

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011–2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Andrea Berková

Pracovní klima a vztahy na pracovišti ve středně velké společnosti

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Martina Kalvodová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011–2014

BACHELOR THESIS

Andrea Berková

**Climate in workplace and relations within medium-sized
company**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Martina Kalvodová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.2.2014

Andrea Berková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce paní Mgr. Martině Kalvodové za příkladnou pomoc, rady, připomínky a metodické vedení, které mi poskytla při zpracovávání práce.

Anotace

Bakalářská práce vymezuje pojem péče o pracovníky, pracovní klima a zvláště interpersonální vztahy v pracovním kolektivu. Obrací pozornost na práci jako významný společenský a ekonomický fenomén v životě člověka. Antropogenní a sociogenní význam pracovní činnosti člověka se zaměřuje na problematiku výkonové motivace (cílevědomost, vytrvalost, síla, očekávání úspěchu, obava z neúspěchu a samostatnost) a dosahování úspěšných výkonů. Věnuje se projevům stresovaného jedince a pracovního vypětí, na základě strachu ze selhání, strachu z neúspěchu, zejména u workoholiků. Charakterizuje závislost na práci a popisuje workoholismus z hlediska zaměstnavatele, včetně negativního vlivu workoholika na interpersonální komunikaci. Ukazuje problém workoholismu z hlediska psychologie osobnosti, kde vrcholný pracovní výkon je jistou formou extáze a návalu adrenalinu, působící jako droga. Patologické pojetí práce mu přináší stavy úzkosti a strach, pocity nejistoty, odcizení, případně jiné negativní emoce, tvořící základ zlosti, kterou si workoholik vybíjí na svých nejbližších. Proto je poslední kapitola věnována prevenci workoholismu a psychohygieně.

Klíčové pojmy

Charakteristika workoholika, interpersonální komunikace na pracovišti, patologické pojetí práce, podniková kultura, pracovní klima, prevence workoholismu, stres, volný čas jako problém, vztahy na pracovišti, workoholismus, závislost na práci.

Annotation

Bachelor thesis defines concept of care workers, working climate and particularly interpersonal relationships in the working group. Draws attention to the work as an important social and economic phenomenon in human life. Anthropogenic and sociogenic meaning of human work focuses on issues of achievement motivation (self-discipline, endurance, strength, expectations of success, fear of failure and independence) and achieving successful results. He manifests a stressed individual and work stress, based on the fear of failure, the fear of failure, especially workaholics . It characterizes the dependence of the work and describes workaholism from the perspective of the employer, including the negative impact of a workaholic interpersonal communication. Shows workaholism problem in terms of personal ity psychology, where the ultimate job performance is a form of ecstasy and adrenaline, acting as a drug . Pathological concept of work brings anxiety and fear, feelings of insecurity, alienation , or other negative emotions that forms the basis for anger which workaholic turns against to his family. Therefore, the final chapter is devoted to the prevention of workaholism and psychohygiene.

Key words

Adiction to work, corporate culture, characteristics of a workaholic, interpersonal communication in the workplace, leisure as a problem, pathological concept of work, prevention workaholism, relationships at work, stress, work climate, workaholism.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PRACOVNÍ KLIMA A VZTAHY	11
1.1 Pracovní podmínky a jejich vliv na zdraví.....	11
1.2 Péče organizace o pracovníky	12
1.3 Firemní prostředí	14
1.4 Kultura organizace	14
1.5 Profesní kultura	15
1.6 Mimopracovní vlivy	15
1.7 Vztahy na pracovišti.....	16
1.8 Vliv manažera	17
2 STRESOVÉ KLIMA NA PRACOVIŠTI	19
2.1 Definice stresu.....	19
2.2 Stres na pracovišti	27
2.3 Projevy stresovaného jedince na pracovišti	28
2.3.1 Fyziologické příznaky stresu	29
2.3.2 Emocionální (citové) příznaky stresu	29
2.3.3 Behaviorální příznaky stresu	30
3 PŘÍSTUPY ZAMĚSTNANCŮ K PLNĚNÍ POVINNOSTÍ	32
3.1 Lenoši.....	32
3.2 Dříči.....	32
3.3 Pracemilové.....	33
3.4 Workoholici.....	33
3.5 Typy nadřizených.....	33
3.6 Žádoucí typy manažerů v podniku	34
3.7 4.7 Motivace jako motor pracovní výkonnosti.....	36
4 WORKOHOLIK	40
4.1 Znaky.....	40
4.2 Projevy	41
4.3 Workoholik ve vztahu k pracovnímu kolektivu.....	42

5 PREVENCE PROTI NEGATIVNÍMU KLIMATU NA PRACOVIŠTI.....	44
5.1 Udělat něco pro sebe	44
5.2 Rychlá relaxace	44
5.3 Business class	45
5.4 Autogenní trénink.....	45
5.5 Relaxace a meditace	45
5.6 Osobní formulky	46
5.7 Deluxe class.....	46
5.8 Pohyb.....	46
5.9 Jídlo a pití.....	46
5.10 Spánek.....	47
5.11 Hudba.....	47
5.12 Motivace	47
5.13 Psychohygienu	47
5.14 Nové myšlení	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	55

ÚVOD

Bakalářská práce s názvem „Pracovní klima a vztahy na pracovišti ve středně velké společnosti“ se věnuje zejména tématu workoholismu, stresu a pracovnímu vypětí s cílem tyto jevy analyzovat ve vztahu k pracovnímu kolektivu. Každý podnik (firma) si vytváří svůj souhrn určitých objektivních faktorů, které musí existovat, aby mohl úspěšně probíhat pracovní proces. Tyto faktory podmiňují zdárný průběh pracovního výkonu a pracovní podmínky se jeví jako určité podmiňující skutečnosti. Člověk jim je vystaven při výkonu práce a působením na jeho organismus i psychiku nacházejí odraz v jeho pracovní výkonnosti i celkovém chování. Z pohledu pracovně-právních vztahů je vytváření objektivních faktorů nezbytné, neboť přispívají ke kvalitnímu, hospodárnému a bezpečnému výkonu práce. Jedná se o jednu z nejdůležitějších povinností zaměstnavajícího účastníka pracovního poměru.

Z tohoto náhledu lze vyjít při vymezení pojmů péče o pracovníky, pracovní klima a následně i interpersonálních vztahů na pracovišti, kterému je věnována první kapitola této práce. Druhá kapitola se zaměřuje na problematiku stresu, a to zejména stresu na pracovišti. Autorku bude zajímat, jak stres vzniká, jak se projevuje na psychické i tělesné stránce jedince a jaký má dopad na pracovní výkon zaměstnance.

Ve třetí kapitole jsou popsány přístupy jednotlivých zaměstnanců k plnění pracovních povinností, v čemž hraje nemalou úlohu jejich sebevědomí, odpovědnost a hlavně motivace a vhodná stimulace zaměstnanců, která je vede k co nejefektivnějšímu využití vlastního potenciálu. Z tohoto pohledu jsou pracovníci v podniku rozděleni do několika skupin (lenoši, dřiči, pracemilové a workoholici), v rámci kterých je hodnocena jejich pracovní zaměřenost. Samozřejmě i s pohledem na vliv vedoucího pracovního úseku, manažera.

Čtvrtá kapitola se věnuje workoholismu jako hrozbě chorobné závislosti na práci. Na téma je nahlíženo z hlediska psychologie osobnosti, konkrétně na samotný vznik workoholismu a jeho důvody a okolnosti, projevy workoholika jako zaměstnance, jeho interpersonální vztahy, vrcholný pracovní výkon a kariérismus. Stává se z jedince workoholik dobrovolně nebo je to důsledek tlaku okolností (ekonomické tlaky, pocit zadostiučinění, pocit zviditelnit se)? Pracovní zaneprázdnění a nedostatek času na rodinu může způsobovat až zlobu, kterou si pak workoholik přináší do soukromí,

mezi své nejbližší. V dané kapitole je následně zmíněna i problematika interpersonální komunikace na pracovišti a patologické pojetí práce (úzkosti, strach, nejistota, odcizení, negativní emoce).

Poslední pátá kapitola na téma navazuje a rozebírá možnosti prevence workoholismu. Zdůrazňuje se nutnost umět správně odpočívat, využívat volný čas a dovolenou jako předpoklad dobře odváděné práce a vysokých výkonů. Dále je pozornost věnována volnému času, který může být nahlížen jako problém či stres, charakteristice dobré dovolené jako příležitosti znovuvytvoření sebe samého. V závěru práce jsou shrnuty teoretické poznatky z odborné literatury, jejíž všechny zdroje jsou uvedeny v seznamu na konci práce.

Vzhledem k obsažnosti dané problematiky, bylo po prostudování základní odborné literatury vztahující se k dané problematice, po dohodě s vedoucím práce rozhodnuto, že tato práce bude napsaná v teoretickém plánu, jako představení dané problematiky. Praktická část bude autorkou zpracovaná v návazné magisterské práci. Tento fakt neznamena, že v teoretickém představení daného tématu, nejsou zpracovány poznatky z praxe.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ KLIMA A VZTAHY

V pracovním kolektivu zaujímá sociální klima velmi závažné místo. To se projevuje v podobě převládajících vzájemných vztahů mezi členy kolektivu a v jejich celkovém ladění. Odráží úroveň spolupráce mezi jednotlivci, určuje míru pracovní pohody a svým způsobem vytváří jisté zázemí a oporu. Příznivé nebo nepříznivé klima je výsledkem úrovně mezilidských vztahů, řídicí práce vedoucího, informovanosti pracovníků, prostoru pro samostatnou a iniciativní práci. Pohoda nebo konfliktnost vztahů silně ovlivňuje nového pracovníka a významně přispívá k průběhu jeho adaptace na pracovní místo.

1.1 Pracovní podmínky a jejich vliv na zdraví

Člověk se při výkonu jakékoliv činnosti stává součástí pracovního systému, který lze rozložit na komponenty: člověk, stroj, prostředí. Tyto komponenty a jejich části (složky) na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Z hlediska typu interakcí je lze rozdělit na dva typy:

- jako pracovní prostředek (nástroj, stroj), pracovní proces a pracovní prostředí působící na člověka (zaměstnance),
- a jakým způsobem člověk využívá při práci svou výkonovou kapacitu fyzickou i mentální, včetně její přiměřenosti (Kohoutek, Štěpaník. 2000).

V prvním případě se jedná především o vliv pracovních podmínek a pracovního prostředí na zdraví člověka, tj. jednotlivých škodlivin fyzikálních, chemických, biologických i psychofyziologických. Druhý typ vyjadřuje nejen možnosti zaměstnance vyrovnat se s pracovními úkoly a vlivy práce z hlediska jeho fyzických a psychických dispozic, ale také aktivním ovlivňováním jednotlivých vztahů a vlivů samotným pracovníkem. Mezi ně lze zařadit všeobecnou péči o pracovníky dané organizace, pracovní klima (firemní prostředí a kulturu organizace), profesní kulturu jedinců a vztahy na pracovišti, v neposlední řadě i mimopracovní vlivy.

1.2 Péče organizace o pracovníky

Pojem péče organizace o pracovníky můžeme definovat jako realizaci opatření zaměstnávající organizace, která jsou jednak nezbytná, popřípadě přispívají ke kvalitnímu, hospodárnému a bezpečnému výkonu práce, jednak doporučující, tedy směřující k usnadnění (zpříjemnění) prožívání pracovní a mimopracovní doby jejich pracovníků a která jsou prováděna v závislosti na finančních možnostech každého podniku (Kohoutek, Štěpaník. 2000).

Pracovní poměr je zpravidla dlouhodobě trvajícím právním vztahem, jehož doba trvání představuje nemalou část života pracovníka. Je proto žádoucí, aby během trvání pracovního poměru byly zajištěny nejen objektivní faktory nezbytné, popřípadě přispívající ke kvalitnímu, hospodárnému a bezpečnému výkonu práce (mechanizace, automechanizace, organizace práce, hygienická a sociální zařízení, závodní stravování atd.), ale i k realizaci různých zájmů, které přinášejí v životě pocity radosti a uspokojení a zároveň přispívají k všestrannému rozvoji osobnosti pracovníka. Každá firma si proto vytváří vhodné pracovní podmínky s cílem:

- kladně ovlivňovat pracovní výkonnost,
- kladně působit na subjektivní pocity pracovníka při výkonu práce a na rozvoj jeho osobnosti (Schelleová, 1996).

Z daného vyplývá, že pojem pracovní podmínky můžeme chápat ve smyslu objektivních faktorů, se kterými se pracovník setkává při výkonu práce. Vytváření těchto faktorů, podmiňujících úspěšný průběh pracovního procesu, souvisí se základní povinností organizace, kterou je přidělovat pracovníkům nejen práci odpovídající pracovní smlouvě, ale i zajišťovat jeho bezpečnost a ochranu zdraví při práci či zřizovat, udržovat a zlepšovat hygienická a sociální zařízení. Patří sem různá opatření, která směřují k uspokojení zájmů pracovníků o vhodné stravování, ubytování a k rozšíření možnosti využití volného času, kvalifikaci pracovníků a její zvyšování. Proto péče organizace o kvalifikaci pracovníků plní v podstatě trojí funkci:

- zaškolenat pracovníky, kteří do pracovního poměru vstoupili bez kvalifikace, nebo pracovníky, kteří přešli či mají přejít na nové pracoviště, z něhož vyplývají nové druhy či způsoby práce, resp. kteří přešli na práci ve vyšší kvalifikační třídě,

- usnadňovat pracovníkům absolvování nebo dokončení vzdělání na střední či vysoké škole nebo vykonání učňovské zkoušky,
- seznamovat pracovníky s novými poznatky z oblasti vědy a techniky, resp. s praktickými zkušenostmi získanými při aplikaci těchto poznatků (Barták, 2010).

