



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Stres a duševní pohoda pracovníků

Stress and Well-being of workers

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Emrová

VÁGNEROVÁ

LUCIE

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vágnerová** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **492768**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Stres a duševní pohoda pracovníků**

Název bakalářské práce anglicky:

**Stress and Well-being of Workers**

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je zjistit, jaké faktory narušují duševní pohodu pracovníků na pracovišti a v soukromí. Zda jsou pracovníci seznámeni s problematikou duševní hygieny a jejími nástroji, zda a jak pečují o svou duševní pohodu a zda firma, ve které pracují přispívá k jejich duševní pohodě a eliminuje faktory stresu. Pro naplnění cíle bude zvolen smíšený výzkum, nejprve bude provedena kvantitativní část formou dotazníkového šetření, následně budou provedeny polostrukturované rozhovory. Hlavním přínosem práce bude navrhnout řešení, jak předcházet stresujícím faktorům na pracovišti a jak správně užívat nástroje duševní hygieny a tím přispívat k duševní pohodě jejich zaměstnanců. V teoretické části budou definovány základní pojmy - duševní hygiena a stres. S duševní hygienou je spojeno i sebepoznání, sebeřízení a efektivní životní styl, které budou také součástí teoretické části. V praktické části budou porovnávány výsledky z více firem. V závěru budou navržena opatření, která by pomohla přispět k duševní pohodě pracovníků.

Seznam doporučené literatury:

KRÍVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie zdraví. Vyd. 3. Praha: Portal, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4.  
BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ. Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.  
BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0647-4.  
CIMICKÝ, Jan. Sám proti stresu: jak se ubránit stresu a udržet duševní rovnováhu: soubor rad, jak přežít v dnešní době. 3., dopl. vyd. Praha: Bondy, 2015. ISBN 978-80-88073-02-4.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**PhDr. Lenka Emrová Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

PhDr. Lenka Emrová  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

VÁGNEROVÁ, Lucie. *Stres a duševní pohoda pracovníků*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 28. 04. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Lence Emrové za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné rady, trpělivost a ochotu při konzultacích. Dále mé poděkování patří i všem respondentům, kteří věnovali svůj čas vyplnění dotazníku a obchodním ředitelům za poskytnutý rozhovor.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá stresem a duševní pohodou pracovníků na obchodních odděleních dvou odlišných firem. Cílem práce je zjištění stresových faktorů na obchodních odděleních, zda se zaměstnavatel snaží o eliminaci příčin stresu, zda pracovníci znají duševní hygienu a její zásady a jak pečují o své duševní zdraví. Výzkumné metody použité v této práci jsou dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Respondenty byli pracovníci obchodních oddělení. Dotazníkové šetření odhalilo, že mezi nejčastější stresové faktory na obchodním oddělení patří změny a problémy způsobené dnešní dobou, zákazníci, velké množství práce a časový tlak. Hlavním nástrojem péče o duševní zdraví je dodržování správné životosprávy. Díky analýze celého průzkumu byly shledány určité rozdíly mezi národní a nadnárodní firmou. Na základě výpovědí z dotazníku a rozhovorů a zjištění, že zaměstnavatelé se téměř vůbec nestarají o snížení stresových faktorů, jsou v závěru práce navržena doporučení za účelem snížení stresu a zlepšení duševní pohody pracovníků.

## Klíčová slova

duševní hygiena, duševní pohoda, stres, stresory, životospráva, sebepoznání, sebeřízení

# Abstract

The bachelor's thesis deals with the stress and well-being of employees in the sales departments of two different companies. The aim of the work is to determine the stress factors in the sales departments, whether the employer is trying to eliminate the causes of stress, whether employees know mental hygiene and its principles and how they take care of their mental health. The research methods used in this work are a questionnaire survey and a semi-structured interview. The respondents were employees of the sales department. The questionnaire survey revealed that the most common stressors in the sales department include changes and problems caused by today, customers, a lot of work and time pressure. Maintaining a regime is the main tool for mental health care. An analysis of the entire survey revealed some differences between the national and multinational company. Based on the statements from the questionnaire and interviews and the finding that employers hardly care about reducing stress factors, recommendations are made at the end of the work in order to reduce stress and improve the mental well-being of employees.

## Key words

mental hygiene, well-being, stress, stressors, regime, self-knowledge, self-management

# Obsah

Úvod.....	5
<b>1 DUŠEVNÍ HYGIENA A POHODA .....</b>	<b>7</b>
1.1 Duševní hygiena.....	7
1.1.1 Pojem duševní hygieny.....	7
1.1.2 Čím se zabývá duševní hygiena? .....	8
1.2 Duševní pohoda.....	8
<b>2 STRES .....</b>	<b>11</b>
2.1 Definice stresu.....	11
2.2 Typy stresu.....	12
2.3 Příčiny stresu .....	14
2.4 Stres v práci .....	15
<b>3 PÉČE O DUŠEVNÍ ZDRAVÍ .....</b>	<b>18</b>
3.1 Efektivní životní styl z hlediska duševní hygieny.....	18
3.2 Sebepoznání a sebeřízení .....	22
3.3 Předcházení a zvládnání stresu.....	24
<b>4 CHARAKTERISTIKA FIREM .....</b>	<b>29</b>
4.1 Firma A.....	29
4.2 Firma B.....	29
<b>5 SAMOTNÝ PRŮZKUM.....</b>	<b>30</b>
5.1 Cíl a výzkumné otázky.....	30
5.2 Metody .....	30
5.3 Charakteristika vzorku .....	31
<b>6 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU.....</b>	<b>34</b>
6.1 Výsledky z dotazníku – firma A .....	34
6.2 Výsledky z dotazníku – firma B .....	43
6.3 Výsledky rozhovoru – firma A.....	52
6.4 Výsledky rozhovoru – firma B.....	52
6.5 Shrnutí a výsledky průzkumu.....	53
<b>7 DOPORUČENÍ .....</b>	<b>57</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>59</b>



<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>60</b>
<b>Seznam internetových zdrojů .....</b>	<b>61</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>64</b>
<b>Příloha č. 1 – dotazník.....</b>	<b>65</b>
<b>Příloha č. 2 – přepis rozhovoru – firma A.....</b>	<b>68</b>
<b>Příloha č. 3 – přepis rozhovoru – firma B.....</b>	<b>70</b>

# Úvod

Tématem této bakalářské práce je stres a duševní pohoda pracovníků. V dnešní moderní a uspěchané době, která přináší spoustu nových a neznámých situací, je mnoho pracovníků na obchodních odděleních vystavena stresu. Nejčastějšími faktory, které způsobují pracovní stres jsou zákazníci, časový tlak, množství práce a změny způsobené dnešní dobou. Kvůli nedostatku času není prostor pro odbourání stresu, což může mít negativní důsledky na osobní pohodu zaměstnanců i na ekonomickou situaci firmy. Proto je důležité, aby zaměstnavatelé podporovali své zaměstnance a vytvořili pro ně dobré pracovní podmínky.

Toto téma bylo vybráno s ohledem na aktuální situaci. Zvolení tohoto tématu vede na ukázání faktorů stresu vznikajících na obchodních odděleních a ukázání, jak zaměstnanci mohou pečovat o své duševní zdraví.

Cílem bakalářské práce je zjistit příčiny stresu na obchodním oddělení, zda se zaměstnavatel snaží o eliminaci příčin stresu, zda znají duševní hygienu a její zásady a jak pečují o své duševní zdraví. Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části je provedena rešerše odborné literatury. V první kapitole je představena problematika duševní hygieny a pohody. Ve druhé kapitole je definován stres, jeho typy a příčiny. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na péči o duševní zdraví. V praktické části je provedena analýza, která povede ke zjištění příčin stresu na obchodních odděleních, jak zaměstnavatel přispívá ke snížení stresu a jak se zaměstnanci starají o duševní zdraví. Hlavním přínosem této práce jsou navržená opatření, jak eliminovat faktory stresu na pracovišti a dále jak přispívat k duševní pohodě zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 DUŠEVNÍ HYGIENA A POHODA

První kapitola teoretické části je věnována představení základních pojmů duševní hygiena a duševní pohoda. V první části je objasnění pojmu duševní hygiena, kde se poprvé tento název objevil a čím se skutečně zabývá. Druhá část první kapitoly seznamuje s pojmem duševní pohoda.

## 1.1 Duševní hygiena

Pro snadnější pochopení je zapotřebí si nejdříve vymezit pojem hygiena. Tento pojem je odvozen od řecké bohyně Hygie. Ve společnosti je toto pojetí typické pro hygienu tělesnou, která je úzce spojená se zdravím a předcházení nemocem (Křivohlavý, 2009, s. 143–144). Zatímco duševní hygiena není ve společnosti tolik známým termínem na rozdíl od hygieny tělesné, její historie sahá až do 18. a 19. století. Vyskytla se zde pod pojmem „hygiena duše“ nebo „dietetika duše“, což znamená určitou životosprávu. S moderním pojetím to má nyní pouze společný název (Míček, 1984, s. 9). V 60. letech 20. století ji více rozebíral Doležal a dále v 80. letech Míček. Další podkapitola se bude zabývat právě tímto slovním spojením.

### 1.1.1 Pojem duševní hygieny

Míček (1984, s. 9) definuje duševní hygienu jako „*Duševní hygienou rozumíme systém vědecky propracovaných pravidel a rad sloužících k udržení, prohloubení nebo znovuzískání duševního zdraví, duševní rovnováhy.*“ Cituje zde také Doležala z 60. let, který považuje duševní nebo také mentální hygienu jako oddělenou oblast od všeobecné hygieny. V této samostatné oblasti zahrnuje vědomosti a prevence, které se týkají duševního zdraví člověka.

Na duševní hygienu lze pohlížet i ze dvou pohledů – v širším a užším slova smyslu. V širším smyslu Bedrnová (2015, s. 18–19) uvádí zejména hledání efektivního životního smyslu a optimální životní cesty každého z nás. S tímto souvisí i biodromální psychologie, což je celoživotní rozvoj a vývoj a valeologie, která se zaměřuje na zhodnocení individuálního života a osobního rozvoje. Křivohlavý širší smysl vidí podobně jako Bedrnová. Shodují se v optimálním fungování duševní činnosti, v duševním zdokonalování a duchovním růstu (Křivohlavý, 2009, s. 143–144). Na druhé straně v užším slova smyslu Bedrnová (2015, s. 18–19) pod tímto pojmem vidí nejen duševní, ale i fyzické zdraví. Kdežto Křivohlavý (2009, s. 143–144) ho vnímá jako boj proti výskytu duševních nemocí, jako je například prevence neuróz a tlumení procesu rozvoje psychóz.

Je zapotřebí vymezit také základní pojmy duševní hygieny, které jsou pro její fungování důležité. „*Základním pojmem duševní hygieny je pojem duševního zdraví jako žádoucího stavu, jež je výsledkem vědomého nebo nevědomého dodržování zásad duševní hygieny. Dalším pojmem je správná adaptace (přizpůsobení), která je procesem, jímž se dosahuje duševního zdraví. Průběh adaptace je někdy ovlivňován stresory*“ (Míček, 1984, s. 21). Termín stresory bude v této práci později vysvětlen.

### 1.1.2 Čím se zabývá duševní hygiena?

Do 60.let 20.století tento pojem nebyl tak známý. Nejsme si často ani vědomi, že samotný význam duševní hygieny je pro náš život a zdraví velice důležitý. Dává nám možnost se zdokonalovat v sebevýchově, přicházet na příčiny nastávajících onemocnění a nacházení duševního klidu. V dnešní době se tomu stále nevěnuje taková pozornost, přičemž má velký vliv na pracovní prostředí a osobní pohodu.

Duševní hygiena zkoumá zejména tři odlišné skupiny:

- **duševně zdravé jedince:** Tito lidé jsou duševně zdraví, to znamená bez příznaků duševní nemoci, nerovnováhy a poruch adaptace. Pomocí zásad duševní hygieny upevňují a posilují své duševní zdraví (Míček, 1984, s. 13);
- **nemocné jedince:** V opačném případě pro nemocné lidi, tělesně i duševně, může mít duševní hygiena zásadní vliv. Poskytuje jim zásady duševní hygieny, které je nezbytné dodržovat, neboť by vedly k úspěšnému čelení nemocí nebo alespoň ke zkrácení doby léčení. U lidí s mimořádným zdravotním vypětím je již nutné vyhledat odbornou pomoc, mezi kterou patří psychiatr, neurolog nebo například klinický psycholog (Míček, 1984, s. 13). Zde Křivohlavý (2009, s. 144) zdůrazňuje rozdíl mezi duševní hygienou a psychoterapií. Pojem psychoterapie představuje zejména odstraňování poruch, zatímco duševní hygiena má za cíl upevňovat dobré duševní zdraví;
- **jedince na hranici mezi duševním zdravím a nemocí:** Lidé na hranici zdraví a nemoci jsou ti, kteří mají narušenou duševní rovnováhu. Za předpokladu, že znají zásady duševní hygieny, tak mají velkou pravděpodobnost obnovení duševní rovnováhy a posílení jejich duševního zdraví. Při této cestě poznají lépe sami sebe a dokáží si rozebrat příčiny začínajících poruch (Míček, 1984, s. 13).

## 1.2 Duševní pohoda

Slezáčková (2012, s. 78–80) se zabývá problematikou duševní pohody a uvádí: „Podle Světové zdravotnické organizace (WHOQOL Group, 1995) je osobní pohoda chápána jako významná složka a ukazatel kvality života. V současné době se při studiu osobní pohody uplatňují dva základní přístupy: eudaimonický a hédonický. Zatímco hédonický přístup je, stručně řečeno, orientován spíše na příjemné a radostné stránky života, eudaimonický přístup, nacházející své kořeny již u Aristotela (2000), vyzdvihuje význam osobního rozvoje, seberealizace a konání dobrých skutků.“ Každý autor definuje pro pozitivní psychologii svůj pojem, přičemž všechny zrcadlí stejnou myšlenku. Jedná se o pojmy, které vyjadřují situaci, kdy je člověku dobře a jsou to: pohoda, spokojenost, štěstí, psychologické bohatství, optimální prospívání nebo vzkvétání.

Uvádí zde Dienera jako klíčovou osobnost pozitivní psychologie, který se věnuje zkoumání osobní pohody. Cituje jeho úvahu o osobní pohodě z roku 2002. „Pojmem osobní pohoda rozumí E. Diener výsledek jak racionálního, tak emocionálního zhodnocení vlastního života. Negativní afektivita, pozitivní afektivita a životní spokojenost jsou, jak se ukázalo, na sobě nezávislé proměnné.“ Později začal Diener přidávat do své úvahy o osobní pohodě i pojem štěstí, vzkvétání a duševní bohatství člověka. (Slezáčková, 2012, s. 81–86).

Slezáčková (2012, s. 85–86) uvádí, že pod termínem duševní bohatství se skrývá podle Dinera:

- životní spokojenost a štěstí;
- spiritualita a smysluplný život;
- pozitivní postoj a kladné emoce;
- láskyplné mezilidské vztahy;
- zapojení se do aktivit a pracovních činností;
- hodnoty a životní cíle, které vedou k jejich naplnění;
- fyzické a mentální zdraví;
- materiální dostatek pro uspokojení našich potřeb.

Duševní nebo také osobní či životní pohodu zkoumá Pauknerová (2015, s. 340) a definuje ji jako „*Stav úplné fyzické, psychické a sociální pohody, která nesestává jen z absence nemoci nebo vady.*“ Jedná se tedy o stav člověka, kdy je úplně zdravý a prožívá psychickou a sociální pohodu.

Podle Slezáčkové (2012, s. 88–98) a Pauknerové (2015, s. 340–341) se psychická i sociální pohoda dělí na několik dimenzí.

