

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2011 – 2013**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Monika Fialová

**Vliv výživy a pohybové aktivity na zdraví
a pracovní výkonnost**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Eva Nechlebová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Monika Fialová

**The influence of diet and physical activity on health
and work performance**

Prague 2013

**The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Eva Nechlebová,
Ph.D.**

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Monika Fialová

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat mé vedoucí práce, Mgr. Evě Nechlebové, Ph.D.za veškeré konzultace a pomoc při tvorbě této práce. Především pak v oblasti formální úpravy a výběru zdrojů mi byla velmi důležitým rádcem.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou problematiky pracovní výkonnosti z hlediska jejího ovlivňování úrovní zdraví pracovníků v návaznosti na působení pohybové aktivity a zdravé výživy. Práce shromažďuje a analyzuje poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů ve smyslu ovlivňování pracovního výkonu v zaměstnání a snaží se popsat techniky, založené na práci s hodnotou zdraví, podmíněné zvyšováním kvality výživy a implementací pohybových programů.

Klíčové pojmy

Analýza, hodnota zdraví, motivace, pohybová aktivita, pohybové programy, pracovní výkonnost, studie, výkonnostní potenciál, zdravá výživa, zdraví

Annotation

This thesis deals with the analysis of the field of work performance in terms of its influence on the level of workers' health in relation to the effects of physical activity and healthy eating. Work collects and analyzes findings in the area of human resources for the purposes of influencing job performance at work and trying to describe techniques, based on the work of the value of health, conditional improving the quality of nutrition and physical activity programs implementation.

Key words

Analysis, exercise programs, health, healthy nutrition, motivation, performance potential, physical activity, study, the value of health, work performance.

OBSAH

ÚVOD	9
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	12
1.1 Aktuální situace v oblasti firemního řízení vzhledem k problematice pracovní výkonnosti.....	14
1.2 Hodnocení pracovní výkonnosti	16
1.3 Řízení pracovní výkonnosti	17
1.4 Základní pojmy související s problematikou pracovní výkonnosti	18
1.4.1 Motivace	18
1.4.2 Stres	19
1.4.3 Adaptace	21
1.4.4 Odolnost.....	22
1.4.5 Související pojmy	24
2 FAKTORY ZDRAVÉ VÝŽIVY, POHYBOVÉ AKTIVITY A ZDRAVÍ ..	26
2.1 Zdravá výživa	26
2.2 Pohybová aktivita	33
2.2.1 Zatížení	34
2.2.2 Fitness	34
2.3 Zdraví.....	34
2.3.1 Duševní zdraví	35
2.3.2 Homeostáza.....	37
3 VÝVOJ A TENDENCE V OBLASTI NEPŘÍMÉHO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	40
4 ANALÝZA PROBLEMATIKY PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	42
4.1 Cíle práce	42
4.1 Zdravý životní styl jako předpoklad pro lepší pracovní výkonnost	43
4.2 Srovnání vybraných studií a výzkumů v problematice pracovní výkonnosti ..	44
5 REALITA VERSUS TEORIE V PRAXI FIREM A PODNIKŮ	63
6 NAVRHOVANÉ METODY ZVYŠOVÁNÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI V ZÁVISLOSTI NA ZDRAVÍ	65
6.1 Aktivní složka	66

6.1.1 Řízené pohybové aktivity	66
6.1.2 Individuální pohybové aktivity	69
6.1.3 Jednorázové pohybové aktivity	69
6.2 Pasivní složka	71
6.2.1 Zdravá výživa	71
6.2.2 Relaxace, regenerace a spánek	71
6.3 Pasivní metody zvyšování pracovní výkonnosti.....	72
7 DISKUZE	74
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77

ÚVOD

V dnešní době lze pozorovat neustále se zvyšující nároky na výkonnost člověka a to ve všech oblastech jeho života. Zároveň tím logicky vzniká velké množství teorií, jak její velikost pozitivně ovlivňovat. Vzhledem k tomu, že jakákoli výkonnost je za dané situace určitým způsobem omezená, je vyvíjen velký tlak na to, aby byly její hranice posouvány neustále výše.

Ve většině případů jakéhokoli zatížení naráží lidský organismus na limity fyzické a psychické, jejichž úroveň můžeme do jisté míry definovat slovem zdraví, uvažujeme-li toto jako celostní odraz připravenosti organismu na stres. Souvislosti pojmů zdraví a pracovní výkonnosti jsou předmětem této práce, která si dává za cíl analyzovat, ujasnit a shrnout poznatky v této, poslední dobou velmi diskutované oblasti.

V obecné rovině tématu práce ve vztahu k jejím cílům by se dalo konstatovat známé rčení, „ve zdravém těle zdravý duch“ a ukončit tuto debatu ještě před jejím započítím tvrzením, že pro kvalitní pracovní výkonnost – uvažováno v rovině psychické činnosti – je logickým předpokladem dobrá fyzická zdatnost. Dokonce by se dalo říci, vycházející z obecného mínění o zdraví jako takovém, že čím „zdravější“ je člověk z hlediska fyzického, tím „výkonnější“ bude z pohledu psychického.

Problém ovšem nastává ve chvíli, kdy si, relativně snadno, představíme mozek jako – z hlediska kompozice těla – zcela nezávislou jednotku, která je, při mírném zjednodušení, závislá pouze na přísunu energie a kyslíku. V této chvíli logicky vyvstane otázka, zdali se při touze po maximalizaci využití kapacity mozků pracovníků nesoustředit spíše na práci s mozkem a fyzično upozadit.

V současné době je a dost pravděpodobně ještě dlouho do budoucnosti bude nejen u nás, ale i ve světě primární motivací pro podávání pracovního výkonu jeho finanční ohodnocení. Přestože se to tak nemusí zdát, tak osobní, tedy i zdravotní potřeby jednotlivců nejsou a v podstatě většinou ani nemohou být v hierarchii potřeb celé firmy na prvním místě.

Domnívám se, že cílem společnosti, na kterém se podle mě shodují všechny odborné dokumenty, je zisk. V této práci proto chci potvrdit, že zvýšená úroveň zdraví pracovníků, ať už je toto charakterizováno jakkoli, pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost, a proto by tedy, z hlediska managementu společností měl být zájem na jejím pozitivním ovlivňování a posunu její důležitosti v posloupnosti primárních zájmů firmy oproti běžné praxi zvýšený.

Orientace na výdělek, ať už z pohledu zaměstnance, jako toho, který chce naplnit své potřeby, nebo zaměstnavatele, který chce motivovat je především záležitostí systému, který definuje obecné fungování většiny lidí. Teoretické principy tohoto systému budu, v rámci argumentace popisovat v samostatném oddílu hlavní části práce.

Vzhledem k tomu, že problematikou pracovní výkonnosti se logicky zabývá v podstatě každá společnost, vznikají neustále nové studie, které se náležitostí veškerých aspektů této zásadní proměnné ve fungování firmy věnují velmi detailně. Dalo by se říci, že velká část z nich je zadávána soukromě, pouze v rámci jednotlivých subjektů a staví na jejich specifčnosti. Naštěstí lze, kromě běžně dostupné naší i zahraniční literatury, získat výsledky mnoha studií veřejně přístupných. V této práci se pokouším o jejich konfrontaci v metodické posloupnosti sběru dat, vzájemného srovnávání, konzultací zjištěných informací s praktickými poznatky vybraných osob a následné ucelení dané problematiky v závěrech, vyplynuvších z tohoto zkoumání.

V rámci porovnání výsledků jednotlivých výzkumů chci konfrontovat i své osobní hypotézy a zkušenosti z vlastní praxe z pohledu poskytovatele služeb v oblasti sportu a zde diskutovaného zdravého životního stylu.

Tato práce prezentuje problematiku pracovní výkonnosti a jí ovlivňujících faktorů ve třech, na sebe navazujících oddílech. První z nich popisuje současný stav této problematiky a shromažďuje základní poznatky ze širokého spektra zdrojů, zaměřených nejen na tento konkrétní předmět. Úkolem druhého je popsat náležitosti provedených výzkumů, zhodnotit a především sjednotit jejich výsledky. Třetí oddíl pak konfrontuje poznatky dlouhodobého vývoje této oblasti a různodobá literární fakta, která jsou brána jako obecné pravdy a výsledky jednotlivých studií s názorem osob, se kterými jsem výsledky svého průzkumu konzultovala a mým osobním pohledem na celou problematiku.

Jedním z hlavních úkolů této práce je tedy odpovědět na principiální otázky v problematice vlivu celostního zdraví na pracovní výkonnost. Chci se zde zabývat nejen způsoby, jak konkrétně implementovat principy zařazení pohybové aktivity a vhodného stravování do stabilního rozložení denních aktivit pracovníka, ale především pokusit se obhájit tvrzení, že je toto úsilí odůvodněné. Ztotožňuji se totiž s hypotézou, že zvýšení kvality života na úrovni wellness se pozitivně promítne do pracovní výkonnosti.

1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

Terminologický slovník BOZP¹, definuje pracovní výkonnost jako „Schopnost člověka splnit požadovaný pracovní výkon.“² s tím, že „Hranice pracovní výkonnosti jsou biologicky a společensky omezené. Jsou podmíněny individuálními dispozicemi člověka (zdravotním stavem, zdatností, kvalifikací apod.), faktory pracovních podmínek (technickou úrovní výroby, organizací práce apod.) a motivací pracovníka na plnění pracovního výkonu.“³ Tento zdroj dále uvádí, že „Pracovní výkonnost nebo též způsobilost či funkční kapacita je dána strukturou biologických předpokladů k úspěšnému vykonávání určitého druhu práce.“⁴

Pojem pracovní výkonnosti je aktuálním tématem, jehož analýzou se jen u nás zabývají desítky autorů. Nejen proto tak příčinně vznikají nejasnosti v pokusech o jeho jasné definování. Tyto jsou logickým důsledkem principiální abstraktnosti problematiky jeho měření, protože v praxi existuje široké spektrum pracovních pozicí s takřka, z hlediska možnosti obecného sjednocení, nepostihnutelným množstvím náležitostí a specifíků.

Toto je ovšem jen jedna část problému. Tu druhou reprezentuje nejednotnost v přístupech k měření a hodnocení pracovní výkonnosti, což je svým způsobem velkou překážkou pro rozvoj a zvyšování pracovního potenciálu pracovníků společnosti. Samozřejmě v tomto tvrzení uvažují činnost mentální a ne fyzickou, kde nám možnost hodnotit výkonnost dle objemu vykonané práce posuzování zásadně zjednodušuje. I tady lze ovšem najít proměnné jako efektivita a kvalita práce a jejich poměr k aktuálnímu i teoretickému schopnostnímu potenciálu pracovníka, jehož posuzování nás v podstatě vrací opět na začátek problému.

¹ HANÁKOVÁ, E. Terminologický slovník BOZP, 1972, [online]. 18. 8. 2012 [cit. 2010-11-19]. Dostupné z: http://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Pracovn%C3%AD_v%C3%BDkonnost

² tamtéž

³ tamtéž

⁴ tamtéž

Při snaze ujasnit si toto téma můžeme narazit na různé názory, což zmiňuje např. Wagnerová⁵, která si všímá primární nejasnosti v chápání a odlišného překládání anglického pojmu „performance management“, ze kterého se při práci s cizojazyčnou literaturou vychází. Spolu s Kocianovou⁶ se shodují na tom, že právě pojem „pracovní výkonnost“ je pro zmíněný anglický termín adekvátním ekvivalentem.

Tyto dvě autorky shodně definují pracovní výkon jako „výsledek pracovní činnosti“, který je dále determinován časem a podmínkami a pracovní výkonnost jako ukazatel určité úrovně pracovního výkonu v rámci sledovaného období. Tureckiová⁷ oproti tomu uvádí i verzi, kde jako pracovní výkonnost vidí samotný předpoklad pro ten daný výkon.

Obecně lze říci, že v rámci odborné literatury můžeme sledovat určitou nejednotnost, kdy autoři pojmy „pracovní výkon“ a „pracovní výkonnost“ do jisté míry zaměňují a používají je jako synonyma. Pokud však budeme striktní, lze obecné pojmy „výkon“ a „výkonnost“ chápat zcela jednoznačně, tedy výkon jako určitou práci, vykonanou za jednotku času a výkonnost jako schopnost opakovat výkon na dané úrovni v určitém období.

Celou problematiku bychom mohli přirovnat ke sportovnímu týmu, kde se na hřišti dostávají ti s nejvyšší aktuální výkonností, tedy ti, kteří v utkáních ve srovnání se zbytkem družstva dosahují dle určitého statistického klíče, posuzujícího herní činnosti jednotlivce, případně s interakcí v týmu, těch nejvyšších hodnot, tedy výkonu.

⁵ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 978-80-247-0405-0

1.1 Aktuální situace v oblasti firemního řízení vzhledem k problematice pracovní výkonnosti

Požadavek na zvýšenou pracovní výkonnost bude pravděpodobně na škále potřeb společnosti vůči zaměstnancům stále zabírat první místo. I v případě, že se oprostíme od tendence reagovat tvorbou faktů na aktuální situaci na trhu práce, tak musíme konstatovat, že v celém prostoru mezi oběma extrémny fungování ekonomiky je úroveň pracovní výkonnosti aktuálním tématem.

Pokud budeme uvažovat aktuální období, budeme řešit obecnou tendenci k zefektivňování veškerých procesů v boji o udržení nejen pozitivní bilance v hospodaření společností, ale i o jejich samotnou existenci. Jsme proto nyní dost často svědky, v našich podmínkách obvykle dost nárazového „downsizingu“, neboli snižování počtu zaměstnanců a optimalizace procesů – často ovšem řešenou prostým přesunutím nově zbyvší práce pracovníkům, kteří toto opatření absolvovali, lze do jisté míry říci, vítězně.

V této práci analyzuji faktory ovlivňující pracovní výkonnost v oblastech těchto odvětví, kde převažuje z pohledu fyzického pasivní pracovní činnost. Tím pádem je možno soustředit se na přímý vliv veškerých níže zmíněných náležitostí možných pohybových programů. Činím tak proto, že v případě manuálně pracujících bychom se dostali do konfliktu s myšlenkou na pracovní činnost jako zátěž a pohybovou aktivitu jako trénink.

Společnosti se zabývají problematikou pracovní výkonnosti především z hlediska výsledku ve smyslu finální kognitivní činnosti a z ní plynoucího výsledku. Pravděpodobně pro zjednodušení a hmatatelnost celého procesu kontroly se setkáváme i s tzv. Dohodou o pracovní výkonnosti, kterou např. Wagnerová⁸, ve své publikaci označuje jako smlouvu, která „*Definuje očekávání, výsledky, kterých je třeba dosáhnout a kompetence požadované*

⁸ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

k dosažení těchto výsledků. Dohodu uzavírá nadřízený s podřízeným. Postup vytváření dohod má jít v organizační struktuře odshora dolů tak, aby se cíle navzájem podporovaly k dosažení podnikových cílů.“⁹

V určitém zjednodušeném pohledu se takto můžeme dívat na celkovou schopnost společnosti vykazovat zisk jako na soubor příčinných potenciálů jednotlivých pracovníků z hlediska jejich funkční kapacity pro podávání pracovního výkonu.

Pracovní výkonnost je logicky jedním ze základních mzdovotvorných faktorů. Šikýř¹⁰ ve své publikaci k tomuto tématu popisuje jednotlivé odpovídající složky mzdy, které jsou specifikovány mzdovými formami. Nás zajímá především tzv. doplňková, nebo též pohyblivá složka mzdy, která reflektuje především zvýšenou pracovní výkonnost. „*Určuje se pomocí doplňkové mzdové formy, zpravidla pobídkové mzdy, osobního ohodnocení, provize, prémie apod. (% ze mzdového tarifu, % z peněžního ukazatele, absolutní částka v Kč za jednotku času, množství, objemu, hmotnosti apod.)*.“¹¹

Vracíme se tedy ke zmíněné myšlence, že samotná pracovní výkonnost je v podstatě určitou obchodovatelnou hodnotou. Z praxe lze těžko posoudit, jestli si to účastníci pracovně právních vztahů zcela uvědomují, nicméně se podle toho podvědomě chovají. Zaměstnavatelé se snaží širokým spektrem metod a postupů tuto neustále pozitivně ovlivňovat. Popisem těchto metod se zabývám v oddíle 6. Zaměstnanci oproti tomu jsou z pohledu jejich výkonnosti, resp. reálné efektivitě jejich práce vzhledem k jejich kapacitnímu potenciálu vystaveni velkému množství interních a externích dějů na bázi fyzické i psychologické, které tento výsledek ovlivňují.

⁹ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

¹⁰ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4151-2

¹¹ tamtéž

Jak se zmiňuji dále, tak primárním a zcela esenciálním předpokladem pro jakýkoli posun výkonu směrem vzhůru je vnitřní motivace člověka, směřovaná k vykonávání určité činnosti. V důsledku ani nezáleží – z pohledu potřeby vykonat nějakou práci – jak k navýšení této motivace dojde.