Objektivní faktory obklopující pracovníka při výkonu práce musí mít takový ráz, aby zdraví pracovníka nebylo ohroženo. Wasserbauer a kol. (1999) dělí tyto škodliviny v pracovním prostředí z hlediska jejich druhu a účinku následovně.

- **Chemické.** U nich jsou vstupní branou průniku do organismu především dýchací cesty, kůže a trávicí trakt. Vyskytují se v ovzduší jako dýmy, plyny, páry, kapénky i prach. Rozhodujícím faktorem je kromě nebezpečnosti koncentrace a doby působení i velikost pronikajících částic, např. do plic.
- **Fyzikální.** Působí přímo na určité orgány a struktury organismu člověka, je to např. hluk, vibrace, ionizující a neionizující záření, lasery, elektromagnetické pole, mikroklimatické faktory a tlak vzduchu.
- **Biologické.** Příslušná infekční agens působí v závislosti na infekciozitě cílového orgánu na jedné straně a vnímavosti jedince na straně druhé. U těchto faktorů není rozhodující doba expozice, k onemocnění často stačí i jednorázová expozice.
- **Psychofyzilogické.** Jejich účinek je vázán na nadměrné, dlouhodobé a jednostranné zatěžování svalově-kosterního aparátu a psychiky, a to jak vlivem intenzity práce, tak i z hlediska nevhodných podmínek práce (nevhodná pracovní poloha, pracovní místo, pracovní rovina, dlouhodobý otlak, osvětlení, hluk). A právě těmto faktorům bude v následujícím textu věnována pozornost.

Aby pracovník nebyl těmito negativními vlivy zasažen, každá firma ve svém vlastním zájmu doporučuje zaměstnancům preventivní periodické prohlídky v intervalech a rozsahu stanovených hygienickou službou, ve spolupráci s oddělením nemocí z povolání. Pouze tak může podnik úspěšně plnit svůj cíl, neboť je žádoucí, aby bylo dosaženo souladu mezi strategickými záměry organizace a řízením lidských zdrojů. Proto se v požadavcích na personální oblast, ať již se jedná o flexibilitu,

adaptabilitu nebo rychlou a efektivní reakci na změny všeho druhu, střetávají dva aspekty:

- 1) **sociální** – naplnění osobních cílů pracovníka (motivace k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a rozvíjení tvořivosti, spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím atd.),
- 2) **ekonomické** – efektivní využití práce, tedy zhodnocení lidského potenciálu, ke kterému přispívá firemní prostředí, kultura organizace i profesní kultura (Barták, 2010).

1.3 Firemní prostředí

Na firemní prostředí působí vnitropodnikové vlivy, např. ze strany top managementu, managementu, zaměstnanců, odborů, útvarů zabývajících se řízením lidských zdrojů, k dalším faktorům patří i historie firmy, její velikost, právní forma, strategie, zaměření, struktura, forma řízení a zaměstnanci, míra setrvačnosti vžité kultury atd. Vnitřní prostředí firmy na rozdíl od vnějšího ovlivňovat lze. Na vnější prostředí naopak působí činnost veřejné správy (státní i samosprávy), odborů a svazů zaměstnanců, konkurence, podnikatelská sdružení, kterých je podnik členem, ekonomická situace a legislativa v dané zemi, geografické umístění, věda a výzkum atd.

1.4 Kultura organizace

Podniková kultura je výsledkem působení všech dílčích aspektů organizace, jako jsou její zaměstnanci, cíle, technologie, velikost, doba existence, politika, úspěchy, nezdary. Klíčové hodnoty organizace tvoří její kulturu. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů definuje podnikovou kulturu jako: *„nejširší bázi rozvoje lidských zdrojů, která jako koncepce budoucnosti vytváří podnikový vzor. Je to soubor hodnotových představ, norem chování, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných, které ovlivňují základní postoje vůči podniku.“* (Eger, Čermák, 1999, s. 57)

Právě v podnikové kultuře je často možné nalézt příčiny toho, že jinak dvě srovnatelné firmy s podobným zaměřením a organizací dosahují úplně odlišných výsledků. Podniková kultura slouží k podpoře sounáležitosti pracovníka s firmou,

k rozvoji interního a externího potenciálu a k tvorbě a pěstování dobrého jména firmy. Podnik nebo organizace, to jsou především lidé. Každý jedinec má své názory, zastává určité postoje, ctí určité hodnoty a má jistá očekávání, jež mohou být odlišná od názorů, postojů, hodnot a očekávání jiných lidí. Přes tyto odlišnosti musí v podniku, organizaci, dojít k určitému konsenzu, tedy k vytvoření společných hodnot, postojů a na jejich základě i společných názorů a očekávání. Právě toto sdílení vytváří podnikovou kulturu, která je produktem minulých činností, ale současně faktorem ovlivňujícím činnosti budoucí. Uvědomění si této podstaty podnikové kultury je důležité pro vedení a management podniku. Pro firemní kulturu není zanedbatelná ani kultura profesní a mimopracovní vlivy.

1.5 Profesní kultura

Profesní kultura se vztahuje k různým profesním skupinám a je vázána na jejich vzdělanostní a kvalifikační úroveň, všeobecnou vzdělanost a přehled a též na obsah pracovní činnosti, kterou vykonávají. Proto je důležité sladění profesní kultury manažerů právě s kulturou firemní. „*Profesní kultura souvisí i se společenskou prestiží, kterou jednotlivá povolání a jejich reprezentanti požívají.*“ (Kohoutek, Štěpaník, 2000, s. 207) Proto mezi jednotlivými zeměmi a oblastmi mohou být v tomto směru značné rozdíly.

1.6 Mimopracovní vlivy

Mimopracovní vlivy zahrnují okruh problémů, které vyplývají ze života v lokalitě, kde pracovník přebývá a z prostředí jeho domova. Pronikají pracovní sférou člověka, ovlivňují ji, a tak působí vzájemnou měrou na jeho spokojenost. Součástí sociální péče podniku jsou proto také úkoly, jež usnadňují propojení života pracovníka mimo podnik s jeho prací.

Chování pracovníků, které je v souladu s firemní i profesní kulturou, by mělo být posilováno, neboť je východiskem pro firemní filosofii, která se zpětně promítá do firemní kultury a tím vytváří firemní image.

1.7 Vztahy na pracovišti

Pracovní skupiny se považují za organizované, formální skupiny vytvořené k plnění určitých cílů, mající neosobní charakter, jasně stanovená pravidla a normy (Kohoutek, Štěpaník, 2000). V každém takovém pracovním týmu funguje určitá dynamika. Ta má svoje zákonitosti. Kromě toho je ještě do velké míry závislá na hodnotách, motivaci a projevech konkrétních jedinců, kteří tým tvoří. Každý zaměstnanec navazuje jako člen pracovního týmu během svého působení v organizaci vztahy se svým nadřízeným, s kolegy, s podřízenými, klienty, dodavateli a dalšími skupinami, které ve firmě působí (vlastníci, odboráři, zástupci státu a státních institucí). Bartoníčková (2007, s. 245) k tomu poznamenává, že *„nejčastějším důvodem nespokojenosti zaměstnanců v práci, která může vyústit v mnoha případech až k odchodu, jsou špatné mezilidské vztahy. Více než 80 % lidí odchází ze svého současného místa proto, že se například nepohodli se svým představeným, mají problémy s kolegy, neumějí jednat se zákazníky.“*

Pozitivní duch v pracovní skupině vede nejen k pracovní spokojenosti, ale je také faktorem zvyšující výkonnosti pracovníka. Na výkonnost naopak negativně působí nepřátelsky laděné sociální (pracovní) prostředí. Přestože tým přináší svým členům naplnění řady sociálních potřeb, které lze získat pouze prostřednictvím skupiny, není toto jeho cílem. Hlavním cílem je pracovní úkol, předmět činnosti pracovní skupiny. Ten je členy neformálně přijat za vlastní, zvnitřněn, případně reformulován. Pracovní tým je v podstatě ideálem, o jehož formování by měl každý manažer usilovat a vytvářet pro něj vhodné podmínky. Jeho působení a vliv na zaměstnance jsou zde zcela nepostradatelné. Jejich konkrétní podoba vyplývá z jeho přístupu a typu řízení (demokratické, autoritativní, diktátorské, liberální). Tímto proměnlivost podnikatelského prostředí vede i ke změnám v oblasti manažerských kompetencí, což potvrzuje i Barták (2010, s. 87): *„Jestliže donedávna šlo o předvídatelné kontinuální změny, na které bylo možné se připravit, současná a budoucí realita představuje podnikání v podmínkách nikdy nekončících změn, často diskontinuálních (skokových), obtížně předvídatelných, tedy s odlišnými požadavky na kompetence a to právě zejména v manažerských rolích.“*

Přestože lze týmového ducha žádat i od velké organizace, tým v užším slova smyslu je vždy malou sociální skupinou, v níž se členové vzájemně dobře znají, a jejich

činnost má pevné vzájemné vazby. Optimální velikost se liší v závislosti na typu pracovního úkolu. Základní odpovědnost za tvorbu týmu má vždy manažer.

1.8 Vliv manažera

Dříve byl manažer chápán jako autoritativní osobnost, což dnes nestačí. Na jeho osobu jsou kladeny nové požadavky: permanentní orientace na cíl, komunikační schopnosti a dovednosti, inspirace a motivace zaměstnanců, řízení interakcí, kontaktů, tvorba konceptů, orientace na potřeby zákazníka, soustředění na jejich uspokojování, odvaha vést a rozhodovat. Současný manažer se musí orientovat na efektivitu, včas a adekvátně reagovat na změny, tyto změny předvídat, iniciovat je, nacházet v nich příležitosti, šance, jak lépe využívat a zhodnocovat vlastní znalosti a zkušenosti (své i druhých lidí), učit se od nich a učit je; společně hledat a nalézat nové přístupy k práci přinášející úspory lidské práce, vynaloženého času, energie, materiálu a finančních prostředků, vyšší přidanou hodnotu výrobků či služeb a stejně tak i konkurenční výhody. Jak je vidět, vedoucím pracovníkem se nemůže stát každý. Musí se vycházet ze způsobilostí manažera, využití a rozvinutí jeho působnosti přitom záleží pouze na osobních, subjektivních (chtít) a objektivních (moci) činitelích. Do osobnostní způsobilosti se řadí i posouzení předpokladů budoucího chování a jednání manažera. Funkční způsobilostí je pak míněn soubor znalostí a dovedností umožňujících mu vykonávat svěřené úkoly. Manažer musí umět promluvit, pochopit, mít schopnost a ochotu pomoci a poradit si v konfliktních situacích.

Vedle nezbytných standardních požadavků na odbornou, sociální a osobnostní způsobilost jsou upřednostňovány i jedinečné individuální vlastnosti a silné stránky jedince, které mohou posílit úspěch firmy. Spadá sem např. řízení talentů, jejich diagnostika, výběr, rozvoj (od formativních k operačním metodám), rozmisťování, propojování navzájem a stabilizace. Důležitá je motivace a stimulace zaměstnanců k co nejefektivnějšímu využití vlastního potenciálu. Rozvíjení sociálních způsobilostí manažera posiluje firemní kulturu, pracovní prostředí a dobré vztahy mezi lidmi na pracovišti. Kultivací vztahů mezi lidmi uvnitř podniku a vytvářením dobrého, nekonfliktního prostředí rozvíjí manažer sociální způsobilosti lidí, což přispívá i ke zlepšování firemní kultury. Ta podle Bartáka (2010) zahrnuje:

- dobrou vzájemnou informovanost,

- důvěryhodnost a důvěru,
- zdravé prostředí,
- spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- týmovou spolupráci,
- spokojenost zaměstnanců,
- hrdost na firmu.

Rozvoj emoční inteligence manažera zahrnuje soubor schopností a kompetencí vést lidi a zvládat mezilidské vztahy. Důraz se klade zejména na:

- sebeuvědomění – sebepoznání, sebedůvěru,
- sebeovládání – schopnost zvládat obtížné situace, zátěž a konflikty,
- sebemotivaci (se zaměřením na sebedisciplínu) – ctižádost, flexibilita,
- vytrvalost,
- trvalé pracovní zaujetí,
- empatii – vcítění, zájem o druhé, dynamiku.

Cílem personálního managementu je nejen úspěšné zvládnutí procesu změny, restrukturalizace, empatie, pochopení pro nedůvěru, nervozitu, nejistotu či obavy lidí ze změny, ale zároveň umění je přesvědčit o tom, co dobrého jim změna může přinést. *„Jeho charisma, motivovanost a umění získat lidi pro změnu vlastním příkladem, angažovaností, vést je k lepšímu využívání a rozvíjení vlastního potenciálu a potenciálu spolupracovníků.“* (Barták, 2010, s. 86)

2 STRESOVÉ KLIMA NA PRACOVÍŠTI

Jak uvádí Křivohlavý (1994), české slovo „stres“ pochází z anglického „stress“ a to vzniklo z latinského slovesa „stringo, stringere, strinxi, strictum“. V latině tomu odpovídá „*utahovati, stahovati, zadržovati – jako smyčku kolem krku odsouzence, kterého věší na šibenici.*“ (Křivohlavý, 1994, s. 7) V technickém smyslu je slovo stres blízké svým významem presu – lisu; znamená působit tlakem na daný předmět. V přeneseném slova smyslu tak lze spojení „být ve stresu“ rozumět způsobem, že člověk je vystaven nejrůznějším tlakům, a proto je v tísní.