### **Psychická pohoda**

Psychická pohoda se dělí na šest dimenzí, které jsou:

1. **Sebepečijímání** – člověk má k sobě pozitivní postoj, je si vědom svých dobrých i špatných vlastností, které přijímá a je se svou osobou smířen.
2. **Osobní růst** – člověk je neustále otevřen novým zkušenostem za účelem vlastního vývoje a růstu, využívá svůj potenciál, poučuje se z vlastních chyb a vnímá posun svého chování k lepšímu.
3. **Účel života** – člověk si určuje životní cíle, za kterými si jde, zamýšlí se nad smyslem svého života a vnímá ho jako rozumný.
4. **Začlenění do života** – člověk si schopně vybírá a vytváří prostředí kolem sebe, kde využívá a zdokonaluje své schopnosti a dovednosti za cílem uspokojení.
5. **Samostatnost, autonomie** – člověk je samostatný a schopný čelit sociálním tlakům za účelem zachování svého způsobu myšlení a jednání.
6. **Vztah k druhým lidem** – člověk si vytváří pozitivní vztahy s druhými lidmi pomocí empatie a zájmu o druhé.

### **Sociální pohoda**

Sociální pohoda se dělí na:

1. **Sociální přijetí** – člověk akceptuje druhé lidi jakými jsou, i přes jejich nedostatečnosti a má k nim kladný postoj.
2. **Sociální aktualizace** – člověk se zajímá a věří v dobrou společnost a jejímu kladnému vývoji.
3. **Spoluúčast na společenském dění** – člověk si uvědomuje vlastní hodnotu a věří, že přispívá společnosti tím, jak žije a o co usiluje.
4. **Sociální soudržnost** – člověk je přesvědčen, že veškeré dění ve společnosti má určitou logiku, zajímá se a pečuje o ni.
5. **Sociální integrace** – člověk cítí podporu, a že je součástí společnosti, ve které s druhými lidmi sdílí vše společné.

Při zhodnocování duševní pohody je zapotřebí si uvědomit, že pohodu ovlivňují momentální životní situace a snažit se zaměřit na dlouhodobější a udržitelnější pocit životní pohody. Pauknerová (2015, s. 341) uvádí, že pokud člověk dokáže účinně uspokojit své potřeby, naplňovat své cíle, může tím získat větší míru osobní pohody. Nejdůležitější složkou je ale samotný postoj člověka k životu. Z toho vyplývá, že životní pohoda není pouze o pocitech, ale celkově o vnímání života a postoji k sociálnímu prostředí.

## 2 STRES

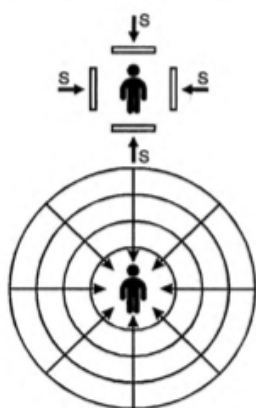
Pod tímto pojmem si lidé představí velké množství úkolů a s ním spojený tlak, nedostatek času, rodinné problémy, nejisté nebo špatné pracovní podmínky. Toto je ale mylné představení tohoto pojmu, naopak jde o určení stresorů (Plamínek, 2013, s. 385–389). Proto tato kapitola je věnována zejména vymezením základních pojmů týkajících se stresu a seznamuje s možnými příčinami stresu v pracovním prostředí.

### 2.1 Definice stresu

Každý obor práce definuje stres jinak. Pro jednotlivé pracovní pozice má stres svůj specifický význam. Jinak ho popíše lékař, psycholog, inženýr, pracovník v managementu nebo laik. Lékaři stres vidí z hlediska fyziologických mechanismů, psychologové jako změnu chování, inženýři jako tíhu břemena, ale berou ho za přirozený a dokonce žádoucí. Zatímco manažeři ho vnímají jako různé organizační výzvy a laici jako cokoliv, co je zrovna trápí. Ať se jedná o finanční situaci nebo například výchovu dětí (Fontana, 2016, s. 14). Existuje mnoho odborných definic stresu, tento termín je totiž dost nejednoznačný. Pro lepší porozumění budou uvedeny ty nejvíce přínosné. Stres – slovo, které nabylo svůj význam v našem jazyce, je pravděpodobně převzaté z angličtiny (v původní podobě *stress*). Těchto pět písmen v sobě skrývá spoustu významů. V překladu můžeme tento pojem vymezit jako napětí, pnutí, tlak nebo zátěž. Plamínek (2013, s. 385–389) hovoří o stresu jako o stavu napětí, kterým lidský organismus reaguje na konkrétní podněty (stresory). Uvádí i spojitost mezi fyzikou a stresem. Z fyziky je známo, že napětí je síla, která působí na jednotku plochy. Zjednodušeně řečeno – čím větší je síla, tím větší bude napětí a čím větší plocha, tím menší napětí. Z této znalosti se tento zákon o napětí dá převést na stres. Síla představuje zátěž, která má vliv na lidský organismus a plocha, která představuje odolnost, má schopnost tuto zátěž překonávat. Dostáváme se opět ke přímé úměrnosti, tedy čím větší je zátěž, tím větší je stres a čím větší je odolnost, tím menší bude stres.

Stresu se dá podle Křivohlavého (1994, s. 7) rozumět tak, že jsme vystaveni nejrůznějším tlakům, a proto si připadáme jako bychom byli v tísní. Následující obrázek tuto situaci objasní. Člověk je ze všech stran tlačěn různými stresory, a proto se dostává do pocitu tísně.

Obrázek 1: Člověk ve stresu



Zdroj: Křivohlavý (1994, s. 8)



Křivohlavý (1994, s. 10) dále cituje několik autorů, kteří definovali stres a usnadní to pochopení tohoto slova. Níže jsou uvedeny nejvíce podstatné definice.

*„Stres je výsledkem interakce (vzájemné činnosti) mezi určitou silou působící na člověka a schopností organismu odolat tomuto tlaku.“* (Selye)

*„Stres je extrémní neobvyklá situace, jejíž hrozba vyvolává významnou změnu chování.“* (Miller)

*„Stres vyjadřuje situaci člověka v napětí (tenzi) při řešení problému, když se do cesty řešení tohoto problému postaví nepřekonatelná překážka.“* (Howard a Scott)

*„Stresem označujeme takovou změnu v organismu, která v určitém stavu ohrožení (například před těžkou operací) může vyvolat vysoký stupeň napětí, rozvrátit zaběhaná schémata každodenního způsobu jednání, která oslabuje mentální výkonnost a vyvolává subjektivně nepříjemné stavy afektivního vyčerpání.“* (Janis)

*„Stres je následek traumatu (duševního úrazu) a velice intenzivní frustrace (pocitu neuspokojení).“* (Funkenstein, King, Drolette)

K definování nebo také určení, zda se jedná o stres, pomohou takzvané varovné kontrolky, kterými jsou podle Cimického (2015, s. 17):

- chronický únavový syndrom;
- poruchy spánku;
- dráždivost a vznětlivost;
- porucha koncentrace pozornosti;
- chuť na sladké a poruchy výživy;
- střevní obtíže a porucha mobility;
- tiky;
- nekoordinované pohyby a třes;
- tělesné projevy;
- psychické projevy.

## 2.2 Typy stresu

Stres se dělí na čtyři typy. První dva typy jsou hyperstres a hypostres. Hyperstres je velký a přesahuje hranice schopnosti zvládnutí stresu. Na druhé straně malý stres je označován jako hypostres, který nepřekračuje tyto hranice. Při hromadění s dlouhodobým vlivem může dojít k závažným důsledkům (Křivohlavý, 1994, s. 8).

O stresu se často uvažuje jen v negativním slova smyslu. Dokáže ale plnit užitečné nebo dokonce i životně důležité funkce. Jak již bylo zmíněno výše, stres symbolizuje napětí. V mnohých z nás může napětí vyvolávat jen negativní emoce. Opak je ale pravdou. Napětí nemusí být pouze nepříjemné, ale i příjemné. Pokud se zamyslíme nad tím, co nám způsobuje příjemné napětí, tak se jedná zejména o sféru, kde poznáváme nové věci nebo objevujeme něco, co ještě neznáme, radosti či sexuality. Tyto jmenované oblasti jsou příjemné, ale zároveň provázené stresem, který v těchto případech není nepříjemný. Nyní již víme, že máme napětí jak příjemné, tak i nepříjemné, proto se stres dále dělí na eustres a distres (Plamínek, 2013, s. 398–403).

Předpony těchto dvou slov jsou odvozené z řečtiny. Eustres je pozitivní, jelikož předpona eu- je například ze slovního spojení euforická nálada chápáno jako radostná či veselá nálada. Oproti tomu předpona dis- u termínu distres znamená náladu dysforickou, což je nálada smutná, depresivní nebo stísněná (Křivohlavý, 1994, s. 12).

## **Eustres**

Eustres je pro člověka stres, který ho kladně ovlivňuje (Křivohlavý, 1994, s. 12). Tento termín vyznačuje stav, kdy nadstandardní podněty působí spíše jako výzva, která vytváří určitý tlak. Pro lepší pochopení lze jako příklad uvést, kdy „lidé rádi pracují pod tlakem“. Tlak je v tomto smyslu vnímán jako nedostatek času, jelikož plnění různých úkolů nechávají na poslední chvíli nebo situace, která vyžaduje vyšší fyzickou nebo psychickou náročnost. Lidé pod takovým tlakem vidí adrenalin, nutnost vyššího výkonu nebo také určitou míru rizika spojenou s neznámou situací. Veškeré tytoacity jim umožňují vnímat takové situace jako stimulující (Bedrnová a Pauknerová, 2015, s. 261–262).

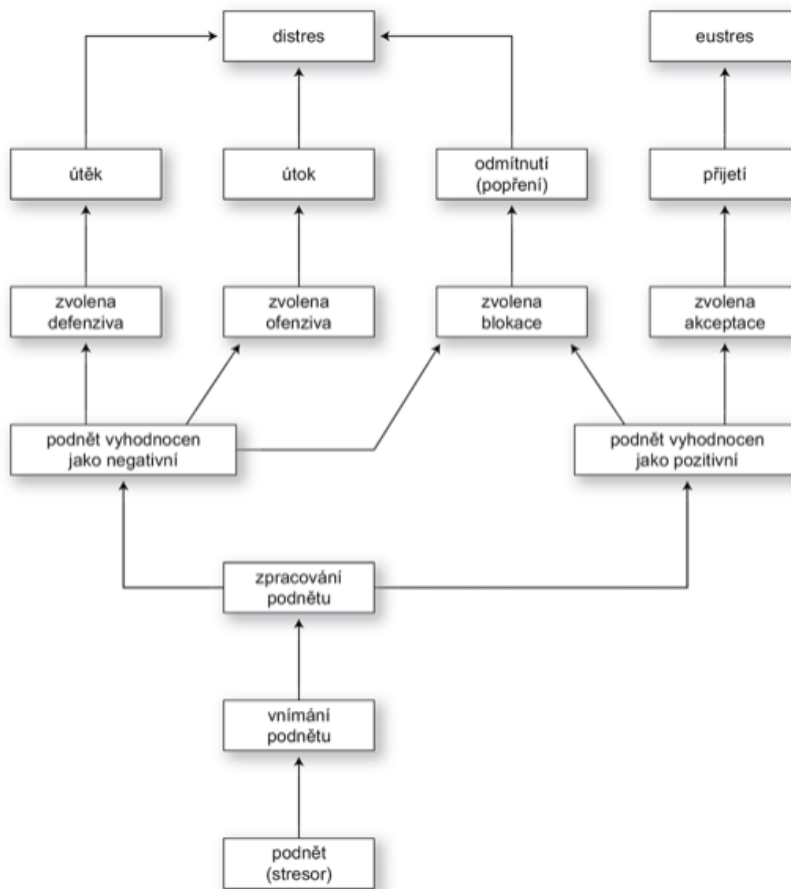
## **Distres**

Pro nepříjemné stresové situace je vymezen pojem distres. Tento stres působí na člověka negativně (Křivohlavý, 1994, s. 12). Je vyznačován jako pustošivý, vyčerpávající až ničící, při němž se do našeho těla uvolňují látky, které jsou nespotřebovány a mohou být škodlivé (Plamínek, 2013, s. 398–403). Situace, ve které představují nestandardní podněty již něco špatného. Člověk za takových okolností ztrácí motivaci, rozčarování, dochází u něj ke zklamání nebo až zhroucení. Mohou se projevit jednak psychické, ale i zdravotní problémy, jelikož člověk v distresu není schopen čelit působícím stresorům. Hlavním důvodem, proč k takové situaci vůbec dochází je, že člověk na nejrůznější situace nahlíží jako na náročné, komplikované nebo dokonce nezvladatelné. Přitom za nepříjemné stresory je možno považovat opravdu objektivně nepříznivé faktory, jimiž jsou například úmrtí, vlastní onemocnění, nehoda, ztráta zaměstnání nebo finanční problémy (Bedrnová a Pauknerová, 2015, s. 262).

Situace, kdy různí lidé prožívají stejnou událost, mohou mít za následek jiný typ stresu. Každá osoba na to pohlíží a prožívá jinak, a proto se může stát, že v určitých situacích bude jeden člověk v eustresu, zatímco druhý v distresu. Někteří lidé považují například svatbu, narození dítěte nebo stěhování do nového domu jako nepříjemné, zatímco pro někoho jiného mohou být tyto události relativně příznivé. Někdo tyto případy bere jako výzvu, radost, na druhé straně to vidí někdo jako nepříjemnou situaci, která způsobuje negativní stres. Na těchto příkladech je zřejmé, který člověk je v eustresu a který v distresu (Bedrnová a Pauknerová, 2015, s. 262).

Zda se jedná o eustres či distres vysvětluje Obrázek 2. Záleží na tom, jak člověk vnímá a zpracovává stresující podnět. Pokud by se jednalo o eustres dojde k němu při prožití pozitivních podnětů. Naopak pokud se do vnímání a prožívání stresového podnětu postaví psychologický blok, člověk na to reaguje jinak a je tam více rozvětvení, jak je vidět na obrázku níže (Plamínek, 2013, s. 398–403).

Obrázek 2: Rozhodování o povaze stresu



Zdroj: Plamínek (2013, s. 404)

## 2.3 Příčiny stresu

Co vůbec způsobuje stres? Co stojí zatím, že jsme ve stresu? Odpověď na tyto otázky charakterizuje jedno slovo, a tím je stresor. Stresor lze chápat jako různé negativně působící faktory na člověka nebo zatěžující vlivy, které vedou k tíživé osobní situaci a vyvolávají stresový stav. Můžeme hovořit i o pozitivních faktorech, které jsou podle Křivohlavého (2009, s. 170) nazvané salutory, které dodávají odvalu k pokračování v souboji se stresem. Termín salutor zahrnuje faktory, které člověka na rozdíl od stresorů posilují, povzbuzují a dodávají sílu.

Křivohlavý (1994, s. 12) uvádí rozdělení stresorů podle Selyeho na fyzikální a emocionální. Fyzikální stresory zahrnují jedy a skoro-jedy. Jedy jsou v tomto významu například znečištění vzduchu, nedostatek kyslíku ve vzduchu, ultrafialové a infračervené paprsky, vibrace, elektrošoky, viry, bakterie, přírodní katastrofy, změny tlaku vzduchu, dokonce i nechtěný sexuální styk a těhotenství. Mezi skoro-jedy se řadí alkohol, kofein, nikotin a jiné omamné látky. Naproti tomu emocionální stresory pod sebou skrývají úzkostnost, anticipaci (očekávání, že se něco špatného stane), obavy, strach, nenávisť, nepřátelství, zlobu a další obdobné stresory, které popuzují organismus, aby začal bojovat.

Výše bylo zmíněno, že stres může být pozitivní a negativní neboli eustres a distres. U stresorů je to podobné. Jde o rozdělení na malé a velké stresory, jinak řečeno ministresory nebo

mikrostresory a makrostresory. Je zřejmé, že zde jsou také předpony, jako tomu bylo u eustresu a distresu. Zde je předpona mini- či mikro- ve významu malý stresor a makro- jako velký stresor. Ministresory nebo mikrostresory způsobují mírné, až velmi mírné skutečnosti, které vyvolají stres. Ukázkovým příkladem je dlouhodobý pocit nedostatečné lásky. Člověk, který pociťuje nedostatečnou lásku, tak se v něm v dlouhodobém hledisku tento pocit neustále hromadí, až dojde na práh stresu. Výsledkem bude, že takového jedince to přivede do pocitu tísně. Na druhé straně makrostresory jsou ohromné a intenzivní okolnosti a na rozdíl od mikrostresorů vznikají krátkodobě, ale následky si člověk může nést celý život. Jedná se například o autonehodu nebo přírodní katastrofy (Křivohlavý, 1994, s. 12–13).

