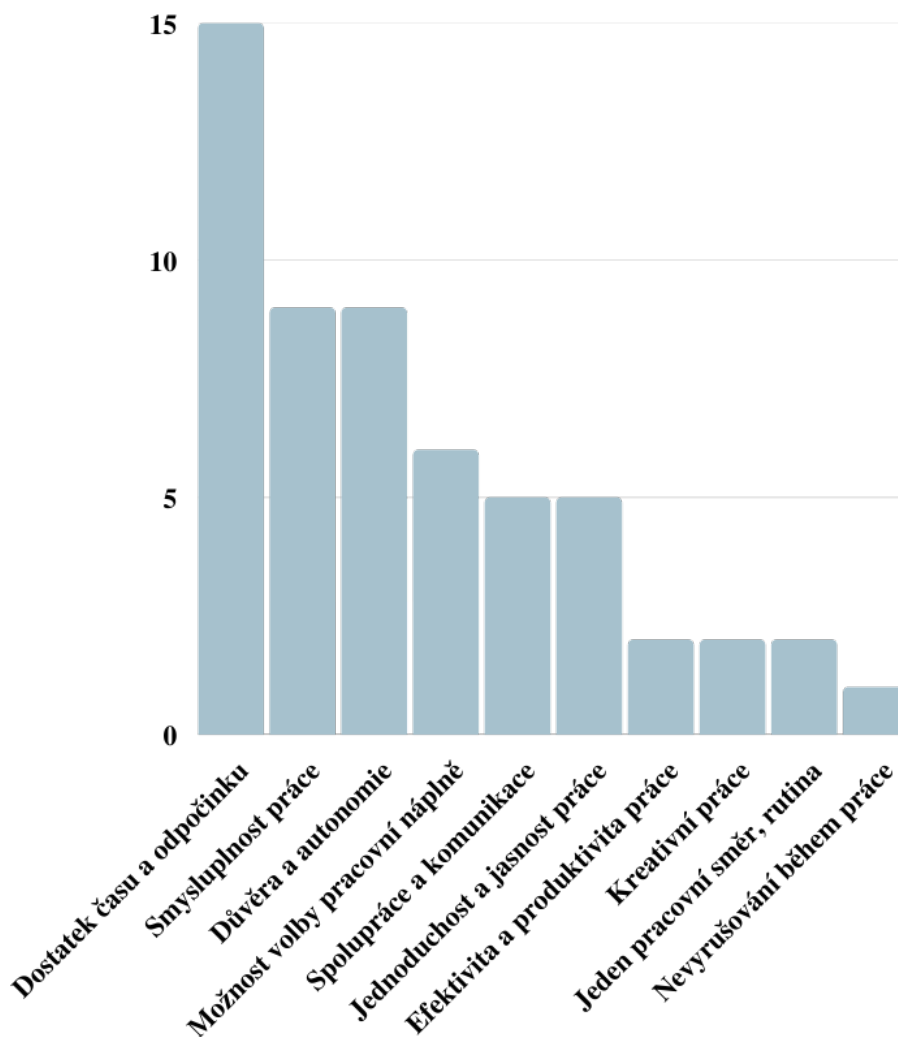
(zdroj: vlastní)

4.7.4 Rozvržení, charakter a organizace práce

V této části se zaměřujeme na to, jak by práce měla dle respondentů vypadat, jak by měla být optimálně rozvržená a organizovaná pro podporu spokojenosti a zdraví na pracovišti.

Ve značné míře respondenti ve svých výpovědích uvádějí dostatek odpočinku a prostoru pro sebe, dostatek času na práci a dostatek pauz. V praxi to může znamenat nastavení plovoucích termínů, flexibilních pauz, zkrácené pracovní doby a zvladatelných nároků. Velmi důležitá pro respondenty je smysluplná a naplňující práce. Tento aspekt většina respondentů uvádí jako důležitější než finanční odměna za práci. Dále prospívá důvěrné prostředí, možnost autonomie a volnosti. Respondenti také oceňují, když se jejich náplň práce orientuje do oblastí, které jim jdou a baví je. K tomuto účelům dle výpovědí organizace může využít osobnostní testy, které vyhodnotí to, co pracovníkům opravdu jde a zda se hodí na danou pozici. Takové nastavení dá zaměstnancům možnost si vybrat náplň a druh práce podle sebe a mít pracovní náplň flexibilní. Pro respondenty je také velmi podstatná spolupráce a dostatečná komunikace. S tím spojená jasně nastavená očekávání, jasně rozdělá práce, úkol, cíl. Jednoduše přehled a řád, který do práce přináší jednoduchost a jasnost. Podstatné je také rozvržení práce vedoucí k efektivitě a produktivitě. Respondenti také ocení, když je práce kreativní a mají v rámci pracovní náplně kreativní volnost. Část respondentů také uvedla potřebu pouze jednoho pracovního směru a rutiny, která zahrnuje málo změn. Mezi odpověďmi se také objevilo nevyrušování během práce, které může vést ke snížení soustředěnosti.

Graf č. 8 Preferované rozvržení, charakter a organizace práce

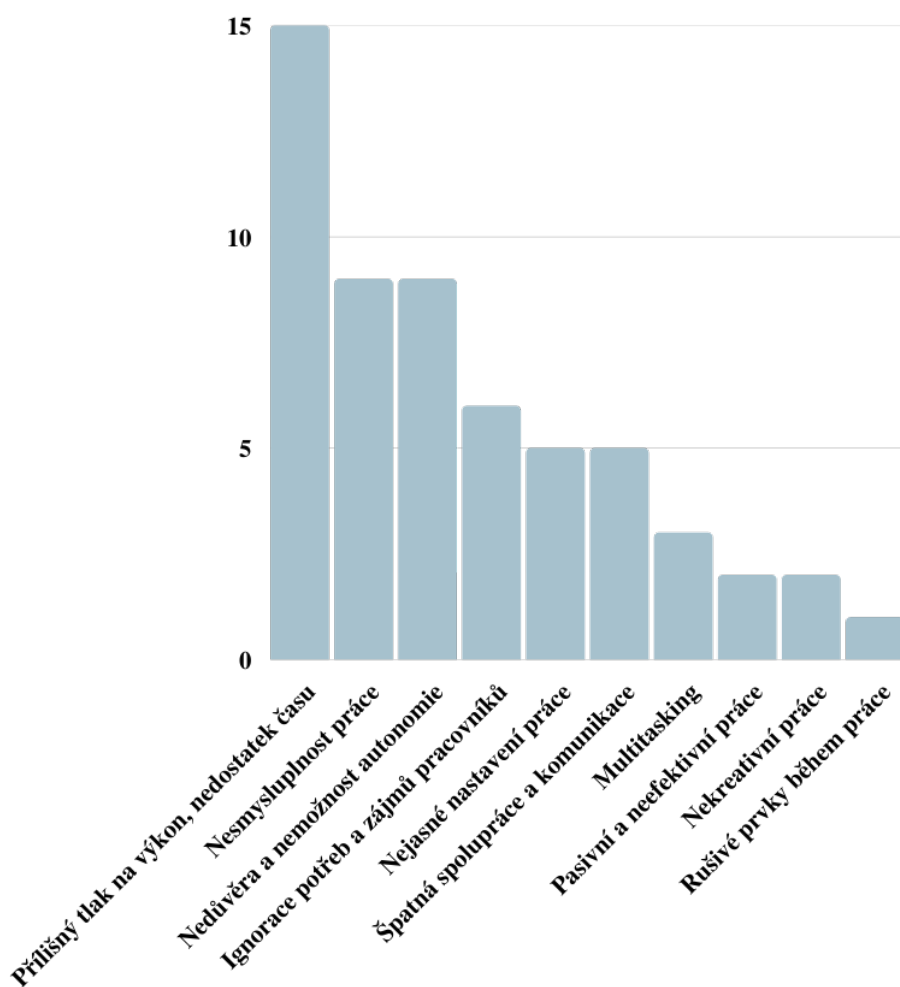


(zdroj: vlastní)