2.1 Definice stresu

Definicí stresu se zabývalo mnoho pedagogů, psychologů i sociologů, např. např. Křivohlavý (1994) a Jedlička (2003), jejichž definice se zdají být nejobektivnější. Křivohlavý popisuje stres jako „*vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.*“ (Křivohlavý, 1994, s. 10) Jedlička jeho definici ještě upřednostňuje: „*Stres ve fyziologickém pojetí představuje mimořádně silná zátěžová situace, kdy člověk nebo zvíře jsou vystaveni škodlivým či potenciálně škodlivým vlivům, které ohrožují stabilitu organismu a vedou k automatickému spuštění vrozených obranných reakcí.*“ (Jedlička, 2003, s. 134)

Zjednodušeně řečeno, stres je proces vznikající jako odpověď organismu na nadměrné požadavky, které jsou kladeny na tělesné a psychické rezervy člověka. Adaptační mechanismy organismu stresovaného člověka se těmito požadavkům přizpůsobují velmi pomalu a ten prožívá ohrožení rovnováhy (homeostázy). Ne každá náročná situace však pro člověka představuje stres. Každý jedinec je jinak individuálně osobnostně vybaven, má jinou povahu, jiné zkušenosti, jinou fyzickou i psychickou odolnost. Odolnost k frustraci a stresu, její velikost a kvalitativní charakteristika se posuzuje podle toho, jak silné frustrující nebo stresové situace vznikly a které druhy těchto situací jedinec dokáže nebo nedokáže snášet „dobře“, bez nepřiměřených způsobů reagování. Pokud to nelze určit přesně, nelze také jednoznačně rozlišit, kde přesně začínají reakce maladaptivní na rozdíl od adaptivních. Spolu s mírou odolnosti je nutné znát i její kvalitativní charakteristiku. Často se mlčky předpokládá, že jedinec má

určitý stupeň odolnosti k frustraci nebo stresu obecně, bez ohledu na specifčnost různých stresových nebo frustrujících situací. „*Zkušenost však ukazuje, že člověk má odolnost v některé oblasti (ve vztahu k některým podnětům, situacím, osobám, skutečnostem) odlišnou, než v jiných oblastech, že má zvýšenou citlivost nebo zranitelnost v té oblasti, kde prožil citelné frustrace a stresové stavy.*“ (Kratochvíl, 1997, s. 12) U každého jedince má odolnost určitou kvalitativní charakteristiku, která závisí na jeho dosavadním vývoji, zkušenostech s frustrací a stresem.

Nejrůznější překážky a životní nesnáze je nutné chápat jako výzvu ke zvyšování tzv. frustrační tolerance, odolnosti vůči zátěžím. Důležitou roli při zvládnání zátěžových situací hraje i momentální zdravotní stav jedince a úroveň kvality našich emočních prožitků. Běžné zátěži je člověk schopen vyhovět a s většinou požadavků vnějšího i vnitřního prostředí se dokáže vyrovnat sám. S kvalitou jeho prožitků souvisí pozitivní stres, který dokáže jedince i aktivizovat, motivovat. Nazývá se **eustres** (řecké „eu“ znamená zdravý, normální, podnětný). Tento typ stresu je kořením života. Člověk díky němu zpravidla dokáže mobilizovat své síly, protože stres působí do jisté míry stimulačně a podněcuje k výkonu. Spoluutváří tak lidský způsob života, stanovuje tempo a určuje rytmus lidského života. Je spojen s příjemnými prožitky, které se objevují při stavech vzrušení, např. při výhře, radostném očekávání, nadšení.

Označení škodlivý stres (**distres**) se používá pro nejnepříznivější stresové situace (řecky „dys-“ znamená porušený, podrážděný, špatný). Představuje pro organismus člověka zátěž, na kterou není schopen reagovat pozitivně, s požadavky se není schopen vyrovnat. Zátěž se stává brzdou, která svazuje nohy i jazyk. Příčinou bývá zklamání, strach, nevraživost. „*Oba typy stresu jsou stejné svojí chemickou povahou, ale liší se tím, jak na ně reagujeme. Zatím co u eustresu zažíváme příjemné napětí a po něm radost z dosažení cíle, u distresu začneme ztrácet pocit jistoty a adekvátnosti. Cítíme přetížení, zoufalství, bezmoc a ztrátu.*“ (Křivohlavý, 1994, s. 12)

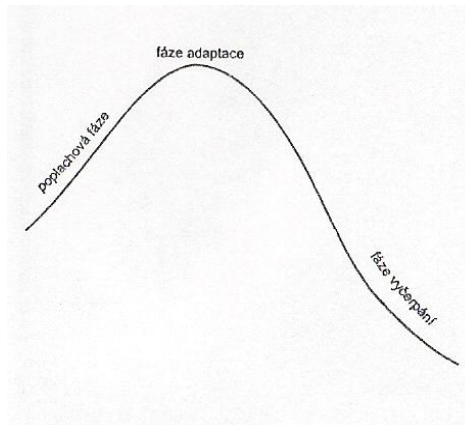
Stres je vyvolán stresorem, ať již je to materiální faktor zahrnující nedostatek potravy či tekutiny, extrémní změna barometrického tlaku, sociální faktor (působení jednoho člověka na druhého), fyzikální stresor (jedy, alkohol, nikotin, kofein, drogy), znečištění vzduchu, změna ročních období, nehody, úrazy, zemětřesení a jiné katastrofy. Mohou ho také vyvolat emocionální stresory jako např. úzkost (anxiozitou), zármutek,

obavy, strach, nenávisť, nepřátelství, zloba, deprivace (nedostatek podnětů pro povznesení smyslové činnosti), anticipace (že se něco stane) či ustaranost.

Stresory můžeme rozdělit na ministresory (mikrostresory), které mohou představovat poměrně mírné, až velmi mírné okolnosti či podmínky vyvolávající stres. Jako příklad lze uvést pocíťovaný nedostatek lásky, který se kumuluje, až dosáhne hranice stresu, takže člověka uvádí do stavu tísně. Makrostresory dokážou být na člověka silně působící, deptající, až zničující vlivy (Křivohlavý, 1994), zvláště pro člověka citlivého, ve špatném zdravotním stavu či s nízkou frustrační tolerancí. *„Jde především o to, aby toho podráždění nebylo příliš nebo aby nešlo o dráždění hodně dlouhodobé či dokonce trvalé. Pak ho tělo definuje jako útok (dysstres) a uvádí do chodu „mechanismus boje a útěku.“* (Medlíková, 1998, s. 7) Z hlediska psychologie člověk ve stresu *„prožívá obavy a strach, že se propadá do pocitů bezmocnosti a beznaděje, cítí se ohrožen. Ve stresu se mění frekvence a hloubka dechu, srdeční činnost (tep), dochází k výronu katecholaminů, mění se činnost nadledvinek.“* (Křivohlavý, 1994, s. 29)

Agrese, která se může objevit jako projev stresu, je rovněž škodlivá. Přestože může být vnímána jako obranná reakce organismu, ovlivňuje tělesný, psychický i emocionální stav jedince a způsobuje poruchu na zdraví (viz kapitola Projevy stresovaného jedince na pracovišti, s. 19). *„Trvá-li agrese příliš dlouho, organismus se bránit přestane – je biologicky vyčerpán. U pokusných zvířat tento stav končí smrtí.“* (Renaudová, 1993, s. 12) Agrese je nehmotná, takže tělesný stav přímo neovlivní. Když tělo na stres reaguje, vyvolá agrese biologickou reakci, která ovšem organismu škodí. V této chvíli tělo reaguje na nějaký stresový faktor a je mobilizováno třemi způsoby: ztuhne, bojuje, nebo uteče (poplachová fáze, fáze adaptace a fáze vyčerpání). Tato reakce – označovaná jako GAS (obecný či generální adaptační syndrom) – je znázorněna na obrázku 1.

Obrázek 1: Obecný či generální adaptační syndrom



Zdroj: Medlíková, 1998.

„V poplachové fázi tělo spouští stresovou reakci v adaptační fázi se za využití svého energetického potenciálu vyrovnává se stresovým podnětem a ve fázi vyčerpání se člověk zklidňuje, tělo likviduje toxiny a zplodiny látkové výměny, obnovují se poškozené buňky a zásoby energie.“ (Medlíková, 1998, s. 6) Reakce na nějaký stresový faktor tedy začíná poplachovou fází: rozšíří se zornice, aby jedinec dobře viděl. Krev z obličeje se hrne do svalů a on sám zbledne, cévy v kůži se totiž stáhnou a přívod krve do nich je omezen. Vysychají sliznice a objevuje se sucho v ústech, nadměrné pocení, zvyšuje se činnost srdeční – pulz a krevní tlak. Svaly jsou napnuté se zvýšenou aktivitou a připravené vydat ze sebe sílu v boji. Hypotalamus přijímá zprávu o stresu nebo varování před nebezpečím: zrychluje se dýchání, zvyšuje se produkce glukózy a mastných kyselin z jater, žaludek se sevře, protože je přerušeno jeho zásobování krví. V této chvíli se právě nejvíce projeví frustrační tolerance, vyspělost organismu na zvládnutí stresu. Jednoho jedince může stejný stresový faktor pouze rozrušit, druhého může zcela paralyzovat. Při této reakci totiž dochází k vydání impulsu z hypofýzy do nadledvinek, které zvýší výkon a vydají větší množství kortisolu, adrenalinu a noradrenalinu. Kortisol sníží počet bílých krvinek, zastaví produkci lymfocytů, smrští tkáň v brzlíku – čímž je ochromen imunitní systém. Jak již bylo popsáno, v poplachové fázi se jedinci stahují tepny, zvyšuje se krevní tlak, srdce zvýší výkon ze 4,5 l/min; na **25 l/min**, rozšíří se cévy přivádějící krev k srdci a stoupá srážlivost krve. Organismus ve zvýšené míře produkuje krevní tuky a glukózu pro vyšší energetický výdaj. Utlumí se trávicí procesy, včetně procesů vylučovacích.

Jedlička (2003) popisuje poplachovou reakci jako „*sebezáchovnou reakci, jež aktivuje tělo pro možný boj či útek (preparation for fight and flight)*.“ A dále pokračuje: „*Podněty vyvolávající bolest zpravidla vybavují únikové způsoby chování. Není-li útek možný, dochází k přípravě na šarvátku. Připravenost těla k útoku, k obraně či spásnému běhu o život se projevuje nejen v rychlejší a silnější akci srdeční, ale především k nabuzení samotného centrálního nervového systému. To bývá spojeno s pocitem zostřeného vnímání, chvatného běhu myšlenek, pohotovějších reakcí, ale i lepšího zapamatování příslušných vjemů.*“ (Jedlička, 2003, s. 134–135)

Nelibé emoce (strach, zlost, bolest) přesahují v této fázi únosnou mez. Běh myšlenek je tak rychlý, že je pro jedince nesnadné je uspořádat a správně se v situaci orientovat. V chování převažuje neklid, prudkost pohybů, nepřesnost, přestřelování. Při příliš silných stresových podnětech však také nastává „*pocit zástavy myšlení, který se projevuje celkovou pasivitou, někdy až ztuhlostí. Za vypjatých okolností může dojít i ke krátkodobým výpadkům paměti.*“ (Jedlička, 2003, s. 135) Postižený si později není schopen vybavit, co se s ním vlastně dělo. Mezi další příznaky stresové odezvy je možné zařadit i suchost v ústech, pocení, rozšíření zornic a odkrvení pokožky. To se u postiženého člověka projevuje například bledým obličejem. Stažení povrchových cév má usměrnit přesun krve do svalů, kde je nyní zapotřebí většího množství kyslíku a živin, ale rovněž je obranou organismu před přílišnou ztrátou tělních tekutin krvácením, jestliže by byla kůže při „zápasu“ zraněna. Lidová moudrost popisuje stav periferní vasokonstrikce výstižným způsobem: Hrůzou by se v něm krve nedořezal. Ochrana před vykrvácením je umocněna i zvýšenou krevní srážlivostí.

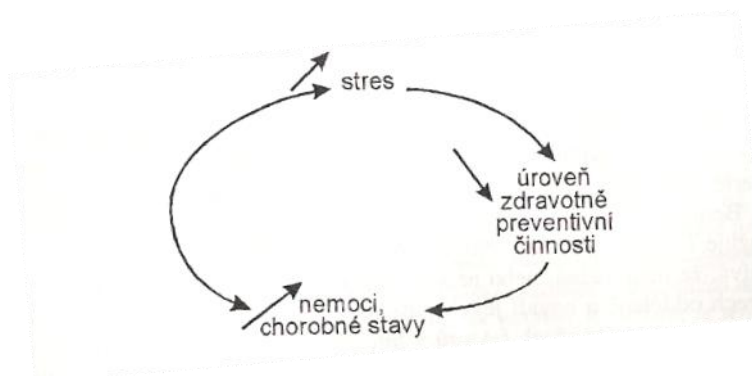
Reflexní rozšíření zornic vlivem sympatického nervstva uzpůsobuje postiženého tvora pro vidění na vzdálenost, kde je nutné postřehnout vše, co by ho mohlo zasáhnout a poranit. (Působení adrenergických hormonů, které vedou k lepšímu vidění na blízko, poměrně přesně vykresluje půvabně dvojznačné rčení: „Strach má velké oči.“) V přirozených podmínkách, v nichž se život po miliony let vyvíjel, připravuje popsaná poplachová reakce živočicha na to, aby zvládl boj, zahnal či zahubil nepřítele, dokázal své tělo dostat do takové pozice, ve které bude schopen útoku. Je-li jeho tělo připraveno, volí boj a adaptuje se na útok. Jestliže to není v jeho silách, adaptuje organismus na rychlé opuštění nebezpečného místa, volí útek, následně s pocitem vyčerpání. A to s co nejmenší újmou a co největším efektem.