## 2.4 Stres v práci

Velkou část našeho života strávíme prací. V pracovním prostředí je spousta stresorů, které narušují i náš osobní život. Tato kapitola je věnována stresu v práci, ve které jsou představené podstatné stresory působící v pracovním prostředí. Fontana (2016, s. 52–74) rozdělil stresory v práci na obecné, konkrétní a stresory související s plněním pracovních úkolů.

### Obecné příčiny stresu v práci

Mezi obecné a časté příčiny stresu v práci se podle Fontany (2016, s. 52–57) řadí organizační problémy, pracovní doba, finanční ohodnocení a nejistota.

Pod organizačními problémy se skrývá zejména nedostatek personálu. V takovém případě pracovníci vykonávají práci nad rámec svých kvalifikačních i kompetenčních možností. Věnují svůj čas podřadným úkolům, což se následně stává velmi neefektivní. Může to vyvolat u některých jedinců pocit méněcennosti, frustraci a vztek, jelikož si jejich zaměstnavatel často ani neuvědomuje, kolik toho daný pracovník vykonává nad rámec svých pracovních povinností. S těmito organizačními problémy je spojeno i přetížení množstvím práce, což je dle slov Křivohlavého (2009, s. 175–176) velkým stresorem. Je to situace, kdy množství práce, které je potřeba uskutečnit za daný čas převyšuje schopnost člověka to v daném čase splnit. Je potřeba zvážit individuálně toto přetížení, jelikož pro někoho, co je nadměrné a způsobuje to přetížení, může být pro jiného standard. Zároveň s přihlédnutím na čas je také nutné si uvědomit, že to, co je pro někoho nadměrné dnes, v jinou dobu bude považovat také za standard.

Dalšími velkými a velmi závažnými stresory je delší pracovní doba. Tyto stresory jsou zejména nepředvídatelné a také mají značný vliv na osobní život pracovníka. Týká se to především rozvíjení osobních vztahů a věnování se volnočasovým aktivitám, při kterých pracovník může stres způsobený v práci zmírnit. Naše tělo pracuje 24 hodin a mohou jeho pravidelný rytmus ovlivnit neočekávané posuny. Například povolání (lékaři, policie apod.), která vyžadují nepřetržitou činnost a pracovníci musí do služby nastoupit ihned, co nastane nenadálá komplikace, jsou pro jejich tělo značně psychicky i fyzicky náročná. Další ovlivněnou skupinou jsou lidé pracující na směny. Takový režim má na jejich zdraví velký vliv, ať už se jedná o poruchy spánku, ztráty motivace nebo rodinné rozpory.

Stres může na člověka doléhat i v souvislosti s jeho nedocenenou prací, která se může mnohým zdát jako nepodstatná, nenáročná, bez potřeby kvalifikace a speciálních schopností. V západní společnosti je známý fakt, že lidé s nejzodpovědnější prací jsou málo oceňováni hlavně z hlediska

financí a dobrých podmínek. Plat i dobré pracovní podmínky jsou pro takové osoby velkou motivační složkou, které mohou zvýšit nejen efektivitu jejich práce, ale i oproštění se od stresu způsobeným finančními problémy.

Posledním zmíněným stresorem je nejistota. Je jedním z nejvýše postavených stresorů u mnohých zaměstnanců. Patří sem stálé změny strategie firmy, strach o práci a přeložení na jinou pozici. Časté změny strategie zhoršují plánování a v okamžiku, kdy si zaměstnanci zvyknou na novou změnu, přijde další, které se musí přizpůsobit. Nejistota způsobená obavou o práci vyvolává snížení pracovní morálky. Jednou se pracovník domnívá, že ho propustí, po druhé ne, poté opět ano a on se stále snaží o přizpůsobení se aktuální fázi v etapě deprese-spása-deprese. Méně závažnou nejistotou je přeložení na méně významnou pozici nebo být podřízený někomu, kdo byl dříve na mnohem nižší pozici, než je právě on. Je důležité pro každého pracovníka, aby se cítil v bezpečí.

### **Konkrétní příčiny stresu v práci**

Do konkrétních příčin stresu v práci Fontana (2016, s. 63–69) začleňuje střety s nadřízeným, konflikty s kolegy, malou pestrost úkolů nebo také nedostatečné vedení ze strany nadřízeného. Nadřízený má nad svými podřízenými velkou moc. Může ovlivňovat jejich pracovní povinnosti a podmínky, povýšit je či zabránit povýšení, zvýšit či snížit jejich postavení před kolegy nebo také udělit kladné či záporné hodnocení, které by mělo vliv v potencionálním novém zaměstnání. Nejde pouze o jeho moc, ale o jeho chování vůči podřízeným. Jedná se o nedocenené pracovníky, kteří by mohli být pochváleni. Negativním střetem s nadřízeným je i neustálá kritika a nemyslitelnost svobody v rozhodování. Některé pracovní pozice nepřichází tolik do styku se svými kolegy, čímž ztrácí jejich zpětnou vazbu, možnost pochopení a utěšení díky vědomí, že prožívají stejné situace. Kolegové totiž neznají detaily jejich pracovní náplně stejně dobře jako samotní pracovníci. V takové pozici pracovníci přicházejí do většího stresu kvůli izolaci od svých kolegů. Tito pracovníci se díky tomu v krátkém období nemoci stávají nezastupitelnými, jelikož si nechtějí brát volno, které by potřebovali. Nechtějí totiž nevyhovět svým zákazníkům a zatěžovat své kolegy.

V mnoha firmách se dá vyhledat spousta důvodů ke vzniku konfliktů mezi kolegy. Ať už se jedná o špatné vedení ze strany nadřízeného, které již bylo zmíněno, nebo také nejasně vymezené role a přesčas. Každý pracovník si chce vybudovat své postavení, a tím mohou vznikat další rozpory mezi spolupracovníky. Pokud již vznikne nějaký konflikt, zejména u pracovníků, u kterých je dobrá spolupráce žádoucí, je to počátek velkého problému na pracovišti. Může to vést ke špatným výsledkům a špatnému výkonu pracovníků.

Malá pestrost úkolů souvisí zejména s administrativními pracovníky, kteří dělají neustále stejnou činnost. Stejný scénář každý den, za rok, za dva a další budoucí roky. Jedná se ale i o jiné pracovní pozice, které zahrnují pouze monotónní práci. Pracovníci na těchto pozicích mohou zažívat pocity paniky, jelikož si více uvědomují, jak čas rychle utíká. Zatímco práce například se zákazníky, pacienty nebo žáky není nikdy stejná a je naopak velmi pestrá.

Poslední uvedenou konkrétní příčinou stresu v práci je nedostatečné vedení. Úkolem nadřízeného je vedení svého týmu. Každý ocení vedení v jiném rozsahu, ale pokud nedochází k žádnému nebo alespoň malému řízení, může dojít k velkým problémům. Někteří pracovníci mohou zneužívat své pravomoci. Díky nechtěným podnětům ze strany zaměstnanců se vedení nadřízenému vymkne z rukou. Jeho funkce je spojená také se školením nových pracovníků. Pokud není vůdčí typ, nový kolega může cítit nedostatečnou pomoc v jeho začátcích.

## **Příčiny stresu související s pracovními úkoly**

Výše byly uvedeny možné stresory, které vznikají vlivem pracovních podmínek. Odlišnými příčinami stresu jsou ty, které vznikají při plnění každodenních úkolů, jelikož vyplývají z pracovní náplně. Záleží na pracovní pozici, ale nejvíce shodnými stresory u různorodých pozic jsou zejména komunikace s náročnými zákazníky nebo zodpovědnost za důležitá rozhodnutí.

Pracovní pozice, které vyžadují úzkou komunikaci se zákazníky, vykazují spoustu stresu. Nejvíce zranitelný stresor je pro pracovníky nečekaný, nespravedlivý, a neoprávněný konflikt se zákazníky. Někteří lidé si neberou servítky a ač je na vině systém nebo něco jiného, za co daný jedinec nemůže, vylijí si vztek na pracovníka, přičemž může jít pouze o nedorozumění. I přesto, že se pracovník snaží pro svého zákazníka udělat vše, co je v jeho silách, čelí veškerým verbálním útokům ze strany klienta pouze tento pracovník. Následně to vyvolává pocity neúspěchu, neuznání a neštěstí. Na druhé straně jsou i tací pracovníci, kteří si konflikt se zákazníky užívají, neboť je to udržuje stále v pozoru. V pozici manažera je nezbytné dělat stále nějaká rozhodnutí, za která nesou plnou zodpovědnost. Taková rozhodnutí mohou mít vliv na celý chod i jméno firmy. U některých to může opět způsobit stres (Fontana, 2016, s. 69–71, 73–74).

## 3 PÉČE O DUŠEVNÍ ZDRAVÍ

### 3.1 Efektivní životní styl z hlediska duševní hygieny

Součástí efektivního a zdravého životního stylu je bezesporu správná životospráva. Do správné životosprávy patří dostatek spánku, správná výživa, správné dýchání, odpočinek, dostatek pohybu, umění hospodařit se svým časem a zbavování svých zlovyků.

#### Spánek

Průměrná a doporučená doba spánku je 8 hodin. S tímto tvrzením se setkáváme denně, přičemž to nemusí být ověřený fakt. Joshi (2007, s. 25) uvádí, že nutnost spánku se liší u každého jedince. Jedná se o 4 až 10 hodin denně. Zatímco pro jednoho může být 10 hodin dlouhou dobou a dokáže mu škodit, pro druhého je to doba odpočinku a regenerace. Podle výzkumu v USA bylo dokázáno, že lidé, kteří průměrně spali déle než 10 hodin měli více zdravotních problémů a umírali dříve než lidé, kteří spali kratší dobu. Nejvydatnější a nejhlubší spánek se uvádí v prvních dvou až třech hodinách po usnutí a v následujících hodinách hloubka postupně klesá. V závislosti na hloubce má spánek své fáze. Jakmile se člověk dostane ve spánku do fáze REM (rapied eye movements), tak v tomto okamžiku se jedná o fázi, při níž probíhají sny. V polovině 20.století byly pozorovány na malých dětech rychlé záškuby očních bulv. Bylo to právě ve fázi, kdy se jim zdály sny. Ve fázi REM člověk spí velmi tvrdě a nejčastěji se toto stádium objevuje až 5x během spánku. Dalšími fázemi jsou souhrnně non-REM fáze, které trvají na začátku spánku 90 minut a po nich se přechází do REM fáze. Tento cyklus se opakuje několikrát dokola. Jak již bylo zmíněno, ve fázi REM probíhají sny. Sny jsou podle Laughlinovy hypotézy podmínkou duševního zdraví a přispívají k emoční stabilitě. Spousta lidí má svůj spánek narušený, a tudíž pokud chceme mít klidný a kvalitní spánek, tak je třeba eliminovat stresory. Během celého dne si v sobě člověk nastřádá účinky stresorů, které ovlivní spánek. Míček (1984, s. 42) cituje Jacobsona „*Kvalita nočního spánku je připravována celým předcházejícím dnem. Neklidný den má své pokračování v neklidné noci. Spánek nemůže nastoupit, dokud nebylo dosaženo určitého stupně uvolnění tenze.*“ A právě uvolnění tenze neboli napětí je zapotřebí k dosažení kvalitního spánku. Významnou podmínkou je zproštění se od všech starostí, aby se organismus mohl připravit na klidný spánek. Navazující podmínkou kvalitního spánku je zvolení prostředí ke spánku. Vhodným prostředím pro kvalitní spánek je tichá a temná místnost s přívodem čerstvého vzduchu o teplotě mezi 16 až 18 stupni Celsia (Míček, 1984, s. 41–44).

Při správně zvolené délce spánku, umění se oprostit od účinků stresorů a příslušně zvolenému prostředí, lze předejít různým nemocem, poruchám spánku a únavovým syndromům, které mohou upozornit na to, že se s tělem něco děje. Únava je „*stav vyčerpání, ztráty chuti a motivace, ba i energie prožívat cokoli, včetně radosti ze života*“ (Joshi, 2007, s. 17). Dochází k totálnímu vyčerpání a úbytku životních sil. Nejde pouze o únavový syndrom, ale i o poruchy spánku a další nemoci, které dokáže nekvalitní spánek přivolat. Je proto důležité se spánku nevyhýbat a nechat svému tělu dobít baterky.

## Výživa

Výživa – bez výživy by nemohl žádný organismus fungovat a je základním kamenem správné životosprávy. Správná výživa má mnoho výhod, nejenže má pozitivní vliv na fyzický a psychický stav člověka, čímž upevňuje duševní rovnováhu. Mezi její další přednosti dále patří zvýšená odolnost proti infekcím, zlepšení pracovní výkonnosti, a dokonce i prodloužení života. A proto je zřejmé proč se řadí do zásad správné životosprávy (Míček, 1984, s 44). Spousta názorů významných odborníků se zcela liší ve specifikaci zdravé výživy. I přesto je možné stanovit konkrétní pravidla, na které je potřeba dbát. Nezbytné je ale myslet na to, že každý člověk má jiný metabolismus, a proto každému bude vyhovovat něco jiného při stanovení určitého režimu stravování (Bedrnová, 1999, s. 42–43).

Mezi zásady, které je radno dodržovat, patří například velikost porcí, četnost, prostor, ve kterém se člověk stravuje a preferování určitých živin před jinými. Množství jídla by nemělo být velké, doporučují se menší porce častěji během dne. Strava by měla být rozdělena vhodně v průběhu celého dne. Největší porce by se měla přijmout během oběda a tvořit 40 % denního příjmu. Člověk by se neměl přejídat, a tím zatěžovat svůj trávicí systém. Optimální četnost bývá 5x za den. Špatný vliv na zdraví může mít rychlost a místo, ve kterém se člověk stravuje. Mělo by se jíst v klidu a v příjemném prostředí, aby se předešlo vážným zdravotním potížím, jako je například onemocnění zažívacího traktu. Požité živiny je vhodné si hlídat a zahrnout do stravování spíše bílkoviny a vitamíny před sacharidy a tuky. Rovněž je potřeba dbát na to, aby potrava byla bohatá na vlákninu (Bedrnová, 1999, s. 42–43).

## Odpočinek a správné dýchání

Schopnost umět odpočívat je velmi důležitá pro naše tělo. Slouží k obnově a nabrání sil. V průběhu celého týdne by měl být jeden den vyhrazený pouze pro odpočinek, jinak vzniká riziko chronické únavy. Díky tomu bude mít pracovník i vyšší pracovní výkon, než kdyby pracoval celých 7 dní v týdnu. Podle Míčka (1984, s. 53–56) platí pro odpočinek několik zásad, aby byl kvalitní. Pracovníci by neměli při odpočinku myslet na to, co všechno je ještě čeká, co nestihli udělat a podobně. Nijak výrazně si také neodpočinou v pracovním prostředí, proto je vhodná i změna prostředí. Odpočinek neznamená nicnedělání, to může naopak člověka ještě více unavit až dokonce poškodit orgány. V první fázi odpočinku se nic závažného nestane. Tělo si doplní spotřebované látky a regeneruje. Poté to přechází již do druhé fáze, která je pomyslnou hranicí mezi dobrým vlivem a špatným vlivem odpočinku. V této fázi místo regenerace dochází k odumírání, zejména svalů. Proto se pro efektivní zotavení doporučuje aktivní odpočinek, jelikož je účinnější než nečinnost. Duševní a manuální pracovníci by si měli v přestávkách odpočinout tak, že budou dělat jiné aktivity, než je pro ně při výkonu práce běžné. Především u duševních pracovníků je důležitý sport nebo manuální práce, díky které se rychleji zotaví po pracovním vypětí. Manuální pracovníci si zase více odpočinou u duševní práce. Poslední zásadou je rozdělení si přestávek v práci. Lidé, kteří pracují hodně psychicky by měli zařadit krátkou přestávku ideálně po každé hodině duševní práce. Tuto krátkou pauzu by měli věnovat dechovému cvičení, které by vedlo k duševnímu uvolnění.