Mezi faktory, které narušují optimální rozvržení a plynulost práce dle výpovědí spadají striktní termíny a nedostatek času na práci, nátlak na výkonnost, nedostatek pauz a volnosti na odpočinek a prostor pro sebe. Tyto aspekty způsobují stres. Spadá sem také příliš dlouhá pracovní doba a celkové nevladatelné nároky. Velkým a podstatným faktorem je také práce, která pokud nemá smysl, tak snižuje celkovou spokojenost zaměstnanců. Spokojenost narušuje také nedůvěra a nemožnost autonomie. Dále ignorace potřeb a zájmů a schopností pracovníka. Pokud se tyto aspekty nevyhodnocují a nebere se ohled na to, co je pracovník opravdu schopný a ochotný dělat a co preferuje, může to vést k nespokojenosti. Pokud nejsou jasně nastavená očekávání práce, není

jasno v tom, jak je práce rozdělená, nejsou nastaveny jasné cíle, vede to k chaosu, složitostem a následné nespokojenosti pracovníků. Respondenti dále uvádějí nespolečné, nepodporu a špatnou komunikaci. Dále multitasking, pasivní rozvržení práce vedoucí ke stagnaci a práci, která je nedostatečně kreativní. V odpovědích se objevuje vyrušování během práce, které může vést ke snížení soustředění.

Graf č. 9 Nežádoucí rozvržení, charakter a organizace práce



(zdroj: vlastní)

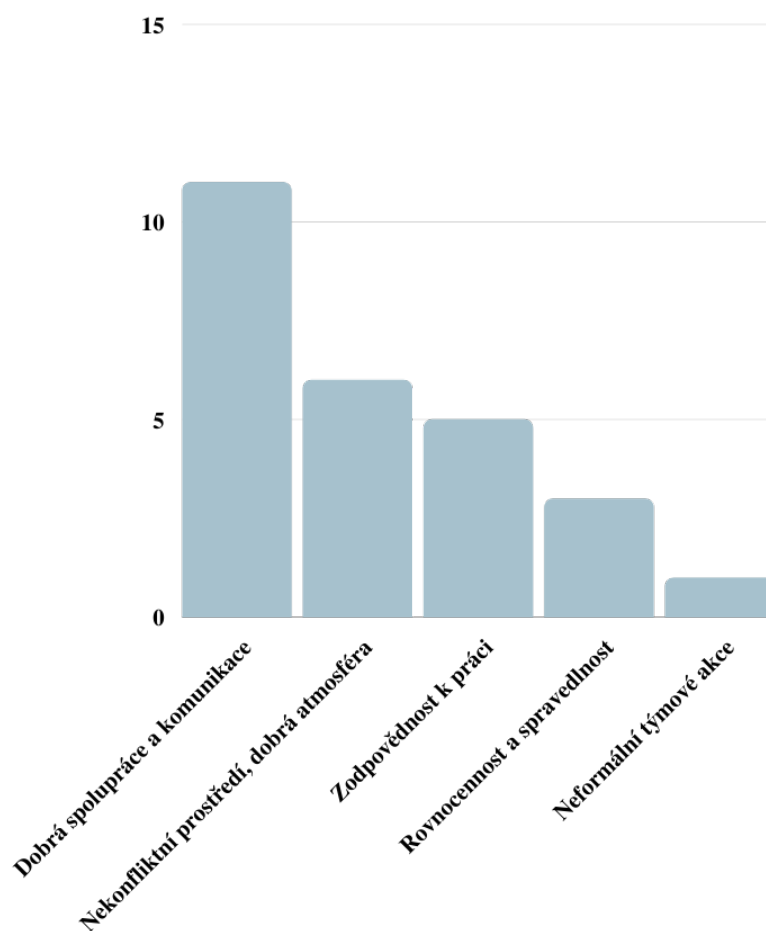
4.7.5 Vedení, kultura a vztahy na pracovišti

V této části se zaměříme na vliv vedení, kultury a celkových vztahů na pracovišti na spokojenost a psychickou pohodu zaměstnanců. V rámci výpovědí jsme

zaznamenali, že tuto oblast respondenti zmiňují velmi často a považují ji za jednu z nejpodstatnějších, na kterou by se organizace měla primárně zaměřovat.

V rámci vztahů na pracovišti respondenti velmi často zmiňují dobrou spolupráci, podobně nastavený styl práce se svými kolegy, dostatečnou a pravidelnou komunikaci s vedením a spolupracovníky. Dále vzájemnou pomoc, podporu, otevřenost a vstřícnost jeden k druhému. S těmito aspekty se pojí nastavení nekonfliktního prostředí, ve kterém nevzniká žádná závist ani pomluvy. Podporuje se dobrá pracovní nálada, upřímnost a férovost, rovnocennost a spravedlnost. Kolegové včetně vedení by měli být aktivní a vzájemně inspirativní, odpovědní k práci, spolehliví a dostatečně pracovně nasazení. Ve výpovědích bylo také zmíněno, že by v tomto ohledu mohlo pomoci organizovat více neformálních týmových akcí.