Vnitřní mechanismy pro udržení určité úrovně pracovní motivace nejsou z pohledu vedení společnosti faktory, na které lze dlouhodobě spoléhat. Wagnerová¹² zde zdůrazňuje, že *„Pracovní výkonnost nebývá vždy plně v souladu s očekáváním nebo s náplní práce. V takových případech je nezbytné přistoupit k řešení problémů s výkonností a jako nejvhodnější se jeví přístup, založený na teorii posilování chování.“*¹³ V této chvíli ovšem činíme krok zpět ve smyslu pochopení celého konceptu implementace pohybových aktivit, který reprezentuje myšlenku, že ovlivňujeme výkon ze strany předpokladů a nikoli důsledků. Přestože se totiž situace ohledně pohybové aktivity zdá být jednoznačná, tak o ní lze ještě stále mluvit o jakémsi „doplňku“. V případě, že pracovníci dle vedení firmy neodvádějí dostatečný výkon, je analýza jejich pohybové aktivity jako předpokladu v hierarchii procesů zvyšování výkonnosti dle mého názoru velmi upozaděna.

1.2 Hodnocení pracovní výkonnosti

Mareš¹⁴ upozorňuje na to, že se mnoho autorů, kteří se zabývají problematikou pracovní výkonnosti shoduje na tom, že samotný pracovní výkon nelze hodnotit pouze jako jednotku objemu výstupu pracovní činnosti, ale také způsob jejího dosažení.

¹² WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

¹³ tamtéž

¹⁴ MAREŠ, A. Analýza pracovní výkonnosti v podniku [online]. 2010 [cit. 2013-03-14]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Mojmir Snopek. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/171978/esf_m/>.

Přestože je analýza pracovního procesu logicky zásadně náročnější, než pouhá kontrola jeho výstupů, tak z hlediska dlouhodobého směřování k optimalizaci a zefektivnění všech procesů v každé společnosti je třeba se touto analýzou podrobně zabývat. Je-li totiž pracovník výkonný, ale dostatečně se to nepromítá na výsledcích, nabízí se spousta metod, jak jeho energii směřovat a skladbu jeho činností optimalizovat.

Toto si můžeme uvědomit na jednoduchém příkladu, který se, i v dnešní době, stále ještě často objevuje. Klasickým pomocníkem v praxi práce s počítačem je balík kancelářských programů MS Office. Dokonce už by se dalo říci, že daleko více zdomácnělé jsou konkrétní značky programů, než jejich oficiální popis (tabulkový procesor – MS Excel, textový editor – MS Word). A právě při práci s těmito programy nastávají často úsměvné, ale svým způsobem klasické situace, kdy pracovník s velkým potenciálem, i velkou pracovní výkonností (posuzováno dle psychické energie a motivace, vložené do plnění určitého úkolu), je při práci s MS Excel extrémně nevýkonný a neefektivní, protože nezná funkce programu a tabulku samotnou bere jako šablonu a jednotlivé hodnoty dopočítává na kalkulačce, v teoreticky nejhorší variantě na papíře.

Problematika hodnocení je totiž velice složitá. Wagnerová¹⁵ upozorňuje na to, že *„Hodnocení provedené neobjektivně nebo podle nevalidní metodologie není přínosem, naopak může uškodit a zaměstnance demotivovat. Vnímaná spravedlnost je pro ně nesmírně důležitá, nejen v hodnocení, ale i v odměňování a dalších personálních postupech.“*¹⁶

¹⁵ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

¹⁶ tamtéž

1.3 Řízení pracovní výkonnosti

Wagnerová¹⁷ dále prezentuje řízení pracovní výkonnosti jako nepřetržitý proces, jehož filozofie je založena na:

- dosahování trvalého zlepšování výkonnosti;
- nepřetržitém rozvoji dovedností a celkové kompetence;
- koncepci “učící se organizace”.

Na téma řízení pracovní výkonnosti vzniká logicky velké množství analýz, ať už v rámci jednotlivých podniků nebo ve smyslu srovnávání konkrétních přístupů k hodnocení této problematiky. Wagnerová¹⁸ zmiňuje průzkum společnosti William M. Mercer Inc., který při zkoumání 218 společností ukázal, že systém řízení výkonnosti a pracovního hodnocení vidí společnosti jako ideální pouze ze 7% pro zaměstnance a 5% pro organizaci.¹⁹

V návaznosti na tato zjištění lze konstatovat obecný fakt nejasnosti ve směru ke skladbě a systému těchto řídicích procesů. Výše zmíněná čísla jsou opravdu malá a i když budeme brát v úvahu, že zde jednáme o „ideální“ variantě, zjištěné údaje rozhodně evokují zásadní zamyšlení, zdali jsou principiálně splněny předpoklady pro reálné fungování celého procesu. Těmito faktory bychom mohli uvažovat právě fyziologické předpoklady zaměstnanců, o kterých zde souhrnně mluvíme jako o „zdraví“.

¹⁷ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

¹⁸ tamtéž

¹⁹ MERCER, W. In: WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

1.4 Základní pojmy související s problematikou pracovní výkonnosti

1.4.1 Motivace

Wagnerová²⁰ píše, že „jakmile vznikne nezbytnost rozvoje, je třeba ji naplnit“. Pro přirozený rozvoj však potřebujeme především vnitřní motivaci, která je z dlouhodobého hlediska nejzásadnější. Vnější motivace se může měnit v závislosti na prostředí a působení vedení firmy, ale je svým způsobem velice nestálá vzhledem ke spokojenosti samotného pracovníka.

Motivaci bychom mohli definovat jako vnitřní, či vnější tlak na psychiku, který nás nutí k provozování určité činnosti.

1.4.2 Stres

Křivohlavý²¹ pojednává o ceně za zvládnutí stresu, kde *„odpovědi jdou nejprve cestou měření negativních změn ve fyziologické oblasti: co se změnilo v důsledku přestálého stresu – a zvláště to, co se nezměnitelně zhoršilo. Stále častěji se objevují údaje, které se vztahují k funkci imunitního systému, tj. Cena za zvládnutí stresu vyjádřená negativním ovlivněním naší imunity.“*²²

Při zvládání stresu si musíme uvědomit základní fakta, které se týkají této problematiky. Je jasné, že stres určitým způsobem zatěžuje organismus. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že ve stresu mnohdy organismus zvyšuje efektivitu svého fungování, takže chápání stresu, jako ryze negativního faktoru je dost relativní a je tedy k posouzení, jak hodnotit stres, zdali jako pozitivní, nebo negativní. Určitě v praxi nadcházejí situace, kdy přemíra stresu snižuje pracovní výkonnost, protože nároky na organismus jsou příliš vysoké.

²⁰ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

²¹ KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

²² tamtéž

Na druhou stranu si jistě lze dobře představit jako další variantu situaci, kdy zvýšený stres v rámci ať už motivace pozitivním nebo negativním způsobem a použití určitých termínů atd. zvyšuje pracovní výkonnost, protože se člověk přepíná do módu stresu a po relativně dlouhou dobu svou výkonnost zvyšuje. V praxi známe speciální tréninky nebo workshopy které se soustředí právě na tuto problematiku a stres využívají k dosažení lepší produktivity práce. Proto bychom měli uvažovat v tomto smyslu i o stresu - jako o pomocníkovi při práci se zaměstnanci či pracovníky a ne jen jako o nepříteli.

Důležitý je vždy úhel pohledu. Většina lidí si při vyslovení slova stres představuje něco negativního. My bychom ale měli vidět, že stres je pouze označení určitého zatížení organismu, které narušuje jeho stávající systém či fungování a je to pouze podnět pro určitý způsob adaptace, nebo impuls k vyvolání určité odezvy organismu, takže stres jako takový je ve své podstatě neutrálním termínem a záleží jen na interpretaci a zároveň intenzitě toho kterého stresu.

Dalším termínem, kterého si můžeme všimnout v této problematice je termín stresor, který je popisován jako původce stresu resp. impuls, který stres zapříčiní a je to ta konkrétní věc, nebo činnost, která působením vnějšího nebo vnitřního charakteru vyvíjí tlak na organismus a zatěžuje, resp. působí na jeho homeostázu a následně tak zvyšuje a zintenzivňuje nároky na funkčnost určitých orgánů či systémů lidského těla.

Pokud budeme takto uvažovat, lze za stres považovat i cvičení, protože to, jako takové, je určitou zátěží pro organismus a tím pádem na první pohled nelogicky stresorem. Nicméně pokud se budeme bavit o negativních následcích stresu, tak u cvičení v rozumné míře, kterážto jako taková je ovšem ryze individuální, můžeme mluvit o pozitivním stresu. Ve smyslu cvičení, či pohybové aktivity lze zaměnit termín „stres“ za zatížení a v té chvíli se zdá celá situace logickou.

My však můžeme mluvit o pozitivním stresu i ve smyslu zatížení v rámci psychického, resp. duševního zatížení v zaměstnání, tzn. že při zvýšení nároků na pracovníka v rámci jeho pracovní činnosti vzniká určitý stres, kterýho nutí najít síly ve svém organismu, aby tento stres mohl lépe zvládat a mohl vykonávat danou činnost. Tento stres může být tím pádem velmi pozitivní ve směru k výsledku pracovní činnosti. Jde jen o to jak moc intenzivní a jak dlouho trvající by tento stres, záměrně směřovaný na pracovníka, měl být.

Při posouzení výše zmíněného lze dojít k závěru, že je důležité najít hranici v intenzitě určitého stresoru a znát individuální možnosti jedince směrem k okamžiku, kdy se dostává z oblasti, kde stres působí na jeho schopnosti rozvíjejícím způsobem a výsledně tak zvyšuje jeho výkonnost do oblasti, kdy přílišná zátěž vyvolává útlum v pracovní efektivitě a má zároveň další negativní důsledky nejen na psychické, ale i na fyzické zdraví pracovníka.

V rámci tohoto problému, který patří do skupiny základních náležitostí zatěžování v pracovním procesu, vzniklo a neustále vzniká velké množství technik, jak s odolností proti stresu, případně jeho přímým a nepřímým dopadům, pracovat.

Křivohlavý²³ například popisuje techniky, které umožňují lepší zvládnání stresu a mohou být zároveň chápány jako pomůcky pro preventivní působení proti jeho příčinám a dopadu jeho důsledků. Jako hlavní vidí:

- relaxaci;
- meditaci;
- imaginaci.

²³ KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

Vzhledem ke stavu organismu se mění nejen velikost stresu, ale i počet konkrétních stresů. Paulík²⁴ uvádí, že: „Při nízké odolnosti se zvyšuje okruh proměnných, které mohou člověka ohrozit – potenciálních stresorů.“

1.4.3 Adaptace

„Adaptace je proces směřující k vyrovnání se s nároky (aktivnímu či více méně pasivnímu přizpůsobení) kladenými na živý organismus v interakci (vzájemném působení) s prostředím“²⁵

V našem případě využíváme adaptaci ke zvýšení potenciálu organismu pro efektivnější nakládání se zatížením a jako předpoklad pro větší kapacitu ve smyslu objemu vykonané práce.

V rámci společnosti lze chápat adaptaci jako jev, se kterým se určitým způsobem setkáváme neustále. Např. Wagnerová²⁶ se dívá na problematiku adaptace ve smyslu rozvoje jednotlivce v závislosti na jeho schopnosti pracovat s chybami: „Poučení se z chyb a schopnost se jich vyvarovat v budoucnosti je pro rozvoj jedinců, týmu i podniku klíčovou i nezbytnou. Ve velké míře je pochopitelně závislá na inteligenci pracovníků a jejich schopnosti se adaptovat.“

V rámci podniku lze pozorovat fungování adaptace i v rámci jednotlivých reakcí. Teoreticky by se spolupracovníci postupem času měli, jsou-li adekvátně motivováni, orientovat k vzájemné kooperaci a jejich komunikace a spolupráce by se měla zefektivňovat. V ideálním případě fungování firmy by se tak vlastně jednotlivci adaptovali nejen na požadavky firmy, resp. nadřízeného, ale i vzájemně mezi sebou.

²⁴ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

²⁵ tamtéž

²⁶ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

1.4.4 Odolnost

„Odolnost lze považovat za dispoziční základnu adaptace a jakýsi generalizovaný společný jmenovatel procesů zvládnání stresu (i stavů, jejichž je při tom průběžně dosahováno), který je nutným předpokladem účinnosti adaptace a nárazníkovým faktorem stresu.“²⁷

Odolnost je jedním z faktorů, které řadíme k primárním determinantám, které zvyšují potenciál pracovního výkonu, který můžeme od daného jedince očekávat.

O odolnosti mluvíme jako o výsledném, neustále se měnícím výsledku procesu adaptace na různých úrovních fungování člověka, resp. organismu. *„S termínem odolnost se setkáváme v rozdílném kontextu v různých vědních oborech. Může jít o odolnost ve fyzikálním či biologickém smyslu jako odolnost jednotlivých materiálů, organismů, odolnost proti onemocnění, odolnost proti námaze, odolnost proti chladu, odolnost proti únavě, odolnost proti rušení apod. Z psychologického hlediska pak budí pozornost zejména odolnost proti zátěži či stresu.“²⁸*

Důležité je si uvědomit, že odolnost ve svém principu definuje určitý setrvalý stav, tzn. jistou schopnost odolávat tlakům okolí v delším časovém úseku. V rámci tohoto je pak možné uvažovat o pozvolné a přirozené adaptaci. Nicméně mohli bychom uvažovat i rozdělení na jednorázovou a dlouhodobou odolnost, tedy schopnost odolávat nárazově velmi intenzivním stresovým situacím, nebo, v případě dlouhodobé, např. práci v náročném a nekomfortním prostředí.

²⁷ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

²⁸ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

„Obecně lze v odolnosti spatřovat relativně v čase stabilní základnu (dispoziční bázi) adaptačních procesů, uplatňování obranných mechanismů či volby copingových strategií. Kromě toho je možné na odolnost pohlížet jako na proces, který umožňuje pružné přizpůsobení se nepříznivým změnám prostředí, i jako na určitý časově i prostorově vymezený (tady a teď) stav (představující po určitou dobu aktuální úroveň právě probíhajících zvládacích procesů utvářených na základě výsledků předchozích zvládnutí, která je současně východiskem další adaptace).“²⁹

Paulík³⁰ odlišuje konstituční a habituální odolnost. Ta první je podle jeho slov „vrozená dispozice síly, vytrvalosti, snášenlivosti organismu a nervové soustavy, jeho imunity související s psychickou odolností.“ Tuto chápe jako přirozenou a vlastní každé jednotlivé individualitě. Při použití příkladu ze sportu bychom si tuto mohli představit jako morfologický předpoklad pro určitou disciplínu.

„Habituální odolnost se získává osvojením vhodných způsobů reagování na zátěžové situace.“³¹ Tento typ odolnosti je ryze naučený, ať už záměrně, formou cíleného studia, či v rámci samotné socializace, resp. vlivu okolí na člověka v rámci jeho vývoje, ať už v životě, nebo v rámci určité společnosti.

1.4.5 Související pojmy

- **Coping**

Termínem „coping“ je myšleno, dle Paulíka, „aktivní, uvědomělý proces zvládnutí zátěže“³² Je tak vlastně označován určitý aspekt odolnosti, který se zaměřuje především na abnormální zátěž, která prochází přes úroveň zvládnutí v rámci aktuálního potenciálu odolnosti.

²⁹ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

³⁰ tamtéž

³¹ tamtéž

³² tamtéž

„Termínem coping se rozumí boj člověka s nepřiměřenou nadlimitní zátěží (nadlimitní míněno ve smyslu mimořádně dlouhou nebo mimořádně silnou) – na rozdíl od adaptace, jež se týká zvládnání běžné situace, která je v rámci zvládnutelných mezí. Každé potýkání se stresem jakožto mimořádně silnou či mimořádně dlouhou zátěží už nazýváme copingem. Termín je odvozen od řeckého „colaphus“ – rána uštědřená protivníkovi v boxu. Tím, kdo tu ráu dává, je člověk, který se do těžké životní situace, a tudíž do stresu dostal, tím, na co je tato rána zaměřena, je nejčastěji těžkost, jež daného člověka do stresu dovedla, neboli stresor.“³³

Paulík³⁴ zjednodušuje popis zátěže (jako obecný jev), jejíž zvládnutí je základní funkcí adaptace, a stres poté jako specifickou zátěž (neoptimální vzhledem k adaptační kapacitě), k jehož zvládnutí je potřebné nějaké úsilí (vyžadující mimo jiné určité osobnostní předpoklady).

- **Flow**

„Flow je stav plného zaujetí určitou smysluplnou aktivitou s úsilím vedoucím k dosažení stanovených cílů doprovázený pozitivními emocemi.“³⁵

Tento stav je ve své podstatě optimálním předpokladem pro maximální využití potenciálu pracovní výkonnosti. V této chvíli jsou obvykle upozaděny sensorické vjemy, nesouvisející s předmětem práce a dále jsou sníženy fyziologické potřeby.

V kombinaci s cílem zahrnout pohybovou aktivitu i do pracovního procesu, byť pouze ve formě například krátkého pohybu po kanceláři toto zaujetí

³³ STACKEOVÁ, D. *Relaxační techniky ve sportu*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3646-4

³⁴ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

³⁵ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

ovšem ztrácíme. Na jednu stranu tak pomáháme svému fyzickému tělu jako takovému, na druhou stranu však vytrháváme své myšlení z koncentrace.