Joshi (2007, s. 133) uvádí, že správné dýchání pomůže k návratu ztracené rovnováhy a k uklidnění. Seznamuje také s účinným relaxačním dýcháním, které pomáhá při zvládnutí stresu. *„Zhluboka se nadechněte, více než normálně, a zadržte dech tak dlouho, až vám to začne být mírně nepříjemné. Ve stejné chvíli stiskněte proti sobě palec a ukazováček (jako byste chtěli naznačit OK) a pět nebo sedm vteřin podržte. Pak pomalu vydechněte ústy, uvolněte tlak v prstech a představte*



*si, že z vás všechno napětí vyprchá. Hluboké nádechy zopakujte třikrát, abyste relaxaci prodloužili. S každým výdechem nechte klesnout ramena, spusťte čelist a povolte tělo.“*

## **Pohyb**

Jakákoliv forma pohybu je nesmírně důležitá pro naše celkové zdraví. Odlišné profese mají při výkonu práce specifické pohyby. Buď je zátěž přenášena na určitou část těla, například práce dělníků, nebo tam není zátěž žádná. Jedná se o duševní pracovníky, kteří značnou část pracovní doby pracují vsedě. Sedavá práce je z hlediska fyziologie nadmíru nevýhodná. Dlouhodobé sezení má vliv na páteř a dochází k odkrvení značných ploch kůže. Nedostatek pohybu také přispívá k negativním důsledkům, kterými mohou být psychosomatická onemocnění, zvýšené emoční vypětí a narušení duševní rovnováhy. Pohyb tyto problémy může zneškodnit a ovlivnit výrazně naše psychické i fyzické zdraví. Existují různé formy pohybu, sportem počínaje a představou cvičení konče. Sport buduje dobrou fyzickou výkonnost, která má za důsledek dobré emocionální zdraví, zbavení se napětí a zlepšení duševní i tělesné energie. Další formou jsou izometrická cvičení. Při tomto cvičení se svaly napínají bez potřeby pohybu. Fyziologické výzkumy potvrzují, že pokud je po dobu 4–6 vteřin denně sval v klidu usilovně napínán, má to velký efekt na vyšší výkon. Příkladem izometrického cvičení může být posílení rukou. Toto cvičení spočívá v tom, že se tlačí pěst jedné ruky proti pěsti druhé ruky. Při posílení krčního svalstva se dá toto cvičení také využít a to tak, že se v sedu dají ruce v týl a tlačí směrem dopředu, zatímco hlava tlačí dozadu. Jinou možností pohybu je stretching, což je statické natahování svalů. Protahování by mělo trvat v rozmezí 10–30 vteřin a mělo by být provedené přibližně 6x. Musí se jednat o příjemný a vytrvalý tah za normálního dýchání, aby se protáhly všechny svaly, které jsou uvedené v činnost. Zvýšit fyzickou výkonnost, a tím zlepšit zdraví je možné i pomocí staré indické metody pro vývoj svalstva. Jedná se o méně namáhavé cvičení, které je prováděno pomalými pohyby. Hlavními pravidly je být koncentrovaný a veškeré pohyby předvádět velmi pomalu a procítěně. Tyto pohyby mohou představovat například box, vrh koulí nebo střelbu z luku. Poslední zmíněnou formou je cvičení na základě pouhých představ. Výzkumy, které zkoumaly prožívání pohybových představ, uvádějí slabé stahování určitých svalů, zlepšení prokrvení a výživy na základě těchto myšlenek. Člověk může cvičit pouze pomocí svých představ, a tím může opravdu zlepšit svou tělesnou zdatnost (Míček, 1984, s. 55–59).

## **Hospodaření s časem**

Čas přináší způsob, jak uspět. Není ho mnoho, a proto by se s ním nemělo plýtvat. Každý ho dostane ve stejné míře a záleží na každém, jak s ním naloží. Dnešní doba si pro plánování vlastního času vytvořila pojem time management. Podstatnou část dne tráví lidé v práci, a je tedy důležité si nastavit režim práce a odpočinku. Základním východiskem při správném hospodaření s vlastním časem je, že si člověk umí stanovit své životní cíle. Svůj volný čas je důležité racionálně využít. Kroky, které k tomu jistě pomohou uvádí Bedrnová (1999, s. 48–51) a Melgosa (1999, s. 125) a jsou jimi: udělat si pořádek a více se soustředit, odhadnout své časové možnosti a nedávat si nereálné úkoly v daném čase, rozumně si rozvrhnout svou práci a povinnosti do jednotlivých dní v týdnu. Pokud je na seznamu úkolů nějaká aktivita, která by mohla způsobit stres, tak v rámci zachování duševního a tělesného zdraví, je možné tento úkol vypustit. Dalším krokem je zhodnotit a seřadit si důležitost úkolů. S tím souvisí vybrání si pouze těch nejdůležitějších a neodkladných povinností, které je možné v omezeném čase stihnout. Je nutné počítat ale s tím, že mohou v průběhu týdne přijít

mimořádné a nečekané situace, které bude potřeba vyřešit. Posledním krokem pro lepší využití času je omezit zbytečné aktivity, které jsou považované za takzvané „žrouty času“. Tento čas by se dal využít i každodenními činnostmi, které přinášejí radost a uvolnění, jako je například sport, procházka nebo rozhovor s partnerem či blízkým přítelem. Hlavní zásadou time managementu je bezesporu vytvoření si každodenní rutiny, aby se předešlo různým problémům a starostem.

## **Work-life balance**

Moderní doba s sebou přináší nové pojmy a přístupy. Jedním z nich je takzvaný work-life balance, což je sladění pracovního a rodinného života. V odborné literatuře je tento pojem chápán jako konflikt mezi pracovním a osobním životem. Vzhledem k času strávenému v práci, pracovníkům poté nezbyvá čas na rodinu. Dotýká se to hlavně pracujících žen, které jsou kvůli společnosti v neustálém konfliktu s rolemi ženskými, rodinnými a pracovními. Dnešní česká rodina je sice založena na tom, že pracovní uplatnění a finanční přínos je ze strany obou partnerů, ale žena má stále hlavní odpovědnost za domácnost. V porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie, kde se zaměstnanost žen řeší flexibilnějšími cestami pro zapojení do pracovního procesu, u nás se zaměstnanost žen řeší pomocí částečných pracovních úvazků. Ze získaných dat ze šetření veřejného mínění je zřejmé, že ženy stále pracují méně času než muži a jsou i hůře finančně odměněny. Jedná se v průměru o 43 hodin týdně, zatímco muži pracují 48 hodin týdně. Na druhé straně se v naší zemi rodina podporuje prostřednictvím rodičovské dovolené a pečování o nemocného člena rodiny. Tyto praktiky ale stále podporují tradiční rozdělení, které nedává možnost ženám k optimálnímu pracovnímu uplatnění. Některé firmy v České republice, zejména nadnárodní, se snaží vyrovnat běžným praktikám uplatňovaných ve vyspělých zemích Evropské unie, které podporují harmonický work-life balance. Zavádějí nové a moderní pracovní režimy, kterými jsou například práce z domova, sdílení pracovního místa, pružná pracovní doba, vytvářejí podnikové mateřské školy a zprostředkovávají matkám kojení na pracovišti (Bedrnová a Pauknerová, 2015, s. 338–339). Toto sladění se ale netýká pouze matek, ale i ostatních zaměstnanců bez rozdílu. Výhody, vyplývající z firemní podpory vyvážení osobního a pracovního života, jsou pro pracovníky především snížení stresu, zkvalitnění podmínek výkonu práce, větší spokojenost zaměstnanců a vyšší kvalita jejich osobního života. Pro firmu to z dlouhodobého hlediska může přinést také řadu výhod. Nejen, že se sníží náklady, plynoucí z náborem nových pracovníků nebo zaškolení, ale dochází k udržení si stálých zaměstnanců. Také v očích zákazníků a široké veřejnosti si firma zlepší pozici na trhu práce. Pozitivní vliv to může mít i na motivaci pracovníků, která přinese kvalitnější pracovní výkony, a tím efektivnější pracovní proces (Kašparová a Kunz, 2013, s. 295–304).

## **Zlozvyky**

Každý člověk má své zlozvyky, kterých by se rád zbavil, aby si zachoval duševní rovnováhu. Oproštění se od těchto návyků má vliv na duševní rovnováhu. Míček (1984, s. 63–65) uvádí čtyři typy zlozvyků. Může se jednat o zlozvyky v životosprávě, jako je například kouření, pití alkoholu nebo kávy, prokrastinace, špatný režim spánku, sledování televize nebo přejídání se). Druhým typem špatných návyků je myšlení a poznávací procesy. Příkladem je špatná koncentrace nebo nedocení sebe sama. Třetí typ zlozvyků je v citech. Mohou to být třeba nepřiměřené a rázné reakce, zatěžování se maličkostmi, které dokáží vyvolat vztek nebo také strach jako zlozvyk. Posledním typem je špatný zvyk v morálním chování, kdy může jít o neplnění slibů, ubližování nebo pomlouvání

dalších osob. Důležitými kroky při zbavování se zlovyků patří především: uvědomění si špatného důsledku, přiznání si svých zlovyků, pochopení, že ztráta zapříčiněná špatným návykem je významně větší než prozatímní uspokojení, uvědomění si všech nevýhod zlovyků a docílení rozhodnutí o odstranění.

## 3.2 Sebepoznání a sebeřízení

### Sebepoznání

Míček (1976, s. 14–37; Míček, 1984, s. 142–143) považuje za velkou zásadu duševní hygieny sebepoznání, které nám dává odpovědi na otázky: kdo jsem, jaké jsou moje hodnoty, jak se vnímám, chovám se správně a podobně. Díky sebepoznání, kdy v tomto procesu člověk poznává sám sebe, se život stává složitějším, bohatším a objektivnějším. Významní psychologové poukazují na sebepoznání jako důležitý fakt pro vývoj společnosti. Společnost se neposune dál, pokud každý jedinec nebude sám vzrůstat pomocí sebepoznání a sebevýchovy. Je to jedním z kroků k lepšímu duševnímu zdraví, jelikož se člověk nevidí jen zjednodušeně, ale zachází více do hloubky své osobnosti. Lidé, kteří kladou velký důraz na sebepoznání, mají poté větší sklony k autoregulaci, a díky tomu mají méně osobních problémů. Nejenže to je velkou výhodou pro ně samotné, ale výhoda se nachází i v sociálním prostředí. Lidé, kteří znají dobře sebe, dokáží být poté více objektivnější v poznávání druhých osob. Existuje řada metod pro sebepoznání. Příkladem mohou být:

- pravidelná registrace vlastního jednání a chování;
- reflexe;
- deník;
- současné pozorování vlastních emocí a afektů;
- současné sebezpozorování zaměřené na některé fyziologické procesy;
- přátelé.

### Sebeřízení

Pojem sebeřízení, jinak řečeno řízení sebe sama, je schopnost, jak organizovat svou práci, jak využívat svůj čas, a jak účinně spolupracovat s druhými. Cesta k úspěšnému sebeřízení vede v první řadě přes určení si bilance radostí a strastí, bilance výkonů, analýzy silných a slabých stránek a v neposlední řadě posouzení kompetencí. Prvním krokem je vyhodnocení aktuální pracovní situace. Bilance radostí a strastí představuje faktory, které přináší člověku radost a ty, které jsou naopak frustrující. Dalším krokem je bilance výkonů, která obsahuje úspěchy a neúspěchy. Ukazuje výkony, kterých je člověk schopný, a ve kterých je potřebné zlepšení. Následující krok je analýza silných a slabých stránek. Je zapotřebí si zhodnotit své přednosti a slabiny, protože to povede k jejich překonání nebo lepšímu zacházení. Posledním krokem pro úspěšný začátek sebeřízení je rozpoznání a posouzení kompetencí. Účelem je zjistit, ve kterých oblastech, například odborných znalostí, sociálních nebo manažerských kompetencí, jedinec vyniká (Bischof, 2003, s. 18–27).

Ve druhé řadě vede cesta k úspěšnému sebeřízení přes hledání, formulování a uskutečňování cílů. Mít cíle umožňuje dosažení svých předsevzetí a možnost posoudit správně své výkony. Při jejich hledání se zjistí, čeho se chce opravdu dosáhnout a jak moc je to důležité. Podstatným krokem při vytvoření cílů je zohlednění časového úseku, ve kterém se cíl bude plnit. Při formulování

cílů je důležité dbát na konkrétnost a jasnost, protože to povede k jednoduššímu naplnění. Do popisu cílů by se měl zakomponovat záměr, účel změny, opatření pro uskutečnění cíle, které říkají, co udělat, aby se dosáhlo daných cílů. Taktéž by měl obsahovat výsledek, kterého má být dosaženo a termín, dokdy bude změna uskutečněna. Konečnou akcí vedoucí ke zdárnému sebeřízení je uskutečnění cíle. K tomu může pomoci seznam aktivit, který zahrnuje veškeré aktivity potřebné k dosažení cíle. Úzce s tím souvisí time management, který je podstatnou schopností sebeřízení. Ujasnění si všech činností, definovaných při formulování cíle a jejich seřazení podle priorit v daném časovém horizontu, vede k nabytí cíle. V průběhu lze provádět kontrolu a seznam průběžně aktualizovat (Bischof, 2003, s. 33–45).

Samotný proces změny probíhá v jednotlivých fázích, které postupně vedou k přeměně člověka. Na obrázku níže je celý proces znázorněn. Přejít se přes počáteční nadšení, přes fázi odporu, zklamání a zpochybňování, následně dochází k samotnému učení, až v konečné fázi dochází k osvojení a aplikaci nových znalostí v praxi. V každé etapě je důležité vytrvat a odnést si z toho to nejlepší. Bischof (2003, s. 46–47) tyto fáze nazývá:

- fáze euforie – očekávání a radost, že se něco změní a bude to jednodušší;
- fáze deziluze – uvědomění a zklamání, že to nejde tak rychle a lehce, jak se zpočátku zdálo;
- fáze učení – ovládnutí a učení se nových nástrojů;
- fáze výkonu – uplatnění nově získaných znalostí a dovedností.

Obrázek 3: Průběh procesu změny



Zdroj: Bischof (2003, s. 47)

### 3.3 Předcházení a zvládání stresu

Je spousta možností, jak předcházet stresu a jak se s ním vyrovnat. Nevyhnutelným faktorem, který byl již zmíněn a zabraňuje vzniku stresu, je dodržování správné životosprávy. Pokud již ale tento stav propukne, existují techniky, které k jeho zvládnutí pomohou. V akutním stresu dochází k nepravidelnému dýchání, proto první pomocí v této situaci je protistresové dýchání. Člověk musí tento proces opakovat několikrát za sebou, až dojde ke zklidnění. Je třeba soustředit se pouze na svůj vlastní dech, pomalu se nadechnout a co nehlouběji a volně vydechnout. Stres také doprovází napětí svalů v celém těle, zejména na obličeji. Pomoci může chvilková tělesná relaxace, při které je na místě uvolnit ústa a koutky, zvlhčit si rty, uvolnit obličejové svalstvo a přidat protistresové dýchání. Dalšími doporučenými technikami pro protistresovou první pomoc jsou: odejít a zůstat chvíli sám, změnit činnost a aktivně se hýbat, protože dojde k odbourání adrenalinu v těle, poslech relaxační hudby nebo rozhovor s nezávislým člověkem, který nemá s daným stresem nic společného. Dále také počítání, které odvede pozornost někam jinam. Účinným přístupem k vlastnímu zdraví také mohou pomoci relaxační a autoregulační techniky. Tyto způsoby mohou být jistou prevencí proti nemocem způsobených kvůli nahromadění stresových situací. Mezi neznámější praktiky relaxačních a autoregulačních praktik patří v dnešní době jóga, couéismus, Jacobsonova progresivní relaxace, Schulzův autogenní trénink a Machačova relaxačně aktivační metoda (Franková in Bedrnová a Pauknerová, 2015, s. 289–296).

Samotné zvládání definuje Lazarus jako „*Zvládáním se rozumí proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou člověkem ve stresu hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje*“ (Lazarus in Křivohlavý, 2009, s. 69). Přičemž zvládání má svůj charakteristický pojem, a tím je coping.

#### Coping

Jedná se o způsob vyrovnání se se zátěží. Pauknerová (2015, s. 263–267) rozlišuje proces zvládání stresu na pět fází, ve kterých se uplatňují různé způsoby překonávání těžkých situací.