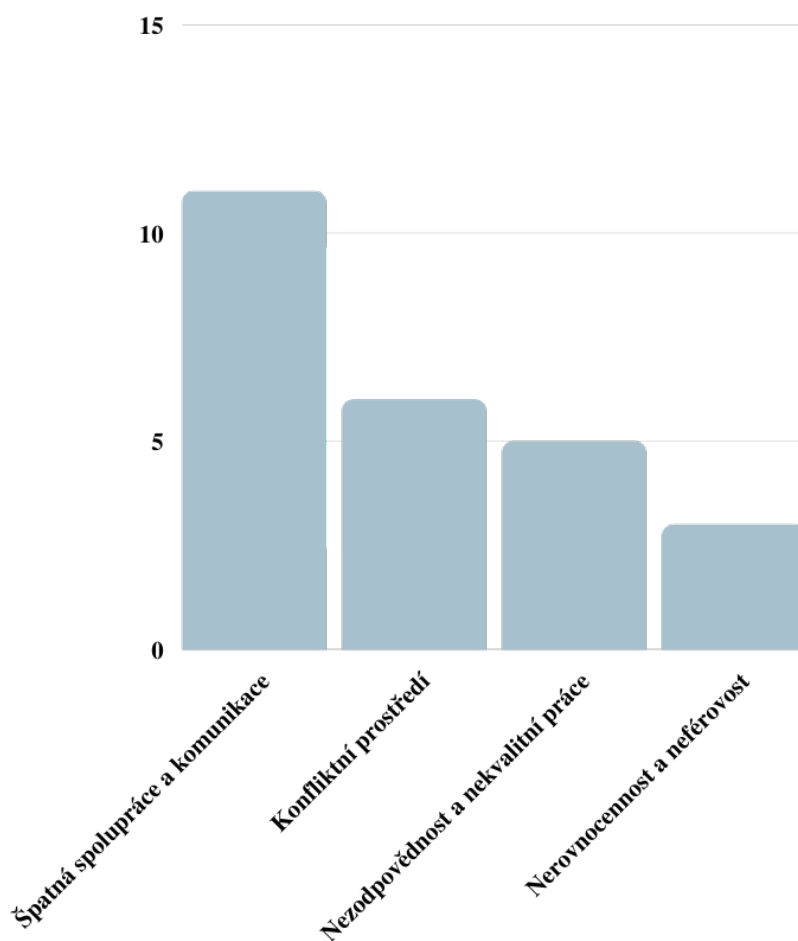
Graf č. 10 Žádoucí přístupy vedení, kultura a vztahy na pracovišti



(zdroj: vlastní)

Mezi aspekty, které naopak atmosféru na pracovišti narušují, spadá nedostatečná spolupráce, špatná komunikace a uzavřenost. Také to, když si kolegové vzájemně nepomáhají, nepodporují se a nevychází si vstříc. Tyto aspekty vytváří špatné a nepříjemné chování na pracovišti, konflikty, závistivost, neupřímnost a pomluvy. Dále sem spadá nezodpovědnost a nespolehlivost kolegů a vedení, stagnace práce, pasivita, nekvalitně dodaná práce nebo nedostatečné pracovní nasazení. Velké problémy mohou také vytvářet rozdíly v kolektivu, povyšování nad druhými, nerovnocennost a neférovost.

Graf č. 11 Nežádoucí přístupy vedení, kultura a vztahy na pracovišti



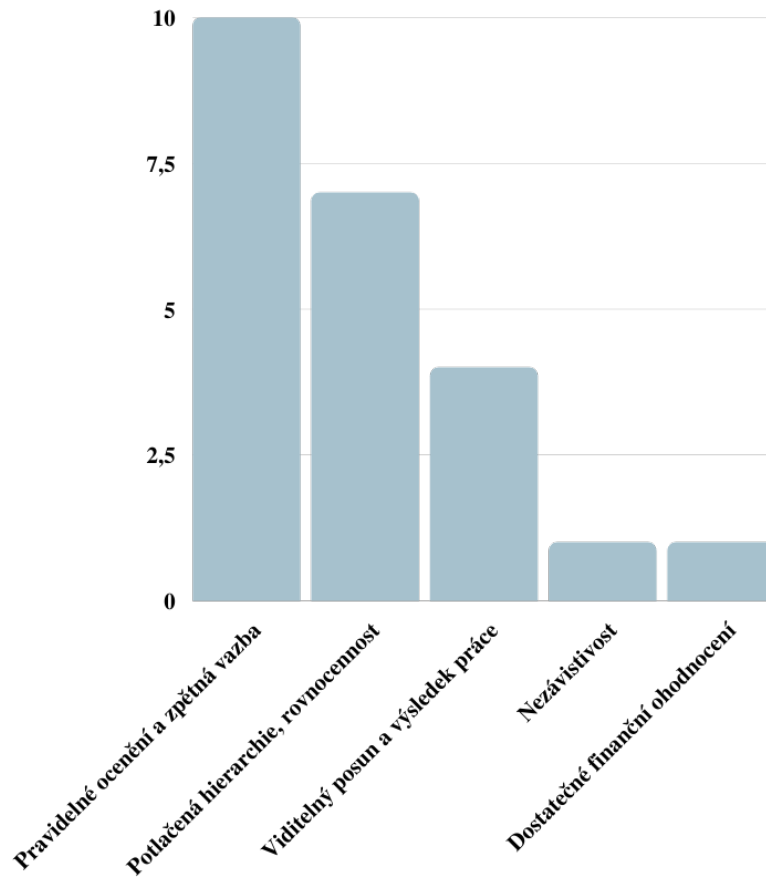
(zdroj: vlastní)

4.7.6 Pozice na pracovišti, hodnocení práce a kariérní růst

V této podkapitole řešíme to, jak je pro respondenty důležitá pozice na pracovišti, hodnocení jejich práce a potenciální kariérní růst. Z výpovědí jsme zjistili, že peníze jako takové nejsou podstatnější než samotný smysl práce, ale ani zanedbatelné a je potřeba držet určitý finanční standard.

Respondenti ve velkém procentu zmiňují, že je pro ně důležité, když se na pracovišti pravidelně oceňují úspěchy, smysluplnost a přínos práce. Přichází pravidelná zpětná vazba, pochvala a projevy vděčnosti za odvedenou práci. Dále je pro respondenty důležité, aby byli všichni v tomto směru v jedné rovině, aby všichni spolupracovali, táhli za jeden provaz bez hierarchie, podřízenosti a nadřazenosti. Aby v tomto aspektu panovala všude spravedlnost a lidé si vzájemně pomáhali. Je potřebné vidět posun a výsledek práce. Mít zároveň dostatek finančního ohodnocení za práci, které nevede k možné závistivosti ze strany kolegů.

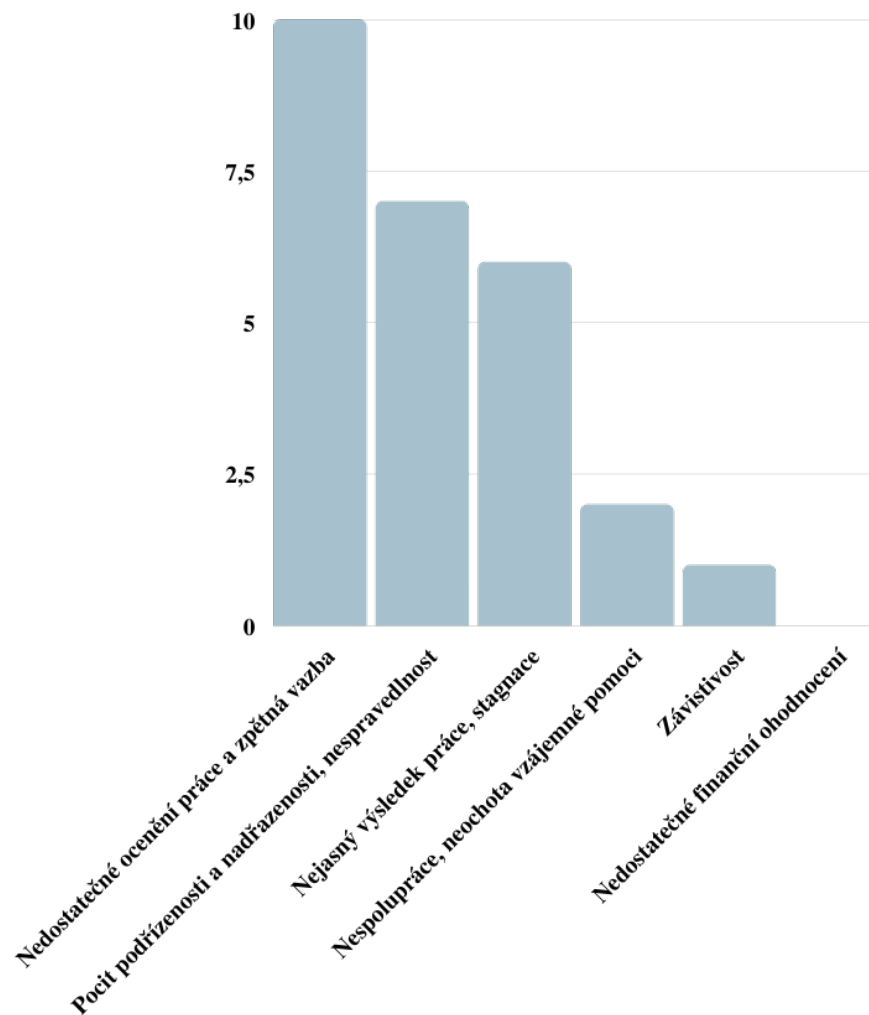
Graf č. 12 Preference ohledně pozice na pracovišti, hodnocení práce a kariérního růstu