- **Optimální hladina stimulace**

Optimální hladina stimulace je dle Paulíka³⁶ definována jako „*úroveň podnětů, kterou jedinec potřebuje, aby se cítil dobře.*“³⁷

Tato hladina, či úroveň už svým názvem napovídá, že se jedná o určitou intenzitu pozitivního podráždění nejen částí tělesného systému ale i mozku. Pokud je tato optimální, tak je tělo v situaci, kdy má velký fyziologický předpoklad pro podávání výkonu a jestli a jak ho uskuteční je otázkou motivace.

³⁶ tamtéž

³⁷ tamtéž

2. FAKTORY ZDRAVÉ VÝŽIVY, POHYBOVÉ AKTIVITY A ZDRAVÍ

2.1 Zdravá výživa

Na zdravou výživu můžeme pohlížet jako na individuálně i obecně definovatelný aspekt životního stylu ve smyslu kvalitativního a kvantitativního příjmu živin.

K problematice zdravé výživy se dost zásadně a konkrétně vyjadřuje Světová zdravotnická organizace (WHO), například ve své Zprávě a doporučení pro změnu výživových zvyklostí³⁸ z roku 2002, ale i v mnoha ostatních zprávách a studiích, volně přístupných z jejich online databáze.

Jeden z našich předních výživových analytiků, Petr Fořt³⁹, prezentuje ve své publikaci shrnutí základních faktů, týkajících se zdravé výživy a důrazně upozorňuje, že „reálná doporučení musí vycházet z reálných faktů a musí respektovat běžné životní podmínky“. Pokud chceme totiž argumentovat pro obecnou změnu jakéhokoli chování, měli bychom být těmito fakty pojištěni pro případ diskuze.

Vzhledem k tomu, že lidstvo je souborem jednotlivých individualit a každý člověk si do jisté míry prošel odlišným vývojem a k tomu ještě s akcentem na jeho genetickou výbavu, je třeba říci, že z hlediska výživy nemůžeme do jisté míry zobecňovat. To ovšem neplatí pro skupinové vzorky lidí, ale k tomu se zde vyjadřuji později. Vysvětlení této myšlenky uvedu na příkladu dvou lidí stejného pohlaví a stáří, vyrůstajících v na pohled stejných podmínkách, kteří vizuálně i funkčně vypadají zcela odlišně. Budeme uvažovat v jednoduchosti kompozice těla, v níž se tyto dva subjekty budou lišit. Je to možné pouze díky genetické predispozici k fungování těla, které definuje

³⁸ WORLD HEALTH ORGANISATION Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health [online], 2002, [cit. 2012-01-4]. Dostupné z: http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_en_glish_web.pdf

³⁹ FOŘT, P. Tak co mám jíst, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1459-2

rychlost metabolismu, kvalitu trávení jednotlivých živin a spousty dalších faktorů, které výsledné tělesné složení přímo, či nepřímo ovlivňují.

Je třeba říci, že v této situaci musíme obrátit svou pozornost k obecným faktům a uvažovat o výživě globálně, nebo minimálně v rámci nějakého oblastního společenství, či skupiny. Přestože je jasné, že na stejný typ výživy reagují různí jedinci různě, tak hromadná zkoumání, tak, jak na to upozorňuje Fořt⁴⁰, vytvářejí obecně platné vzorce, které zde níže, s přihlédnutím k jeho osnově, uvádím:

- *většina populace vyspělých států světa se systematicky přejídá*⁴¹

Vliv tohoto fenoménu, který je podmíněn především dostupností, vysokou energetickou hodnotou a v neposlední řadě modifikací chutí a barev potravin (této problematice se věnuji níže, v oddíle...) je evidentní a zřejmý nejen v rámci studií, ale i při pozornějším posouzení svého okolí. Fořt též upozorňuje na určitou „výhodu“ jedinců, kteří nejsou dispozičně predikováni k obezitě, nicméně je třeba zdůraznit, že i tyto osoby nejsou při zvýšeném příjmu potravy neohroženy.

Zajímavým oddílem Fořtovy publikace, který si zde dovoluji citovat doslovně, je odstavec, který se věnuje vyvracením mýtu o pozitivní nadváze. Tento říká kokrétně, že *„Existuje tvrzení, že ve starším věku je mírná nadváha nutná k tomu, aby dotyčný měl větší šanci dožít se vyššího věku. Uvedené tvrzení vychází z tradičně používaných, ale přitom metodicky nesprávně postavených studií. Snaží se prokázat, že s postupujícím stárnutím se snižuje rychlost přeměny látek, dochází ke ztrátě svalové hmoty a naopak roste hmota tuková. To je pravda, ale je to důsledek kombinace stárnutí, stále stejného (nadbytečného) příjmu energie a klesající fyzické aktivity. Nikoliv že by to byl přirozený proces, který je zcela nevyhnutelný. Dokonce nic takového není nutné, i když existují jedinci, unichž skutečně mírná nadváha není riziková ve vztahu k vývoji*

⁴⁰ FOŘT, P. Tak co mám jíst, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1459-2

⁴¹ tamtéž

*chronických civilizačních onemocnění. Stejně tak je pravda, že správné živení a přitom geneticky nezatížení a fyzicky aktivní lidé se dožívají velmi vysokého věku. V ČR jich mnoho není, ale to není argument pro tvrzení, že ti, kteří již překročili věk 80 let a mají mírnou nadváhu, dokazují, že právě ona nadváha je to, co jim umožnilo takového věku dosáhnout“.*⁴²

S odkazem na výše zmíněný souhrn náležitostí vlivu nadváhy na délku života je třeba uvést část základní myšlenky této práce, a to, že tělo by mělo směřovat do harmonie, resp. balancované homeostázy. To znamená, že vše, co se příliš často odklání od přirozenosti, nebo normálu, není pro dobré fungování těla vhodné.

- *průmyslově produkováne potraviny nesplňují základní požadavky „zdravých“ potravin*⁴³

Fořt⁴⁴, spolu s dalšími autory⁴⁵ upozorňuje, že kvalita stravy je jedním z rozhodujících faktorů v působení na zdraví člověka a připomíná, že o problému kvality současných potravin se i v současné době jedná málo. Dále prezentuje problematiku aditiv, což jsou umělé látky dodávané do potravin, které zvyšují jejich užitnou hodnotu.

V problematice modifikace potravin se opět dostáváme k primární determinantě tržního systému, což je maximalizace zisku. Je logické, že kvalitní, geneticky neupravené a pouze krátkou dobu „čerstvé“ potraviny jsou a vždy budou dost zásadně dražší, než jejich modifikované protějšky.

⁴² FOŘT, P. Tak co mám jíst, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1459-2

⁴³ tamtéž

⁴⁴ tamtéž

⁴⁵ SIZER, F., WHITNEY, E. Nutrition concepts and controversies, ninth edition. Wadsworth, Canada: Thomson Learning, Inc., 2003. ISBN 0534-57799-7

Zde ovšem dle mého názoru narážíme nejen na problém cenové politiky, ale i na působnost dalších zásadních faktorů:

- cena (zmiňuji pro úplnost výčtu);
- působení a vliv reklamy;
- mentalita spotřebitelů;
- vzdělanost spotřebitelů;
- ovlivňování chutě a barvy potravin;
- trvanlivost;
- finanční dostupnost.

Přestože se, i co se týče zdravé stravy, nabízí známá formule „život je otázkou priorit“, což by v přeneseném slova smyslu znamenalo „přizpůsob svůj život své stravě“, tak vzhledem k výše zmíněným proměným musíme konstatovat, že stravovat se v dnešní době precizně neupravenými a čerstvými potravinami, je i z hlediska reálné dostupnosti logicky výsadou bohatších vrstev obyvatel, nebo naopak, v opačném případě samovýrobců a pěstitelů v oblasti venkova.

Pro lepší představu použiji opět jednoduchý příklad: Člověk střední třídy, žijící ve velkém městě by, uvažujeme-li, že pracuje regulérní a pravidelnou pracovní dobu, musel věnovat enormní úsilí tomu, aby každý den pokryl své energetické požadavky výše zmiňovanou kvalitní stravou. Pro hlubší vysvětlení se odkáží na výše zmíněný výčet faktorů, včetně primárního determinantu rozhodovacího procesu většiny, tedy ceny.

Vliv ceny na rozhodování spotřebitele vzhledem ke společenským návykům a respektující finanční možnosti většiny je evidentně vysoký. Proto je také cena výrobku v naší oblasti nejdůležitějším prodejním argumentem.

Dalším faktorem je působení reklamy na spotřebitele, který s logicky nedostatečným zdrojem informací, potřebných k utvoření validního názoru je prakticky v neustálém souboji s profesionálními týmy marketingových

specialistů. I proto vznikla Rada pro reklamu, která se tímto tématem zabývá a snaží se mu předcházet.

V publikaci *Psychologie a sociologie ekonomického chování* její autorka Hubinková⁴⁶ zdůrazňuje, že *„je nutné zachovat demokratické hledisko vyjádření reklamy.“*⁴⁷

*„Z těchto důvodů, po vzoru západoevropských států, byla v roce 1994 založena Rada pro reklamu, která vznikla za účelem samoregulace reklamy a jejíž hlavním cílem je zajišťování a prosazování čestné, decentní a pravdivé reklamy na území České republiky. Rada pro reklamu vytvořila Kodex reklamy, podle kterého se zabývá posuzováním stížností na reklamu ve všech typech médií, na něž je oprávněna zahájit rozhodovací proces, jehož výsledek je rozhodnutí, které má formu doporučení, nikoliv finanční pokuty atd.“*⁴⁸

Dalšími uvažovanými faktory je mentalita a vzdělanost spotřebitelů, přičemž tyto se do jisté míry nepřímo ovlivňují, resp. jsou na sobě určitým způsobem závislé. Skupinově pojato lidé přenechávají rozhodování na většině a individuálně je pak zas ovlivňují nesprávné návyky. Aby mohli relevantně vybírat vhodné potraviny, museli by investovat čas a energii do studia problematiky. Pak by byli pravděpodobně schopni filtrovat velkou část informací přicházejících z médií.

Nenašla jsem žádnou studii, konkrétně se zabývající poměrem reklamy a prezentace „nezdravých výrobků“ v médiích vůči vzdělávacím pořadům, či článkům, ale dovolím si z vlastní zkušenosti tvrdit, že objem obecně nevhodných výrobků, které jsou nám v médiích předkládány dalece a řádově převyšuje množství těch prospěšných. Dokonce si dovolím tvrdit, že při analýze

⁴⁶ HUBINKOVÁ, Z., BAKIC-TOMIC, L., SURYNEK, A. *Psychologie a sociologie ekonomického chování 3., aktualizované, doplněné a přepracované vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2008 ISBN 978-80-247-1593-3

⁴⁷ tamtéž

⁴⁸ HUBINKOVÁ, Z., BAKIC-TOMIC, L., SURYNEK, A. *Psychologie a sociologie ekonomického chování 3., aktualizované, doplněné a přepracované vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2008 ISBN 978-80-247-1593-3

médií bychom došli k podobným číslům, jako kdybychom počítali tento poměr v běžném obchodě s potravinami.

Dalším nezanedbatelným bodem je možnost výrobce modifikovat použitím aditiv chuť a barvu potravin, na což, pokud půjdeme do hloubky, nemůže člověk už z principu rychlosti evoluce, naprosto nijak reagovat. A vzhledem k tomu, že je společnost obecně málo motivována k tomu, aby se tímto problémem na úrovni jednotlivců zabývala, logicky pak převažuje ta část kupní síly, která tyto výrobky akceptuje.

Dalším faktorem je samotná trvanlivost výrobku, která sama o sobě zefektivňuje proces nákupu a je tím pádem velkým argumentem pro spotřebitele.

Vzhledem k faktu, na který správně odkazuje Fořt⁴⁹, a to že „vývoj sortimentu předbíhá schopnost kontrolních orgánů průběžně kontrolovat kvalitu a včas analyzovat možná rizika“⁵⁰ jsou, stejně jako v oblasti dopingu ve sportu, Ti co prodávají (podávají) vždy o krok napřed. Potravinářský průmysl je trh jako každý jiný a fungují tam stejné mechanismy, jako v kterémkoli jiném odvětví s jedním rozdílem. Lidé budou vždy potřebovat jíst. To znamená, že stále budou řešit dilema, kterou potravinu si vybrat a prodejci budou mít tak logicky vždy šanci je nějak přesvědčit, aby si koupili zrovna jejich produkt.

Celý problém procesu distribuce potravin tkví ve dvou zásadních úskalích:

- vývoj předbíhá kontrolu

Jak již zmiňuji výše. Z toho potom vyplývá, že i produkty s ve finále krátkodobou tržní životností z důvodu své nebezpečnosti, či nízké kvality, mají šanci uspět svým odbytem, protože se na jejich problémové doplňky ve složení přijde až zpětně, v rámci jejich analýzy kontrolním orgánem. V rámci této úvahy

⁴⁹ FOŘT, P. Tak co mám jíst, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1459-2

⁵⁰ tamtéž

záměrně neberu v potaz mechanismy šedé ekonomiky, které se skrývají za často nevysvětlitelnými událostmi, kdy kontrolou procházejí potraviny, které mají zjevné nedostatky ve své kvalitě.

- tlak na prodej upřednostní dlouhodobé výzkumy

Vzhledem k tomu, že působení nové látky, či nové kombinace látek už známých, či inovovaný způsob výroby, nebo úpravy finálního produktu se projevuje často zcela jinak při jejím dlouhodobém užívání, nebo v kombinaci s působením nepředpokládaných vnitřních i vnějších faktorů. A protože tlak ze strany výrobců, respektive prodejců je enormní a výše zmíněný problém aktuální, dostávají se na trh výrobky – stejně jako je tomu u léčiv – které by neměly.

Jiná záležitost je samozřejmě případ, kdy veškeré procesy postupují podle pravidel a po čase užívání se objeví nedostatek, který opravdu nešlo předpokládat. V této situaci si komise musí vybrat, protože možnost, že bude nová věc problémová je tu prakticky v každé situaci, na druhou stranu je ovšem třeba uznat, že v rámci udržitelného vývoje nelze nové výrobky, které bychom mohli kolikrát opravdu nazvat „vynálezy“ testovat v řádu desetiletí.

Fořt⁵¹ namísto pojmu „zdravá výživa“ používá termín „reálná výživa“ a hovoří o ní jako o politické záležitosti: *„Výživa totiž jednoznačně je politikum. Stát si uvědomuje, že k tomu, aby se udržela disciplína, je nutné zajistit dostatek levných potravin bez ohledu na to, zda jsou kvalitní, natož aby byly dokonce „zdravé“. Symbolická snaha státem placených odborníků o prosazení „racionální“ výživy vždy skončí u vypracování z jejich pohledu ideálního modelu výživy, naplněného sortimentem, který oni odborně vloží do „potravinového koše“, případně ho ztvární názorně v podobě „výživové pyramidy“.*⁵²

⁵¹ FOŘT, P. Tak co mám jíst, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1459-2

⁵² tamtéž

Fořt⁵³ dále potvrzuje mnou výše zmíněnou teorii, a to že *“tržní mechanismy jsou tím, co zcela deklasuje představy odborníků o „výživovém ideálu““*⁵⁴ a shrnuje fakta:

- obsahem jídelníčku může být smíšená strava, ovšem v jiném složení;
- výběr potravin by měl být individualizován;
- zřetel by měl být kladen především na kvalitu;
- vliv výživy na zdraví byl z mého pohledu opakovaně prokázán;
- nekvalitní potraviny nezabezpečují adekvátní příjem živin;
- většina lidí zásadně porušuje pravidla zdravé výživy;
- mnoho lidí trpí zdravotními problémy na základě příjmu nekvalitní stravy;
- *změna skladby stravy a zvýšení její kvality pomůže při léčbě téměř všech onemocnění;*⁵⁵
- *změna skladby stravy může zabránit vzniku některých civilizačních onemocnění.*⁵⁶

2.2 Pohybová aktivita

Pohybovou aktivitou rozumíme činnost, která demonstruje určitou formu, či systém pohybu, který je člověku vlastní a přirozený. Vzhledem historickému vývoji člověka a lidského těla je zřejmé, že funkčnost tělesných systémů je do jisté míry podmíněna adekvátní dávkou fyzického zatížení v určité formě pohybu.

⁵³ FOŘT, P. Tak co mám jíst, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1459-2

⁵⁴ tamtéž

⁵⁵ tamtéž

⁵⁶ tamtéž

„Optimální pohyb podněcuje přes nervový a hormonální systém celý organismus k výraznější látkové přeměně, podporuje činnost srdce, snižuje klidovou tepovou frekvenci. Srdce pracuje efektivněji, zvyšuje se dechový objem a vitální kapacita plic. Pohyb napomáhá odstraňovat toxické látky z těla, stimuluje produkci endorfinů v mozku a harmonizuje vegetativní nerovný systém. Příznivě ovlivňuje psychiku, potlačuje deprese a úzkosti.“⁵⁷

Můžeme ale zároveň uvažovat o tom, že k diskuzi je rozmezí jejího účinku. V určitém okamžiku, za současného respektování individuality, totiž končí její jednoznačný přínos a objevují se určitá negativa. Z primárního úhlu pohledu, jak se zmiňuje Nováková ⁵⁸, „Pohybová aktivita zlepšuje zdravotní stav (uvolňuje duševní napětí, zlepšuje spánek, zpevňuje pohybový systém), chrání před nemocemi (snižuje riziko infarktu myokardu, udržuje optimální hmotnost, snižuje bolesti pohybového systému, brání vzniku neuróz, úzkosti, depresi), zvyšuje výkonnost orgánů.“⁵⁹ Ovšem ve chvíli přetěžování organismu i pohybová aktivita způsobuje různé formy negativních dopadů na organismus a psychiku.