První z fází je takzvaná poplachová reakce. Jde o stav člověka, který si uvědomuje danou stresovou situaci. Díky tomuto stavu dochází k mobilizaci psychických sil a postupně přechází do stavu boje a připravenosti zvládnutí této nelehké situace. Zasáhne to nejen stránku psychickou varovnými signály jako je pocit napětí, pocit chaosu a podobně, ale i stránku fyzickou, která se projeví bušením srdce, bolestí hlavy a dalšími signály. Některé tyto signály jsou žádoucí, pokud se ale míra těchto žádoucích signálů překročí, člověk může selhat a zkolabovat.

Druhou fází je vyvažování emocí a hledání racionálního přístupu k zátěži. Tato etapa nabádá k racionálnímu řešení. K rozumnému východisku dojdou spíše rezistentní lidé, kteří nachází rovnováhu mezi prožíváním zátěže a rozumem. Takoví jedinci jsou sdílní a schopni o svém problému mluvit s druhými lidmi, kteří jim s řešením dokáží poradit.

Třetí fází je analýza zátěžové situace. V tomto stádiu jedinec zkoumá a zjišťuje, co tyto změny znamenají, co je způsobuje a jak si s nimi poradí. K těmto informacím může vyhledat pomoc svých blízkých, odborníků nebo zapátrat v odborné literatuře. Jak již praví známé rčení „Sdílená radost je dvojnásobná radost a sdílená starost je starostí poloviční.“ Pokud člověk své radosti a starosti sdílí se svým okolím dostane nejen porozumění, ale i různé pohledy lidí, kteří danou situaci již zažili a mohou ho inspirovat.

Čtvrtá fáze je získání motivace k řešení dané situace či problému. V této etapě je nutné rozpoznat problém a následně ho začít řešit. Jak již vypovídá název této fáze, člověk získá motivaci a uvědomuje si, že je schopný to zvládnout. Zásluhou opakovaných zdolávání náročných situací si člověk navykne na svůj způsob řešení zátěže, což mu může později ulehčit každé další zvládnání takových momentů.

Poslední fází je vlastní řešení zátěžové situace. Záleží na každém člověku nebo na povaze situace, zda se zvolí trpělivé odolávání nebo aktivní jednání směřující k jejímu vyřešení. Trpělivé odolávání nebo jinak pasivní resistance nelze vlastní silou změnit. Odolávání je jedinou možností, jak nepříjemnou situaci vyřešit, jelikož po čase sama odezní. Pro lepší představu jde o známé a časté problémy, kterými jsou například puberta dětí, nepříjemný kolega nebo soužití ve vícegenerační rodině. Pokud jde o aktivní jednání, které směřuje k vyřešení situace, tak je zapotřebí větší snahy. Hledají se různé možnosti, jak situace vyřešit. V porovnání s odoláváním tyto problémy lze vlastní silou vyřešit. Příkladem je odnaučení kouření, překonání neúspěšného výsledku nebo také vyřešení obtížného pracovního problému optimálním způsobem. Výsledkem této poslední fáze mohou být jen dvě situace. Buď zvládnutí zátěže nebo selhání. Pokud člověk zvládne zátěž, dochází u něj k pozitivním změnám, ať už se jedná o větší sebejistotu, uspokojení, zvládnutí situace, čímž se zlepšuje jeho psychická stránka. Na druhé straně selhání v zátěži může u jedince vyvolat změnu spíše v negativním slova smyslu. Cítí prohru, neuspokojení, nezvládnutí situace a jeho psychika se zhoršuje. Ačkoliv někdo může selhání brát více pozitivně, tak či tak to velmi ovlivní jeho další jednání a prožívání těchto situací.

### **Prevence a zvládnání stresu ze strany zaměstnavatele**

Stres se stal vážným problémem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a působí na firmy ve všech rovinách. Zabývá se jím celoevropská rámcová dohoda, konkrétně Rámcová směrnice 89/391/EHS, která odhaduje rizika stresu vyplývající z výkonu práce. Neovladatelný stres na pracovišti má za důsledek nežádoucí vlivy nejen na poskytované služby zákazníkům, kvalitu a produktivitu, ale i na výkonnost zaměstnanců. Tyto skutečnosti mají později vliv i na ekonomickou situaci firmy. V rámci snižování a eliminace stresu je nutná aktivní spolupráce managementu firem a jejich zaměstnanců. K identifikaci stresu na pracovišti slouží kontrolní seznam, který reflektuje možné stresové faktory a na základě těchto výpovědí identifikuje pracovní stres. Obsahuje například: práce přesčas, práce pod časovým tlakem, nízký plat, monotónní práce, práce s PC – zraková zátěž, častá fluktuace zaměstnanců nebo výběr zaměstnanců podle kvalifikace. Projekt, který se zabývá možnostmi prevence stresu uvádí seznam protistresových opatření, která by zaměstnavateli mohla pomoci se zvládnutím stresu na pracovišti (Svobodová, 2009, s. 19–22). V následující tabulce jich je hned několik.

Tabulka 1: Protistresová opatření pro zaměstnavatele

I. Prevence stresu v řízení managementu	zřízení call linky pro stres
	preventivní zjištění vnímání stresu zaměstnanci – dotazníková akce
	informovanost výskytu rizik při jejich práci
	identifikace stresových faktorů působících na pracovišti
	analýza rizika pracovního stresu na konkrétních pracovištích
	přijetí důležitých opatření ke zvládnání stresu
	realizace redukce nebo eliminace stresu
	pracovní setkání – zapojení zaměstnanců do opatření proti stresu
	efektivní obousměrná komunikace
	plány pro postupy zvládnání stresu
	plány pro postupy řešení konfliktů, šikany a násilí v práci
	kontrola realizace přijatých opatření
	určení osobní zodpovědnosti
	existence rehabilitačních a relaxačních možností
zajištění prostoru pro měnící se pracovní podmínky	
II. Vzdělávání	rozvíjení znalostí a dovedností týmu
	osvěta – zvládnání protistresových technik
	osvěta – zdravý životní styl
	tréninky ke zvládnání stresových situací
	tréninky ke zvládnání konfliktních situací
	programy prevence stresu na pracovišti
	řízení znalostí zaměstnanců

Zdroj: Svobodová (2009, s. 21–22)

Kohútová (2018, s. 18–20) ve své bakalářské práci uvádí, že mezi opatření, která slouží k prevenci stresu, jsou konkrétně vymezená pracovní náplň, lepší komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným, upravení pracovního prostředí a upravení pracovní doby, které bude podporovat vyváženost pracovního a osobního života.

Snížit stres mohou také různé semináře se zaměřením na komunikaci nebo řízení sebe sama. Dále by mohl zaměstnavatel předcházet stresu u svých zaměstnanců pomocí intervenčních programů. Jsou to programy, které se snaží o nalezení stresovaných pracovníků a změnu jejich přístupu k pracovnímu a životnímu stylu, čímž posilují odolnost vůči zátěži.

Dalším protistresovým opatřením je poskytování benefitů. Mezi benefity se řadí dovolená navíc nebo „sick days“, které umožňují vybrání si několik dní volna během roku, za účelem vyléčení krátkodobé nemoci. Dalšími jsou například příspěvky na penzijní připojištění, na dovolenou, stravování nebo proplácení třináctých platů. Pro odreagování může nabídnout i poukazy na sportovní aktivity nebo pořádání teambuildingů. Tyto akce mohou otužit i dobré vztahy na pracovišti, a tím zaomezit stresu.

Nedílnou součástí snižování stresu je bezesporu motivace, která podněcuje vyšší výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Patří mezi ně odměna, pochvala, neformální hodnocení nebo také vztahy na pracovišti. Poslední možné snížení stresu uvádí ve školení zaměstnanců. Pomáhá to zejména duševní pohodě pracovníků, jelikož nabydou nové znalosti, a tím zrychlí a zkvalitní svou práci a jsou si více jistější. Výsledkem je, že nemají potřebu se při výkonu práce stresovat, protože již vědí, jak v určitých situacích reagovat.



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA FIREM

V této kapitole budou představeny dvě vybrané zkoumané firmy. Vzhledem k žádosti obou firem byla zachována anonymita, proto jejich název ani identifikace nejsou v práci uvedeny. Uvedená charakteristika je pouze k představení důležitých údajů, které jsou podstatné pro tuto práci. Veškerá data byla čerpána z rozhovorů s obchodními řediteli a z webových stránek zkoumaných firem.

Vybrané firmy mají odlišnou činnost podnikání, stejně tak institucionální sektor. Více potřebných informací je uvedeno u jednotlivých charakteristik firem A i B.

### 4.1 Firma A

Firma A se specializuje na výrobu a prodej výrobků se zdravou výživou. Její institucionální sektor je národní soukromý nefinanční podnik a byla založena jako rodinná společnost. Řadí se do velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců do velkých podniků. Zaměstnává více než 250 zaměstnanců.

### 4.2 Firma B

Firma B se zabývá zprostředkováním velkoobchodu. Na rozdíl od firmy A má své zastoupení v zahraničí. Podle institucionálního sektoru se jedná nefinanční podnik pod zahraniční kontrolou. Její česká pobočka se řadí do velikostní kategorie podle počtu zaměstnanců do středních podniků, jelikož zaměstnává méně než 250 zaměstnanců.

## 5 SAMOTNÝ PRŮZKUM

Tato kapitola představuje cíl práce, výzkumné otázky a použité metody. V závěru je také představen zkoumaný vzorek respondentů.

### 5.1 Cíl a výzkumné otázky

V praktické části této práce bylo využito smíšeného výzkumu, který měl první část kvantitativní a následně kvalitativní. Nejdříve byl zvolen cíl a výzkumné otázky, na které byly pomocí dotazníku a rozhovorů získány potřebné odpovědi k této práci. Dále byla nasbíraná data analyzována a v poslední fázi byla navržena řešení.

Cílem práce je zjistit, jaké faktory narušují duševní pohodu pracovníků na pracovišti a v soukromí. Zda jejich zaměstnavatel eliminuje faktory stresu a zda mají ponětí o duševní hygieně a jejích zásadách. V neposlední řadě, jak pečují o své duševní zdraví. K naplnění cíle byly zvoleny zmíněné výzkumné otázky (VO), kterými byly:

VO1: S jakými stresujícími faktory se pracovníci setkávají na pracovišti?

VO1a: Existují rozdíly mezi interními a externími pracovníky?

VO2: Jak pracovníci vnímají svůj vztah mezi pracovním a osobním životem?

VO3: Jak zaměstnavatel přispívá k eliminaci stresu?

VO4: Co si představují pod pojmem duševní hygiena a zda znají její nástroje?

VO5: Jak pracovníci pečují o své duševní zdraví?

VO6: Existuje rozdíl mezi národní rodinnou firmou a nadnárodní korporací na základě odpovědí získaných v průzkumu?

### 5.2 Metody

V průzkumu byl zvolen smíšený výzkum. Nejprve byla provedena kvantitativní část formou dotazníkového šetření a následně kvalitativní část formou polostrukturovaných rozhovorů.

Kvantitativní výzkum se věnuje sběru dat o četnosti výskytu nějakého jevu, který probíhá v přítomnosti nebo probíhal v minulosti. Jeho hlavním záměrem je získání měřitelných číselných dat. Pracuje s velkým počtem respondentů pomocí dotazníků, pozorování nebo analýzou sekundárních dat. Dotazníkové šetření patří k jedné z nejvyužívanějších metod kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum pracuje naopak s menším počtem respondentů a jeho cílem je najít důvody, které stojí za určitým chováním (Kozel, 2011, s. 675–679). Metody kvalitativního přístupu jsou pozorování, texty a dokumenty, interview nebo audio- a videozáznamy (Hendl, 2005, s. 50).

Na základě výzkumných otázek byl vytvořen dotazník, který obsahoval podrobnější otázky, které sloužily k naplnění cíle. Celkem pět otázek sloužilo k inspiraci ze vzorového dotazníku na pracovní stres (Netquest). Dotazník byl vytvořen v internetové aplikaci Survio, který ze všech nabízených byl nejvíce vyhovující. Byly vytvořeny dva totožné dotazníky, pro ulehčení třídění dat a pro zachování anonymity jednotlivých firem. Po domluvě s obchodními řediteli byl dotazník rozeslán prostřednictvím e-mailu pracovníkům obchodního oddělení. Před samotným vstupem do dotazníku

byli pracovníci seznámeni s účelem vyplnění a faktem, že veškeré odpovědi jsou anonymní. Po přečtení úvodních informací mohli dotazník spustit, a tím se dostat k samotným otázkám. Dotazník byl složen z 16 otázek, z toho 9 uzavřených, 4 polootevřených a 3 otevřených, přičemž všechny byly povinné. Třídění dat v dotazníku podle Kozla (2011, s. 421–425) umožňuje sledovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými odpověďmi. Za potřebí je ale určení proměnné, podle které se budou celková data třídit. V této práci byla veškerá data tříděna podle pozic pracovníků, a to, zda jsou pracovníky interního nebo externího oddělení prodeje.

Po sesbírání a následném vyhodnocení odpovědí z dotazníků byly vytvořeny doplňující otázky určené k rozhovoru s jednotlivými obchodními řediteli. Rozhovory se dělí na:

- strukturované – využívají předem stanovené otázky v pevném pořadí;
- nestrukturované – přinášejí větší flexibilitu a volnost v průběhu celého dotazování;
- polostrukturované – využívají předem stanovené otázky, ale umožňují jejich volné zacházení.

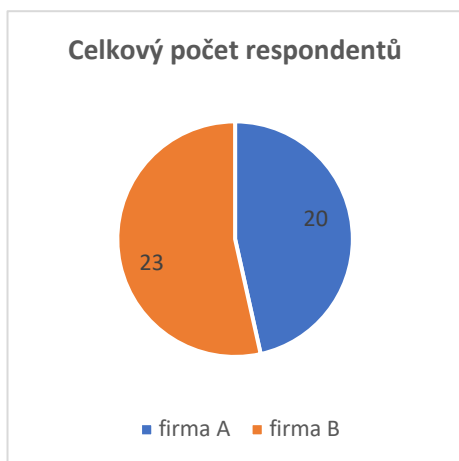
V této práci byly zvoleny polostrukturované rozhovory, které využívají nějaké náležitosti ze strukturovaných i nestrukturovaných rozhovorů. Tento typ rozhovoru má předem určené otázky, jejich pořadí lze zaměňovat podle potřeby, mohou být také vynechány nebo se tazatel může doptat na konkrétnější vysvětlení, které přinese hlubší zkoumání. V porovnání se strukturovanými rozhovory přináší větší volnost a s nestrukturovanými rozhovory jsou organizovanější a systematictější (Wildemuth, 2017, s. 249). Rozhovory byly po udělení souhlasu nahrávány a oba respondenti byli seznámeni s názvem a cílem této bakalářské práce. Na základě odpovědí z rozhovoru, byly zjištěny nové skutečnosti, které objasňovaly některé odpovědi respondentů z dotazníku. Výpovědi obou obchodních ředitelů byly přepsány podle nahrávky (Příloha č. 2 a 3) a do praktické části byly vybrány pouze ty nejdůležitější poznatky.

### 5.3 Charakteristika vzorku

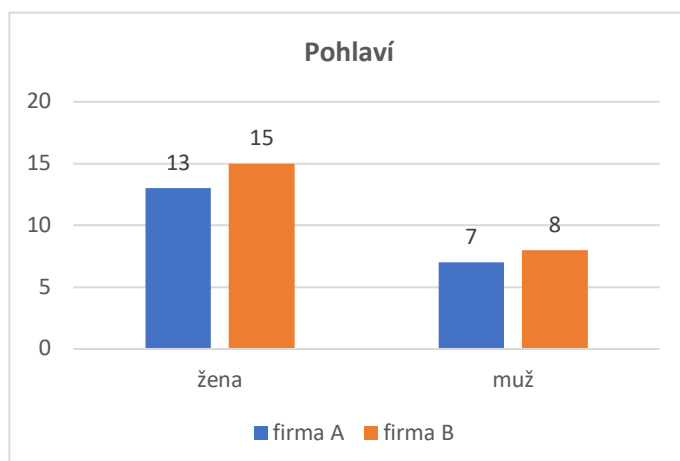
První tři otázky byly určené k identifikaci respondentů. První otázka se tázala na pohlaví, druhá na věk a třetí na pracovní pozici v rámci obchodního oddělení. Zkoumaný vzorek respondentů byl rozdělen právě podle pracovní pozice, která je v otázce číslo 3. Obchodní oddělení je rozdělené na pracovníky interní a pracovníky externí. Interní pracovníci prodeje se zabývají objednávkami, administrativou a podporou prodeje. Zatímco externí pracovníci prodeje přichází do užšího styku se zákazníky. Jde o obchodní zástupce, kteří jezdí osobně za zákazníky a mají na starosti cenotvorbu a další zodpovědné práce. Účelem bylo zjistit, zda existují rozdíly mezi jednotlivými odděleními jedné firmy a následně, zda existují rozdíly mezi národním a nadnárodním podnikem.