V podmínkách civilizované společnosti odezvy na nadměrnou zátěž většinou neodpovídají skutečnému ohrožení života a jsou nejen přehnané, ale také nezdravé (např. stresová hypertenze, která zvyšuje svalovou výkonnost v zápase, zafixuje se a stává jednou z příčin vysokého krevního tlaku). Ve zdravotnické literatuře se uvádí, že „*stresová imunosuprese, projevující se v údobí dlouhotrvajícího vypětí, je důsledkem působení hormonu nadledvin kortizolu.*“ (Jedlička, 2003, s. 135) Za normálních okolností se stres objeví a zase zmizí během poměrně krátké doby, tělo se s ním dobře vyrovnává. Co se ale děje, když stresory (strach, úzkost, nepříjemné procesy) nezmizí? Jedinec v běžném životě nemůže fyzicky bojovat a musí fungovat dál, jako by se nic nestalo. „*Nespotřebované mastné kyseliny se mění v cholesterol a ukládají se na cévních stěnách. Nespotřebovaná glukóza dělá zmatky v látkové výměně. Žaludek produkuje příliš kyseliny solné. Voda zaplaví tkáň a roznáší bakterie a viry. Obrányschopnost těla se snižuje.*“ (Medlíková, 1998, s. 6) Vysvětluje tak, proč mnoho jedinců po rozčilení či ve stresu trpí žaludečními či duodenálními vředy, jsou postiženi infarktem či mrtvicí. To je důsledek i toho, že stres má negativní dopad na náš zdravotní stav. Tento negativní vliv je prokázán stovkami studií (Renaudová, 1993; Křivohlavý, 1994; Medlíková, 1998; Joshi, 2005; Nývltová, 2009; aj.). Některé jsou obecné a ukazují globální negativní vliv stresu (neurotické a psychické poruchy, neorganické poruchy spánku, tikové poruchy, afektivní poruchy, poruchy psychického vývoje, specifické vývojové poruchy školních dovedností, pervazivní vývojové poruchy, mentální retardace, hyperkinetické poruchy, poruchy chování, schizofrenie a bludy, porucha osobnosti a chování u dospělých, organické duševní poruchy a symptomatické duševní poruchy, demence), jiné jsou specifičtější a hovoří např. o stresových nemocech, o nemocech civilizačních nebo o psychosomatických či somatopsychických onemocněních (např. u školních dětí se projevuje ve větší míře padání vlasů, kazivost zubů, vyšší unavenost nebo dráždivost. Mezi závažnější zdravotní potíže patří vysoký krevní tlak, vředy, astma, cukrovka, onemocnění ledvin nebo duševní choroby. Chronický stres může jít ještě dál – k totálnímu vyčerpání organismu, poruchám paměti, sexuálním problémům či smrtícím chorobám, jako rakovina).

Autorka si neklade za cíl podat přehled negativních vlivů stresu na náš zdravotní stav, záměrem je pouze naznačit, jaké zdravotní důsledky stresu či nezvládnutí nadměrné zátěže mohou být pro organismus ohrožující a jak následně ohrožují

i pracovní výkon člověka. Stresy se totiž spolupodílejí na vzniku nejen celé řady symptomů v emocionální rovině, např. podrážděnost, deprese, motorický neklid, zlostnost, nevraživost, fobie (úzkostí provázený chorobný strach z něčeho určitého, např. davu, zvířete, situace atd.), ale hlavně i na vzniku onemocnění, mezi která patří onemocnění oběhová (infarkt, mrtvice), gastrointestinální (vředy, rakoviny), pohybová (na bázi onemocnění pohybového – ischias či podpůrného – klouby), onemocnění nervového systému (ictus, parézy, plégie), psychiatrická (neurózy, psychózy, fobie, deprese), oslabení imunitního systému, civilizační choroby (cukrovka), sebevraždy atd. Tím se může zaměstnanec dostat do dlouhodobé pracovní neschopnosti. Bohužel tyto dva zdroje onemocnění se vzájemně ovlivňují a následně dochází k řetězové reakci vztahu stresu a nemoci, jak ukazuje obrázek 2.

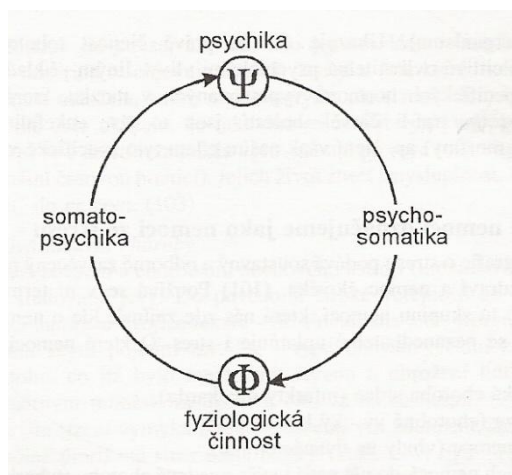
Obrázek 2: Řetězová reakce vztahu stresu a nemoci



Zdroj: Křivohlavý, 1994.

Stres zde snižuje úroveň zdravotně preventivní činnosti (posilování odolnosti organismu) a v důsledku toho se může snáze rozvíjet chorobný stav. Zhoršení zdravotního stavu však zároveň nahrává rozvoji stresu a vyčerpání. Začarovaný kruh vzájemných vztahů psychické a fyzické (fyziologické) stránky naší existence ukazuje také obrázek č. 3. Psychosomatika zde vyjadřuje vztah psychických vlivů na organismus, zatímco somatopsychika představuje vliv tělesného (somatického) stavu na psychický stav.

Obrázek 3: Psychosomatika



Zdroj: Křivohlavý, 1994.

Psychosomatickým onemocněním vzniká chorobný stav, v souboru faktorů (vlivů, podmínek, činitelů) stojících u zrodu choroby je možno zjistit nezanedbatelný vliv psychiky (stísněnost, deprese, obavy, strach, úzkost, pocity ohrožení apod.). Termínem somatopsychický jev se rozumí vliv tělesného stavu (horečky, zánětu apod.) na psychický stav (na celkové pocity, myšlenky, duševní únavu apod.). „*V minulosti jsme se setkávali s názorem, že největším rizikem infarktu myokardu je neustálý spěch, podráždění, přemíra práce a časté stresové situace. Významné studie, provedené začátkem osmdesátých let však tuto studii nepotvrdily.*“ (Křivohlavý, 1994, s.33) Výzkumníci došli ke zcela odlišným závěrům, když se zaměřili na hostilitu (nepřátelskost), sklon k nepřátelským impulzům zaměřeným navenek. „*Dnes již není pochyb o tom, že tento povahový rys a s ním spojená prchlivost ke vzniku srdečního onemocnění významně přispívají.*“ (Křivohlavý, 1994, s. 33)

Různé výchovné a psychoterapeutické přístupy směřují svými cestami ke stejnému cíli: rozetnutí právě tohoto „bludného kruhu“. V praxi to znamená, že spolu s příslušnou medicínskou léčbou je třeba dbát rovněž o pedagogickou rehabilitaci, navození normální výchovné atmosféry, přirozené a srozumitelné komunikace a takových vztahů, které budou uspokojivé z hlediska citových potřeb jedince. Znalosti z pracovní diagnostiky, pracovní psychologie a schopnost empatického přístupu k zaměstnanci, mohou přispět ke včasnému odhalení počínajících obtíží a kvalifikované spolupráci s ním a s odborníky dalších pomáhajících profesí (poradenští pracovníci, zdravotníci, manažeři lidských zdrojů apod.).

2.2 Stres na pracovišti

V dnešní uspěchané době se lidé často setkávají s pocitem beznaděje. Večer po celodenní práci přicházejí naprosto vyčerpaní domů, a přitom se nedokážou zbavit pocitu, že nestihli dokončit to, co potřebovali, pouze se dostali pod ještě větší tlak. Čím více se snaží pracovat, tím spíše mají pocit, že nedokážou splnit své pracovní povinnosti. V současné hektické době je po člověku vyžadováno, aby se flexibilně přizpůsoboval novým výzvám, požadavkům a plnil nové pracovní úkoly. Rozpočty a velikost pracovních týmů se neustále omezují, s menším počtem lidí a s menším objemem peněz je přitom potřeba dosahovat lepších výsledků. Jenže pocit, že se je třeba pracovat stále více, aby člověk vyhověl tomu, co se po něm žádá, je pouze symptomem nemoci z uspěchanosti. Oblast výkonu stojí v současné společnosti na prvním místě. „Práce a zaměstnání vyžadují vysokou angažovanost, podporují výrazný pocit zodpovědnosti za převzaté úkoly a nutí k neustálému dalšímu profesnímu rozvoji a vzdělávání.“ (Seiwert, Tracy, 2011, s. 35)

Je ale třeba uvažovat nad tím, zda je důležitější výkon a kariéra, nebo zdraví zaměstnance. Pracovník se často dostává do situace, že ani doma nedokáže přestat myslet na problémy, kterým čelí v práci. Stimulují se stresory psychologické či společenské povahy spadající do kategorie psychosociálního stresu, jež jsou vyvolány různými konflikty, mezilidskými vztahy, prožíváním strádání, pocitu citového ohrožení, ztrátou zaměstnání, pracovním přetížením, problematikou v komunikaci s druhými lidmi, ale i nedostatkem podnětů či nudou. Prolínají se s kategorií stresorů myšlenkových, protože jsou ovlivnitelné postoji jedince k sociální realitě, ve které se nachází.

Štikar, Rymeš, Rieger a Hoskovec (2000) popisují nejčastější příčiny vzniku stresu na pracovišti následovně:

- **vztah nadřízený-podřízený** – příčina spočívá v odlišnosti pohledu na problém, v jiných preferencích, důležitou roli má i nevyvážená pozice,
- **úroveň sociálních vztahů na pracovišti** – vztahy mezi pracovníky v horizontální rovině mohou být narušeny nerespektováním sociálních norem, odlišnou hodnotovou orientací, nedostatečně vymezenými kompetencemi, nedostatečnou komunikací, osobní averzí apod.,

- **věková, případně generační specifika** – vznikají nejčastěji v důsledku odlišných postojů, hodnotového zaměření a motivačního ladění,
- **odlišnosti mezi nově příchozími a stávajícími členy pracovní skupiny** - nerespektování hodnot, cílů, tradic a skupinových rituálů ze strany nováčků, tradicionalismus a rigidita ze strany dlouhodobých členů skupiny,
- **nedostatečná adaptace některých pracovníků na práci, skupinu a organizaci,**
- **nepříznivé skutečnosti** vztahující se k organizaci práce, k pracovním podmínkám a k finančnímu ohodnocení,
- **osobnostní zdroje** – nepříznivé charakterové vlastnosti jedince, patologické projevy v chování, rozpadající se pracovní chování u lidí závislých na alkoholu či drogách apod.

Řízení lidí v zaměstnání s určitou mírou stresu počítá. Bartoníčková (2007, s. 261) dokonce uvádí, že „...většina lidí pracuje lépe pod lehkým tlakem. Moderní je nestíhat. A kdokoliv, kdo je v pohodě, je divný a dokonce možná i trochu podezřelý.“ Na druhou stranu je ale nutné podotknout, že hodnocení a kontrola, výběr i rozmísťování pracovníků, jsou situacemi, v nichž stres figuruje v nezanedbatelné míře. Dobrý manažer je schopen těmto negativním vlivům předcházet a je si vědom toho, jak je důležité např. časové termínování úkolů s jasnou odpovědností, jak nezbytné jsou určité normy výkonu a pracovního chování. Spoléhat se pouze na vlastní aktivitu pracovníků by bylo iluzorní.

2.3 Projevy stresovaného jedince na pracovišti

K popisu projevů stresovaného jedince na pracovišti je podle autorky důležité se nejdříve seznámit se všemi příznaky, které stres na organismu zaměstnance zanechává (s jakými změnami se stresovaný zaměstnanec potýká a vyrovnává). Využito bylo jejich výčtu, jak jej uvádí publikace vydaná Světovou zdravotnickou organizací v Ženevě (In Krivohlavý, 1994). Představeny budou v následujícím textu.

2.3.1 Fyziologické příznaky stresu

Fyziologie je nauka o funkcích zdravého organismu. Jako fyziologické příznaky stresu lze uvést:

- bušení srdce (palpitace) – vnímání zrychlené, nepravidelné a silnější činnosti srdce,
- bolest a sevření za hrudní kostí,
- nechutenství a plynatost v břišní (abdominální) oblasti,
- křečovitě, svírající bolesti v dolní části břicha a průjem,
- časté nucení k močení,
- sexuální impotence a (nebo) nedostatek sexuální touhy,
- změny v menstruačním cyklu,
- bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou,
- svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, často spojené s bolestmi v těchto částech těla,
- úporné bolesti hlavy – často začínající v krční oblasti a rozšiřující se vpřed směrem od temene hlavy k čelu,
- migréna – záchvatová bolest jedné poloviny hlavy,
- exantém – vyrážka v obličeji,
- nepříjemné pocity v krku (pocit, jako by měl člověk v krku knedlík),
- dvojité vidění a obtížné soustředění pohledu očí na jeden bod (tzv. fokusace).