2.2.1 Zatížení

Zatížením se rozumí, z hlediska pohybové aktivity, určitá forma stresu, která vede k adekvátní reakci organismu. Mluvíme zde o jistém „narušení homeostázy“, které, dle své intenzity, může vést k pozitivní adaptaci ve smyslu zvýšení odolnosti, nebo v opačném případě k jednorázovému, či dlouhodobému přetížení a výslednému sníženému výkonu.

⁵⁷ NOVÁKOVÁ, I. Zdravotní nauka 2. díl, Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3709-6

⁵⁸ NOVÁKOVÁ, I. Zdravotní nauka 2. díl, Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3709-6

⁵⁹ tamtéž

2.2.2 Fitness

„V poslední době zdomácnělo v češtině v souvislosti s tělesným cvičením původně anglické slovo „fit“ a „fitness“. Výrazem „fit“ se vyjadřuje vhodný, způsobilý, tělesně schopný něco učinit, v dobré kondici, v dobrém zdravotním stavu. Podstatným jménem „fitness“ odvozeným od tohoto přídavného jména se pak rozumí dobrá tělesná kondice, zdraví.“⁶⁰

V současné době mluvíme o určitém „fitness průmyslu“, který funguje dle svých specifických zákonitostí. V našem případě lze využívat především náležitostí, pocitů a asociací spojených s termínem fitness v argumentaci, vedoucí k započetí pravidelné pohybové aktivity v rozhodovacím procesu pracovníka. Benefity ztotožnění se s kultem fitness jsou evidentní a dobře pochopitelné, a proto taky jednoduše použitelné. Není tedy mnohdy třeba do důsledku vysvětlovat jednotlivá positiva té určité činnosti na bázi např. fyziologických dějů, nebo přeměny energie.

2.3 Zdraví

Význam každého klíčového je pro lepší pochopení celého textu jasně vysvětlit. Ovšem v případě „zdraví“ se může při pohledu do různých slovníků zdát situace dost nejasná. Křivohlavý⁶¹ ale v rámci svého zkoumání uznává, že etymologické slovníky, které sledují vývoj jednotlivých slov a jejich významů v průběhu staletí popisují „zdraví“ dost jednoznačně (v řečtině i latině a nejen v nich) jako „celek“.

⁶⁰ KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

⁶¹ tamtéž

„Tento pojem celku se dnes objevuje opět, a to v názvu směru, který chápe zdraví a péči o něj z podstatně širšího hlediska. Máme zde na mysli tzv. Holismus (tento termín je odvozen od anglického slova „whole“ – celek).“⁶² Z Křivohlavého popisu zdraví vyplývá ve své podstatě dost logická úvaha, že pro funkčnost tohoto celku musí být splněn předpoklad dobře fungujících a vzájemně spolupracujících dílčích částí celého systému.

*„Aby lidé mohli dělat to, co dělat chtějí (realizovat se), potřebují být zdraví. Zdraví je tedy podstatnou věcí pro naši spokojenost s naplněním našich životních tužeb.“*⁶³

Stejně jako je stresem chápán soubor vnitřních, či vnějších překážek k dosažení cíle, je zdraví na druhé straně tím faktorem, který nám v rámci práce se stresory dosažení tohoto cíle zprostředkovává. Opakovaně se v této práci dostávám k chápání zdraví, jako předpokladu pro pracovní výkonnost, do dvou rovin problematiky – fyzického a duševního zdraví.

2.3.1 Duševní zdraví

*„Základním pojmem duševní hygieny je pojem duševní zdraví. Rozumí se jím dosažení takového stavu, který je výsledkem dodržování správných zásad duševní hygieny. Duševní zdraví člověka úzce souvisí s jeho tělesným zdravím. Duševní zdraví negativně ovlivňují nemoci orgánů a přítomnost bolesti. Duševní zdraví je optimální stav bez tělesné a duševní nemoci. Kritéria normy duševního zdraví jsou subjektivní sebeuspokojení, schopnost správného sebehodnocení i hodnocení druhých, pocit identity, schopnost seberealizace, samostatnost, snášenlivost, nezávislost na vnějších vlivech, odolnost vůči stresu, sociální adaptace, schopnost dobře rozeznávat realitu, tvořivost.“*⁶⁴

⁶² KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

⁶³ SEEDHOUSE, I., 1995 In: KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

⁶⁴ NOVÁKOVÁ, I. Zdravotní nauka 2. díl, Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3709-6

Vzhledem k definici duševního zdraví bychom mohli usuzovat, že v poměru jeho ovlivňování vzhledem ke zdraví fyzickému, bychom pro lepší výsledky měli duševní zdraví určitým způsobem preferovat. My se ovšem v tomto případě můžeme opírat o opačný extrém, kdy se v dnešní době obecně nemoci uvažují jako výsledky především psychosomatických problémů, tím pádem zdraví duševní nemůže být nezávislou jednotkou a je třeba je opřít o zdraví fyzické.

Dalším důležitým faktorem v uvažování nejen o zdraví duševním, ale o zdraví obecně je inteligence. Přestože by se dalo předpokládat, že s velikostí inteligence úměrně rostou všechny aspekty duševní činnosti, není situace vůbec jednoznačná.

Například Paulík⁶⁵ zmiňuje, že „Praktická zkušenost naznačuje že ani vysoká míra inteligence zjištěna inteligenčními testy automaticky jedince nedisponuje k efektivnímu chování v zátěžové situaci a jejímu úspěšnému zvládnání. Pro adaptaci na různé zátěžové situace jsou nezdárka spíše než obecné intelektové předpoklady důležitější ty schopnosti nebo dovednosti, které jedinec dokáže v životě efektivně využít za daných i nepříznivých okolností. V tomto smyslu se hovoří například o praktické inteligenci, účinné kapacitě rozumu, případně o moudrosti.“⁶⁶

„V pojmu praktická inteligence je obsažen předpoklad účinné adaptace v reálných životních podmínkách, která je pro zvládnání běžných i zvýšených nároků každodenního života mnohdy důležitější než inteligence zjišťována testy založenými zejména na uměle vytvořených modelových úkolech, jež zpravidla nepředstavují celý kontext přirozených podmínek.“⁶⁷

⁶⁵ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

⁶⁶ tamtéž

⁶⁷ Sternberg J., Wagner, R., 1986 In: PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

2.3.2 Homeostáza

Předpokladem pro kvalitní zvládnutí jakékoli zátěže je rovnováha všech fyziologických a psychických procesů tak, aby byly v rámci interakce jedince s daným problémem oporou. Tuto rovnováhu definuje pojem homeostáza, která reprezentuje určitou úroveň, nebo stav fyzických a psychických procesů, na kterou má organismus, při adekvátním zatížení, tendenci se navracet.

„Zátěž určité intenzity, která krátkodobě přechází do stresových hodnot může představovat užitečný podnět k posilování odolnosti“⁶⁸

S principem homeostázy ve smyslu nastavení rovnováhy či balancu tělesných systémů pracuje například fyzioterapeutická metoda MFK⁶⁹, která prezentuje myšlenku, že „rovnováha odstraňuje bolest“. V rámci tohoto systému se pracuje s jedincem na základě jeho počítačové diagnostiky a s využitím různých klasických fyzioterapeutických technik se dle generované analýzy ovlivňuje z vnějšku stav především jeho pohybového aparátu, což se dle prezentované teorie pozitivně projevuje na funkci orgánů. V důsledku pak, korespondující s předmětem zkoumání této práce, se optimalizovaná úroveň homeostázy projevuje na zvýšeném potenciálu pro pracovní výkon.⁷⁰

Pokud se v rámci analýzy homeostázy budeme soustředit na stres, můžeme tvrdit, že tento není vždy pouze negativním pojmem. Vzhledem ke stresu, jako stavu inkomfortu, korelujícího s principem homeostázy můžeme chápat stres jako určitý spouštěč procesů, které homeostázu narušují.

⁶⁸ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

⁶⁹ KONČALOVÁ, M. *Metoda MFK, Informatika ve fyzioterapii*, Praha: MFK Centrum, s r.o., 2. vyd. 2011. ISBN 978-80-254-9077-8

⁷⁰ tamtéž

Paulík⁷¹ zdůrazňuje, že *„je důležité aby obecný výklad zátěže a stresu vycházel z celku všech nároků, které život klade na člověka jako bytost představující jednotu psychobiosocio-spirituálně-ekologických systémů a aby úvahy o zátěžových podnětech i odpovědích zahrnovaly všechny komponenty chování a prožívání a respektovaly spojitost organismu a jeho vnějšího prostředí. V takovém pohledu je možnost stres chápat jako specifický případ obecněji pojaté zátěže. Jde o vztah, ve kterém míra zátěže přesahuje únosnou mez z hlediska adaptačních možností organismu za daných podmínek.“*⁷²

V této situaci pak hovoříme o tzv. „stresových situacích“, které Paulík⁷³ prezentuje jako ty, *„v nichž dochází k výraznějšímu rozporu mezi expozičními a dispozičními faktory (v důsledku přesahu kladených nároku nad osobnostními dispozicemi, nebo naopak nevyužívání dispozic a výkonové kapacity či nedostatečnou stimulací danými požadavky vůbec).“*⁷⁴

S přihlédnutím k samotnému principu homeostázy bychom měli vycházet ze vztahu zátěže vůči zdraví. *„Při hledání příslušné odpovědi je třeba posuzovat tento vztah vzhledem ke kontextu, v němž jsou oba pojmy užívány. Široké pojetí zdraví na základě jeho vymezení WHO jako relativně optimálního stavu tělesné, psychické a sociální pohody při zachování optimální funkce osobnosti jako celku i jejích jednotlivých subsystémů ve všech sociálních rolích a změnách prostředí i operacionalizovaná charakteristika zdraví WHO z roku 1999, obsahující redukci mortality, morbidity a negativních důsledků chorob a poruch a zvýšení pocitu zdraví, implicitně zahrnuje předpoklad schopnosti zvládat příslušné nároky (zátěž).“*⁷⁵

⁷¹ PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

⁷² tamtéž

⁷³ tamtéž

⁷⁴ PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

⁷⁵ tamtéž

Paulík⁷⁶ dále upozorňuje, že v odborných kruzích převládá názor, že vliv stresu na zdraví není přímý ani jednoznačný. Do jisté míry lze usuzovat, že veškeré působení a dopady závisí na intenzitě a délce trvání stresu, na jeho charakteru, dokonce i na okolnostech. Faktorů, které mohou ovlivnit výsledný vliv na aktuální, či dlouhodobé zdraví je velice mnoho a dost pravděpodobně je nelze zcela jednoduše postihnout.

⁷⁶ PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

3. VÝVOJ A TENDENCE V OBLASTI NEPŘÍMÉHO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

I přes různorodé výzkumy v oblasti pozitivního vlivu zdraví na všechny aspekty lidského života je evidentní, že primární zaměření firem směrem k rozvoji pracovního potenciálu zaměstnanců je reprezentováno tréninkem duševním. To zajisté není špatný předpoklad pro zvýšení výkonnosti, ale nijak to nerespektuje negativa plynoucí z práce vsedě.

„Poloha vsedě je už pomalu hlavním znakem naší civilizace. Zdá se, že před sebou máme jiný druh člověka zvaného homo sedentarius.“⁷⁷

V rámci praxe se setkáváme s velkou řadou programů pro pracovníky. Tyto reprezentují různé motivační metody firem pro zvyšování výkonnosti, jako jsou koučink, různé semináře a teambuildingy, dále benefitní systémy např. pro krytí zdravotní péče, nebo konkrétní poradenství, jako je řešení ergonomie pracoviště, nebo doporučení ohledně jeho uspořádání.

Přestože pozitivní vliv zdravé výživy a pohybové aktivity na zdraví člověka je evidentním a i z hlediska historie oficiálně uznaným faktem, tak i když vedení firmy respektuje zdravotní a sociální potřeby zaměstnanců daleko více než v minulosti, tak, minimálně v naší zemi, převládá čistá orientace na zisk v rámci vyčerpávání potenciálu pracovníků majoritně nad jakoukoli péčí o ně.

⁷⁷ Eckholm, E. In: KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

K samotné definici zdraví, prezentovanou WHO⁷⁸ se Šrámková⁷⁹ vyjadřuje upozorněním na kompozici pojmu zdraví, kde *„zdraví je v této definici vymezováno třemi vzájemně rovnocennými složkami – tělesnou, duševní a sociální. Lidské zdraví je tedy pokládáno za relativně složitý systém, v němž subsystém fyzický, psychický a sociální tvoří společný, se svým okolím existenčně spjatý dynamický celek.“*⁸⁰

Dále zdůrazňuje, že vnímání zdraví se v průběhu vývoje chápání jeho principů a samotné důležitosti ve vztahu k životu velmi změnilo *„Spomocí těchto tří rovin se pojem zdraví člověka s konečnou platností vymanil z tradičního biologizujícího pojetí, které v medicíně v minulosti hluboce zakořenilo. Vymezení zdraví člověka se vztahuje na jedince neoddělitelně spjatého se sociálním prostředím.“*⁸¹

⁷⁸ MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Zdraví 21, Výklad základních pojmů, Úvod do Evropské zdravotní strategie, [online]. 10. 2. 2013 [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&ved=0CGkQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.ped.muni.cz%2Fz21%2Ftexty%2Fvyklad_zakladnich_pojmu_21%2Fdoc%2F001-kap_1-6.doc&ei=LY01UbTMJsWhO-WxgIgM&usg=AFQjCNE310YRo5ptJaTWhJB8T7B1ejLrlw&bvm=bv.43148975.d.ZWU

⁷⁹ ŠRÁMKOVÁ, J. Zdravotnická psychologie – Teorie a praktická cvičení, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1068-5

⁸⁰ tamtéž

⁸¹ tamtéž

4. ANALÝZA PROBLEMATIKY PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

„Zkušenost mnohých ukazuje, že cvičit či sportovat se snadno začne, avšak po určité době nadšení opadá a intenzita cvičení ochabuje. Tomuto jevu byla věnována soustředěná pozornost. Někteří autoři odhadují na základě dílčích sond, že po šesti měsících se počet cvičících redukuje na polovičku, po třech a půl letech se sníží ještě více. Dále cvičí jen 30% z těch, kteří začali.“⁸²

Ve své podstatě se doporučená pohybová aktivita chová jako určitá práce. Ukazuje se, že motivování cvičících k tomu, aby ve cvičení vydrželi, je problémem, kterému je třeba věnovat více pozornosti. Jde o samotný princip problému, kdy samotná pohybová aktivita by měla být principiálně atraktivní a tím pádem vzbuzující dostatečnou dávku vnitřní motivace. V podstatě se pak užitek směrem k psychice zvyšuje oboustranně.

„Cvičení ovlivňuje nejen fyzickou stránku člověka. Má vliv i na zlepšení řady psychických projevů. Příkladem může být pozitivní vliv cvičení na zlepšování depresí zatížené psychiky, na snižování úrovně úzkosti (anxiety), zvyšování kladného sebehodnocení a posilování psychiky v boji se stresem.“⁸³

4.1 Cíle práce

Cílem této práce bude analyzovat a vzájemně konfrontovat dostupné poznatky a výsledky výzkumů a studií v oblasti problematiky pracovní výkonnosti. V rámci vyhledávání informací se budu snažit čerpat z různých zdrojů a především využívat možnosti přístupu k zahraničním studiím a článkům, dostupným z volně přístupných online databází.

⁸² KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

⁸³ tamtéž

Adekvátně vysoká pracovní výkonnost je jednou ze základních stavebních jednotek fungování jakékoli společnosti, a proto je neustále vyvíjen tlak na její zvyšování. V rámci práce budu zkoumat dostupné informace o tom, jak by mohla být pracovní výkonnost ovlivňována určitou úrovní zdraví, respektive pak zprostředkovaně zdravou výživou a pohybovou aktivitou.

Má hypotéza reflektuje mou osobní praktickou zkušenost s vedením firem, které ač jsou si vědomy určitého potenciálu této problematiky, z mého pohledu nevyvíjejí dostatečnou činnost, směřující alespoň k otestování komplexnějších programů, zabývajících se potenciálem vlivu zdravotního stavu na pracovní výkonnost.

Hlavním cílem této práce bude otevřít dialog o problematice nepřímého zvyšování pracovního výkonu, pomocí argumentů z již uskutečněných studií a dále popsat a shrnout oblasti možného zaměření společností, které se rozhodnou tyto programy uskutečnit.

4.2 Zdravý životní styl jako předpoklad pro lepší pracovní výkonnost

Tak jak prezentují provozovatelé metody MFK⁸⁴, pokud je tělo v rovnováze, není bolest. My toto můžeme aplikovat na homeostázu, kdy její stabilita a minimum zásadních výchylek zaručuje dobrý předpoklad pro funkčnost organismu jako celku, ale i jeho jednotlivých částí.