Ve firmě A je na obchodním oddělení celkový počet zaměstnanců 20. Dotazník vyplnilo 20 respondentů, to znamená, že návratnost je 100 %. Z těchto 20 respondentů je 13 (65 %) žen a 7 (35 %) mužů. Na druhé straně ve firmě B byl dotazník rozeslán 28 zaměstnancům obchodního oddělení a 23 respondentů dotazník vyplnilo. Jde tedy o 82,14 % návratnost. V rámci pohlaví jde o 15 (65,22 %) odpovědí od žen a 8 (34,78 %) odpovědí od mužů.

Graf 1: Počet respondentů



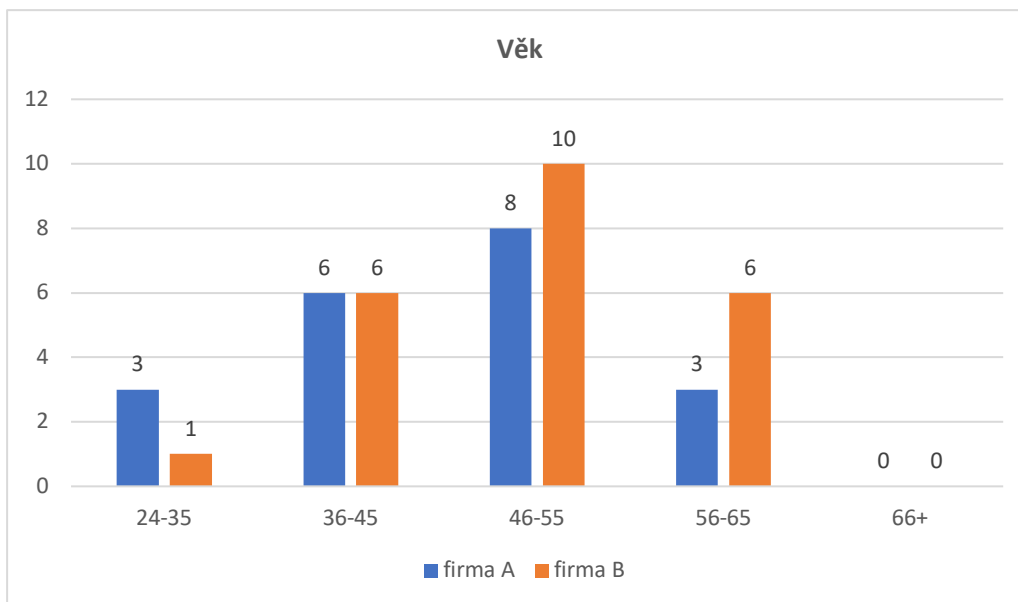
Graf 2: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní data

Největší věkovou skupinou firmy A byli respondenti ve věku 46-55 (40 %) let. Následně ve věkové skupině 36-45 dotazník vyplnilo 6 (30 %) respondentů. Poslední dvě věkové skupiny 24-35 a 56-65 vyplnili u každé skupiny 3 (15 %) respondenti. Největším zastoupením ve firmě B jsou respondenti ve věku 46-55 let (43,48 %), následně se stejným počtem 6 respondentů ve věku 36-45 (26,09 %) a 56-65 (26,09 %). Poslední věkovou skupinu reprezentuje 1 (4,35 %) respondent ve věku 24-35 let.

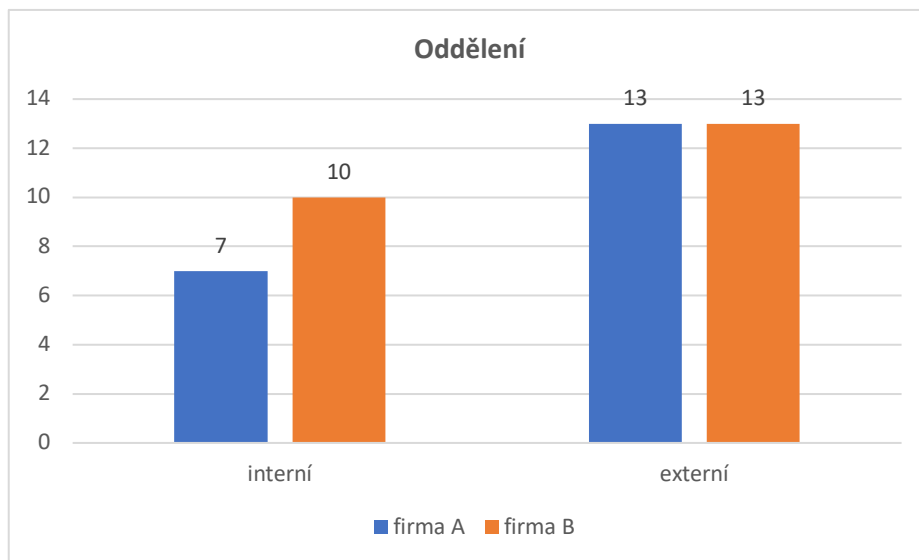
Graf 3: Věk respondentů



Zdroj: vlastní data

Hlavní rozdělení, které je pro tuto práci nejvíce podstatné je rozdělení podle pozice. Interní oddělení prodeje zastupuje u firmy A 7 (35 %) respondentů, u firmy B jde o 10 (43,48 %) respondentů. Externí oddělení prodeje reprezentuje 13 (65 %) osob ve firmě A a stejně tak 13 (56,52 %) osob ve firmě B.

Graf 4: Oddělení respondentů



Zdroj: vlastní data

Důležité je také zmínit, že ve firmě A mají interní pracovníci na starost především administrativu spojenou s obchodem. Do kontaktu se zákazníky přichází při řešení operativních a technických záležitostí ohledně dodávek. Zatímco ve firmě B interní pracovníci mají náplň práce stejnou jako ve firmě A, navíc ale přichází do kontaktu se zákazníky častěji. Jejich práce zahrnuje i řešení objednávek a telefonický kontakt se zákazníky. Externí pracovníci vykonávají podobnou agendu v obou firmách. Jsou v aktivním kontaktu, ať už telefonickém, písemném nebo osobním. Starají se hlavně o větší výsledky prodeje. Ve výsledcích proto mohou být zřejmé i rozdílné stresory každé firmy v rámci stejné pozice, zejména u interních pracovníků.

## 6 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU

Tato kapitola je věnována vyhodnocení a analýze výstupů z dotazníkového šetření. Nejprve jsou představeny odděleně výsledky obou firem a srovnání interního a externího oddělení v rámci firmy. V závěru kapitoly je provedeno shrnutí a vyhodnocení průzkumu a odpovědi na výzkumné otázky.

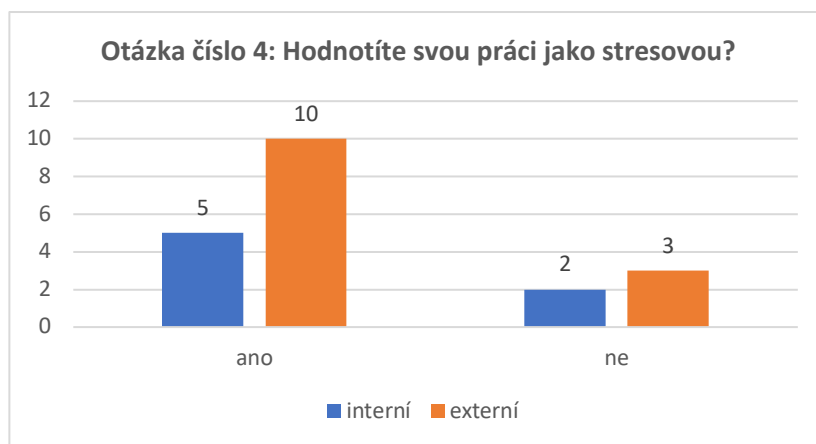
### 6.1 Výsledky z dotazníku – firma A

V této podkapitole je provedena komparace odpovědí od interních a externích pracovníků prodeje v rámci firmy A.

#### Otázka číslo 4: Hodnotíte svou práci jako stresovou?

Na začátku dotazníku byla položena uzavřená otázka, zda pracovníci vnímají svou práci jako stresovou s možností odpovědí ano a ne. U obou oddělení vyšly relativní výsledky dost podobné. Svou práci jako stresovou hodnotí 5 (71,43 %) respondentů z interního oddělení a 10 (76,92 %) respondentů z externího oddělení. Zbývající 2 (28,57 %) dotazovaní na interní pozici a 3 (23,08 %) dotazovaní na externí pozici neklasifikují svou práci jako stresovou. Tyto výsledky jsou zřejmé z grafu níže.

Graf 5: Výsledky firmy A k otázce číslo 4



Zdroj: vlastní data

#### Otázka číslo 5: Jak často jste vystaveni stresu při výkonu své práce?

Následující uzavřená otázka zjišťovala, jak často jsou pracovníci vystaveni stresu. Možnostmi volby byly: stále, často, občas a nikdy. Ani jeden respondent není stále ve stresu, což je vnímáno jako pozitivní fakt. Jako negativní fakt se může zdát, že práce na obchodním oddělení je stresová, jelikož nikdo neodpověděl, že by práce nebyla nikdy stresová. Naopak stres pociťují častěji nebo pouze občas. Velká část, konkrétně 5 (71,43 %) interních pracovníků prožívá stres často, stejně tak je tomu u 5 (38,46 %) externích pracovníků. Zatímco pouze 2 (28,57 %) respondenti z interního oddělení zažívají stres pouze občas, u externího oddělení se jedná o 8 (61,54 %) respondentů.

Graf 6: Výsledky firmy A k otázce číslo 5

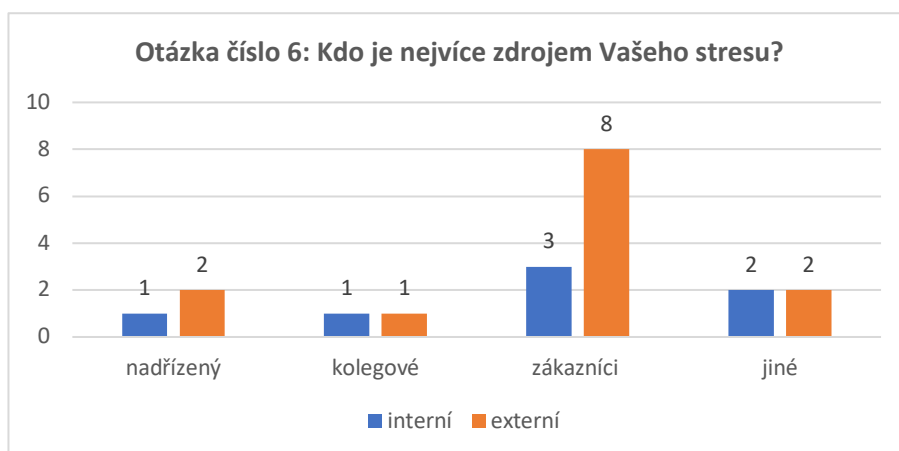


Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 6: Kdo je nejvíce zdrojem Vašeho stresu?

Další otázka byla využita ze vzorového dotazníku na pracovní stres. (Netquest, ot. 8). Polootevřená otázka zjišťující největšího nosiče stresu měla na výběr tři uzavřené odpovědi a možnost jiné. Tato možnost nabízela otevřenou odpověď, kam dotázaní mohli napsat někoho jiného, koho považují za největšího zdroje stresu. Ostatní nabízené předdefinované odpovědi byly buď nadřízený, kolegové nebo zákazníci. Obchodní oddělení komunikuje převážně se zákazníky, proto není překvapením, že 8 (61,54 %) respondentů z externích pozic zvolilo zákazníky jako největší zdroj stresu. U interních pracovníků tato odpověď také převažovala, ale jedná se pouze o 3 (42,86 %) respondenty. Nadřízený byl zvolen 1x (14,29 %) u interního oddělení a 2x (15,38 %) u externího oddělení. Velký zdroj stresu jsou pro 1 (14,29 %) interního pracovníka kolegové, shodnou odpověď zvolil také 1 (7,69 %) pracovník z externího oddělení. Celkem 2 respondenti z každého oddělení zvolili možnost jiné, kde v otevřené odpovědi uvedli nedostatečnou podporu prodeje, IT, výrobu, a marketing, což by se dalo zařadit pod odpověď kolegové. Ostatní odpovědi nebyly zodpovězené správně, jelikož otázka se ptala na osobu, nikoliv na činnost. Proto tyto odpovědi byly vyřazené.

Graf 7: Výsledky firmy A k otázce číslo 6



Zdroj: vlastní data



### Otázka číslo 7: Co Vás při výkonu Vaší práce nejvíce stresuje?

První otevřená otázka celého dotazníku zjišťovala největší stresory při výkonu práce na obchodním oddělení. Největšími stresory jsou u interních pracovníků čas, velké množství práce, zákazníci, pracovní prostředí a dnešní doba. Mnoho informací a mnoho práce, která vyžaduje rychlé řešení, je pro některé velmi stresující. Jeden respondent uvedl příklad i se zákazníky, kteří podle jeho slov „zbytečně komplikují obchodní proces za účelem osvojení si pomyslné výhody. Příkladem může být, že po Vás požadují věci, které není možné realizovat podle interních směrnic (např. do kamionu lze naložit 33 palet, klient však naléhá a chce extra rozložit další palety nad tuto zásilku, což je problematické, hrozí poškození zboží, časově to vytěžuje nad míru pracovníky skladu.). Podobní zákazníci Vám mohou napsat i přes 12 zpráv, kde naléhají a zdržují Vás i je.“ Významným stresorem je také hlučné prostředí. Určité úkoly a práce vyžadují obrovskou soustředěnost a více pracovníků v jedné kanceláři řešení úkolů nezrychlí a pracovníka nevede do plné soustředěnosti nebo také nejsou uzpůsobené podmínky pro splnění úkolů. Není zde podle 1 respondenta dostatek informací, což je pro něj stresující. Další stresor je dnešní doba. Rostou ceny energií, surovin, materiálů potřebných pro výrobu. Nikdo neví, co zítřek přinese a jaké budou ceny.

Tabulka 2: Stresory na interním oddělení firmy A

Stresory – interní oddělení	četnost
velké množství práce	3
pracovní prostředí	2
změny a problémy způsobené dnešní dobou	2
časový tlak	1
zákazníci	1
nedostatek informací	1

Zdroj: vlastní data

Zatímco na externím oddělení je příčinou stresu především čas, který způsobuje práci pod tlakem. Změny a nové problémy, které přináší dnešní doba jsou také častou příčinou stresu. Trh je nestabilní, není dostatek zboží a mění se podmínky. Dále byly uvedeny přesčas, velké množství práce, konflikty s kolegy, nízká úroveň servisních procesů, nepříjemní zákazníci, nedostatek informací, neochota ke změnám, nezodpovědnost, špatně pochopená komunikace s nadřízeným a bezmoc.

Tabulka 3: Stresory na externím oddělení firmy A

Stresory – externí oddělení	četnost
změny a problémy způsobené dnešní dobou	4
čas/práce pod tlakem	3
přesčas	2
velké množství práce	2
konflikty s kolegy	2
nízká úroveň servisních procesů	2
zákazníci	1
nedostatek informací	1
neochota ke změnám	1
nezodpovědnost	1

špatně pochopená komunikace s nadřízeným	1
bezmoc	1

Zdroj: vlastní data

**Otázka číslo 8: Níže jsou vypsané časté situace, které způsobují stres. U každé situace vyberte, jak moc Vás stresují.**

Tato otázka byla převzata ze vzorového dotazníku na pracovní stres (Netquest, ot. 4) a upravena podle potřeby a provázanosti s teoretickou částí. U každé situace byla možná odpověď: nezažívám stres, minimálně mě stresuje, stresuje mě, hodně mě stresuje. Z tabulek lze vyvodit, že interní pracovníky nejvíce stresuje velké množství práce a nároční zákazníci, a naopak nezažívají stres z nejistoty. Externí pracovníci se nepotýkají s malou pestrostí úkolů, ale na druhé straně je stresují také nároční zákazníci, dále pak přesčasy a nízké finanční ohodnocení.