2.3.2 Emocionální (citové) příznaky stresu

Mezi tyto příznaky lze zařadit:

- prudké a výrazně rychlé změny nálady (od radosti ke smutku a naopak),
- nadměrné trápení se s věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité,
- neschopnost projevit emocionální náklonnost, sympatie (sympateia, spolucítění) s druhými lidmi,
- nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled,
- nadměrné snění a stažení se ze sociálního styku, omezení kontaktu s druhými,

- nadměrné pocity únavy a obtíže při soustředění pozornosti,
- zvýšená podrážděnost, popudlivost (iritabilita) a úzkostnost (anxiozita).

2.3.3 Behaviorální příznaky stresu

Tyto příznaky vyjadřují, jak se stres projeví v chování a jednání lidí:

- nerozhodnost a do značné míry i nerozumné nářky,
- zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování po nemoci, nehodách a úrazech,
- sklon ke zvýšené osobní nehodovosti a nepozornému řízení auta,
- zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, výmluvy, vyhýbání se odpovědnosti i častější podvádění,
- zvýšené množství vykouřených cigaret za den,
- zvýšená konzumace alkoholických nápojů,
- větší závislost na drogách, zvýšené množství tablet na uklidnění a léků na spaní,
- ztráta chuti k jídlu, nebo naopak přejídání,
- změněný denní životní rytmus – problémy s usínáním, dlouhé noční bdění a pak pozdní vstávání s pocitem velké únavy,
- snížené množství vykonané práce a zvýšená nekvalitnost práce.

Jak je z popsaného patrné, stresovaný jedinec nemá v pracovním prostředí lehkou situaci. Příznaky se objevují ve všech sférách (tělesné, psychické i emocionální) a jedince doslova mění. Někdy dokonce stresovaný popisuje, že při jednání nepoznával sám sebe. Jeho neustálá snaha o zlepšení ho často pohání až do pocitu nedostatečnosti. Dlouhodobý pracovní stres zanechává totiž stopy na fyziologické činnosti jedince a ten nevydává takový výkon, jaký by se od něj očekával. Navíc se „...člověk ve stresu straní druhých lidí, v jednání s nimi je nerudný, hovoří nesourodě, je agresivní apod.“ (Křivohlavý, 1994, s. 29) Ztrácí vnitřní svobodu a není schopen normálně žít a myslet na cokoli jiného, než je práce. Objevují se noční můry, nespavost, neurózy, frustrace, interpersonální problémy, snadné únavy. Člověk je rozčilený, podrážděný, cítí se přetížený, práce je pro něho vyčerpávající, žije v neustálé časové tísní (stále pospíchá a má dojem, že nestíhá), žije ve strachu, v situaci zhoršených mezilidských vztahů apod. Stresovaný pracovník ztrácí na prvním místě „*ctižádnost, což je hlavní překážka úspěchu,*

kteřá se překonává nejhůře.“ (Zitelmann, 2012, s. 137) Zaměstnanec pak aktivně hledá řešení, anticipuje, zvažuje.

Problematika stresu se nemusí týkat pouze zaměstnanců, ale také např. manažerů, u kterých je zvlášt' citlivě spojena se schopností účelně řídit a organizovat vlastní čas. Time management lze proto považovat za jednu z nosných možností prevence, eliminace a redukce stresu na pracovišti.

3 PŘÍSTUPY ZAMĚSTNANCŮ K PLNĚNÍ POVINNOSTÍ

Na pracovištích se setkáváme se zaměstnanci s různým přístupem k práci a plnění svých povinností. „*Jejich pracovní výkon lze posuzovat přímo (množstvím a kvalitou práce, četností zmetků, chyb) nebo nepřímo (absence, fluktuace, úrazovost).*“ (Kohoutek, Štěpaník, 2000, s. 36) V práci vycházíme z rozdělení Nováka (2012), který zaměstnance označuje jako lenochy, dřiče, pracemily a workoholiky. Nemalou úlohu v pracovním zápalu zaměstnanců má manažer.

3.1 Lenoši

Tito zaměstnanci se práci vyhýbají, nebo ji předstírají. Nejsou příliš schopní svou práci vykonávat, ale rádi mluví o svých zásluhách. Většinou se jedná o konkurující individuality odmítající spolupráci a hájící se před ostatními (proti zájmům organizace) své vlastní „know how“. Nikdy se nezabývají tím, jak by bylo možné úkol splnit, ale vždy znají důvody, proč je splnit nelze. Práce je pro ně jen zaměstnání, jejich cílem je především finanční odměna.

3.2 Dřiči

Poradí si s každým úkolem, který je jim přidělen. Nijak to ale nezdůrazňují a sebechvála jim je cizí. Vesměš se jedná o tvořivé pracovníky plné nápadů (i když někdy nereálných), nadšence, organizátory, soutěživé typy, snažící se ostatní překonat, kritiky a skeptiky podrobně vážící všechna pro i proti, přizpůsobivé a pružné zaměstnance, nekonfliktní a přátelské členy týmu dodávající ducha spolupráce, praktiky i pragmatiky, detailisty dbající na dotahování věcí do konce, neopomíjející maličkosti, či specialisty. Není to ovšem bez rizika. Odpočinek považují za zahálku a tu občas za cestu k morálnímu chátrání, dobu vymezenou na spánek, hygienu či cestu do zaměstnání jako ztrátu času. „*O víkendu je postihuje nedělní neuróza (neurotická deprese).*“ (Novák, 2012, s. 37) Práci berou jako poslání, snaží se pracovat, i kdyby to bylo možné, a to i bez finanční odměny. Práce má pro ně mnohem hlubší význam než jen vydělávání peněz, či postup v hierarchii pracovních pozic. Svou práci neoddělují od svého života, je nedílnou součástí jejich sebevyjádření, jejich pohledu na svět.

3.3 Pracemilové

Takové pracovníky označuje Nešpor (1999) „v zásadě pracovitě, naivní, poněkud mentorské, kteří když nepracují, mají úzkosti, pocit viny a když pracují, cítí se čím dál více vyčerpaní.“ (In Novák, 2012, s. 35) Většinou jsou tyto stavy stimulovány pocity samoty, ztráty kontaktu. Práci berou tito lidé jako kariéru, cílem je především něco dosáhnout, zajistit si pracovní postup, osobní rozvoj, moc, vliv, prestiž, společenské postavení. Domácí a pracovní život bývá propojen, někteří pracemilové dokonce žijí ve „firemním ghettu, kde všichni jejich přátelé jsou kolegové ze zaměstnání a skoro všechny společenské události jsou v nějakém vztahu k zaměstnání.“ (Potterová, 1997, s. 148) Na druhou stranu je nutné ale připomenout, že ten, kdo má dobrou pracovní morálku, ještě nemusí být „fanatik“, může pouze sledovat sám sebe a být aktivní. Přesnost, dochvilnost a disciplínu dnes někteří lidé považují za údajně překonané ctnosti, které v moderní době nemají význam. „Přesnost a dochvilnost jsou však jen jistou formou spolehlivosti, a ta je pro vztahy s jinými lidmi a tím i pro úspěch směřovatelná.“ (Zitelmann, 2012, s. 170) Přesnost a dochvilnost je u jedince známkou toho, že druhé respektuje. Není příjemné pracovat s lenochy, kteří jen slibují, ale své sliby neplní. Takovým lidem není možné důvěřovat a spolehnout se na ně.

3.4 Workoholici

Jsou to jedinci na práci zcela závislí. Jedná se o osobnosti hraničící s psychickou poruchou, u kterých může nastat syndrom vyhoření. „Workoholismus a syndrom vyhoření jsou sourozenci. Workoholismus začíná jako pracovitost a končí jako choroba.“ (Novák, 2012, s. 74). Protože jsou to právě workoholici, kterými se tato práce zabývá přednostně, věnuje se jim následující kapitola.

3.5 Typy nadřízených

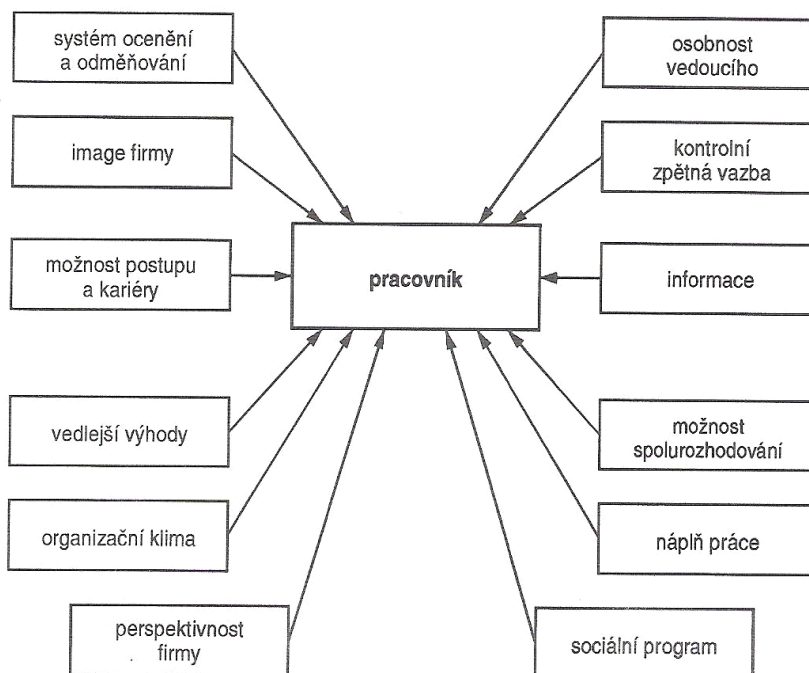
Můžeme pozorovat typ „laskavého šéfa“, který má rád harmonii a jeho nejvyšším cílem je, aby ho jeho podřízení měli rádi. Autoritativnímu manažerovi jde především o úspěch firmy, je proto ochoten jít i do velkých konfliktů, je-li nutné prosadit změny. Právě schopnost vyrovnat se s konflikty a stresy na pracovišti je jednou z nejvýznamnějších vlastností každého manažera.

3.6 Žádoucí typy manažerů v podniku

Mnozí se obávají ze strachu před nepokoji provést rozhodná opatření. Ovšem v době, kdy se od méně zaměstnanců požaduje stále více práce, potřebuje firma pouze ty nejlepší manažery odhodlané a schopné měnit kulturu a řešit konflikty. Nerozhodní manažeři zde neuspějí. *„Málokoho napadne svěřit manažerskou pozici člověku, který se bojí konfliktu a vyhledává jen souhlas. Takový vedoucí pracovník bude sice mezi podřízenými oblíben, ale nebude respektován.“* (Zitelmann, 2012, s. 82) Manažer se musí umět prosadit, na druhou stranu nesmí být kontraproduktivní. To může vést k demotivování dobrých pracovníků, možná i k jejich ztrátě. Upřednostňuje se pragmatický postoj a nespokojenost musí být motor. Zitelmann (2012) nabízí recept na úspěch manažera: vytrvalost a chuť experimentovat. A dodává: *„K dosažení úspěchu je vytrvalost důležitá, není však nic platná, dělá-li člověk stále stejné chyby. K vytrvalosti se musí přidružit velká míra chuti experimentovat, nalézat nové cesty a odvahu se po nich pustit.“* (Zitelmann, 2012, s. 114) Manažer musí umět se prosadit, získat si důvěru, mít odvahu být jiný, mít nezávislé myšlení a svůj navigační systém, sebekázeň, koncentraci, měl by se umět nadchnout pro nové věci, být efektivní, rychlejší a to i s maximálním vypětím. Dobrý manažer by měl mít dobré nápady, které ho obohatí, přehnané standardy, stále zkoušet věci dělat lépe, než jak je dělali ostatní před ním a po něm. Jeho úspěch se vyznačuje specifickou kombinací spokojenosti a nespokojenosti.

Jakýkoliv výše uvedený zaměstnanec firmy by měl pro plnění svých pracovních povinností zapojit nejen svoji osobnost, ale i motivaci. Výstižný přehled motivačních faktorů poskytuje Zadražilová a Khelerová (1994), viz obrázek 4.

Obrázek 4: Přehled motivačních faktorů



Zdroj: Zadražilová, Khelerová, 1994.

Každý člověk, který se zařazuje do určitého společenského kolektivu, do něho vnáší svou individuální hierarchii potřeb, své názory na jejich realizaci, má přibližně stejné názory a potřeby, usiluje je realizovat, přičemž formy jejich realizace ne vždy respektují úsilí a potřeby ostatních členů kolektivu. Dochází zde ke srážce různých individuálních hledisek nebo víceméně stejných individuálních potřeb a úsilí o jejich realizaci. Mezi lidmi tedy vzniká určitý typ soutěživosti. „*Nevznikne-li ale nějaký důvod nebo nerovnováha, neexistuje motiv.*“ (Khelerová, 1993, s. 41) Motiv tak lze definovat jako vnitřní napětí – pohnutku chování, či jednání směřující k uspokojení potřeby. Potřeba je pocíťována jako nedostatek, či přebytek něčeho, jinými slovy jako narušení rovnováhy organismu. Nasycením potřeby dochází k obnovení této rovnováhy. Právě motivace má velký význam pro pracovní činnost zaměstnanců, je základem úspěchu nejen pro ně samotné, ale i pro celou firmu. Motivace představuje soubor vnitřních vlivů člověka, které usměřují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve smyslu orientace na dané cíle. Je tedy

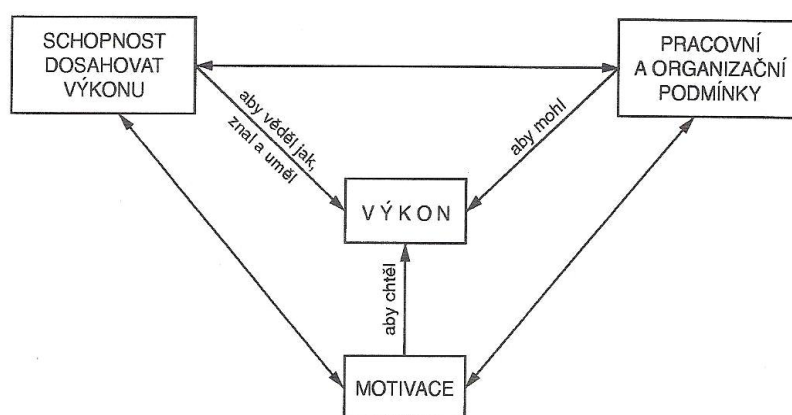
„dynamicickou složkou osobnosti, v níž se projevuje výběrovost, zaměření, proměnlivost a subjektivnost aktivit člověka.“ (Štikar, Rymeš, Rieger, Hoskovec, 2000, s. 67–68)

3.7 4.7 Motivace jako motor pracovní výkonnosti

Základním předpokladem motivování je znalost lidských potřeb, faktorů, které jsou pro konkrétního pracovníka důležité. Pro různé lidi mohou mít totiž různé potřeby odlišný význam. Aby člověk vykazoval tzv. vyšší potřeby (potřeba seberealizace, uznání, důstojnosti, sociálních kontaktů), musí být alespoň částečně uspokojeny potřeby nižší (strava, tlumení bolesti, dýchání).