K tomuto bychom tím pádem měli směřovat ve všech aspektech života. A proto je také tak důležitý denní režim, který jednotlivé aspekty, pozitivně působící na rozvoj stability homeostázy, zahrnuje.

⁸⁴ KONČALOVÁ, M. Metoda MFK, Informatika ve fyzioterapii, Praha: MFK Centrum, s r.o., 2. vyd. 2011. ISBN 978-80-254-9077-8

4.3 Srovnání vybraných studií a výzkumů v problematice pracovní výkonnosti

Z mého pohledu se velká většina níže uvedených studií se shodují na tom, že přes relativně dlouhodobě probíhající výzkum v této oblasti není tento objemově dostatečný a jeho náležitosti a metodologie adekvátně validní.

Výpovědní hodnota těchto studií se podle mě vyznačuje velkou relativitou při posuzování způsobu získávání dat, jemuž dominuje dotazníková forma, případně pohovor.

Koudelková⁸⁵ například na základě své analýzy hodnocení zdraví v rámci srovnávání s výše zmíněnou definicí Světové zdravotnické organizace zjistila, že duševní zdraví není podmíněno ani fyzickým, ani sociálním stavem člověka. Uvádí ho naopak jako samostatný faktor, či jednotku, která je definována primárně celkovou životní spokojeností. Popisuje proměnné, které majoritně ovlivňují duševní zdraví jako soubor naplněných vztahů partnerských i s přáteli, spokojenost v osobním a sociálním životě.

Tím pádem lze opět diskutovat o hypotéze, zdali můžeme zdravou výživou a pohybovou aktivitou přímo působit na pracovní výkonnost. Respektive v jakém smyslu se budou promítat pozitivní dopady vylepšeného životního stylu. S odvoláním na faktorovou analýzu Koudelkové⁸⁶ by se dalo říci, že pokud nejsou splněny primární předpoklady, především v oblasti vztahů – mezilidských, ale i člověka vůči sobě samému – není do jisté míry efektivní pracovat primárně na jeho fyzickém zdraví, ale vzniká zde potřeba spíše ovlivňovat zdraví psychické, respektive duševní.

⁸⁵ KOUDELKOVÁ, A. 1987, In: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 978-80-247-0405-0

⁸⁶ KOUDELKOVÁ, A. 1987, In: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 978-80-247-0405-0

„Zdraví tedy nelze chápat jako něco definitivního, něco, v čem lze nalézt „změřitelný konec“, ale jako proces, v němž je možný maximální rozvoj daný možnostmi organismu. Jako životní proces se zdraví mění okamžik od okamžiku spolu s proměnami systému organismus – prostředí. A právě toto přizpůsobování nárokům okolního přírodního a sociálního prostředí je důvodem toho, že zdraví člověka nelze chápat jinak než jako dynamickou skutečnost.“⁸⁷

Z hlediska čistě funkčního v pohledu na principiální fungování mozku bychom mohli použít výsledky výzkumu, jenž byl proveden v rámci analýzy vlivu diety a pohybové aktivity na obnovu funkčnosti mozku, který ukazuje, že ovlivněním stravy a zařazením fyzické aktivity můžeme působit neinvazivně na obnovu funkcí mozku po jeho operaci. Je zde též zmíněno, že dlouhodobé vykonávání pohybové aktivity má pozitivní vliv na nervový systém a způsobuje změny v jeho morfologii a funkci tak, že v důsledku může být tento odolnější proti zatížení.⁸⁸

4.2.1 Vztah pracovní výkonnosti a onemocnění

Většina studií se však zabývá životním stylem jako celkem, jako např. studie pod hlavičkou Journal of Occupational & Environmental Medicine⁸⁹, která sledovala skoro 700 osob ve smyslu hodnocení riskantních faktorů jejich životního stylu vzhledem k výsledné pracovní výkonnosti.

⁸⁷ ŠRÁMKOVÁ, J. Zdravotnická psychologie – Teorie a praktická cvičení, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1068-5

⁸⁸ GOMEZ, F., KOSTENKOVA, K. *The Influence of Diet and Physical Activity on Brain Repair and Neurosurgical Outcome* [online]. 2008 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3225186/>

⁸⁹ JOURNAL OF OCCUPATIONAL & ENVIRONMENTAL MEDICINE The Association Between Work Performance and Physical Activity, Cardiorespiratory Fitness, and Obesity, Volume 46 - Issue 1 - pp 19-25. [online]. 2004 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: http://journals.lww.com/joem/Abstract/2004/01000/The_Association_Between_Work_Performance_and.5.aspx

Studie se potýkala s dost obtížným řešením stran komplikovanosti evaluace pracovní výkonnosti. Nicméně evidentní a jasný byl vliv pohybové aktivity a zdravé výživy na zdraví zaměstnanců, tím pádem i na řešení, respektive předcházení onemocněním a problémům s nimi spojených, tím pádem logicky klesla absence v zaměstnání a v návaznosti na to se zvýšila produktivita.

Problém ovšem tkví v tom, že zaměstnanci byli dotazováni na pracovní stres a spokojenost, apod., což jsou faktory velice relativní a i v řádu hodin jednoho pracovního dne velice proměnlivé. Tím pádem validita studie ztrácí na své hodnotě.

Nicméně primární myšlenka, že pracovníci díky prevenci mohou pravděpodobně stabilně vykonávat svou činnost a nejsou tolik zdravotně ohroženi má též svou hodnotu. Pokud budeme mluvit čistě o prevenci a pozitivních aspektech její včasné aplikace, můžeme směle říci, že zvyšování jakési "hodnoty zdraví" je v rámci kladného ovlivňování pracovní výkonnosti, posuzováno z dlouhodobého hlediska, rozhodně opodstatněné.

V rámci pokusů o objektivizaci metod měření pracovní výkonnosti vznikají i studie, které pracují se svým, dle různých proměnných sestaveným systémem. Například dvouletá studie⁹⁰ z roku 2000-2002, vydaná též v režii *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, kde bylo zkoumáno 235 osob, z nichž 80 se podrobilo speciálním testům v oblasti měření indexu pracovní schopnosti. Během dvouleté studie s měřením v intervalu 6ti měsíců, tedy celkem čtyř měření se došlo k závěru, že v rámci řízené pohybové aktivity došlo v průběhu těchto dvou let ke zvýšení průměrného denního výdeje energie, snížení procenta tělesného tuku a udržuje vysoký příjem kyslíku i u osob se sedavým zaměstnáním.

⁹⁰ JOURNAL OF OCCUPATIONAL & ENVIRONMENTAL MEDICINE *Work Ability, Physical Activity, and Cardiorespiratory Fitness: 2-year Results From Project Active*, Volume 42 - Issue 9 - pp 906-910 [online]. 2000 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://journals.lww.com/joem/Abstract/2000/09000/Work_Ability,_Physical_Activity,_and.12.aspx

Nicméně průměrný index pracovní schopnosti byl výborný při započetí studie a v rámci jejího dvouletého trvání a působení benefitů pohybové aktivity se nezměnil! Uvažujme tedy čím bylo toto způsobeno. Můžeme se vrátit ke tvrzení Koudelkové⁹¹, nebo uvažovat o určité nepřesnosti měření, nebo o velké motivovanosti pracovníků při úvodním měření. Dost zásadním faktorem bude též způsob měření tohoto indexu.

V každém případě je opět třeba konstatovat, že problematika, která je předmětem této práce otevírá prostor k velké diskuzi a jednotlivé výsledky studií si mohou překvapivě odporovat už v samém principu.

4.2.2 Analýza změn chování při zařazení pohybové aktivity do denního režimu⁹²

Vzhledem k záměru zkoumání této práce je vhodné více rozebrat studii, která startovala v roce 1968, jako pilotní studie, paralelně na universitách Minesotta, Wisconsin a Pennsylvania state. Tato trvala 18 měsíců a jejím předmětem bylo sledování osob, které zařadily v tomto období pohybovou aktivitu třikrát týdně, vždy po dobu jedné hodiny cvičení. Typ a intenzita pohybové aktivity zde nebyly blíže specifikovány. Celková studie byla primárně zaměřena na zkoumání rizika kardiovaskulárních chorob a účastnilo se jí 239 osob aktivně a 142 v rámci kontrolní skupiny. Jednalo se o kategorii mužů ve věku 45 – 59 let.

V rámci analýzy této studie je třeba předeslat, že je zde zdůrazněn fakt, že nepředpokládáně byly zjištěny rozdílnosti už při rozhodování, zda se programu účastnit. V případě zařazení fyzické aktivity byl zaznamenán vliv na změnu postojů, hodnot a chování, dokonce i image. V sumarizaci studie dokonce popisují “zásadní změny v pracovní výkonnosti a postoji k práci”. Dále zde

⁹¹ KOUDELKOVÁ, A. 1987, In: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 978-80-247-0405-0

⁹² PUBLIC HEALTH REP. 85(10): 905–911. *Response to physical activity programs and their effects on health behavior*. 1970 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2031775/?page=1>

autoři zmiňují obecně prospěšné faktory ve zdravotní oblasti, tedy pocit lepšího zdraví, větší výdrž, snížení hmotnosti a lepší schopnost odolávat stresu a tlaku. Jako bonus byl zaznamenán pozitivní efekt na chování ve směru ke změně objemu stravy, kvalitě spánku a odpočinku a dokonce ke změně vzorců výběru a obsahu rekreace. Celkově tyto změny pozitivně ovlivnily vlastní image jednotlivce, což zpětně působilo na podporu jeho postojů, pocitů a z nich plynoucích akcí.

V rámci zkoumání se zde každé tři měsíce u obou skupin hodnotily postoje, hodnoty a chování a zároveň obě skupiny absolvovaly zdravotní vyšetření. Mimo tohoto vyšetření bylo vše zkoumáno pomocí pohovorů a dotazníků.

Před započítáním studie byl ještě proveden průzkum motivace těch, kteří se přihlásili jako dobrovolníci pro participaci na cvičebním programu. Z výsledků tohoto dotazování vznikl souhrn nejčastějších podnětů:

- cítit se lépe a zdravěji;
- snížit pravděpodobnost infarktu;
- pomoci svou participací organizátorům studie;
- získat vědomosti z oblasti zdraví.

Zajímavou poznámku zde ve výčtu těchto faktorů reprezentuje skutečnost, že ve chvíli započítání celého programu, hodnotili dobrovolníci jako nejméně důležitý důvod při posuzování své participace ten, jestli efekt plynoucí z pravidelné fyzické aktivity potěší jejich manželky. Přestože se mi to zprvu osobně zdálo dosti nedůležité, tak v rámci výsledků studie se v tomto bodu došlo k zajímavým zjištěním.

Na konci programu proběhl další průzkum, formou dotazníku, ohledně procenta nejlépe ohodnocených náležitostí programu a zároveň faktorů, které napomohly účastníků v tomto programu vydržet. Výsledky dotazování 161 respondentů (v sestupném pořadí) jsou následující:

- organizace a vedení;
- cvičení obecně;
- rekreace a hry;
- sociální aspekty – kamarádství;
- benefity v oblasti zdraví a fitness;
- pravidelnost cvičení;
- zdravotní prohlídky;
- dobrý pocit z dokončení programu.

Zajímavým faktem je, že oproti úvodnímu dotazníku ve věci faktorů ovlivňujících rozhodnutí o účasti více než jedna čtvrtina respondentů uvedla mezi nejméně důležitými proměnnými sociální aspekt, jako faktor, který ovlivnil jejich setrvání v programu. Toto opět potvrdilo, že lidé obvykle preferují cvičení ve dvojici, či skupině před individuálním. “Například když byli účastníci dotázáni, za jakých okolností preferují provádět pohybovou aktivitu, tak skoro 90% ze 195 mužů, kteří odpovídali, že ve skupině, nebo s jinou osobou”⁹³

Přestože by se též mohlo zdát, že sociální prostředí místa cvičení nebude apelovat na pozici ve skupině zásadních faktorů, tak tento vliv se ukázal velice důležitým a směrodatným. Přestože se obecně tvrdí, že problém odhodlat se k fyzické aktivitě a potřebu jakéhosi “sdílení” tréninku s jinou osobou, či skupinou, reprezentují spíše ženy, tak v tomto případě je evidentní, že toto rozhodně neplatí výlučně. V rámci výsledků studie se pro lepší orientaci v celé její délce zmiňují autoři a uvádějí výsledky průběžných zpětných vazeb. Z těchto vyplývá, že v případě provádění pohybové aktivity ve dvojici či skupině se účastníkům zdálo, že danou činnost si více užívají, cítí podporu a zároveň si

⁹³ PUBLIC HEALTH REP. 85(10): 905–911. *Response to physical activity programs and their effects on health behavior.* 1970 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2031775/?page=1>

uvědomují jakousi “zodpovědnost vůči ostatním” k pokračování ve cvičení. Zároveň – a v této oblasti by se do jisté míry dalo přemýšlet o specifikách mužské psychiky – účastníci programu doslova “*vítali příležitost ke srovnávání svého progresu a úrovně fitness s ostatními*”.⁹⁴

Další důležité zjištění vyšlo najevo v porovnání úvodního dotazování v souvislosti s manželkami zúčastněných mužů. Při závěrečném srovnání bylo zjištěno, že poměrově je evidentní závislost úrovně mužova precizního plnění náležitostí celého programu na postoji, nebo názoru jeho manželky.

Přestože se tato, na první pohled ne příliš důležitá součást studie, zdá nadhodnocená, tak vzhledem k zásadně rozdílným výsledkům obou extrémů je nutno jí nejen brát v úvahu, ale přemýšlet o ní jako o jednom ze zásadních faktorů, ovlivňujících uvažování a především výsledné chování muže v partnerském vztahu směrem, v tomto případě, vykonávání pravidelné pohybové aktivity. Je velká škoda, že není k dispozici similární studie, zaměřená na ženy, nicméně lze se domnívat, že výsledky, co se týče vlivu interakce v partnerské oblasti, budou obdobné.

Studie dále zmiňuje, že obdržená data lze využít jako směrodatná pro organizaci a administraci v rámci firemních programů řízené pohybové aktivity. Primárně lze dle výsledků soudit, že lidé mohou být motivováni z různých důvodů, případně benefitů programu, jako je zdraví, rekreace, změna rutiny, atd. V návaznosti na to je zde zdůrazněno doporučení, že při promování celé akce by měl být záběr její nabídky široký a zahrnovat velkou šíři motivů, tedy nejen ty zdravotní.

⁹⁴ tamtéž

Dalším zjištěným faktorem byla rozdílnost motivů, které ovlivňují nástup pracovníka do pohybového programu a těch, které ho ovlivňují, aby v tomto setrval dlouhodobě. Vzhledem k tomu, že se k těmto majoritní částí připojují sociální faktory, spojené s pohybovou aktivitou, autoři studie doporučují, aby se tomuto aspektu při plánování programu věnovalo více pozornosti.

V neposlední řadě je třeba uvést další náležitost studie, která vyplývá ze získaných výsledků, a to že „pokud už je vyvíjeno úsilí na rozvoj, realizaci a administraci takového programu, pozornost by měla být zaměřena nejen na potenciálního účastníky, nýbrž i na osoby s nejbližším vztahem k tomuto člověku, jako je například jeho žena, ostatní členové jeho rodiny a pokud možno i na kolegy v práci.“⁹⁵

Postoj a reakce těchto osob, které fungují v blízkém okolí potenciálního účastníka často determinují, zda se bude, či nebude na zamýšlené aktivitě podílet, či se jí účastnit a zda jí bude provozovat dlouhodobě.

Vliv programu na postoje a chování pracovníků

Při pohledu na výsledky programu při srovnávání aktivních a pasivních účastníků byly překvapivě zjištěny pozitivní změny v rámci pravidelných prohlídek u obou těchto skupin. Jak bylo potvrzeno, tak i skupina, která pohybovou aktivitu neprováděla, změnila v rámci této studie své návyky, především v oblasti výživy a stylu života. Nemohu než se ztotožnit s organizátory studie, kteří předpokládají, že důvodem pro tento úkaz byly pravidelné zdravotní prohlídky, které motivovaly ke změně životního stylu i kontrolní skupinu.

⁹⁵ PUBLIC HEALTH REP. 85(10): 905–911. *Response to physical activity programs and their effects on health behavior.* 1970 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2031775/?page=1>

Zároveň byla vyslovena domněnka, že pro preciznost výsledků by bylo, v rámci výše zmíněného zjištění, vhodné nezařazovat průběžnou kontrolu zdravotního stavu pro kontrolní skupinu.

Obě skupiny tedy zaznamenaly pozitivní efekt této studie z hlediska níže zmíněných proměnných:

- pracovní výkonnost a postoje

V tomto směru uvedlo 60% ze 108 participantů, kteří hodnotili tento problém znatelně pozitivní změny na své pracovní výkonnosti v přímé závislosti na své účasti v programu.