Tabulka 4: Výsledky interního oddělení firmy A k otázce číslo 8

Situace	četnost – interní oddělení			
	nezažívá	minimálně	stresuje	hodně
přesčas	2	4	1	-
práce za někoho jiného	2	4	1	-
nízké finanční ohodnocení	2	3	1	1
nejistota	4	3	-	-
konflikty s nadřízeným	3	1	2	1
konflikty s/mezi kolegy	3	1	2	1
malá pestrost úkolů	3	4	-	-
nedostatečné vedení	3	2	2	-
nároční zákazníci	1	-	4	2
kontakt se zákazníky	1	3	3	-
zodpovědnost	2	3	2	-
velké množství práce	1	1	2	3

Zdroj: vlastní data

Tabulka 5: Výsledky externího oddělení firmy A k otázce číslo 8

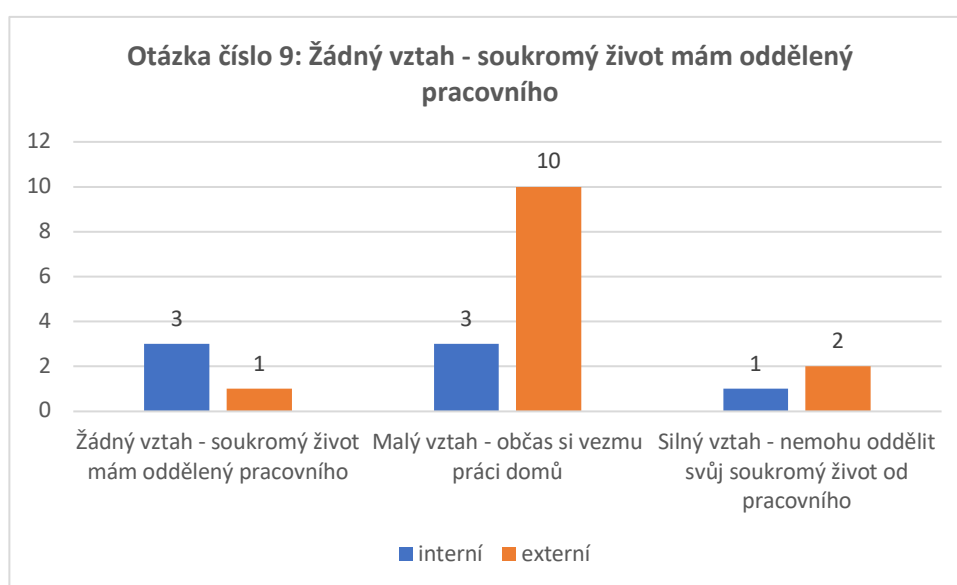
Situace	četnost – externí oddělení			
	nezažívá	minimálně	stresuje	hodně
přesčas	4	5	4	-
práce za někoho jiného	6	6	1	-
nízké finanční ohodnocení	5	4	4	-
nejistota	6	5	1	1
konflikty s nadřízeným	6	4	2	1
konflikty s/mezi kolegy	6	5	1	1
malá pestrost úkolů	10	2	1	-
nedostatečné vedení	6	6	1	-
nároční zákazníci	-	7	5	1
kontakt se zákazníky	4	8	1	-
zodpovědnost	3	8	1	1
velké množství práce	1	8	3	1

Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 9: Jaký je Váš vztah mezi prací a soukromým životem?

Tato uzavřená otázka byla použita na základě druhé výzkumné otázky a má za cíl zjistit, zda práce má vliv na soukromý život pracovníků. Tato otázka byla převzata ze vzorového dotazníku na pracovní stres (Netquest, ot. 11). Nabízela tři možnosti, které určují závislost práce na soukromém životě pracovníků. Nabízené odpovědi byly: žádný vztah – soukromý život mám oddělený od pracovního, malý vztah – občas si vezmu práci domů a silný vztah – nemohu oddělit svůj soukromý život od pracovního. Svůj pracovní a soukromý život mají oddělen 3 (42,86 %) interní a 1 (7,69 %) externí pracovníci. S možností malého vztahu, kdy si občas zaměstnanci odnesou práci domů se ztotožňují 3 (42,86 %) pracovníci z interního oddělení. U externích pracovníků tato odpověď silně převažovala a jedná se zde o 10 (76,92 %) respondentů. Silný vztah uvádí 1 (14,29 %) respondent z interní pozice a 2 (15,38 %) z externí.

Graf 8: Výsledky firmy A k otázce číslo 9

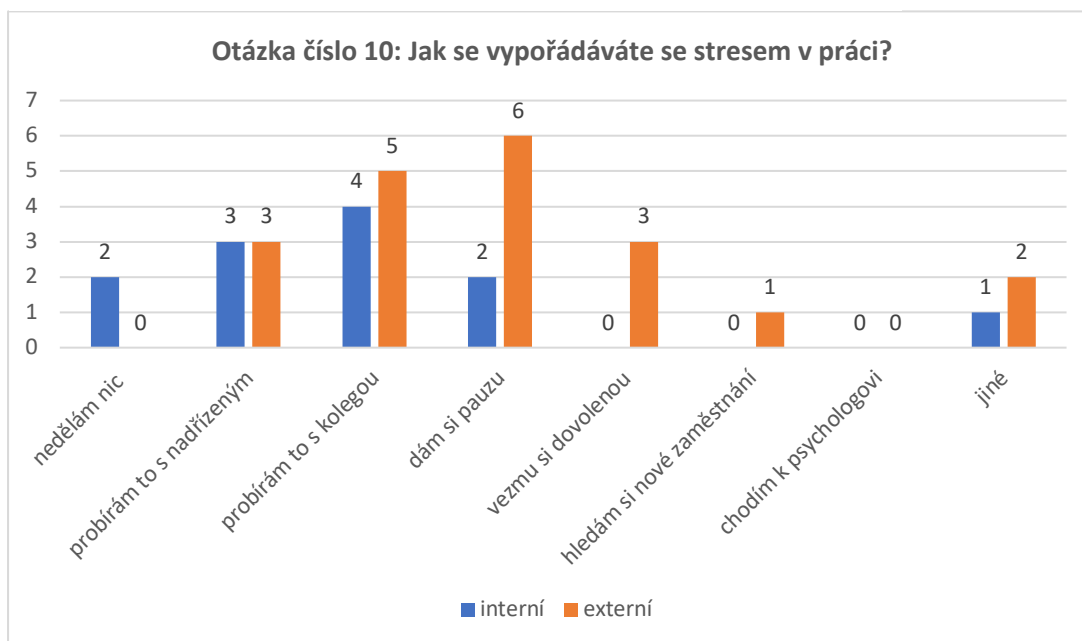


Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 10: Jak se vypořádáváte se stresem v práci?

Stejně jako otázka číslo 9, byla tato otázka převzata ze vzorového dotazníku (Netquest, ot. 6). Jednalo se o polootevřenou otázku. Na výběr bylo sedm konkrétních odpovědí a jedna s možností otevřené odpovědi. Byla zde možnost vybrat více odpovědí, mezi kterými byly možnosti: nedělám nic, probírám to s nadřízeným, probírám to s kolegou, dám si pauzu, vezmu si dovolenou, hledám si nové zaměstnání, chodím k psychologovi. Možnost jiné odpovědi zvolil 1 respondent interního oddělení, který uvedl, že něco probírá se svými kolegy a něco dusí v sobě. V externím oddělení 2 respondenti uvedli meditaci a mimopracovní aktivity. Z nabízených odpovědí žádný respondent neuvěděl možnost, že chodí k psychologovi. U interního oddělení nebyla zaznamenána odpověď u volby vybrání si dovolené. Externí pracovníci se vždy nějak se stresem vypořádávají, proto zde neuvědli odpověď, že nedělají nic. Celkem 4 respondenti z interního oddělení stresové situace probírají s kolegy, dále s nadřízeným. Řeší to také tak, že si dají pauzu nebo naopak s tím nedělají vůbec nic. Nejvíce odpovědí u pracovníků na externí pozici bylo, že si dají pauzu nebo to probírají s kolegy. Následně se také svěřují nadřízenému nebo si vezmou dovolenou.

Graf 9: Výsledky firmy A k otázce číslo 10

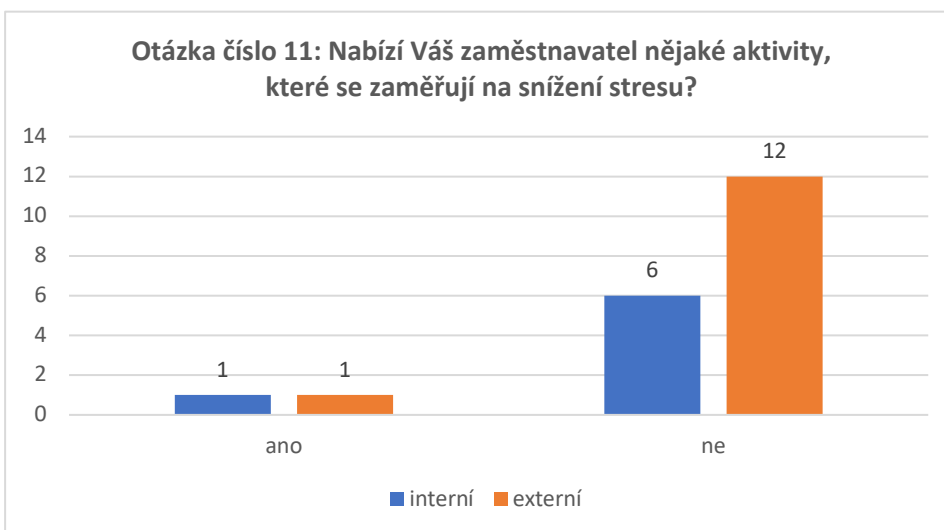


Zdroj: vlastní data

**Otázka číslo 11: Nabízí Váš zaměstnavatel nějaké aktivity, které se zaměřují na snížení stresu?**

Otázka dotazující se na nabízené aktivity určené na snížení stresu byla převzata ze vzorového dotazníku na pracovní stres. (Netquest, ot. 10) V každém oddělení se našel 1 respondent, který odpověděl, že zaměstnavatel firmy A nabízí aktivity určené ke snížení stresu. Zatímco zbylých 18 (90 %) respondentů s tímto nesouhlasí a myslí si, že vedení žádné aktivity nenabízí.

Graf 10: Výsledky firmy A k otázce číslo 11



Zdroj: vlastní data

**Otázka číslo 12: Pokud jste v minulé otázce odpověděli “ANO“, tak uveďte, jaké aktivity Vám nabízí. Pokud jste zvolili “NE“, uveďte, jak by Vám mohl ve stresových situacích pomoci.**

Otevřená odpověď byla v této navazující otázce, kde se respondenti mohli rozepsat, jaké aktivity jejich zaměstnavatel nabízí nebo by mohl nabízet za účelem snížení stresu a pohodě pracovníků. Zmínění 2 pracovníci v přechodí otázce uvádí „Ředitel firmy je v jedné osobě také majitelem. Podílí se téměř na všech aktivitách společnosti a vše s ním lze komunikovat. Pro manažery, kteří obchodují s KAM (key account managers), může být práce jinde velmi stresová, jelikož jejich úspěchy/neúspěchy se zdatně promítají do výsledků společnosti. Ve společnosti A je to pro manažery jednodušší, protože své kroky dopředu konzultují s majitelem, který jim nařídí, jak mají postupovat, tím pádem se manažeři částečně zbavují zodpovědnosti.“. V teoretické části byla zmíněná zodpovědnost za rozhodnutí jako významný stresor. Podle odpovědi tohoto respondenta majitel pomáhá v zásadních rozhodnutích, čímž se pracovníci nedostanou do takového stresu. Druhý respondent zmiňuje, že zaměstnavatel pomáhá s administrativou. Zbylí respondenti, kteří uvedli, že zaměstnavatel nenabízí žádné aktivity na snížení stresu, by si přáli více firemních akcí, teambuildingů nebo benefitů. V rámci benefitů by někteří chtěli různá školení, dále by jim prospělo více dovolené. Na druhé straně při výběru dovolené 2 respondenti uvedli, že by si přáli prožít dovolenou bez nutnosti pohotovosti na telefonu nebo emailu, tedy, aby jejich práce byla zastupitelná. Také by někteří uvítali možnost chvilkového odpočinku v pracovní době nebo zřízení volnočasové místnosti, kde by byla posilovna včetně boxovacího pytle nebo pingpongový stůl. Poslední odpovědí bylo sdělení více konkrétních informací. Absolutní četnost jednotlivých odpovědí je v následující tabulce.

Tabulka 6: Odpovědi firmy A k otázce číslo 12

Odpovědi	četnost
mimopracovní setkání/teambuilding	5
benefity	3
více dovolené	3
dovolená bez práce	2
odpočinek během pracovní doby	2
volnočasová místnost ve firmě	2
více informací	2

Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 13: Znáte pojem duševní hygiena?

Uzavřená otázka s možností ano a ne. Celkem 19 (95 %) respondentů pojem duševní hygiena zná. Pouze 1 (5 %) respondent z interního oddělení se s tímto pojmem nesetkal.

Graf 11: Výsledky firmy A k otázce číslo 13



Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 14: Co si představujete pod pojmem duševní hygiena?

V této otevřené otázce se fantazii meze nekladly. Dotázaní uváděli nejvíce správnou životosprávu, mezi kterou se řadí relax a aktivní odpočinek nebo také kvalitní spánek. Dále mezi četné odpovědi se řadí činnosti vedoucí k životní pohodě a odolnost proti stresu či ochrana duševního zdraví. Jeden dotázaný definuje duševní hygienu jako „Zaměření se na své individuální mentální zdraví, mohou to být aktivity, které jedinci pomáhají seberealizaci, uvolnění, uklidnění, odreagování.“ Zbylé představy o tom pojmu jsou podle dalších respondentů životní styl, zpracovávání informací, aby se lépe pochopily, oddělení soukromého a pracovního života nebo také pracovní prostředí, ve kterém pracují.

Tabulka 7: Odpovědi firmy A k otázce číslo 14

Odpovědi	četnost
životospráva	7
odolnost vůči stresu	6
činnosti vedoucí k životní pohodě	4
ochrana duševního zdraví	2
duševní zdraví	2
životní styl	1
zpracování informací	1
oddělení pracovního a osobního života	1
pracovní prostředí	1

Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 15: Znáte nějaké příklady duševní hygieny?

Otázka polootevřená, která nabízela volby ne a ano s možností otevřené odpovědi, zkoumala, zda respondenti znají nějaké konkrétní příklady duševní hygieny. Velká část uváděla, sport například jóga a běhání. Dále také další příklady ze správné životosprávy, mezi které se řadí dechová cvičení, rozvržení vlastního času, spánek a odpočinek. Dále zde uváděli také tvůrčí činnosti, psaní a kreslení a také poslech hudby, sledování filmů a četbu knih. Zaměstnání myslí pouze příjemnými myšlenkami uvedli 2 respondenti. Někteří vidí duševní hygienu i v pracovních podmínkách a organizaci práce. Jiní naopak v rodinném životě, trávení volného času s přáteli a celkové spokojenosti a zdraví. Zbylé odpovědi obsahovaly například meditaci, masáže, návštěvu psychologa, životní hodnoty.