(zdroj: vlastní)

Mezi aspekty, které jdou v tomto směru proti spokojenosti, spadá povyšování nad druhými, striktní hierarchie, pocit podřízenosti a nadřazenosti a nespravedlnost. Velkou roli hraje také nedostatečné oceňování úspěchů a přínosů firmě. Nedostatečné uznání, nedostatečná zpětná vazba a neocenění snahy. Demotivujícím faktorem je také viditelná stagnace a nejasné výsledky práce. Dále nespolupráce mezi kolegy, kdy každý táhne pouze sám za sebe a nikdo si není ochotný pomoci. Určitou roli hraje také nedostatečné finanční ohodnocení a závistivost.

Graf č. 13 Nežádoucí aspekty týkající se pozice na pracovišti, hodnocení práce a kariérního růstu

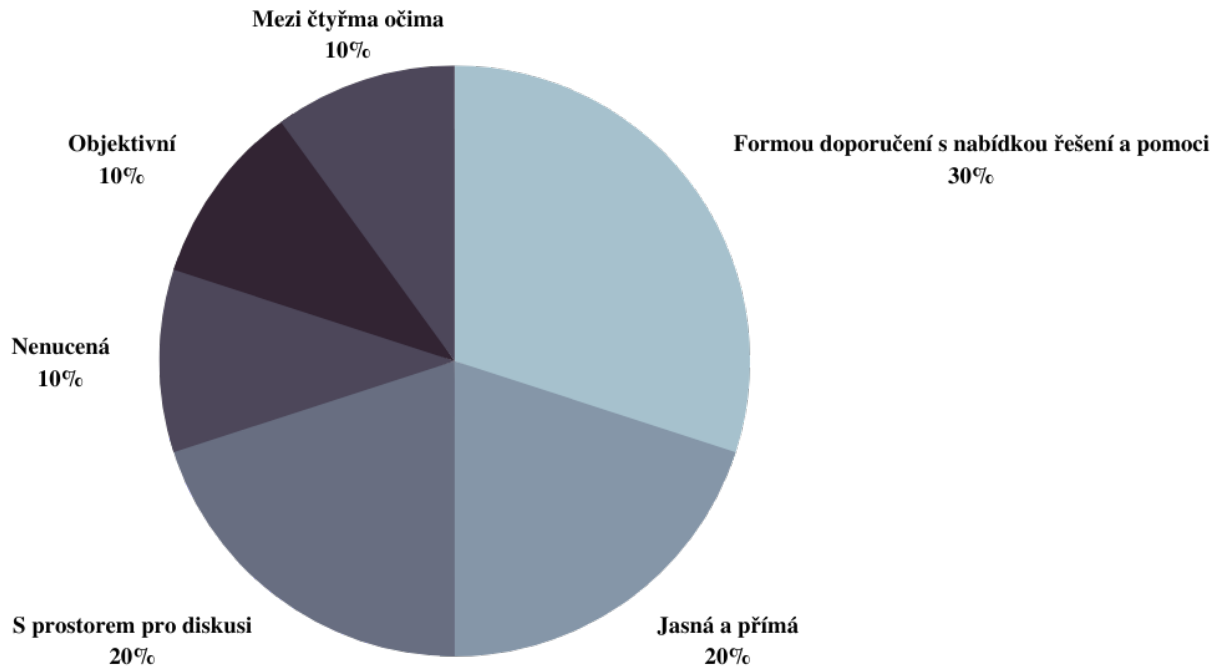


(zdroj: vlastní)

4.7.7 Forma zpětné vazby

Zpětná vazba a hodnocení by mělo dle výpovědí respondentů přicházet spíše formou doporučení s určitou nabídkou pomoci a řešení, pokud se jedná o negativní zpětnou vazbu. Dále by určitě měla probíhat mezi čtyřma očima, optimálně formou diskuse. Měla by být jasná, přímá, nenucená a objektivní.

Graf č. 14 Optimální průběh sdělování zpětné vazby

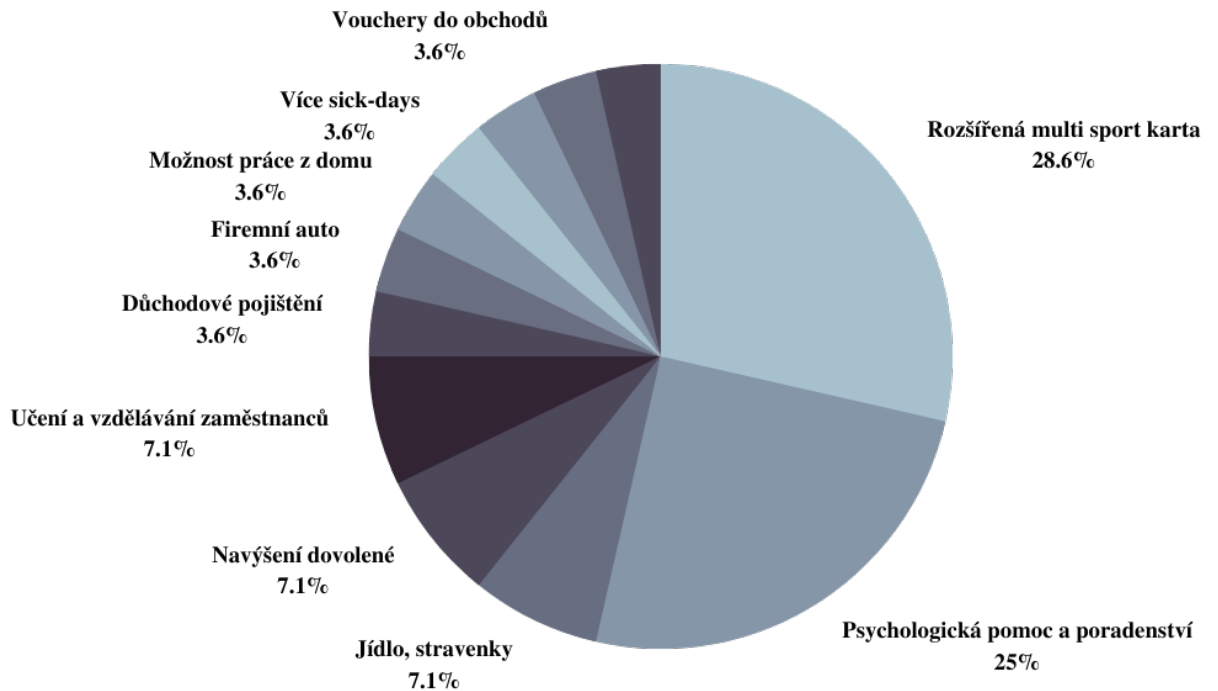


(zdroj: vlastní)