Každý manažer, který vede svou skupinu spolupracovníků, usměrňuje její činnost ve prospěch dlouhodobé prosperity firmy, ve prospěch uskutečňování firemních cílů. Tím se motivace dostává mezi zásadní vlivy působící na výkon pracovníka, viz obrázek 5.

Obrázek 5: Zásadní vlivy působící na výkon pracovníka



Zdroj: Zadražilová, Khelerová, 1994.

Jak je z obrázku 5 patrné, výkon pracovníka závisí zejména na jeho schopnostech (aby věděl jak), na pracovních a organizačních podmínkách (aby mohl) a na jeho vlastní motivaci (aby chtěl). Motivovat jedince tedy znamená vyvolat takovou dlouhodobou (obvykle do doby, než je splněn cíl) aktivitu, která směřuje k požadovanému cíli. Tato aktivita je jedincem vyvíjena uvědoměle. Manažer nepůsobí na city zaměstnance, ani na pudy a emoce, ale spíše „...na jeho racio – pracovník ví,

proč určitou věc dělá a proč ji dělat chce.“ (Zadrazilová, Khelerová, 1994, s. 129) Tím motivace k práci (pracovní motivace) vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a s ní spojenou zaměstnaneckou rolí. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím při výkonu pracovní činnosti. *„Motivační zaměření (preference) představuje dlouhodobou orientaci člověka, je součástí celkového profilu osobnosti.“* (Štikar, Rymeš, Rieger, Hoskovec, 2000, s. 68)

Motivace je vedena stimuly (vnějšími pobídkami a vnitřními impulzy), jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Používání stimulů je obvykle cílevědomé a mohou být aplikovány s jistým gradováním v podobě nabízených možností, odměn a sankcí. Člověk zpravidla registruje jejich využívání, význam i důsledky. Síla vnějších stimulů, jak uvádí Mikuláščík (2007, s. 141), „...**disatisfaktorů** – *souvisí s pracovními podmínkami, jsou též označovány jako faktory hygienické a nepociťujeme je jako motivaci, ale spíše jako nespokojenost.*“ Vnější motivace ovlivňuje pracovníky k podání vyšších výkonů, a to na základě:

- **finanční motivace** (plat, prémie, pobídková složka mzdy, tantiémy),
- **symbolů postavení** (místo v hierarchii, titul, označení funkce – plná moc v jednání, odpovědnost za financování, služební vozidlo, velikost a vybavení kanceláře, rezervované místo na parkovišti, propustky, pracovní oblečení, zvláštní místo v jídelně),
- **zvláštních vnějších motivátorů** (ocenění, osobní výhody).

Finanční odměna za práci má v pracovním vztahu přirozeně prioritní význam, není však zdaleka jedinou možností motivace pracovníků. Ostatně dobrý manažer se nespokojí s pouhým konstatováním o motivační roli hmotných stimulů. U konkrétních pracovníků ho může zajímat, které jejich potřeby finanční odměna saturuje. Peníze jsou pouze prostředkem k uspokojování často diametrálně velmi odlišných individuálních potřeb. Vnější motivátory jsou nadřizenými často přeceňovány. Finanční pobídky mají krátkodobý účinek a zanedlouho jsou přijímány jako samozřejmá součást příjmu. Pokud je požitok poskytován velkému okruhu osob, ztrácí výlučnost a tím i působnost. Systém, který by dlouhodobě působil na zvyšování pracovního výkonu, neexistuje.

U vnitřní motivace souvisejí vnitřní pohnutky (satisfactory) s obsahem práce a lidským zaujetím – jejich uspokojování není ukončeno, protože při dosažení určité

úrovně, při uspokojení určité potřeby, zaujetí pracovníka pro věc narůstá a jeho potřeba je stále energicky posilována. Vnitřní hybné síly (impulzy) nejsou vždy zcela vědomé a vyskytují se zpravidla v rámci celého souboru motivů v hierarchických (někdy i v konfliktních) vztazích. Vnitřní motivace by měla na rozdíl od vnější, která má měnit chování, vést ke změně postojů zaměstnanců, určovat jejich jednání (Flakiewicz, 1974). Vytváří se dlouhodobě, na základě vlastních zkušeností pracovníků.

Pracovní výkon zaměstnance ovlivňuje i **motivace ze strany vedení**, kde se lze opřít o srozumitelné podnikové zásady, jasné organizační struktury, společně stanovené cíle, ocenění vynaloženého úsilí, zapojení do rozhodování, společné hledání příčin chyb, aktivní podpora při zlepšovatelských snahách, podpora kariéry zaměstnanců, správný výběr při naplňování kapacit a aktivní podpora při hledání nového pracovního místa, pravidelné informování o dosažených výsledcích, situaci v podniku, plánovaných změnách apod.).

A v neposlední míře je důležitá i **pravidelná interpersonální komunikace** zaměstnanců mezi sebou i s manažerem o problémech na pracovišti, ale i soukromých záležitostech (objasnění souvislostí, významu práce, motivace osobním příkladem, čestnost ve slově i činu, nepřetržité zdokonalování vlastní práce, dodržování vlastních požadavků, žádné neověřené poznatky, práce v týmu se svými spolupracovníky, interpersonální vztahy), které na výkon jedince též významně působí.

Největší vliv na činnost zaměstnance má ale jeho vnitřní motivace, neboť „...pracuje, protože rozumí smyslu a cíli své práce, chápe význam svého příspěvku.“ (Kohoutek, Štěpaník, 2000, s. 108) Vnitřní motivace je proto velmi důležitá a její efekt je nevyčísitelný. Manažer jí dosahuje svým modelovým chováním, stylem vedení založeným na participaci a tvorbou žádoucího sociálního klimatu.

Vnitřní motivy jsou vzájemně spjaty s vnějšími pobídkami a cíli: vnější pobídka podněcuje nebo oslabuje vnitřní motiv; vnitřní motivy mohou vést k citlivému reagování na určité pobídky, ke sledování jedněch cílů a naopak k opomíjení jiných. Stejně tak se motivace během života jedince může měnit. Lidská motivace je složitá a individuálně rozdílná. Člověk může vést k určitému jednání současně i několik motivů najednou. Stejně jednání jednoho zaměstnance může být zároveň výsledkem jiné kombinace motivů než u druhého; např. jeden pracuje převážně ze zájmu o obor, kdežto druhý převážně z potřeby vyniknout a dosáhnout společenského uznání.

Pro manažera má studium motivace – pohnutek k jednání provázených mobilizací sil, aktivitou či jejím poklesem zásadní význam (Kohoutek, Štěpaník, 2000, s. 108). Znalost konkrétních motivů jednotlivých pracovníků odkrývá možnosti jejich efektivní stimulace. Řídící pracovník by měl mít zmapovánu hierarchii potřeb svých podřízených a být informován o tom, o co usilují, jaké jsou jejich konkrétní přání a cíle. Manažeři mají tendenci zužovat celou problematiku podněcování k pracovnímu výkonu pouze na finanční odměňování. A toho by si měl být každý manažer vědom.

4 WORKOHOLIK

4.1 Znaky

Jak už bylo uvedeno v předchozí kapitole, jako workoholika lze označit člověka nadměrně závislého na práci. Daný jedinec hodně pracuje, či práci předstírá před okolím i sám sebou, může jít i o formu nutkavé potřeby zabývat se prací. Od toho můžeme odvodit workoholismus jako chorobnou závislost na práci jako relativně nejsympatičtější závislost vůbec. U nás se tento pojem začal rozšiřovat sice již po roce 1970, největšího rozmachu však získal až po roce 1989. Samotnému workoholikovi předcházelo pojmenování „stachovanec“ (Novák, 2012). Termín workoholismus je v našem prostředí inspirován angličtinou a přizpůsoben češtině. V angličtině najdeme blízký tvar „workaholic“, případně „workaholism“. *„Význam je sice stejný, má však pejorativní význam (work = práce a aholism = odpovídá alkoholismu). Jeden nemůže být bez práce, druhý bez alkoholu.“* (Novák, 2012, s. 15) Oba pojmy spolu velice úzce souvisí: ani jedna skupina těchto lidí není v klidu, když nemají svou „drogu“, objevují se abstinenci příznaky jako neklid, nervozita, netolerantnost. V závěru knihy Novák (2012) překlad pojmu upřesňuje. Pojem „workaholic“ popisuje jako hybridní sloučeninu, na jedné straně běžné „to work“ a anglická předpona „a“, na straně druhé „holic“. Podle něj se jedná o sekundárně poangličtěné řecké adjektivum „holikos“. Jeho českým ekvivalentem jsou slova úplný, absolutní, což můžeme vnímat jako „ten, kdo pracuje s plným nasazením, na plno“ nebo „ten, kdo se úplně pohrouží do práce, pracuje s absolutním nasazením“ apod. (Novák, 2012)

Workoholismus vzniká z relativní nutnosti a stresu v několika životních oblastech. Např. práce úředníka v kanceláři je přes den neustále přerušována kolegy, e-maily, telefonáty, klienty, zákazníky. Požadovaná flexibilita znamená být „vždy připraven“ na vše možné i nemožné. Soustředěnou práci pak musí vykonávat mimo pracovní dobu. To ovšem znamená pobývat v zaměstnání dobu připomínající robotu. A z této nutnosti a následného stresu se může rozvinut workoholismus.

Workoholik není člověk, kterého pracovat baví, nýbrž jedinec, který zcela práci podlehl a nezná odpočinku, i když by si odpočinout mohl. Zcela zlikvidoval svoje koníčky, záliby, volné víkendy a dovolené, vazby kamarádské a rodinné a stává se

sluhou svého pána: práce. Při nutných víkendových volnech prožívá nedělní neurózy a neurotické deprese (Novák, 2012).

4.2 Projevy

Workoholik se projevuje jako pracovitý, svým úkolům zcela oddaný zaměstnanec. Na druhou stranu se ale u něho může objevit i tzv. **prokrastinace** (Novák, 2012) v podobě odkládání nezajímavých úkolů na pozdější dobu, a to zvláště tehdy, je-li termín dokončení tohoto úkolu relativně v nedohlednu.

Jestliže o workoholismu hovoříme jako o závislosti, je nutné si objasnit stádia, kterými takto závislý člověk prochází. Novák (2012) je popisuje ve čtyřech fázích:

- 1. fáze – počáteční stádium** – práce začíná působit jako droga: přináší úlevu, spokojenost, rozšiřuje společenské kontakty. Pravidlem je práce nadměrná, lze ji ale zvládnout a eventuální s ní spojené problémy zaretušovat.
- 2. fáze – varovné stádium** – množství práce se zvyšuje a s tím i problémy. Jedinec hledá vysvětlení, nějaké objektivní důvody, proč se tak děje. On ani jeho okolí nedokáže odhadnout, co bude dál.
- 3. fáze – rozhodující stádium** – práce je u jedince v centru pozornosti a ovládá ho. Nastupují sliby nápravy členům rodiny, ale neplní se. Pod sociálním tlakem se mohou projevit až týdny trvající abstinence, např. dovolená s rodinou. Její příznaky jsou sice nepříjemné, ale zvládnutelné. To daného jedince utvrdí v přesvědčení, že svoji situaci již zvládl a že mu nic nehrozí. Omyl, vše se může rychle vrátit zpět.
- 4. fáze – konečné stádium** – frekvence množství práce roste, snižuje se odpočinek, volný čas. Projevuje se i agresivita a zdravotní problémy.

Novák (2012) dokonce rozděluje workoholiky na extroverty a introverty. Ti první se realizují v práci mimo rodinu, v zaměstnání. Introvertům slouží k realizaci naopak domov, domácí práce, jako je zavařování, uklízení, mytí oken, pečení, práce na zahradě. Tyto dva druhy workoholismu se projevují hlavně u žen jako důsledek neutěšeného rodinného života (např. ženy námořníků). Samo vykonávání činností a pracovní vytížení se projevuje jako účinný prostředek pro zvýšení odolnosti vůči stresu, zejména výrazné motorické činnosti. Nečinný, pasivní člověk snáze podléhá působení nepříznivých okolností, úzkosti, napětí, popř. přímo panickému stavu než

člověk činný, zaměstnaný, aktivní. Význam práce a jiných činností se doporučuje pro otužování a zvyšování odolnosti ve výchově, v psychoterapii aj. „*Činnost vytváří dominantní ohnisko excitace v nejvyšších částech ústředního nervstva, které tlumí ostatní ohniska a organizuje veškerou nervovou činnost, „využívá“ i silných tonizujících účinků vyvolaných stresovou situací. Tak se tyto účinky snáze zvládnou, než úsilím o utlumení veškerých činností a projevů navenek, o zachování úplného klidu.*“ (Kratochvíl, 1997, s. 12) Ještě účinnější může být činnost, je-li spjata s city libosti při úspěchu, pochvale, odměně, zvládnutí překážek či uspokojivé sociální interakci.