Pro srovnání pouze 3% z 80 mužů v kontrolní skupině zaznamenaly takto pozitivní změnu. „Obvyklou odpovědí participantů bylo, že měli větší kapacitu pracovat tvrději mentálně i fyzicky a že pocítili větší sílu při rozhodování a koncentraci“ Rozdíl byl též zaznamenán v postoji účastníků k práci po skončení programu, kdy 40% z nich uvedlo více pozitivní postoj oproti pouze 1% z kontrolní skupiny. „Typickým komentářem bylo, že se cítili více energičtí a produktivní a více si užívali práci, neboť toho více udělali“

- Zdravotní aspekty

V této oblasti byly zjištěny veskrze pozitivní vlivy jako zvýšená výdrž a energie, lepší pocit ze zdraví, snížení váhy a větší potenciál pro práci se stresem a tlakem. Ve všech těchto aspektech byly zaznamenány znatelné rozdíly skupiny cvičících a kontrolní.

- Zvyky a chování

I v této oblasti byly zjištěny signifikantní změny v průběhu procesu. Například v oblasti stravy byla zaznamenána evidentní změna v řadách cvičících ve smyslu zájmu o důležitost kontroly váhy. Zajímavostí se ukázalo, že přestože v porovnání s kontrolní skupinou změnili účastníci objem a frekvenci přijímání stravy, tak nezměnili její obsah.

Další ovlivněnou proměnnou byl způsob a četnost trávení volného času. Účastníci uvedli znatelné zvýšení objemu jejich volnočasových aktivit s rodinou a přáteli, zároveň že v rámci projektu začali více chodit a jezdit na kole a preferovat schody před výtahem. „Je zřejmé, že fyzická aktivita ovlivnila vzory chování mnoha účastníků.“

Účastníci dále uvádějí větší změny ve vzorcích chování na bázi denního režimu, především, co se týče spánku – a to jako jeho sníženou potřebu v závislosti na lepší schopnosti relaxace.

Důležitým a z mého pohledu zásadně průběžně motivujícím faktorem byla pozitivní změna vlastní image směrem k optimismu v přístupu ke zdraví a pocitu snížené náchylnosti k nemocím.

Zdroj dále zmiňuje, že v návaznosti na tuto studii byla uskutečněna další, která byla prováděna v rámci NASA. Tato ukázala – a potvrdila tak výsledky studie výše citované – že pohybové aktivity přinášejí benefity zvýšení funkčního potenciálu člověka i v rovině psychické. Tato byla postavena na pravidelném testování účastníků na zátěžové diagnostice na běhacím pásu, kdy zlepšování výsledků v testu přímo korespondovalo s pozitivními změnami v jejich psychice a pocitu zdraví.

V rámci konfrontace jednotlivých studií je důležité uvažovat i v mezinárodním měřítku, prostřednictvím působení Světové zdravotnické organizace (WHO). Tato v roce 2004 schválila na svém shromáždění

tzv. Globální strategii pro výživu, fyzickou aktivitu a zdraví.⁹⁶ Tato byla vyvinuta v průběhu dvou let, v rámci rozsáhlé řady konzultací se všemi zúčastněnými stranami, v reakci na žádost členských států na Světovém zdravotnickém shromáždění v roce 2002. Výsledkem je dokument, který udává směr a poskytuje určitou metodiku v globálním měřítku.

Směrem k předmětu této práce zde uvedu základní myšlenky tohoto konceptu, které pak v diskuzi konfrontuji s nyní téměř desetiletou praxí, která by měla z této teorie vycházet.

Pohybová aktivita (bod 23 dokumentu)

„Fyzická aktivita je klíčovým faktorem výdeje energie, a tak je zásadní pro energetickou rovnováhu a regulaci hmotnosti. Fyzická aktivita snižuje riziko kardiovaskulárních chorob a cukrovky a má významný přínos pro mnoho oblastí, a to nejen ty spojené s obezitou. Příznivé účinky fyzické aktivity na metabolický syndrom jsou zprostředkovány mechanismy mimo kontrolu nadměrné tělesné hmotnosti. Například, fyzická aktivita snižuje krevní tlak, zlepšuje úroveň HDL cholesterolu, zlepšuje kontrolu krevní glukózy u lidí s nadváhou, a to i bez výrazného snížení hmotnosti, a snižuje riziko rakoviny tlustého střeva a prsu u žen.“⁹⁷

Pro fyzické aktivity, se doporučuje, aby byly v přiměřené úrovni zařazovány po celou dobu života. Různé druhy a množství fyzické aktivity jsou potřebné pro plánované zdravotní výsledky⁹⁸: minimálně 30 minut pravidelné, středně intenzivní pohybové aktivity ve většině dnů v týdnu snižuje riziko kardiovaskulárních onemocnění a cukrovky, rakoviny tlustého střeva a prsu.

⁹⁶ WORLD HEALTH ORGANISATION Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health [online], 2002, [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z:http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_en_glish_web.pdf

⁹⁷ tamtéž

⁹⁸ WORLD HEALTH ORGANISATION Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health [online], 2002, [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z:http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_en_glish_web.pdf

Posilování svalů a vyvážený trénink může snížit počet pádů, a zvýšit funkční stav u starších lidí. Více aktivity pak může být požadováno pro regulaci hmotnosti.

Pracoviště je důležité místo pro propagaci zdraví a prevenci nemocí. Lidem musí být dána možnost, aby mohli na pracoviště činit zdravá rozhodnutí s cílem snížit jejich rizikové faktory. Dále, náklady zaměstnavatelů v rámci nemocnosti zaměstnanců se rapidně zvyšují. Pracoviště by mělo umožnit výběr zdravých potravin a podporovat fyzickou aktivitu.

Jedním z hlavních cílů dokumentu byla propagace životního stylu, který reprezentuje zdravá strava, pohybová aktivita a vyvážená energetická bilance a jeho následná celoplošná implementace do programů národního rozvoje a směřování.

Vědecký článek, uveřejněný v Cambridge Journal⁹⁹ v roce 1999 popisuje situaci ve zkoumání problematiky zdraví s tím, že fyzická aktivita a duševní zdraví zůstává v rámci počtu výzkumů a výše investic podprůměrnou ve srovnání s ostatními oblastmi výzkumu ve zdravotnictví. Například výzkumné práce na téma cvičení a sebehodnocení činí jen o málo více než jedna randomizovaná kontrolní studie za rok za posledních 30 let.

⁹⁹ PUBLIC HEALTH NUTRITION *The influence of physical activity on mental well-being* [online]. 1999 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=554844>

Většina studií, prováděna akademiky v oblasti cvičení, sportu a zdraví, založena na evidenci zdravých zásad, nebyla obecně přijata. Například, je záměrem k léčbě statistik málokdy zařazeny do intervenčních studií. Za problém je obvykle považováno nesplnění kritérií pro uznání validity studie.

Stejně jako u většiny behaviorálních studií, jsou výsledky omezeny na „dobré vůli“ dobrovolníků, kteří absolvují cvičení a plní cvičebního programu. Na to, aby mohly být tyto studie přijatelné pro navrhování a intervence zdravotnictví, je zapotřebí další výzkum.

„Obecně tato oblast zkoumání na poli vědy trpí principem samotného výzkumu, který se nazývá „so what syndrome“, volně přeloženo: „takže co to znamená“ Není totiž často jasné, co praktický a klinický význam zlepšení v některých pojmech, jako je pocit subjektivní pohody, vnímání sama sebe, a nálada ve skutečnosti jsou. To platí zejména v případě, kdy se např. výzkum zaměřuje na jedince, kteří nejsou duševně nemocní.“¹⁰⁰

Je proto nutné ustanovit studii, která bude validně analyzovat změnu nejen v obecném chování lidí – tedy snížení počtu návštěv doktora a objem konzumovaných léků, ale bude hodnotit změny emočního nastavení, sociálního fungování a životní spokojenosti. Tento článek tak jasně nastínil rozsah výzkumu mezi odborníky na výživu a cvičení ve smyslu vyšetřování interaktivních účinků příjmu potravy a pohybové činnosti v oblasti duševního zdraví.

¹⁰⁰ PUBLIC HEALTH NUTRITION *The influence of physical activity on mental well-being* [online]. 1999 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://journals.cambridge.org/action/display/Abstract?fromPage=online&aid=554844>

Cvičení a podpora zdraví

„Cvičení by mělo být podporováno, bez ohledu na jeho vliv na duševní zdraví, jelikož přináší významné snížení rizika pro řadu chorob a poruch ve všech odvětvích společnosti.“¹⁰¹ Tento článek ve svém komplexu shrnuje nutnost podpory cvičení v široké veřejnosti, což by se dle autorů mohlo ukázat jako „levný a dostupný prostředek pro zlepšení vnímání sama sebe, nálady, životní spokojenosti, sociální interakce a kvality života.“¹⁰²

Nicméně, v rámci výzkumů existuje i dostatečný důkaz na podporu tvrzení o pozitivních aspektech využívání cvičení v léčbě deprese, úzkosti a stresu. „V tuto chvíli neexistuje žádný konečný komplex cvičení, či doporučení pro podporu duševního zdraví, neboť je pravděpodobné, že různé vzorce frekvence, intenzity a trvání cvičení platí pro různé mechanismy a možná i různých populace“¹⁰³

Tato studie v tuto chvíli shrnuje shromážděná fakta do tvrzení, že „současný stav vědění obecně podporuje tvrzení, že 30 a více minut středně náročné aktivity 5, nebo 6 krát týdně je optimální pro zdraví.“¹⁰⁴ Dále ovšem upozorňuje na to, že delší provádění této aktivity může být v důsledku lepší a zároveň že je třeba zvážit klasické posilování. To ovšem směřuje na již fit a aktivní cvičence. Ve výsledku je tedy celá myšlenka a shrnutí studie opět nejasná.

¹⁰¹ BIDDLE, S., FOX, K. *Motivation for physical activity and weight management* Int J Obes Relat Metab Disord [online]. 1998 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://www.nature.com/ijo/journal/v22/n1/abs/0800541a.html>

¹⁰² tamtéž

¹⁰³ tamtéž

¹⁰⁴ tamtéž

Cvičení a trvalé hubnutí

Tato shrnující studie uvádí, že na poli cvičení a jeho vlivu na redukcii váhy byla uskutečněna řada studií z různých výzkumných skupin, které ukazují, že ti, kteří hubnou v rámci pohybového programu mají přesvědčivě větší pravděpodobnost, že si svou upravenou hmotnost udrží. To může vysvětlit zásadní zvýšení energie vynaložené na cvičení, které by se principiálně mělo do jisté míry stále zintenzivňovat. Z výzkumů vychází evidentní domněnka, že psychologické mechanismy, jako je zvýšené sebevědomí, sebedůvěra a sebekontrola, vypracované prostřednictvím cvičení, podporují účinnější a logičtější kontrolu příjmu potravy. Režim cvičení a stravovacího chování a jejich vliv na udržení dlouhodobého úspěchu v rámci udržení tělesné hmotnosti je důležitá otázka, která obecně může ovlivnit velké množství jednotlivců.

Biddle¹⁰⁵ poukazuje na fakt, že v době prezentace jeho článku existuje již několik set studií a více než 30 narativních nebo metaanalytických výzkumů v oblasti účinků pohybové aktivity. Tyto shrnuly potenciál pro výkon jako terapii pro klinické nebo subklinické deprese nebo úzkosti, a dále použití fyzické aktivity jako prostředku ke zlepšení kvality života prostřednictvím posílení sebeúcty, zlepšení stavu nálady, snížení pocitu úzkosti, zvýšení odolnosti, nebo zlepšení spánku. Dostatečné důkazy nyní existují i v oblasti účinnosti cvičení v léčbě klinické deprese. Navíc, cvičení má podle něj mírný vliv i na snížení úzkosti a může zlepšit fyzické sebevnímání a v některých případech komplexního sebehodnocení.

Biddle¹⁰⁶ dále upozorňuje na velké nedostatky v systematickosti uskutečňování studií, a proto lze i přes velkou snahu organizací, které tyto studie provádějí říci, že konkrétní efekt, či skupina faktorů, ovlivňujících psychiku, z hlediska výživy a pohybové aktivity není stále jasně definována.

¹⁰⁵ BIDDLE, S., FOX, K. *Motivation for physical activity and weight management* Int J Obes Relat Metab Disord [online]. 1998 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://www.nature.com/ijo/journal/v22/n1/abs/0800541a.html>

¹⁰⁶ tamtéž

Práce v dehydrataci – pitný režim

Jednou ze základních determinant zdravého životního stylu a zároveň i jeho logickým předpokladem je adekvátní přísun tekutin v průběhu dne. Působení jeho nedostatku bylo objektem studie, kterou realizovala americká armáda už v roce 1958¹⁰⁷. Tři skupiny mužů zde byly aktivně dehydrovány po dobu tří týdnů zvýšenou teplotou prostředí s tím, že první skupina dostala čas na adekvátní aklimatizaci už před testem. První a druhá skupina absolvovala kondiční trénink, třetí zůstávala pasivní.

Bylo zjištěno, že VO₂ Max se dehydratací snížilo u všech skupin, nicméně první a druhá skupina v porovnání s pasivní třetí skupinou dokázala udržet jeho vyšší hodnotu. Výsledkem studie je konstatování pozitivního vlivu pohybové aktivity na pracovní výkonnost při ztížených podmínkách dehydratace. Zajímavý postřeh je ovšem, že nebyly zaznamenány zásadní rozdíly mezi první a druhou skupinou.¹⁰⁸

Náklady na léčbu

V rámci hledání argumentů v kontextu národní úrovně zmiňuje studie britského ministerstva zdravotnictví¹⁰⁹ vysokou cenu za řešení problémů spojených se zhoršeným zdravotním stavem, kdy, dle odhadu, 17% výdajů ve zdravotnictví směřuje na duševní nemoci a poruchy, přes hospitalizace, farmakoterapie a konzultace. Ostatní náklady jsou vynaloženy prostřednictvím poskytování sociálních služeb, dávky nemocenské a dávky v invaliditě a ztrátě produktivity práce, s 15% a 26% dní v rámci pracovní neschopnosti u mužů a žen, která je způsobené duševními poruchami.

¹⁰⁷ JOURNAL OF APPLIED PHYSIOLOGY vol. 12 no. 2 189-194 *Work Performance After Dehydration: Effects of Physical Conditioning and Heat Acclimatization* 1958 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://jap.physiology.org/content/12/2/189.short>

¹⁰⁸ tamtéž

¹⁰⁹ DEPARTMENT OF HEALTH. NHS Executive. Burdens of disease: a discussion document. [online]. 1996 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1861058/>

Vlivy tělesného cvičení na duševní funkce byla široce studovány z počátku 20. století. Nicméně, protichůdné výsledky experimentálního výzkumu vedly autory k nutnosti identifikovat několik metodických faktorů, kterými se lze řídit v realizaci těchto studií, včetně:

- povahy psychologické úkolu;
- intenzita a trvání fyzické zátěže.

Účelem článku¹¹⁰, který prezentoval Sports Medicine v roce 2002 bylo poskytnout informace, z hlediska optimalizace výkonu, v rámci hlavních účinků vlivu fyzikálních charakteristik na kognitivní výkon. V tomto rámci byly během posledního desetiletí pozorovány některé shodné výsledky. Nedávné studie, využívající především složité rozhodovací úlohy, poskytly výsledky reprezentující jasnou podporu zlepšení kognitivního výkonu během cvičení. V návaznosti na to byly navrženy různé faktory, přispívající ke zvýšení kognitivní účinnosti.

Za prvé, zvýšení úrovně vzrušení, týkající se fyzické námahy je jen hypotetické, nicméně zlepšení rozhodovacího výkonu bylo pozorováno bezprostředně po přírůstku adrenalinu během cvičení. Tyto pozitivní účinky by mohly být dále posíleny pomocí nutričních faktorů, jako jsou sacharidy nebo tekutiny. Každopádně se ale nezdálo, že byt tato zvýšená schopnost mohla být nějak ovlivněna kondicí.

Zadruhé, analýza distribuce úkolů byla navržena tak, aby se vysvětlilo zlepšení v kognitivním výkonu během cvičení. Tento efekt především zdůrazňuje význam motivačních faktorů v rámci plnění těchto úkolů.

¹¹⁰ BRISSWALTER J., COLLARDEAU M., RENÉ A., Sports Medicine, Volume 32, Number 9 *Effects of Acute Physical Exercise Characteristics on Cognitive Performance* [online]. 2002 [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: <http://www.ingentaconnect.com/content/adis/smd/2002/00000032/00000009/art00002>

Nakonec, když byl daný kognitivní výkon prováděn během cvičení, konzistentní výsledky ukázaly, že účinek úzce souvisí s energetickým omezením úlohy. Čím větší je spotřeba energie, tím větší pozornost slouží k ovládní pohybu.

Velice komplexní studie¹¹¹, prezentovaná ve Scandinavian Journal of Work, Environment & Health v roce 2002 popisuje velice do hloubky problematiku pracovní výkonnosti, tento dokument systematicky zkoumá literaturu o účinnosti programů fyzické aktivity na pracovištích a v jeho rámci byly provedeny komplexní počítačové vyhledávání literatury a vyhledávání referencí. Dále bylo provedeno manuální vyhledávání v osobních databázích s použitím následujících kritérií pro zařazení: randomizovaná kontrolní nebo kontrolní studie, pracující populace, firemní programy na podporu fyzické aktivity nebo fyzické kondice a pracovní výkonnost. Kvalita studie byla hodnocena v rámci devíti metodologických kritérií. Tvrzení ve formě závěrů byly založeny na pětiúrovňovém hodnotícím důkazním systému.