4.7.8 Zaměstnanecké benefity

V rámci zaměstnaneckých benefitů respondenti nejvíce uvádějí, že by ocenili něco na způsob multi sport karty, která by však byla rozšířená nejen na sport, ale i na příspěvek na cestování, zábavu, vzdělávání, osobní rozvoj, regeneraci, odpočinek a další volnočasové aktivity. Hned po této možnosti následuje možnost psychologických a poradenských služeb, vouchery na terapii, kontakty na psychology a případná psychologická intervence přímo na pracovišti. Respondenti také uváděli možnosti jídla na pracovišti a stravenek, navýšení dovolené, rozvoj učení a vzdělávání zaměstnanců, důchodové pojištění či firemní automobil. Dále možnost práce z domu, více sick-days, více firemních akcí, vouchery do obchodů a možnost řízené dovolené.

Graf č. 15 Nejvíce preferované zaměstnanecké benefity



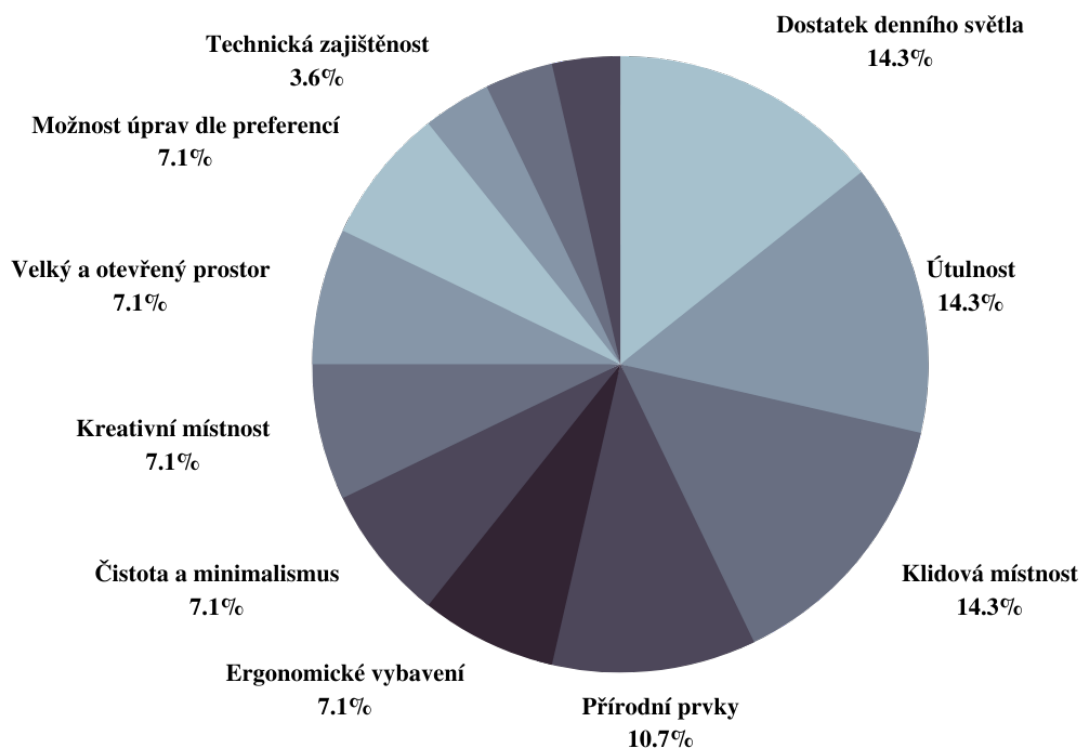
(zdroj: vlastní)

4.7.9 Bezpečnost práce a pracovní prostředí

V rámci bezpečnosti práce a pracovní prostředí se odpovědi respondentů ve velké míře odlišují, důležitá je v tomto ohledu hlavně možnost měnit si prostředí autonomně podle vlastních preferencí.

Pracovní prostředí by obecně dle respondentů mělo mít hodně oken a dostatek denního světla. Dále by se pracovní prostory měly nacházet někde, kde se lidé cítí dobře a útulně. Pracovní prostory by určitě měly mít klidovou místnost a prostor, kde si člověk může odpočinout. Respondenti uváděli např. sedací pytle. V prostorách by neměly chybět ani květiny, dřevěné prvky nebo tekoucí voda. Pracovní míst by mělo být zajištěné ergonomickým sezením a polohovatelnými stoly. Prostředí by také mělo být uklizené a minimalistické. Neměla by chybět kreativní místnost s bílými tabulemi a nástěnkami. Prostor by měl zachovávat dostatek místa a otevřenost. Dále zde zazněli odpovědi jako dostatečná technická zajištěnost, kombinace barev a výhled na západ nebo východ slunce.

Graf č. 16 Nejvíce preferované rozložení pracovního prostředí



(zdroj: vlastní)

4.8 Závěrečné shrnutí praktické části a diskuse

V rámci následující kapitoly shrnujeme nashromážděná data a jejich interpretaci. Odpovídáme na jednotlivé dílčí výzkumné otázky, porovnáváme výsledky praktické části s teorií a v závěru dochází k zodpovězení samotné hlavní výzkumné otázky.

Z hlediska toho, co respondentům dělá na pracovišti největší problémy (DVO 1) bylo zjištěno, že většina respondentů zmiňuje především oblast mezilidských vztahů a nastavení samotné práce. Největší problémy způsobuje nedostatečná komunikace a spolupráce na pracovišti, nedostatek pomoci a zájmu ze strany vedení a kolegů a také přílišný tlak na výkon, který způsobuje nedostatek času a zvyšuje stres. Teoretické poznatky tyto výsledky jedinečně potvrzují, výkon pracovních činností má totiž společenský charakter a práce spočívá hodně ve spolupráci s jinými lidmi (Kociánová, 2010). Pokud spolupráce mezi vedením a kolegy nefunguje, může to na pracovišti vytvářet velké problémy.

Aspekty, které naopak pracovní spokojenost zvyšují (DVO 2), jsou přesným opakem. Jedná se především o dobré vztahy na pracovišti, bezpečné prostředí, lidský přístup, dostatek času a odpočinku a smysluplnost samotné práce. Jedinci s depresivní poruchou často postrádají smysluplnost ve věcech, které dělají, včetně práce (Peterková, 2008), proto může být smysluplnost a velký význam práce přidanou hodnotou.