4.3 Workoholik ve vztahu k pracovnímu kolektivu

Z dané charakteristiky workoholika v předchozí části můžeme dedukovat, že spolupráce s ním v zaměstnání nebude jednoduchá. Podnik si sice přeje pracovitě zaměstnance, které práce baví a těší, ale „*drogová závislost je něco jiného a vždy přinejmenším v dlouhodobé perspektivě i zrádného.*“ (Novák, 2012, s. 67)

Workoholik dokáže v záchvatu práce bagatelizovat příznaky nemoci, které ale následně vedou ke komplikacím a déle trvající pracovní neschopnosti, což nepřivítá žádný pracovní tým. Spolupracovníci jej pak musí nahrazovat a práci jemu uloženou za něj dodělávat, což stresuje nejen vedoucího, ale i je samotné, neboť nestíhají vlastní práci. Nemluvě o hrozbě ohrožení svého okolí např. infekční nákazou. Sedmidenním pracovním týdnem jsou jedinci závislí na práci unavení a vyčerpaní, což vede i k autonehodám, či různým pracovním úrazům.

Označíme-li jedince workoholikem v pracovní skupině, vyvolává to v interpersonálních vztazích pouze napětí, rivalitu, rozpory, neboť svojí nervozitu šíří do okolí. Každý by chtěl být za svůj výkon v zaměstnání chválen a odměněn, zvláště pokud pracuje stejně dobře jako ostatní. Dotyčný workoholik ale nebývá chápán svou pracovní skupinou jako dobrý příklad, nýbrž jako „*egoistický šplhoun, co kazí normy. Workoholici nejsou týmoví hráči, nemůže zde dojít k ideální spolupráci.*“ (Novák, 2012, s. 67–69) Workoholik touží vše zvládnout sám na úkor svých vlastních tělesných a psychických možností. Vyhledává sice pracovní tým a do svého kolektivu se těší, nemůže dospát. Na pracoviště se dostavuje jako první, ale do skupiny spoluzaměstnanců, volně si povídajících a bavících se v šatně či o přestávce, se nezapojuje. Z jeho pohledu je to promarněný čas, během něhož se mohlo udělat mnoho

potřebného a přínosného. Nejsou to tzv. družné či společenské typy. Jiní dokážou o své práci hovořit, honosit se, co všechno za den udělali, ale workoholik se drží spíše hesla mistra Jana Husa (1901): „Neslibuj, že vykonáš, nehonos se, žes vykonal, ale ponech svým skutkům, aby za tebe mluvily.“ Pokud manažer takovéto pracovní skupině uloží nový úkol nebo projekt, spolupracovníci najdou mnoho cest, proč jej nelze splnit. Pouze workoholik se zabývá tím, jak by to udělat šlo, co by k tomu bylo potřeba a postup svých kolegů nechápe. Jedinec pak navenek vyhlíží jako smutný nebo naštvaný.

Práce za každou cenu u něho vyvolává chronickou únavu, zdravotní problémy, přecenění vlastních sil a přijetí nereálných závazků. Nedokáže zadaný úkol vytvořit společně se svými spoluzaměstnanci, ale musí jej plnit sám. A tím vzniká jeho pracovní přetížení, které mnohdy vede až k přepracovanosti a vyhoření. Je schopen dokončovat práci, kterou nestihá v zaměstnání, doma – o víkendu, či během dovolené. Následně se dostavuje podrážděnost, deprese, neklid, zloba, nevraživost, fobie. Svým kolektivem je přitom jako „podivín“ odmítán. Trpí věčným spěchem, rozčilením, stresem, který v mnoha případech končí i suicidiem. Svou váhu na tom má i závažný pracovní stres - proměnlivá, nebezpečná a zákeřná záležitost působící zejména na ty, kteří mají svou práci rádi.

Na druhou stranu ale nutno podotknout, že workoholici nejsou zlí, jsou pouze nešťastní. A život s nimi není lehký. Workoholik se s prací neoženil, ale upsal se jí vlastní krví. Často se jimi stávají lidé zaměřeni na výkon, vůdčí typy, lidé nejen ctižádostiví, ale i zodpovědní. Nemají to sami se sebou lehké, neboť je trápí, že nejsou druhými dostatečně přijímáni, nemají mnoho přátel. Jejich hlavní přítel je práce, té bývají oddaní a loajální.

5 PREVENCE PROTI NEGATIVNÍMU KLIMATU NA PRACOVIŠTI

Nadměrná zátěž workoholika může vést k nadměrnému vyčerpání, ke ztrátě psychických rezerv, k tzv. vyhoření (burnout syndrom), či k smrti.¹ Jedná se o náhlou smrt, vyvolanou ischemickou chorobou srdeční, či cévní mozkovou příhodou, která je způsobena intenzivní pracovní činností. Workoholik potřebuje především pomoc. Jak popisuje Novák (2012, s. 35), jedná se hlavně o „5 P: pomoc, pochopení, povzbuzení, pochvalu a zklidnění.“

Když se jedinec setkává s frustrujícími a stresovými situacemi a začne docházet k tzv. vyhoření, má tendenci uzavřít se do sebe. Nemá dost energie na to, aby si všiml ostatních. Přestane poskytovat informace v týmu, přestane pomáhat a spolupracovat, což jej izoluje od pomoci ostatních a vzniká cyklus izolace. A tomu se může předejít právě prevencí. Postižený jedinec sice hledá způsob, jak se s vlastními problémy vyrovnat, ale ten do značné míry závisí na tom, jaké techniky si jedinec v tomto ve svém dosavadním vývoji osvojil. V rámci prevence doporučuje Novák (2012) následující kroky.

5.1 Udělat něco pro sebe

Jedinec si musí uvědomit, čeho chce dosáhnout a co změnit (stanovit si nějaké předsevzetí), být si vědom toho, proč chce dané věci změnit a zda to bude dobré. Následně si musí určit konkrétní, malé, nepřiliš nápadné cíle, které dokáže splnit. Průběžně sleduje své výsledky, za minimální pokroky se odměňuje. Důležité je vytrvat.

5.2 Rychlá relaxace

Doporučuje se využívat tzv. bliknutí (zavření) očí při pocitu tlaku z práce. Přináší odpočinek a snižuje míru prožívaného stresu. Osvědčují se i dýchací cviky nebo technika *economy class*, které uklidňují a uvolňují psychiku. Dechová cvičení, např. tzv. plný jógový dech, jsou kombinací bráničního a hrudního dýchání. Působí okamžitě, doporučená doba provádění je 5–10 minut. Má vliv na celé tělo, ale uvolňuje

¹ Synonyma pro workoholik jsou, jak již bylo uvedeno výše, stachanovec či karoši. Zde Novák (2012) překládá Ka = nadbytek, ro = práce, pracovník a ši = zemřít.

zejména akutní stres. Doporučuje se i tzv. stop technika, tedy vykřičení se v soukromí, výdechy a nádechy, pozitivní přeznačkování a chválení sama sebe. Jedná se zejména o výměnu pocitů připomínajících depresi a rezignaci za nadhled a sebeocení. Vhodné je rychlé uvolnění napětí (opakované odfouknutí zlého), pro rychlé povzbuzení lze využít i automasáž obličeje.

5.3 Business class

Jedná se o systematické relaxační cvičení fungující v kombinaci s ovládnutím tajů asertivity zaměřené na řešení vlastních problémů. Projevuje se otevřeným, jednoznačným a pozitivním postojem, schopností aktivně projevit své názory vyplývající z vědomí vlastní ceny. Pravidlem asertivity je právo být sám sobě soudcem, nejlépe ve spolupráci s partnerem.

5.4 Autogenní trénink

Vhodná je systematická relaxace, koncentrované uvolnění pod odbornou kontrolou, či samostatně, s hudbou i potichu. Nabízí se relaxovat např. kolébáním, koncentrací na pohyb vteřinové ručičky, nebo hořící plamen. Často se využívá cvičení klidného dechu, nácvik tepla, pozitivního pocitu v celém těle, pravidelného tepu srdce, tepla v břiše, cvičení prožitku chladné hlavy.

5.5 Relaxace a meditace

Spadají sem relaxační cvičení, kterých je celá řada. Je dobré si vybrat typ cvičení podle času, pracovního prostředí či vlastní osobnosti. Mohou to být Oshova relaxační cvičení, Jacobsonova progresivní relaxace, zlatý bod, hudební relaxační programy apod. Meditace je dlouhodobě vyvíjená činnost, předpokládá nerušené klidové prostředí, čas a zájem. „Meditari“ znamená směřování do středu, takže v tomto případě se klient směřuje do hloubky vlastní osobnosti a tato cesta není ani rychlá, ani snadná, ale přináší spolehlivější účinky i v oblasti boje proti negativním účinkům stresu. Doporučuje se také hudební meditace, Leunerovy vizualizace, metoda čínského chrámu atd.

5.6 Osobní formulky

Lze je rozdělit na neutralizující, zaměřující a posilující. První z nich neutralizují negativní podněty a narušování psychické rovnováhy, které ze záporných podnětů vyplývá (urážení, ponižování, nešťastné manželství, žárlivost). Druhá skupina formulek se „zaměřuje kýženým směrem“ – podporují dosažení cíle a posilují snahu dodržet zvolený postup. (Dělám, co je správné. Svět je krásný, i když manželství se nevydařilo.). Do třetí skupiny spadají formulky posilující, které jedince utvrzují v žádoucích postojích. (Dovedu se prosadit. Jsem energická. Mluvím slušně.)

5.7 Deluxe class

Jde o komplexní, systematickou psychoterapii, tzv. krátkou psychoterapii, kdy po diagnostické fázi následuje pouze deset sezení.

5.8 Pohyb

Zde je míněna zejména aerobní zátěž. Podle nejnovějších výzkumů stačí cca 15 minut aerobního výkonu denně, aby se tělo zbavilo celodenní zátěže. Aerobní cvičení musí splňovat tyto předpoklady: trvá minimálně 15 minut, není přerušované, probíhá přiměřeným tempem. Aerobní cvičení zlepšuje vybavování paměťových dat, uvolňuje endorfiny (souvisí s dobrou náladou), vylepšuje duševní stav člověka. Vzorec pro průměrného jedince: na konci cvičení by měl váš puls dosahovat $220 - \text{věk}$ (počet let) $\times 0,65$ (0,85 u sportovců). Doporučovaná cvičení: intenzivní chůze, skákání přes švihadlo, běh, plavání, cvičení na trampolíně.

5.9 Jídlo a pití

Medlíková (1998) doporučuje konzumovat spíše menší porce, dobře kombinovat různé druhy potravin (zde je myšlena hlavně zdravá výživa, vyváženost tuků, cukrů) a jíst podle svého aktuálního zdravotního stavu. Diety nejsou zdaleka řešením pro každého.

5.10 Spánek

Je pro prevenci workoholismu i stresu velice důležitý. Jeho potřeba je velmi individuální. „*Spánková deprivace nastává po 2–3 dnech bez spánku, nebo po 9 dnech s 3 hodinami spánku za den.*“ (Medlíková, 1998, s. 6–7) To jsou ovšem průměrné hodnoty. Je třeba vzít v úvahu, že nedostatek spánku je silný stresor a je nutné přizpůsobit cyklus svého bdění a odpočinku cirkadiánnímu rytmu (většinou se probouzíme po násobcích 1,5 hodiny, tj. po 4,5; po 6; 7,5; či 9 hodinách. Dodržování tohoto pravidla může způsobit pocit větší odpočatosti. Ve spánku se celé tělo regeneruje a sny jsou životně důležité pro psychické zdraví.

5.11 Hudba

Působí jako antistresor velmi dobře. V této souvislosti lze doporučit zejména tzv. subliminály, což jsou velmi šetrné hudební programy a lze je použít kdekoliv (v zaměstnání, při jízdě autem, při práci v domácnosti). Jsou zaměřené na různá témata, jeden z programů je i proti stresu. Dalším dobrým programem mohou být hudební nosiče nahrávané ASYS systémem, které zajistí rychlou relaxaci. Ty se doporučují používat výhradně v klidovém a bezpečném prostředí s ohledem na velmi rychlý nástup uvolněného stavu.

5.12 Motivace

Lidskou bytost daleko více ovlivní odměna než trest, doporučuje se proto každodenně se odměňovat (např. jedno potěšení denně) a motivovat se. Protože niterná motivace je vždy účinnější než motivace zevními podněty, je dobré hledat motivátory v životě, v práci, v lidech kolem. Jedinci se doporučuje všimnout si sám sebe – co jej těší, na co je zvědavý, kdy je pro něj práce hrou, co vzbuzuje tvořivost a co jej posouvá dopředu.