V rámci zkoumání bylo identifikováno 8 studií (4 randomizované kontrolní studie a 4 kontrolní studie), ale jejich metodická kvalita byla všeobecně nízká. Výsledky byly zmiňovány v oblasti absencí, uspokojení z práce, pracovního stresu, produktivity, a fluktuace zaměstnanců. Důkaz o účinku pohybové aktivity byl omezen na prezenci, bezvýhodný pro uspokojení z práce, pracovní stres a fluktuaci zaměstnanců, a mizivý na produktivitu.

Vědecké důkazy o účinnosti programů fyzické aktivity na pracovištích jsou stále omezené i vzhledem k tomu, že jen velice málo vysoce kvalitních randomizovaných studií, pozitivní účinky pohybové aktivity dokládají, ale především těchto studií je obecně málo. „Budoucí randomizované kontrolní studie by měly věnovat zvláštní pozornost popisu randomizace, začlenění

¹¹¹ CURRENT OPINION IN PSYCHIATRY: BEHAVIOURAL MEDICINE *Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity*, Volume 18 - Issue 2 - p 189-193 2002 [online]. [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: http://journals.lww.com/copsychiatry/Abstract/2005/03000/Exercise_and_well_being_a_review_of_mental_and.13.aspx Penedo, F., Dahn, J.

kritérií, dodržování a analýzy podle záměru k dosahování cílu ve zvolené oblasti.¹¹²

Autoři článku upozorňují na fakt, že ačkoli je všeobecně pozorovatelným úkazem relativně velká propagace zdravého životního stylu, tak pouze objektivní menšina cílové skupiny provozuje pohybovou aktivitu na úrovni, která by udržela, či případně rozvíjela jejich úroveň zdraví, respektive fitness.

„Vzhledem k tomu, že pravidelná fyzická aktivita je spojena se snížením negativních faktorů, ovlivňujících zdravotní stav, tak směřování lidí k vyšší, nebo pravidelnější pohybové aktivitě by mělo být jednou z hlavních obecných priorit. Vzhledem k pozitivnímu vlivu cvičení na zaměstnance by měli zaměstnavatelé pozorovat zlepšení výkonu z hlediska psychického. V současné době již velké korporace kladou větší důraz na implementaci zdravotně, či pohybově orientovaných programů pro zaměstnance, které zvyšují jejich úroveň fitness. Tento trend se v posledních dvaceti letech znatelně rozšiřuje.“¹¹³

Vzhledem k tomu, že v literatuře ani v praxi nejsou jasně uvedené rozdíly, zabývá se tato studie mimo jiné jasným rozdělením následujících oblastí:

- fyzická aktivita;
- fitness;
- cvičení.

¹¹² CURRENT OPINION IN PSYCHIATRY: BEHAVIOURAL MEDICINE Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity, Volume 18 - Issue 2 - p 189-193 2002 [online]. [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: http://journals.lww.com/copsychiatry/Abstract/2005/03000/Exercise_and_well_being_a_review_of_mental_and.13.aspx Penedo, F., Dahn, J.

¹¹³ tamtéž

Vzhledem k jednoznačnosti výše zmíněného, směrem k obsahu a zamýšleným výstupům práce byl tento objekt zájmu sjednocen do pojmu „programy fyzické aktivity na pracovištích“.¹¹⁴

Výsledky studií nadále podporuje rostoucí literatura o tom, že cvičení, respektive fyzická aktivita má blahodárné účinky napříč mnoha fyzických, psychických a zdravotních oblastech. Obecně platí, že jednotlivci, zapojení do pravidelné fyzické aktivity evidují více žádoucích zdravotních výsledků v celé řadě ukazatelů. Podobně, účastníci randomizovaných klinických studiích s obsahem fyzické činnosti vykazují také lepší zdravotní výsledky, včetně zlepšení obecných ukazatelů souvisejících se zdravím.¹¹⁵

Studie v této oblasti mají několik jasných důsledků pro klinickou praxi a výzkum. Většina prací naznačuje, že cvičení a fyzické aktivity jsou spojeny s lepší kvalitou života a snížením potřeby zdravotní péče. Proto může obecné hodnocení a podpora cvičení a fyzické aktivity být prospěšné při dosahování žádoucích přínosů napříč populací. Opět je třeba zdůraznit určitá metodická omezení, a to zejména v oblasti výzkumu zahrnující randomizované klinické studie. Tyto studie mají totiž tendenci zahrnovat jen omezenou velikost vzorku populace s krátkým navazujícím obdobím, čímž jsou pak logicky omezeny klinické důsledky výhod spojených s fyzickou aktivitou.¹¹⁶

¹¹⁴ CURRENT OPINION IN PSYCHIATRY: BEHAVIOURAL MEDICINE Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity, Volume 18 - Issue 2 - p 189-193 2002 [online]. [cit. 2013-03-15].]. Dostupné z: http://journals.lww.com/copsychiatry/Abstract/2005/03000/Exercise_and_well_being_a_review_of_mental_and

13.aspx Penedo, F., Dahn, J.

¹¹⁵ tamtéž

¹¹⁶ tamtéž

5. REALITA VERSUS TEORIE V PRAXI FIREM A PODNIKŮ

V praxi firem a podniků, respektive v realitě fungování pracovníka z hlediska zaměstnavatele je řešen v podstatě jeden základní problém, což je tlak na co nejvyšší efektivitu využití placeného času pracovníka. A právě efektivita vedení lidí je ve svém důsledku hodnocena především účinností. Proto často systém, resp. zaměstnavatel chce, aby motivací byl plat a strach z jeho snížení, či ohrožení pozice zaměstnance a ne snaha užít si práci, je to totiž jednodušší.

Pokud se na věc snažíme dívat logicky, tak je implementace pohybové aktivity do denního režimu pracovníka jasnou volbou z hlediska procesů, která tato v organismu způsobuje. Jak zmiňuje Křivohlavý¹¹⁷ „Cvičení ovlivňuje nejen fyzickou stránku člověka. Má vliv i na zlepšení řady psychických projevů. Příkladem může být pozitivní vliv cvičení na zlepšování depresí zatížené psychiky, na snižování úrovně úzkosti (anxiety), zvyšování kladného sebehodnocení a posilování psychiky v boji se stresem.“¹¹⁸ Nicméně logika v této problematice, zdá se nehraje zdaleka rozhodující roli.

Vzhledem k tomu, že limity psychické činnosti jsou teoreticky neomezené lze tvrdit, že lidé pracují pod svým potenciálem. To otevírá velké množství příležitostí pro zvýšení výkonnosti. Otázkou tedy je, zda většího efektu dosáhneme, zvýšíme-li pomocí výše zmíněných mechanismů úroveň zdraví, nebo je jednodušší zvýšit tlak na výkon pomocí vnější motivace. Není totiž pochyb o tom, že myšlenka tvorby různých programů pro zaměstnance je velice atraktivní. Jak prezentuje i Wagnerová „Vzdělávání se, rozvoj jedince a práce by měly být vlastně neoddělitelné a navzájem naprosto propojené.“¹¹⁹

¹¹⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

¹¹⁸ tamtéž

¹¹⁹ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

V praxi se ovšem dostáváme ke konfliktu relativně velkého objemu pracovní síly, která je přirozeně motivována získat zaměstnání, což znamená mnohdy větší efekt, než motivace si zaměstnání udržet. Situace na trhu práce tak logicky nahrává zaměstnavateli, který si může volit podmínky a motivovat čistě pracovní pozicí a platem i přesto, že „zbavit“ se stávajícího zaměstnance je finančně i právně velice náročné.

V představě o zaměstnanci v úvaze o zdraví se automaticky nabízí model někoho, kdo sedí v kanceláři a má relativně dost možností, jak pracovat sám se sebou, nebo modifikovat své pracovní prostředí. Pokud však pominu manuální profese, tak zde máme velkou řadu zaměstnání, kde jsou tyto možnosti velmi omezené. Tam jsou pak logicky směrem ke zvýšení výkonnosti zařazovány umělé postupy pro zvyšování vnější motivace. Např. Wagnerová¹²⁰ zmiňuje doporučení k plánování čtvrtletní kontroly plnění dohod o pracovní výkonnosti.

Situaci v praxi pracovního trhu tedy reprezentuje především obecná touha po zefektivňování veškerých procesů v pracovním prostředí, která se odráží na zvýšených nárocích na zaměstnance, kteří prošli procesy downsizingu. Cílem firem a i samotných zaměstnanců by pak tedy měla být motivace dosahovat a udržovat co nejvyšší pracovní výkonnost.

¹²⁰ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

6. NAVRHOVANÉ METODY ZVYŠOVÁNÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI V ZÁVISLOSTI NA ZDRAVÍ

Křivohlavý¹²¹ ve své knize rozděluje a popisuje různé teorie zdraví. K tématu této práce promlouvá varianta pojetí zdraví, které ho popisuje jako zboží. Svým způsobem může být zdraví chápáno jako určitý nehmotný potenciál, kterým lze argumentovat v pracovním vztahu. Seedhouse, z jehož předlohy v tomto případě Křivohlavý vychází, popisuje zdraví doslova jako komoditu, tedy obchodovatelnou hodnotu.¹²²

Je zřejmé, že zdraví pracovníka má určitou hodnotu, především vzhledem k okolnostem, které nastávají v případě, je-li jeho zdraví ohroženo, či přímo poškozeno. Tím pádem schopnost „býti zdrav“ nabývá v tomto směru zásadní hodnoty i vzhledem k pracovní výkonnosti, pokud na ní budeme pohlížet z dlouhodobého hlediska. Budeme-li takto uvažovat v kontextu duševní výkonnosti, bude evidentním závěrem, že je výhodné působit pozitivně i na fyzické.

Níže uvádím, v kontextu optimálního denního režimu, ucelený souhrn faktorů, které se účastní problematiky ovlivňování pracovní výkonnosti, s přihlédnutím ke zdravé výživě a pohybové aktivitě, respektive zdraví jako takovému. Tento je rozdělen na aktivní a pasivní složku možného působení na jedince.

¹²¹ KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

¹²² SEEDHOUSE, I., 1995 In: KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

6.1 Aktivní složka

Vzhledem k tomu, že člověk je svou konstitucí a historií vývoje předurčen k aktivitě, tak pohyb logicky podporuje funkci všech tělesných systémů. Libor Vítek¹²³ uvádí, že „Mnoho pracovišť, vzhledem k orientaci čistě na výkon, není uzpůsobeno pro pohybové aktivity či relaxaci. Zaměstnavatelé v České republice prakticky žádným, nebo jen minimálním způsobem podporují pohybové aktivity svých zaměstnanců.“¹²⁴ Dále pokračuje tvrzením, že „Podle současných odhadů má zhruba 60-70% světové populace nedostatek pohybu.“¹²⁵

Zde shrnuji možný přístup k dělení pohybových aktivit dle systému, obsahu a časového fondu.

6.1.1 Řízené pohybové aktivity

S odkazem na studii zaměřenou na analýzy změn při zařazení pohybové aktivity do denního režimu¹²⁶, kde lidé nejvíce ocenili organizaci celého pohybového programu, přestože primárním cílem byl v důsledku samotný výzkum, je třeba brát na tyto výstupy zřetel. Pokud je tedy lidem prezentován jasný systém a jeho benefity, je pro ně představa určité změny uchopitelnější a příjemnější. Je však třeba uvědomit si reálné a teoretické možnosti podpory zaměstnanců ve sportu.

¹²³ VÍTEK, L. Jak ovlivnit nadváhu a obezitu, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2247-4

¹²⁴ tamtéž

¹²⁵ tamtéž

¹²⁶ PUBLIC HEALTH REP. 85(10): 905–911. *Response to physical activity programs and their effects on health behavior*. 1970 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2031775/?page=1>

- **Rehabilitační cvičení**

Rehabilitace jako taková je velice podceňovaná složka komplexu pohybových aktivit, která spojuje pozici neaktivity v pracovním poměru s finální pohybovou aktivitou – ve své podstatě umožňuje realizaci obou a zároveň řeší problémy, které u obou vznikají. Dle mého názoru do jisté míry závisí na inteligenci a preferencích zaměstnanců, protože lidé obecně nejsou příliš zvyklí na prevenci ve smyslu péče o svůj pohybový aparát. Rehabilitace, resp. fyzioterapie není sama o sobě tak zábavná, jako třeba sport, nejen proto, že člověk zde zjišťuje především problémy.

Zároveň je třeba říci, že úspěšnost rehabilitačního procesu většinou zásadně závisí nejen na fyzické, ale i volní participaci jednotlivce. S přihlédnutím k potenciálu prevence lze říci, že rehabilitace je vhodná a lze důrazně doporučit pro každého, čím se stává aktivitou doslova unikátní a v logické posloupnosti tak předchází kondičnímu cvičení.

- **Kondiční cvičení**

Kondiční cvičení lze chápat jako optimální variantu skloubení různých druhů pohybových aktivit do logického celku, který má v rámci svého působení pozitivní vliv na úroveň trénovanosti organismu ve všech směrech a z toho plynoucího potenciálu zdraví.

- **Sport**

V rámci sportu už neřešíme pouze celkový rozvoj organismu, ale přeléváme se i do negativních dopadů dané aktivity. Sport charakterizujeme jako činnost, jejíž do jisté míry primárním cílem je podávání výkonu. To samozřejmě v kontextu zkoumané problematiky můžeme hodnotit z pohledu, že závodní činnost bude mít pozitivní vliv na sílu osobnosti a že případná herní složka bude určitým způsobem rozvíjet její dynamiku.

Nicméně dopad přetěžování pohybového aparátu se bude projevovat především v únavě a tím zvýšené potřebě regenerace a zároveň v určitém poškozování těla, které je pak ve finále příčinou zvýšené pracovní neschopnosti z důvodu absence.

6.1.2 Individuální pohybové aktivity

Individuální pohybové aktivity vyžadují dostatečnou dávku vnitřní motivace, nebo adekvátní systém obměňované vnější motivace. Lze říci, že pokud člověk přesně ví, co od cvičení chce získat, je individuálně prováděná aktivita tou optimální variantou. Zde ovšem opět narážíme na problematiku vyčerpání organismu ze sportu, kdy je jedinec unavený nejen po tréninku, ale i z trávení většího množství výživy. Zároveň se zde zvyšuje potřeba kvalitnějšího a delšího spánku pro regeneraci.

Individuální trénink má nesporné výhody v efektivitě využití času cvičení, nicméně principiálně vyžaduje kvalitní znalost problematiky tréninku, tak, aby byl adekvátní objem a intenzita cvičení. V tomto případě je na místě využít tréninkový systém, založený na poradenství fitness trenéra.

6.1.3 Jednorázové pohybové aktivity

Jednorázové aktivity, ať už formou několikahodinové, jednodenní, či vícedenní jsou výtečným doplňkem k životnímu stylu s obsahem pravidelných pohybových aktivit. Stejně jako dovolená, která má principiálně svůj primární účel v působení na psychickou relaxaci – ať už v rámci prováděných aktivit, nebo směrem ke změně psychických činností. Vzhledem k obsahu ji dělíme na aktivní a pasivní. V případě aktivní dovolené můžeme opět uvažovat v rámci výhod a nevýhod. Positivní je změna prostředí a aktivit a nevýhodou opět tendence k vlastnímu přeceňování a nadhodnocování svých schopností

v porovnání s objektivní realitou. Pasivní dovolená by měla být oproti tomu psychicky relaxační a vždy individualizovaná.

Riziková stránka cvičení

„Tělesné cvičení, případně určitý druh sportovní činnosti, může nabýt charakteru návykové činnosti (addikce). Psychologové jí označují termínem „psychologická addikce“ nebo lépe „pozitivní addikce“. Tímto termínem jsou označováni např. Nezdolní běžci dlouhých tratí, někteří lyžaři na běžkách, někteří horolezci, ale i medituující jedinci apod.“¹²⁷

Ze své praxe mohu potvrdit tendence lidí, kteří začnou žít svůj inovovaný životní styl ve smyslu určité závislosti na jisté „pravidelné dávce“ pohybové aktivity. Tito lidé pak nedbají varovných signálů organismu a vystavují se tak, v důsledku mnohdy i záměrně, rizikům přetrénování.

V tuto chvíli pak nastává situace, kdy mají nezdolné nutkání jít cvičit a v rámci tohoto problému je pak objem, či intenzita cvičení příliš vysoká. Zároveň s využitím jakékoli formy pohybu pak lidé usilují o únik z reality běžného života. Především v okamžicích, kdy fyzický, resp. sportovní výkon vyžaduje velkou dávku buď soustředění a volního úsilí, nebo nutí cvičence k překonávání bolesti, tento pak nemá kapacitu řešit problémy svého všedního dne, teoreticky i určitým způsobem všedního života. Logicky pak, není-li se svým životem, či prací spokojený, vyhovuje mu tento benefit tím více a v důsledku se pak snaží v této oblasti vydržet co nejdéle. Tím pak samozřejmě dochází k přetrénování, protože výkonová kapacita lidského organismu je omezená.