Z výpovědí vyplývá, že jsou respondenti spíše radši na jednom pracovním místě s tím, že se v něm rozvíjí, než aby často pracovní místo střídali (DVO 3). Teorie tyto výsledky potvrzuje, časté změny práce totiž mohou způsobit nespokojenost na základě nedokonalé adaptace na pracovní kulturu, činnost nebo kolektiv v organizaci (Kollárik, 2002). Respondenti v dotaznících uvedli, že v rámci svého duševního zdraví radši zůstávají v komfortní zóně, jelikož ta nepřináší tolik nejistoty, která může vést k tvorbě katastrofických scénářů a úzkosti. Zároveň se chtějí rozvíjet, učit se a vyhledávají kreativní práci, která je bude naplňovat. Stejně tak mluví teorie, ideální je činnost, která jedince baví a živí zároveň (Hamplová, 2004).

Nejčastějšími očekáváními a potřebami od práce (DVO 4) jsou opět především vzájemná spolupráce, dobrá komunikace mezi vedením a spolupracovníky, nekonfliktní a bezpečné prostředí, vzájemná důvěra a možnost autonomní práce. Pokud zaměstnání poskytuje možnost seberealizace, může přinášet člověku velké uspokojení (Armstrong, 2007).

Styl vedení ze strany zaměstnavatele (DVO 5) by měl být co nejméně direktivní, lidský a proaktivní. Zaměstnanci ocení vloženou důvěru do jejich práce, volnost, autonomii a prostor. Tyto výsledky se též shodují s teorií, z hlediska zaměstnavatele se doporučuje být flexibilním. Poskytnout zaměstnancům větší kontrolu, autonomii a odpovědnost za vlastní čas na pracovišti (Kocianová, 2010).

K udržování spokojenosti a zdraví na pracovišti (DVO 6) je vhodné vytvořit pro zaměstnance bezpečné prostředí, nabízet jim pomoc, pravidelně o ně projevovat zájem a kontrolovat jejich pracovní zátěž. Dále je potřeba nemoci normalizovat a tento přístup vnést i mezi zdravé jedince bez diagnózy a udržovat tímto krokem na pracovišti spravedlnost možností a rovnocennost. Tento poznatek doplňuje teorii o velmi důležitý postřeh. Je podstatné, aby se nikdo na pracovišti nemusel cítit méněcenný či přehlížený pouze na základě své diagnózy nebo faktu, že žádnou diagnózu nemá.

Práce by měla být rozvržená tak (DVO 7), aby měli zaměstnanci dostatek času a odpočinku, mohli si sami zvolit pracovní náplň dle jejich preferencí a možností a měli práci jasně a jednoduše zadanou bez zbytečných problémů a zádrhelů. V organizaci je potřeba vytvořit co nejjednodušší pracovní strukturu, rozdělit role a odpovědnosti (Lis, 2022).

Většina respondentů ve svých odpovědích uvádí, že je pro ně finanční odměna za práci (DVO 8) podstatná pouze do určité míry. Hlavní je dle výpovědí smysluplnost samotné práce, která hraje důležitější roli ve výběru a vykonávání práce. Stejná tvrzení uvádí i teorie. Nedostatek peněz zaručeně vede k nespokojenosti, ale jejich dostatek nutně nemusí spokojenost zaručovat. Peníze totiž nemají žádný hlubší význam, pouze umožňují uspokojovat potřeby jedinců.

V rámci pracovních benefitů (DVO 9) respondenti nejvíce vyzdvihují nápad rozšířené benefit karty, která v sobě mimo sportů bude obsahovat i další volnočasové aktivity. Následně respondenti také oceňují možnost psychologické pomoci a poradenství, možnost jídla a stravenek na pracovišti a možnost navýšené dovolené. Paleta možností byla velmi široká. Dle teorie je volba nejvhodnějších benefitů značně individuální (Hrušková, 2011), proto je vhodné zaměstnancům poskytnout co největší výběr a nechat je se rozhodnout dle vlastních uvážení.

Zpětná vazba (DVO 10) by dle odpovědí měla být spíše formou doporučení s prostorem pro diskusi a s nabídkou řešení, pokud se jedná o zpětnou vazbu negativní. Dále by měla být jasná a přímá. Dle teorie by se na zpětnou vazbu určitě nemělo zapomínat. Je velkým motivačním faktorem, působí totiž na racionální i emoční část psychiky (Bedrnová, 2015).

Jako nejdůležitější prvky pracovního prostředí (DVO 11) respondenti vyzdvihují dostatek denního světla, útulnost prostředí, zajištění klidové místnosti a zahrnuté přírodní prvky. Ve srovnání s teorií je to u volby pracovního prostředí velmi podobné jako u volby pracovních benefitů. Jsou zde zásadní věci jako je dostatek denního světla, přínosu čerstvého vzduchu, dostatek prostoru apod. Volba celkového designu a rozložení pracovního prostoru je však značně individuální a je vhodné v tomto ohledu dát zaměstnancům prostor upravit si prostředí dle svých preferencí.

Faktory, na které by se organizace měla zaměřit především (HVO) a které se dle výzkumu ukázaly jako nejpodstatnější jsou určitě faktory spojené s mezilidskými vztahy. Jedná se především o týmovost, komunikaci a dostatek zájmu o druhé lidi. Pokud tato oblast v organizaci nefunguje, mohou ostatní aspekty práce ztrácet na své hodnotě.

5 Závěr

V bakalářské práci s názvem Optimalizace pracovního prostředí pro podporu spokojenosti a duševního zdraví se zaměřením na osoby s mírnou depresí jsme se zaměřovali na to, jakým způsobem různé faktory práce ovlivňují celkovou spokojenost a duševní zdraví jedinců s diagnostikovanou mírnou depresí. Představili jsme si mírnou depresivní poruchu a její aspekty – její vznik, druhy, hlavní projevy a vlivy. Popsali jsme jednotlivé vnitřní a vnější faktory pracovní spokojenosti a jejich vliv na samotné jedince.

Následně jsme vedli kvalitativní rozhovory s osobami s mírnou depresí pro detailnější zachycení faktorů, které ovlivňují zaměstnance po psychické stránce a které jsou pro respondenty nezanedbatelné. Provedli jsme analýzu a vyhodnocení jednotlivých odpovědí, které přinesly nové poznatky a doplnily ty stávající.

Cílem práce bylo poukázat na důležitost spokojenosti a duševního zdraví na pracovišti, identifikovat veškeré faktory, které spokojenost a duševní zdraví v tomto směru ovlivňují a zjistit, na jaké z těchto faktorů je potřeba se nejvíce zaměřit a které jsou nejpodstatnější. Na tuto otázku se nám podařilo odpovědět prostřednictvím veškerých zahrnutých teoretických poznatků a následně provedených kvalitativních rozhovorů založených na těchto poznatech. Důležitost spokojenosti na pracovišti se prokázala jako důležitá již v rámci samotné teorie, jelikož spokojenost zaměstnanců dokáže ovlivnit další jejich výkon a kvalitu práce, která může být pro organizaci klíčová. V rámci teorie se nám podařilo identifikovat velké množství faktorů, které spokojenost zaměstnanců ovlivňují.