5.13 Psychohygienu

Týká se péče o duševní zdraví, má sice určitou souvislost s hygienou, která je lékařským oborem zaměřeným na problematiku prevence a profylaxe, ale zahrnuje

navíc veškeré poznatky a procedury umožňující člověku uchování fyzického zdraví. „Pro duševní hygienu je typické, že na základě poznatků z více oborů usiluje o postižení a interpretaci multifaktoriální determinace života člověka. Nezaměřuje se přitom jen na možnosti uchování jeho fyzického a duševního zdraví, ale stále častěji také na otázky harmonického rozvoje jeho osobnosti.“ (Bedrnová, 1999, s. 14)

5.14 Nové myšlení

Za součást prevence lze považovat i to, že „...se lidé naučí chápat duševní poruchy podobně jako fyzická onemocnění.“ (Bedrnová, 1999, s. 102). Jednat přitom zcela věcně, bez jejich tabuizování, s pochopením pro duševně nemocné a s ochotou je akceptovat a pomoci jim. Koneckonců nikdo není ani vůči psychickým poruchám zcela imunní.

Nejlepším preventivním opatřením zůstává dodržování základních principů duševní hygieny (Bedrnová, 1999), a to zejména v případech, kdy člověk o sobě ví, že má například citlivější nervovou soustavu nebo jiný typ indispozice (dědičná predispozice). Bedrnová (1999) všechny výše uvedené body shrnuje a uvádí tyto faktory:

- režim práce a odpočinku,
- vyvážený životní program,
- racionální hospodaření s časem,
- zdravou životosprávu,
- dostatečný pohyb,
- nepřepínání vlastních fyzických a duševních sil,
- přiměřené sebehodnocení.

Do výčtu zahrnuje i zvládnutí těch sociálních dovedností, které jednotlivci umožňují vhodně se projevat a uplatňovat v mezilidských vztazích. Jak je vidět, nabídka pro prevenci workoholismu, stresu či syndromu vyhoření, je doopravdy bohatá. Lidem zasaženým závislostí na práci je určeno také desatero, které nabízí Novák (2012):

1. Rozdělte si den na část věnovanou práci, spánku i odpočinku. Všechny tři sféry jsou důležité, v jejich vyváženosti je síla.
2. Pečujte o sebe.
3. Velmi důležité je najít si čas na partnera, rodinu, přátele a dovolenou.
4. Naučte se vypnout a pracovní problémy nechávejte v zaměstnání.
5. Každé závislosti se člověk těžko zbavuje. Nejlépe si s žádnou nezačínat.
6. Plánujte si svoji práci a její výsledky vyhodnocujte. S překvapením možná zjistíte, že ledacos děláte zbytečně.
7. Nicnedělání má své kouzlo i význam. Možná vás při něm napadne něco zajímavého.
8. Vztah k blízkým lidem a přátelům je rodinné stříbro.
9. „Vševeliké kvaltování toliko pro hovada dobré jest.“ Výrok, který je připisovaný J. A. Komenskému, platí i dnes.
10. Koničky a dovolená dokážou člověka nabít jako akumulátor.

ZÁVĚR

V předložené bakalářské práci s názvem „Pracovní klima a vztahy na pracovišti ve středně velké společnosti“ se autorka zaměřila na cíle personálního managementu. Snahou bylo nastínit nemalý význam firmy v péči o pracovníky – především vlivem faktorů pracovních podmínek a pracovního prostředí na zdraví člověka, tj. jednotlivých škodlivin fyzikálních, chemických, biologických i psychofyziologických. Velký význam na výkon jedince mají nejen možnosti zaměstnance vyrovnat se s pracovními úkoly z hlediska jeho fyzických a psychických dispozic, ale také aktivní ovlivňování jednotlivých vztahů a vlivů samotným pracovníkem. K tomu přispívá pracovní klima a následně i interpersonální vztahy na pracovišti, včetně ohodnocení pracovních výkonů jedince.

Nadměrné požadavky manažerů, které jsou kladeny na tělesné a psychické rezervy zaměstnanců, vyvolávají napětí a stres, a to zvláště trvá-li dlouho. Adaptační mechanismy organismu se těmto požadavkům přizpůsobují velmi pomalu a dochází k ohrožení rovnováhy. Proto byl ve třetí kapitole věnován prostor okolnostem a příčinám vzniku stresu u zaměstnanců, jeho projevům na psychice i tělesné stránce jedince a hlavně jeho dopadům na jeho pracovní výkon. Nejedná se o lehkou záležitost, neboť stresovaný pracovník může mít pocit zástavy myšlení, který se projevuje celkovou pasivitou, někdy až ztuhlostí. Za vypjatých okolností může dojít i ke krátkodobým výpadkům paměti, což při pracovním výkonu není žádoucí. Dosavadní poznatky lze shrnout tak, že stres není pouze krizí, kterou lze rychle odstranit, nýbrž je to příležitost, jak změnit svůj postoj ke stresovým situacím. Stres je vyvoláván životními změnami. Většinou na nás tyto změny působí negativně, ale rozhodně ne vždy. I radostné události (např. svatba či narození dítěte) mohou v člověku vyvolávat stres. A jestliže již nějaký stres vznikne, ať na pracovišti, či v soukromém životě, je vhodné volit výchovné a psychoterapeutické přístupy, které směřují k jednomu jedinému cíli: zbavit jedince nežádoucích pocitů.

Přístupy k plnění svých pracovních povinností se u různých pracovníků liší, proto byla jejich typologie v předkládané práci představena. Charakterizovány byly jak jednotlivé typy pracovníků (lenoši, dřiči, pracemilové, workoholici), tak i žádoucí manažerské dovednosti a vlastnosti v současné firemní praxi. Autorka došla k závěru,

že jakýkoliv zaměstnanec firmy zapojuje do plnění svých pracovních povinností nejen svou osobnost, ale i své motivy, musí být pro práci i výkon motivován. Motivace je hnací síla pracovní činnosti jedince. Jestliže jedinec získá silnou motivaci, ať již je materiální, sociální (pochvala) či psychická, projevující se nejčastěji radostí a vnitřním uspokojením z práce, může lehce práci jako takové propadnout. Této problematice byla následně věnována pátá kapitola. Definice workoholismu i jeho projevy jsou popsány z hlediska psychologie osobnosti. Klíčovým zjištěním bylo, že každý jedinec, má-li zálibu ve své pracovní činnosti, může lehce propadnout workoholismu, nebude-li řádně dodržovat duševní hygienu, správně odpočívat, využívat volný čas a dovolenou, jako předpoklad dobré práce a vysokých výkonů. I když nutno podotknout, svou roli zde hraje i tlak okolností: ekonomické tlaky, pocit zadostiučinění, snaha zviditelnit se. Workoholik byl v práci charakterizován jako zaměstnanec, nastíněny byly jeho interpersonální vztahy, vrcholný pracovní výkon, kariérismus vyúsťující k patologickému pojetí práce, které s sebou přináší pouze úzkosti, strach, nejistotu, odcizení a negativní emoce. Workoholik pracuje v neustálém psychickém stresu, neboť je přesvědčen, že zadané úkoly nestíhá. Tento psychický tlak jej bez tělesného odreagování udržuje ve stálém napětí a z dlouhodobého hlediska ovlivňuje nejen jeho schopnost soustředit se na práci, ale i pracovní motivaci, či dokonce chuť do života. V neposlední řadě způsobuje vážné zdravotní problémy. Práce workoholika lze přirovnat ke květině – aby mohli květinu zalévat, musí mít k dispozici vodu. Odpočinek a relaxace je tou potřebnou vodou.

Závěrem práce lze konstatovat, že není důležitá pouze psychoterapie, ale v současné době se zvýšený důraz klade hlavně na prevenci. Za kulturnější lze považovat takový přístup lidí k vlastnímu životu, v jehož rámci usilují o získání racionálního pohledu na situace, do kterých se dostávají, i na sebe sama z hlediska svého uplatnění a seberealizace. Významnou roli zde sehrává vzdělávání a výchova, které by postupně měly být nahrazovány stálým sebevzděláváním a sebevýchovou. Z praktického hlediska se jeví jako „...velmi potřebné, aby si lidé všímali svých projevů a způsobů jednání a byli citliví i na jinými poskytovanou zpětnou vazbu.“ (Bedrnová, 1999, s. 102) Pokud zjistí, že se v jejich prožívání nebo jednání něco změnilo, neměli by situaci bagatelizovat, ale měli by se snažit vyhledat odbornou pomoc. V tomto směru by měli být lidé pozorní ve vztahu k druhým, zejména k těm nejbližším, aby bylo možné

jim případně pomoci předejít vzniku závažných problémů. Je proto důležité být vždy připravený reagovat flexibilně a s určitou otužilostí či neochvějností takové situace zvládat. Na to, na co se lze dopředu připravit, tak jedinec učiní. To, co není schopen předvídat či ovlivnit, se podle potřeby (a možností) naučí buď ignorovat, nebo snášet. Psychickým tlakům je vystaven každý (ve škole, v práci, doma), tomu se nelze vyhnout. Autorka se přiklání k tomu, že je důležité trénovat vlastní stresovou stabilitu a měnit negativní a omezující životní postoje. Zvyšovat odolnost organismu vůči životním situacím, stresu, frustracím, citovému vyhoření a konfliktům je v současné společnosti stále aktuálnějším problémem. Proto je heslo – *Užívat si života a ne se nechat životem užírat a ničit!* – tím, které vystihuje smysl a sdělení celé této práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BARTÁK, Jan, 2010. Quo vadis, personalistiko? 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BARTONÍČKOVÁ, Monika, 2007. Kariérový koučink. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o. 310 s. ISBN 978-80-86851-51-8.
- BEDRNOVÁ, Eva, 1999. Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery. Praha: Fortuna. 157 s. ISBN 80-7168-681-6.
- BROCKERT, Siegfried, 1993. Ovládání stresu. 1. vyd. Praha: Melantrich (nakladatelství), 139 s. ISBN 80-7023-159-9.
- COOPER, Carol a LUKÁČ, Martin, 2009. Naše dítě v otázkách a odpovědích (z anglického originálu přeložil Martin Lukáč). 3. vyd. Praha: Ikar. 240 s. ISBN 978-80-249-1092-5.
- EGER, Ludvík a Jan ČERMÁK, 1999. Podniková kultura a kvalita pracovního života na základních školách. Pedagogika. Roč. 49; č. 1. ISSN 0031-3815.
- FLAKIEWICZ, Wieslaw, 1974. Informace a rozhodování vedoucího. 1. vyd. Praha: Institut řízení a nakladatelství Svoboda. 136 s.
- HUS, Jan, 1901. Devět kusův zlatých; O sedmi smrtelných hříších. Jilemnice: Neubert, s. 273-300.
- JEDLIČKA, Richard, 2003. Nevhodná výchova, stres a možnosti prevence psychosomatických poruch. Speciální pedagogika. Roč. 13, č. 2, s. 132–156. ISSN 1211 2720.
- JOSHI, Vinay, 2007. Stres a zdraví. Praha: Portál. 156 s. ISBN 978-80-7367-211-9.
- KHELEROVÁ, Vladimíra, 1993. Trénink obchodního jednání. 1. vyd. Praha: Grada. 104 s. ISBN 80-7169-039-2.
- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. Psychologie práce a řízení. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství, s. r. o. 226 s. ISBN 80-214-1552-5.
- KRATOCHVÍL, Stanislav, 1997. Základy psychoterapie. Praha: Portál. 393 s. ISBN 80 7178-179-7.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1994. Jak zvládat stres. 1. vyd. Praha Grada Avicenum. 190 s. ISBN 80-7169-121-6.

- MEDLÍKOVÁ, Olga, 1998. Jak naložit se stresem. Informatorium. Roč. 5, č. 7, s. 6–7. ISSN 1210-7506.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. Manažerská psychologie. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NEŠPOR, Karel, 1999. Závislost na práci. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 143 s. ISBN80-7169-764-8.
- NOVÁK, Tomáš, 2012. Práce jako droga. Příručka pro workoholiky a jejich blízké. 1. vyd. Brno: BizBooks.168 s. ISBN 978-80-265-0016-2.
- POTTEROVÁ, Beverly A., 1997. Jak se bránit pracovnímu vyčerpání. Pracovní vyhoření - příčiny a východiska. 1. vyd. Olomouc: Votobia. ISBN 80-7198-211-3.
- RENAUDOVÁ, Jacqueline, 1993. Co je stres a jak se mu vyhnout. 1. vyd. Praha: Práce. 137 s. ISBN 80-208-0297-5.
- SEIWERT, Lothar. J. a Brian TRACY, 2011. Jak sladit práci a osobní život... A udržet si tělesnou i duševní pohodu. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4021-8.
- SCHELLEOVÁ, Ivona, 1996. Základy obchodního a pracovního práva. Příručka pro distanční studium. 1. vyd. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně; PC-DIR spol. s. r. o., 109 s. ISBN 80-214-0733-6.
- ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGER, Karel a Jiří HOSKOVEC, 2000. Metody psychologie práce a organizace. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum. 188 s. ISBN 80-246-0048-X.
- WASSERBAUER, Stanislav a kol., 1999. Výchova ke zdraví. 1. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav. 48 s. ISBN 80-7071-129-9.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana a Vladimíra KHELEROVÁ, 1994. Management obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.
- ZITELMANN, Rainer, 2012. Proč jsou úspěšní lidé úspěšní. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-4187-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Obecný či generální adaptační syndrom	22
Obrázek 2: Řetězová reakce vztahu stresu a nemoci	25
Obrázek 3: Psychosomatika.....	26
Obrázek 4: Přehled motivačních faktorů	35
Obrázek 5: Zásadní vlivy působící na výkon pracovníka.....	36

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Berková

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Pracovní klima a vztahy na pracovišti ve středně velké společnosti

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Martina Kalvodová