¹²⁷ KŘIVOHLAVÝ, J. Psychologie zdraví, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4

6.2 Pasivní složka

6.2.1 Zdravá výživa

Reálné a teoretické možnosti podpory zaměstnanců ve výživě se, nejen z mého pohledu, dost různí. Přestože jsou obvykle překládány problémy ve smyslu příliš náročných podmínek realizace, dovolím si tvrdit, že jedinou překážkou je nedostatek motivace na obou stranách. Mohli bychom usuzovat, v kombinaci s usnesením WHO¹²⁸, že tripartita bude chápat důležitost této problematiky, bohužel se to však neděje.

V rámci mého dotazování mě bylo pouze v několika případech prezentováno, že firemní kantýny přihlížejí na možnost volby zdravější stravy upravenou nabídkou, obvykle možností volby jednoho „zdravějšího jídla“, ale tím jejich iniciativa končí. V rámci firem žádná větší spolupráce neexistuje.

Přestože je tedy vliv adekvátní výživy na zdraví jedince evidentně pozitivní a zprostředkovaný dopad na zvýšení pracovní výkonnosti nebo minimálně pracovního potenciálu obecně předpokládaný, nevyvíjejí společnosti v této oblasti dostatečnou iniciativu. Osobně vidím chybu spíš ve způsobu přemýšlení pracovníků i jejich vedení, protože z pohledu společnosti jsou výživové programy pro zaměstnance jasně vratnou investicí ve formě jejich lepší funkčnosti a z pohledu zaměstnance je důsledek ztotožnění se tímto programem evidentním benefitem.

6.2.2 Relaxace, Regenerace a Spánek

V rámci ryze pasivního ovlivňování úrovně zdraví, které ovlivňuje pracovní potenciál je třeba přemýšlet především o základních stavebních

¹²⁸ PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

kamenech vyrovnané homeostázy, z nichž tím nejdůležitějším je adekvátní spánkový režim.

Je dost pravděpodobné, že v rámci aktivit společnosti není obvyklé např. školit pracovníky o – na první pohled – logických pozitivních účincích spánku, nicméně jasně podaná fakta a definice benefitů jednotného a rozumného denního, respektive spánkového režimu by možná mělo zajímavý efekt.

6.3 Pasivní metody zvyšování pracovní výkonnosti

Mohlo by se zdát, že v diskuzi o zdraví budeme uvažovat pouze pohybovou aktivitu jako jeho základní předpoklad. Ovšem, i s odkazem na analýzu principiálního problému vztahu pohybové aktivity a výkonnosti můžeme dojít k potřebě definice jakéhosi mentálního zdraví. A to, stejně jako to fyzické, lze určitým způsobem ovlivňovat vzděláváním.

Vzdělávání je ve své podstatě určitý pasivní příjem informací, v rámci něž by se mělo investovat do tréninku budoucí generace. Ovšem použití daného vědění je do jisté míry dílem inteligence, kterou Paulík¹²⁹ popisuje, jako „schopnost adaptovat se na požadavky prostředí a adekvátně jim dostát“, stejně jako Wagnerová, která dodává, že „vzdělávání se, rozvoj jedince a práce by měly být vlastně neoddělitelné a navzájem naprosto propojené.“¹³⁰

Využívání doplňků výživy a různých metod na zvýšení aktivity mozku je v této oblasti často diskutovaným tématem. Zásadní otázkou je, zda využívání doplňků a medikamentů k paralelnímu útlumu fyzická je rozumnou možností v úvaze o dlouhodobější výkonnosti.

¹²⁹ PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6

¹³⁰ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

V rámci pasivních metod bychom uvažovali především o interních firemních motivačních strategiích, dále o seminářích pořádaných v rámci i mimo společnost. Jako vrchol práce s duševním potenciálem jedince pak lze uvést koučování.

Z pohledu zkoumané problematiky práce zde zmíním obecně známý produkt, který zprostředkovává pracovníkům možnosti jak pracovat na svém zdraví a to jsou benefitní programy, které nabízejí příležitost nakupovat služby z oblasti zdraví a sportu za zvýhodněnou cenu. Benefitní programy mají z mého pohledu velký potenciál, nicméně v tuto chvíli slouží pouze jako pasivní motivace a ne jako aktivní a systémová strategie práce se zdravím zaměstnanců.

Benefity mají velké plus v tom, že jsou výhodné pro zaměstnavatele a tím pádem velice rozšířené. Z pohledu mé praxe se ovšem pokusy o navazující zdravotní programy obvykle nezakládají na žádném výzkumu, ale jsou výsledkem pouhého marketingu poskytovatelů. Mimo to se zdravotní programy zaměřují spíše na řešení již nastalých zdravotních problémů než na jejich prevenci. V neposlední řadě pak snaha poskytovatelů dostat se na seznam služeb, které si lze v rámci benefitů pořídit promítá v opomíjení jejich primárního účelu, tedy rozvoje zdraví.

V důsledku to pak vypadá tak, že zaměstnanci si přes benefity nakupují výrobky, či služby, které by si koupili i běžně a snaží se tak ušetřit na svých obvyklých výdajích, místo aby pomocí tohoto programu investovali do svého zdraví. To už je ovšem ale otázka vnitřní motivace, nebo právě mnou výše zmiňované nepřítomnosti nabídky individualizovaných systému péče o zdraví konkrétního člověka, které se v rámci studií ukázaly efektivní, ale v praxi na tyto výsledky stále ze strany firem nepřichází adekvátní reakce.

6. DISKUZE

V rámci zpracovávání tématu pracovní výkonnosti a faktorů, které by ji mohly nepřímo ovlivňovat jsem měla možnost posoudit nejen tvrzení našich autorů v dostupné literatuře, ale i zhodnotit velké množství zahraničních studií a odborných článků, které se touto problematikou aktivně zabývají už několik desítek let. Při posuzování výstupů těchto dokumentů jsem se snažila najít společné proměnné pro podporu argumentů, které budou reprezentovat evidentní vhodnost zařazování pohybových programů a programů zaměřených na zdravou výživu v oblasti společností.

Přestože jsem předpokládala, že výsledky studií budou evidentní, tak, jak to do jisté míry předkládá literatura, v hlubším posouzení veškerých zjištěných faktů jsem musela přijmout evidenci jistých rozporů v tvrzení jednotlivých vědeckých týmů. Práci jsem začala psát s myšlenkou, že budu pouze potvrzovat, pro mě faktické tvrzení, že zdravá výživa a vhodně zvolená pohybová aktivita skrze svůj vliv na zdraví člověka bude automaticky podporovat jeho pracovní výkonnost. Při posuzování výsledků studií a článků a v konfrontaci s dostupnou literaturou jsem však došla k zásadním nejasnostem ve smyslu nejednotnosti názoru na finální ovlivňování pracovního výkonu. Lze říci, že drtivá většina zdrojů uvádí, že zvýšená úroveň zdraví může mít pozitivní vliv na pracovní výkonnost. Ovšem stejná většina uvádí, že primárním předpokladem pro její změnu je především úroveň vnitřní a vnější motivace, v kombinaci s inteligencí pracovníka.

Ve výsledku si dovolím tvrdit, že při shrnutí veškerých zhodnocených informací lze konstatovat, že individuálně vhodná a adekvátní skladba potravin, v kombinaci se stejně přiměřenou pohybovou aktivitou, má pozitivní vliv na obecnou úroveň zdraví a v důsledku na zvýšení potenciálu organismu pro pracovní výkonnost. Avšak využití tohoto potenciálu a jeho přeměna na výkon už je podmíněna psychickými faktory, jako je motivace, inteligence a uvědomění.

ZÁVĚR

Na problematiku pracovní výkonnosti se můžeme dívat z mnoha pohledů. Například z historického hlediska bychom mohli uvažovat o původním systému hierarchie jakékoli skupiny, kdy, řečeno aktuálními termíny, měli mladší jedinci hlavním obsahem své činnosti práci manuální a ti starší pak funkci poradenskou, tedy zásadní rozhodnutí a řízení tvořili lidé s relativně malým množstvím pohybové aktivity v kombinaci s vyšším věkem. Od tohoto formátu se ovšem poslední desetiletí upouští a skoro by se dalo říci, že zde existuje určitá teoretická tendence toto pravidlo zcela převrátit.

V dnešní době se zásadně zkracuje životnost pracovníků na nízkých až středních pozicích. Toto je způsobeno velkými nároky na pracovní výkon, nejen z hlediska kvalitativního, ale i kvantitativního. Tento trend reprezentuje např. velmi diskutovaná problematika přijímání žen, které mají rodinu a ještě nemají děti. Pohybujeme se na trhu práce a tento se stále více stává trhem v pravém slova smyslu, kdy se doslova obchoduje s časem, energií a pracovním potenciálem zaměstnanců s tím, že tento proces je pro jeho optimální efektivitu zbaven emocí a je definován především snižováním nákladů na všech polích s primárním cílem udržitelně konkurovat.

V rámci této práce jsem měla možnost diagnostikovat z mého pohledu relativně dost zásadní paradox, který vychází z kombinace aktuální situace v pracovním prostředí, desítek studií a analýz, které překvapivě sahají i desítky let do minulosti, obecného vědění a zdravého rozumu a mé osobní praxe. Zjednodušeně by se dalo říci, že přestože je oběma stranám interakce, zaměstnanci i pracovníkovi, jasné a zřejmé, že úroveň zdraví je důležitým faktorem pro jakoukoli funkčnost jedince, je tento zcela jednoznačně opomíjen.

I při pohledu na aktivní působení státu nemůžeme být spokojeni, protože cesta pro přijímání nových zákonů, které pomáhají zaměstnancům v rozvoji kvality jejich života, je velmi obtížná a v podstatě všechny výsledky těchto

jednání do jisté míry ztěžují zaměstnavatelům jejich systém minimalizace nákladů. Na druhou stranu ale, pokud například každá, zákonem nařízená pauza v pracovním procesu, znamená v globálním měřítku pro firmy milionové ztráty, je opět jen logickým vyústěním pracovat na prevenci negativních důsledků pracovní aktivity a dávat zaměstnancům informace a podporu k jejich výsledné činnosti a teoreticky tak dosáhnout daleko vyšší efektivity při nižší časové dotaci.

Naprostá většina studií, zmíněných v této práci jasně deklaruje zlepšení všech fyzických ukazatelů kvality života při zvýšení zdraví, při jeho aktivním ovlivňování výživou a pohybovou aktivitou. Zároveň zmiňují i obecné zlepšení psychických stavů. To vše by logicky mělo vést i ke zvýšení pracovní výkonnosti, nicméně v praxi se to zcela jasně neprokazuje.

Pokud tedy shrnu získané informace, tak lze tvrdit, že zvýšená úroveň zdraví, ať už jí je dosaženo jakkoli, zvyšuje úroveň pracovního potenciálu jedince ve smyslu zvýšené odolnosti pro pracovní zatížení a zvýšení jeho použitelnosti v pracovním procesu ve oblasti snížení absencí a dále snížení negativních dopadů pracovní činnosti na jeho pohybový aparát, funkčnost tělesných systémů a psychiku díky preventivnímu aspektu zvyšování úrovně zdraví. Dále lze konstatovat, že vliv adekvátní pohybové aktivity a zdravé výživy na úroveň zdraví je objektivně ryze pozitivní.

Zároveň zde ovšem musím ujasnit základní problém, týkající se pracovní výkonnosti v duševním smyslu. I přesto, že zvýšíme zaměstnancův pracovní potenciál pozitivním působením na jeho zdraví, nemůžeme zaručit navazující a vůbec ne stabilní a dlouhodobé zvýšení pracovní výkonnosti. Toto je primárně dané vnitřní motivací. Nicméně jak bylo prezentováno v několika ze studií, tato vnitřní motivace může být v návaznosti na firemní programy podporující zdraví zvýšena, pokud se s nimi pracovník ztotožní, což už závisí na jejich prezentaci a obsahu, ale především na změně uvažování managementu a jejich samotnému uskutečnění.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- 1) FOŘT, P. *Tak co mám jíst*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1459-2
- 2) HUBINKOVÁ, Z., BAKIC-TOMIC, L., SURYNEK, A. *Psychologie a sociologie ekonomického chování 3., aktualizované, doplněné a přepracované vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2008 ISBN 978-80-247-1593-3
- 3) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- 4) KONČALOVÁ, M. *Metoda MFK, Informatika ve fyzioterapii*, Praha: MFK Centrum, s r.o., 2. vyd. 2011. ISBN 978-80-254-9077-8
- 5) KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*, 3. vyd., Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4
- 6) NOVÁKOVÁ, I. *Zdravotní nauka* 2. díl, Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3709-6
- 7) PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6
- 8) STACKEOVÁ, D. *Relaxační techniky ve sportu*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3646-4
- 9) ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4151-2
- 10) ŠRÁMKOVÁ, J. *Zdravotnická psychologie – Teorie a praktická cvičení*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1068-5
- 11) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 978-80-247-0405-0
- 12) VÍTEK, L. *Jak ovlivnit nadváhu a obezitu*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2247-4
- 13) WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

- 14) ZACHAROVÁ, E., HERMANOVÁ, M., ŠRÁMKOVÁ, J. *Zdravotnická psychologie – Teorie a praktická cvičení*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2068-5

.....

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- 1) SIZER, F., WHITNEY, E. *Nutricion concepts and controversies*, ninth edition. Wadsworth, Canada: Thomson Learning, Inc., 2003. ISBN 0534-57799-7

.....

Seznam použitých internetových zdrojů

- 1) BEEHR, T., NEWMAN, J. Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review, 2006. [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x/abstract>
- 2) BIDDLE, S., FOX, K. Motivation for physical activity and weight management *Int J Obes Relat Metab Disord* [online]. 1998 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.nature.com/ijo/journal/v22/n1/abs/0800541a.html>
- 3) CURRENT OPINION IN PSYCHIATRY: Behavioural medicine Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity, Volume 18 - Issue 2 - p 189-193 2002 [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://journals.lww.com/copsychiatry/Abstract/2005/03000/Exercise_and_well_being__a_review_of_mental_and.13.aspx Penedo, F., Dahn, J.

- 4) DEPARTMENT OF HEALTH. NHS Executive. Burdens of disease: a discussion document. [online]. 1996 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1861058/>
- 5) GOMEZ, F., KOSTENKOVA, K. The Influence of Diet and Physical Activity on Brain Repair and Neurosurgical Outcome [online]. 2008 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3225186/>
- 6) HANÁKOVÁ, E. Terminologický slovník BOZP, 1972, [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Pracovn%C3%AD_v%C3%BDkonnost
- 7) MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Zdraví 21, Výklad základních pojmů, Úvod do Evropské zdravotní strategie, [online]. [cit. cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&ved=0CgkQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.ped.muni.cz%2Fz21%2Ftexty%2Fvyklad_zakladnich_pojmu_21%2Fdoc%2F001-kap_1-6.doc&ei=LY01UbTMJsWhO-WxgIgM&usg=AFQjCNE3I0YRo5ptJaTWhJB8T7B1ejLrlw&bvm=bv.43148975,d.ZWU
- 8) JOURNAL OF APPLIED PHYSIOLOGY vol. 12 no. 2 189-194 Work Performance After Dehydration: Effects of Physical Conditioning and Heat Acclimatization 1958 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://jap.physiology.org/content/12/2/189.short>
- 9) JOURNAL OF OCCUPATIONAL & ENVIRONMENTAL MEDICINE The Association Between Work Performance and Physical Activity, Cardiorespiratory Fitness, and Obesity, Volume 46 - Issue 1 - pp 19-25. [online]. 2004 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://journals.lww.com/joem/Abstract/2004/01000/The_Association_Between_Work_Performance_and.5.aspx
- 10) JOURNAL OF OCCUPATIONAL & ENVIRONMENTAL MEDICINE Work Ability, Physical Activity, and Cardiorespiratory Fitness: 2-year Results From Project Active, Volume 42 - Issue 9 - pp 906-910 [online].

- 2000 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://journals.lww.com/joem/Abstract/2000/09000/Work_Ability,_Physical_Activity,_and.12.aspx
- 11) PUBLIC HEALTH NUTRITION The influence of physical activity on mental well-being [online]. 1999 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=554844>
- 12) PUBLIC HEALTH REP. 85(10): 905–911. Response to physical activity programs and their effects on health behavior. 1970 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2031775/?page=1>
- 13) SCANDINAVIAN JOURNAL OF WORK, ENVIRONMENT & HEALTH. Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to work-related outcomes. Vol. 28, No. 2. 2002 [online]. 18. 8. 2012 [cit. 2013-03-18] Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/40967179>
- 14) WORLD HEALTH ORGANISATION Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health [online], 2002, [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_english_web.pdf
- 15) WORLD HEALTH ORGANISATION - PUBLIC HEALTH NUTRITION Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases. [online]. 18. 8. 2012 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: www.fao.org/docrep/005/AC911E/AC911E00.HTM

.....

Seznam ostatních zdrojů

- 1) MAREŠ, A. Analýza pracovní výkonnosti v podniku [online]. 2010 [cit. 2013-03-14]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Mojmír Snopek. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/171978/esf_m/.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Fialová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Vliv výživy a pohybové aktivity na zdraví a pracovní výkonnost

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 1

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 16

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Eva Nechlebová, Ph.D.