Následné výsledky výzkumu byly velmi obsáhlé, vyhodnotily jsme si každou oblast faktorů vlivu na základě kvalitativních rozhovorů, které nám poskytly data pro analýzu a vyhodnocení. Následná analýza poskytnutých výpovědí respondentů nám pomohla identifikovat nejpodstatnější faktory, které spokojenost a duševní zdraví ovlivňují a na které je potřeba se nejvíce zaměřit.

Respondenti měli nezávisle na sobě větší tendenci na některé aspekty klást větší důraz a na některé menší, což bylo hlavní východisko, o které jsme se ve vyhodnocování a analýze opírali. V rámci rozhovorů bylo zapotřebí se v určitých případech doptávat respondentů detailněji, abychom porozuměli přesně tomu, co svými odpověďmi chtěli

konkrétně sdělit a jaké tendence z odpovědí vyplývají. Kvalitativní postup nám z tohoto hlediska přišel vhodnější než postup kvantitativní, ve kterém může docházet k většímu zkreslení a záměně významu informací. Zároveň nám kvalitativní rozhovory pomohly jít ve výpovědi více do hloubky a zachytit doposud nezachycené faktory pracovní spokojenosti. Z poskytnutých výpovědí se nám podařilo zachytit přístup respondentů k finanční odměně na úkor smysluplnosti práce a identifikovat odpovědi z pozitivního i negativního hlediska. Tedy z hlediska toho, jaké faktory jsou v různých oblastech práce nápomocné a jaké jsou naopak nežádoucí, což může posloužit k lepší představě o praktickém využití. Veškerá data jsme znázornili přehlednými grafy pro lepší orientaci.

Na základě výsledků práce můžeme potvrdit, že faktorů, které spokojenost a duševní zdraví na pracovišti ovlivňují, je velké kvantum a nemusí být jednoduché všechny tyto faktory z hlediska organizace či zaměstnavatele podchytit. Faktory, které se ukázaly jako nejpodstatnější, jsou faktory spojené s mezilidskými vztahy a na ty je z našeho hlediska potřebné se nejvíce zaměřovat v navazujících pracích či přímé praxi v organizacích, firmách a dalších institucích, kde se pracuje s lidmi. Jako zásadní se z pohledu nemocných ukázala také rovnost možností zdravých a nemocných jedinců, což doplňuje předcházející teoretické poznatky. Podstatné je nedělat přílišné rozdíly a stejné možnosti pomoci v těžkých časech nabídnout i zdravým jedincům bez diagnózy.

Práce vytvořila teoretický základ pro optimalizaci pracovního prostředí a podporu spokojenosti a duševního zdraví zdravých i nemocných jedinců a další případné navazující práce a zkoumání. Doporučujeme porovnat výpovědi s výpověďmi zdravých jedinců. Předpokládáme, že se budou v určitých oblastech odchylovat, ale ve většině shodovat. Dále doporučujeme některé z oblastí zkoumat na větším vzorku osob a najít konkrétní aplikovatelné postupy pro praxi v organizacích, jelikož má spokojenost velký vliv na celkovou výkonnost a vývoj organizací a je potřeba pracovní prostředí z tohoto hlediska neustále optimalizovat, podporovat pozitivní faktory a eliminovat ty negativní. Na základě přímých zkušeností v organizacích lze provést další empirické zkoumání na samotném personálu a ověřit si opravdový vliv jednotlivých faktorů a případných postupů zavedených v praxi.

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
3. BELL, Kristen. How to Manage an Employee with Depression. *Harvard Business Review* [online]. 2020 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/01/how-to-manage-an-employee-with-depression>
4. CRAWFORD, Jamie. What are the signs of mild depression? *MedicalNewsToday* [online]. 2020 [cit. 2021-7-23]. Dostupné z: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/321385>
5. DEAN, Jeremy. The Age At Which People Are Most Depressed. *Psyblog* [online]. 2017 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.spring.org.uk/2017/12/age-most-depressed.php>
6. Depression: A Costly Condition for Businesses. *American Psychiatric Association* [online]. 2022 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.workplacementalhealth.org/mental-health-topics/depression>
7. Depression in women: Understanding the gender gap. *Mayo Foundation for Medical Education and Research* [online]. 2019 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/depression/in-depth/depression/art-20047725>
8. DIVINOVÁ, Jana. Zaměstnanci v depresi připravují firmy o 32 pracovních dní. *IDNES.cz* [online]. 2019 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/stres-deprese-produktivita-prace-vykon-zamestnavatel.A191010_103143_eko-zahranicni_div
9. DOBROW, Riza. Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*. 2016. Dostupné z: doi:10.1177/0149206315624962
10. Employer mental health policy template. *Workable* [online]. 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/mental-health-policy-template>

11. EUC. Deprese-příznaky, druhy a léčba. *EUC* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-7-22]. Dostupné z:
<https://euc.cz/clanky-a-novinky/clanky/deprese-priznaky-druhy-a-lecba/>
12. Finding the Right Job for You: Career Choices When Managing Anxiety and Depression. *Disability Services Australia* [online]. 2019 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://dsa.org.au/finding-the-right-job-for-you-career-choices-when-managing-anxiety-and-depression/>
13. GULÁŠOVÁ, Ivica. Komunikace s depresivním pacientem. *Linkos* [online]. 2014 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.linkos.cz/lekar-a-multidisciplinari-tym/kongresy/po-kongresu/databaze-tuzemskych-onkologickych-konferencnich-abstrakt/komunikace-s-depresivnim-pacientem/>
14. HAMPLOVÁ, Dana. Životní spokojenost: rodina, práce a další faktory. 2004. [cit. 2013-04-13] Edice sociologické studie. ISBN 80-7330-063-X. Dostupný z www: http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/209_1hamp130%20pro%20tisk.pdf
15. How to support staff who are experiencing a mental health problem. *Mind* [online]. London, 2020 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z:
<https://www.mind.org.uk/media-a/4661/resource4.pdf>
16. How Your Workspace Can Support Your Mental Wellness. *Calm Business* [online]. 2020 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z:
<https://business.calm.com/resources/blog/how-your-workspace-can-support-your-mental-wellness>
17. HRUŠKOVÁ, Monika. Nejoblíbenějšími benefity jsou dovolená navíc a služební auto. *IDNES* [online]. 2011 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z:
https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/nejoblibenejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-a-sluzebni-auto.A110310_135814_viteze_hru
18. CHERNEY, Kristeen. Signs and Symptoms of Mild, Moderate, and Severe Depression. *Healthline* [online]. San Francisco, 2018 [cit. 2021-7-23]. Dostupné z: <https://www.healthline.com/health/depression/mild-depression>
19. KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. 2. dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-413-5.
20. KLIJNSMA, Marinus. Depression at Work: What It Is and Steps You Can Take if You're Struggling. *Priory* [online]. 2022 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z:
<https://www.priorygroup.com/blog/depression-at-work>

21. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
22. KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
23. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-168-3.
24. KRAMER, Niels. Working Well: Office Design For Good Mental Health. *Workdesign magazine* [online]. 2020 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.workdesign.com/2020/11/working-well-office-design-for-good-mental-health/>
25. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat depresi*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4774-3.
26. LABUSOVÁ, Eva. Deprese je varovný mechanismus. *EvaLabusová.cz* [online]. Praha: Aperiium, 2006 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: http://www.evalabusova.cz/rozhovory/smith_pavla.php
27. LAMAR, Donna. Five Strategies for Dealing with Workplace Depression. *ESH Today* [online]. 2009 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.ehstoday.com/safety/article/21905931/five-strategies-for-dealing-with-workplace-depression>
28. LINDBERG, Sara. Work Depression: How to Take Care of Your Mental Health on the Job. *Healthline* [online]. 2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.healthline.com/health/depression/work-depression>
29. LIS, Gabrielle. Top ten tips to help employees with depression. *Return to Work Matters* [online]. 2022 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/articles/depression/helping-someone-with-depression.htm>
30. LUCAS, Suzanne. What to Say (and Not Say) When an Employee Is Depressed. *Mansueto Ventures* [online]. 2018 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.inc.com/suzanne-lucas/how-to-help-employee-with-depression.html>
31. MCKENZIE, Kwame. *Deprese*. Praha: Grada, 2001. Informace a rady lékaře. ISBN 802470093x.

32. Mental health in the workplace. *World Health Organization* [online]. 2022 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>
33. MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?: (příručka pro kancelářská pracoviště)*. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009.
34. MOHSENE, Laura. The Link between Lack of Autonomy and Depression. *The Startup* [online]. 2019 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://medium.com/swlh/the-link-between-lack-of-autonomy-and-depression-88b24745c650>
35. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
36. Národní ústav duševního zdraví. Deprese jako fenomén moderní doby. *Zdravotnické zařízení Ministerstva vnitra* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-7-22]. Dostupné z: <https://www.zzmv.cz/deprese-jako-fenomen-moderni-doby>
37. PARKER, Gordon. What causes depression? What we know, don't know and suspect. *The Conversation* [online]. UNSW Sydney, 2017 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://theconversation.com/what-causes-depression-what-we-know-dont-know-and-suspect-81483>
38. PAULÍK, Karel. Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. *Psychologie v ekonomické praxi: určeno pro psychologii práce a její aplikace = devoted to psychology of work and its applications*. Praha: Univerzita Karlova, 2001, **36**(1-2), 1-13. ISSN 0033-300X.
39. PELKOVÁ, L. Pracovní spokojenost současných manažerů a její souvislosti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2000, č. 3-4.
40. PERCY, Sally. How To Be A Mental Health Leader For Your Team. *Forbes* [online]. 2020 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2020/10/10/how-to-be-a-mental-health-leader-for-your-team/?sh=4304f937513b>
41. PETERKOVÁ, Michaela. Typy deprese. *PSYX* [online]. 2008 [cit. 2021-7-22]. Dostupné z: <https://www.deprese.psychoweb.cz/deprese-uvod/typy-deprese>
42. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

43. PRAŠKO, Ján, Barbora BULIKOVÁ a Zuzana SIGMUNDOVÁ. *Depresivní porucha a jak ji překonat*. Praha: Galén, 2010. ISBN 978-80-7262-656-4.
44. PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Deprese a jak ji zvládat: stop zoufalství a beznaději*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. Rádci pro zdraví. ISBN 978-80-262-0859-4.
45. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
46. RABOCH, Jiří a Rudolf ČERVENÝ. *Deprese: doporučené diagnostické a terapeutické postupy pro všeobecné praktické lékaře 2018*. Praha: Společnost všeobecného lékařství ČLS JEP, [2018]. Doporučené postupy pro praktické lékaře. ISBN 978-80-88280-05-7.
47. SANTA, Melinda. Looking for Jobs For People Experiencing Depression? Here Are 15 Options. *Betterhelp* [online]. 2022 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.betterhelp.com/advice/depression/15-jobs-for-people-with-depression/>
48. SMITH, Melinda. Helping Someone with Depression. *HelpGuide* [online]. 2021 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/articles/depression/helping-someone-with-depression.htm>
49. ŠÍPOŠ, Ivan a Teodor KOLLÁRIK. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Práca, 1975. Človek a práca.
50. ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
51. Transparency in the Workplace: Why It Matters and How to Practice It. *Glassdoor* [online]. 2021 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/transparency-in-the-workplace/>
52. The Most Beneficial Jobs for People With Depression. *Joblist* [online]. 2020 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.joblist.com/guides/the-most-beneficial-jobs-for-people-with-depression>
53. TUREK, Tomáš. *Depresivní stavy v otázkách a odpovědích* [online]. 2016. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://vipharm.cz/repository/o_onemocnenich/edukace_depresivni_stavy.pdf
54. Vipharm: *Partner lékařů i pacientů*. Deprese. [online]. Praha, 2016 [cit. 2021-7-22]. Dostupné z: <https://vipharm.cz/deprese>

55. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I.* Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
56. Working during depression can offer health benefits to employees. *University of Melbourne* [online]. 2014 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/09/140910102910.htm>
57. Working with a mental health condition. *OASH* [online]. 2018 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.womenshealth.gov/mental-health/living-mental-health-condition/working-mental-health-condition>

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Představení výzkumného vzorku, zdroj: vlastní, str. 31

Graf č. 1: Nejčastější pozitivní osobnostní vlastnosti respondentů, zdroj: vlastní, str. 48

Graf č. 2: Nejčastější negativní osobnostní vlastnosti respondentů, zdroj: vlastní, str. 49

Graf č. 3: Nejčastější zájmy respondentů, zdroj: vlastní, str. 50

Graf č. 4: Preferované přístupy a vlastnosti nadřízeného, zdroj: vlastní, str. 51

Graf č. 5: Nežádoucí přístupy a vlastnosti nadřízeného, zdroj: vlastní, str. 52

Graf č. 6: Preferovaný přístup ke zdraví a psychickému onemocnění, zdroj: vlastní, str. 54

Graf č. 7: Nežádoucí přístup ke zdraví a psychickému onemocnění, zdroj: vlastní, str. 55

Graf č. 8: Preferované rozvržení, charakter a organizace práce, zdroj: vlastní, str. 57

Graf č. 9: Nežádoucí rozvržení, charakter a organizace práce, zdroj: vlastní, str. 58

Graf č. 10: Žádoucí přístupy vedení, kultura a vztahy na pracovišti, zdroj: vlastní, str. 59

Graf č. 11: Nežádoucí přístupy vedení, kultura a vztahy na pracovišti, zdroj: vlastní, str. 60

Graf č. 12: Preference ohledně pozice na pracovišti, hodnocení práce a kariérního růstu, zdroj: vlastní, str. 62

Graf č. 13: Nežádoucí aspekty týkající se pozice na pracovišti, hodnocení práce a kariérního růstu, zdroj: vlastní, str. 63

Graf č. 14: Optimální průběh sdělování zpětné vazby, zdroj: vlastní, str. 64

Graf č. 15: Nejvíce preferované zaměstnanecké benefity, zdroj: vlastní, str. 65

Graf č. 16: Nejvíce preferované rozložení pracovního prostředí, zdroj: vlastní, str. 66