Tabulka 8: Odpovědi firmy A k otázce číslo 15

Odpovědi	četnost
životospráva	14
hudba, filmy, četba	4
tvůrčí činnosti	3
příjemné myšlenky	2
pracovní podmínky	1
organizace práce	1
rodinný život	1
přátelé	1
celkové zdraví	1
spokojenost	1
masáže	1
návštěva psychologa	1
životní hodnoty	1

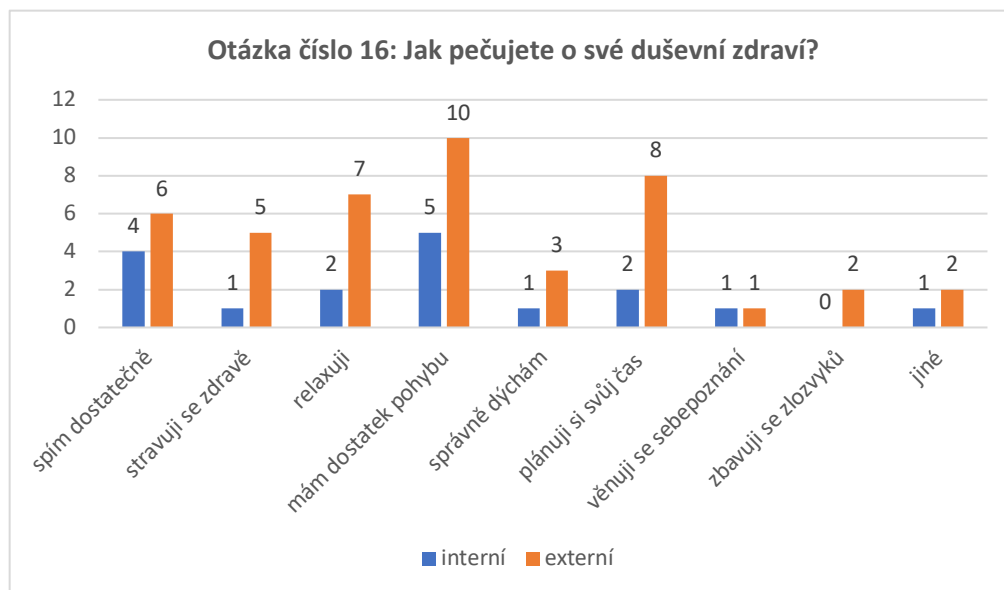
Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 16: Jak pečujete o své duševní zdraví?

Na závěr dotazníku byla položena polootevřená otázka. Byla zde možnost více odpovědí a možnosti jiné, kde respondenti mohli uvést svůj příklad. Jednalo se o otázku, která zjišťovala, jak pracovníci pečují o své duševní zdraví. Na výběr bylo celkem osm specifických odpovědí, které byly: spím dostatečně, stravuji se zdravě, relaxuji, mám dostatek pohybu, správně dýchám, plánuji si svůj čas, věnuji se sebepoznání a zbavuji se svých zlovyků. Nejvíce se pracovníci interního oddělení shodli na odpovědi, že mají dostatek pohybu a dostatečně spí. Dále také relaxují a hospodaří se svým časem. Jednu odpověď zaznamenala možnost zdravého stravování, správného dýchání a věnování se sebepoznání. Nikdo z tohoto oddělení nezvolil zbavování zlovyků. Možnost jiné zvolil 1 respondent a uvedl, že o své duševní zdraví pečuje pomocí kreativních činností, jako je například psaní hudby a kreslení. Ve druhém oddělení nejvíce zaznamenanou odpovědí byl také dostatek pohybu, následně uvážené hospodaření s vlastním časem, odpočinek, dostatek spánku a stravování se zdravě. Méně odpovědí zaznamenala volba správně dýchám a zbavuji se svých zlovyků. Také 2

respondenti využili otevřenou odpověď a uvedli, že se o své duševní zdraví starají jinak, a to trávením více času s manželkou, četbou a hobby.

Graf 12: Výsledky firmy A k otázce číslo 16



Zdroj: vlastní data

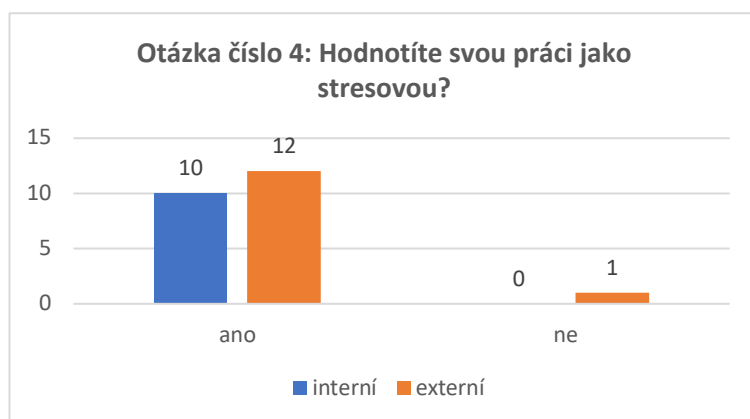
## 6.2 Výsledky z dotazníku – firma B

V této podkapitole je provedena komparace odpovědí od interních a externích pracovníků prodeje v rámci firmy B.

### Otázka číslo 4: Hodnotíte svou práci jako stresovou?

Otázka zaměřená na zhodnocení, zda je práce na obchodním oddělení stresová byla uzavřena se dvěma možnostmi ano a ne. U této odpovědi byla jednoznačná odpověď u interních pracovníků. Všech 10 (100 %) respondentů považuje svou práci jako stresovou. U externích pracovníků je odpověď také téměř jednoznačná, ale z celkových 13 respondentů je 1 (7,69 %) pracovník, který svou práci nepovažuje jako stresovou. Zbýlých 12 (92,31 %) naopak ano.

Graf 13: Výsledky firmy B k otázce číslo 4



Zdroj: vlastní data



### Otázka číslo 5: Jak často jste vystaveni stresu při výkonu své práce?

Tato otázka navazovala na předchozí otázku a zjišťovala, jak často jsou pracovníci vystaveni stresu. Dotázaní měli na výběr ze čtyř odpovědí, které určovaly četnost stresu při výkonu jejich práce. Na výběr byly odpovědi: stále, často, občas a nikdy. Zde se odpovědi také moc nelišily, neboť největším zastoupením v obou pozicích byla odpověď stále nebo často. U interních pracovníků jsou stále ve stresu 4 (40 %), u externích se jedná o 3 (23,08 %). Na odpovědi často se shodli 4 (40 %) respondenti u interních pracovníků. Na druhé straně u externích pracovníků se jednalo o nejvíce zastoupenou odpověď s 8 (61,54 %) respondenty. Nejnižší zastoupená odpověď byla u odpovědi občas. U interních se jedná o 2 (20 %) pracovníky, stejně tak 2 (15,38 %) pracovníci v externí pozici. Smutným faktem je, že žádný z respondentů neuvedl odpověď nikdy. Obě pozice jsou vystaveni stresu ve větší míře.

Graf 14: Výsledky firmy B k otázce číslo 5

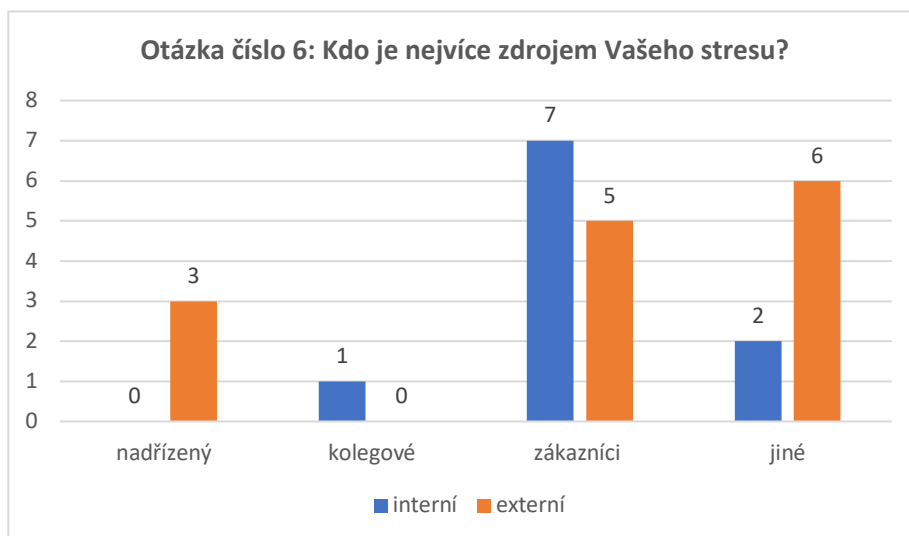


Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 6: Kdo je nejvíce zdrojem Vašeho stresu?

Následující otázka byla polootevřená. Respondenti měli na výběr označit největšího zdroje stresu buď svého nadřízeného, kolegy nebo zákazníky. Byla zde možnost uvést i někoho jiného, který nebyl uveden. Největším zdrojem stresu u pracovníků na interních pozicích představují zákazníci. Bezmála všichni se na této odpovědi shodli. Žádný z respondentů neuvedl svého nadřízeného, zatímco u externích pozic tato odpověď zde byla zaznamenána. Nejen nadřízený je pro tyto pracovníky stresující, ale také samotné vedení uvedl 1 respondent. Externí pracovníci uvedli také jako velký zdroj svého stresu taktéž zákazníky, mimo jiné i dodavatele. Zde si lze všimnout malého rozdílu. Interní pracovníci, kteří jsou převážně v kanceláři nevnímají svého nadřízeného jako stresor, zatímco externí pracovníci, kteří jsou často v terénu pociťují stres i ve svém nadřízeném.

Graf 15: Výsledky firmy B k otázce číslo 6



Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 7: Co Vás při výkonu Vaší práce nejvíce stresuje?

Nejčtenějšími stresory na interním oddělení jsou změny a problémy způsobené dnešní dobou, mezi které patří zdražování, nedostatek zboží a materiálu. Následně velké množství práce, konkrétně přehlcené e-mailové schránky. Pracovníky také stresují zákazníci, kteří jsou nepříjemní, nespokojení a mají nejasné a nepřesné poptávky. Dalšími stresory jsou nerovnoměrně rozdělená práce mezi kolegy, pracovní prostředí, přesčas, nepřiměřené finanční ohodnocení, závislost na druhých, nové systémy práce a časové omezení.

Tabulka 9: Stresory na interním oddělení firmy B

Stresory – interní oddělení	četnost
změny a problémy způsobené dnešní dobou	6
velké množství práce	5
zákazníci	4
nerovnoměrně rozdělená práce mezi kolegy	2
pracovní prostředí	2
přesčas	1
finanční ohodnocení	1
závislost na druhých	1
nové systémy práce	1
časové omezení	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčtenějšími odpověďmi na externím oddělení byly také změny a problémy, které práce v dnešní době přináší. Ať už se jedná o změny podmínek, cen a termínů dodání, nedostatek zboží, problémy vzniklé během doručení jako je poničení zboží a špatné vyskladnění. Častá odpověď byla zaznamenána u časového tlaku. Pracovníci musí řešit ihned nenadálé situace v omezeném čase. Stresující jsou také zákazníci, kteří mají někdy nevhodné chování a svůj vztek si vylévají na obchodnících. S tím také souvisí cenová nabídka, která je dost vysoká ve srovnání s jinými firmami. Dalšími

odpověďmi byly také požadavky na výsledky a nespokojené vedení s dosahovanými výsledky, množství práce, zodpovědnost za rozhodnutí, nejasná koncepce a nedostatek podkladů. Dalším stresujícím faktorem je cenotvorba. Vzhledem k rychlým a nečekaným změnám cen, dochází k nejistotě při tvorbě ceníků.

Tabulka 10: Stresory na externím oddělení firmy B

Stresory – interní oddělení	četnost
změny a problémy způsobené dnešní dobou	15
časový tlak	6
zákazníci	3
cenová nabídka	3
náplň práce	2
velké množství práce	2
požadavky a nespokojenost vedení	2
zodpovědnost	2
nejasná koncepce a nedostatek podkladů	2
nejistota při cenotvorbě	1

Zdroj: vlastní data

**Otázka číslo 8: Níže jsou vypsané časté situace, které způsobují stres. U každé situace vyberte, jak moc Vás stresují.**

Interní pracovníky nejvíce stresují, stejně jako u firmy A, nároční zákazníci a velké množství práce. U externích pracovníků dochází k velkému stresu taktéž z velkého množství práce, zodpovědnosti za rozhodnutí a z nízkého finančního ohodnocení. Naopak v tomto oddělení nezažívají malou pestrost úkolů a v interním oddělení nezažívají stres plynoucí z konfliktu s nadřízeným.

Tabulka 11: Výsledky interního oddělení firmy B k otázce číslo 8

Situace	četnost – interní oddělení			
	nezažívá	minimálně	stresuje	hodně
přesčas	1	5	3	1
práce za někoho jiného	1	6	3	-
nízké finanční ohodnocení	-	4	4	2
nejistota	3	6	-	1
konflikty s nadřízeným	6	3	1	-
konflikty s/mezi kolegy	2	5	2	1
malá pestrost úkolů	5	4	1	-
nedostatečné vedení	3	5	1	1
nároční zákazníci	-	4	3	3
kontakt se zákazníky	-	9	-	1
zodpovědnost	1	7	2	-
velké množství práce	-	1	6	3

Zdroj: vlastní data

Tabulka 12: Výsledky externího oddělení firmy B k otázce číslo 8

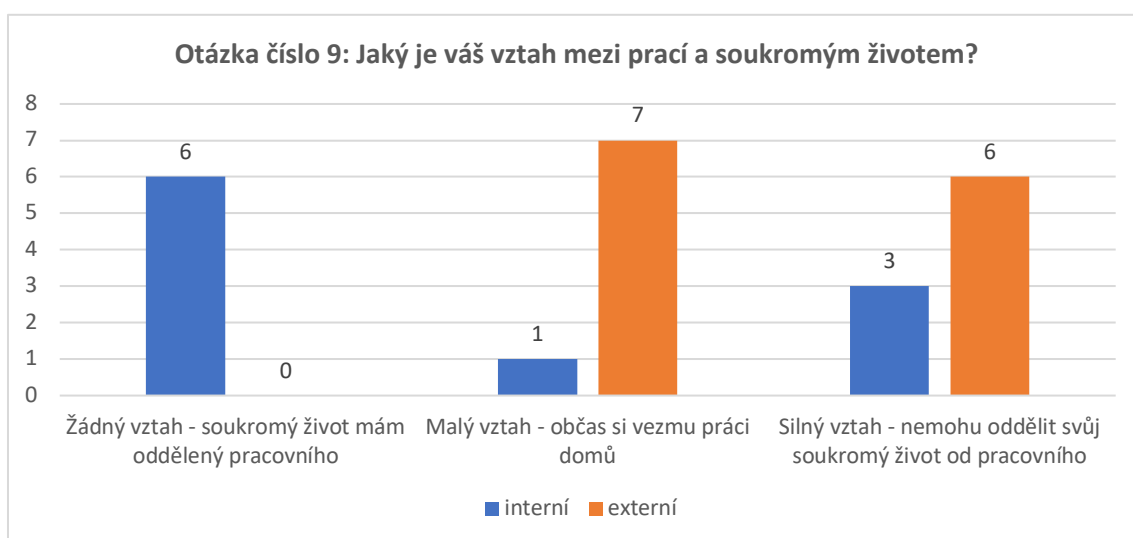
Situace	četnost – externí oddělení			
	nezažívá	minimálně	stresuje	hodně
přesčas	-	9	4	-
práce za někoho jiného	2	8	2	1
nízké finanční ohodnocení	-	5	5	3
nejistota	1	11	-	1
konflikty s nadřízeným	1	7	5	-
konflikty s/mezi kolegy	5	3	4	1
malá pestrost úkolů	8	4	1	-
nedostatečné vedení	2	10	1	-
nároční zákazníci	-	2	9	2
kontakt se zákazníky	2	9	2	-
zodpovědnost	-	5	5	3
velké množství práce	-	3	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka číslo 9: Jaký je Váš vztah mezi prací a soukromým životem?

Devátá otázka nabízela tři možné odpovědi a to: žádný vztah – soukromý život mám oddělený od pracovního, malý vztah – občas si vezmu práci domů a silný vztah – nemohu oddělit svůj soukromý život od pracovního. Zde je již na první pohled poznat, že velká část interních pracovníků dodělá své povinnosti v práci a svůj soukromý život má od pracovního naprosto oddělený. Jedná se konkrétně o 6 (60 %) respondentů. U externích pracovníků se nenašel nikdo, kdo by svůj pracovní život mohl oddělit od soukromého. Avšak 7 (53,85 %) respondentů uvádí, že si občas vezme práci domů. U interních pracovníků tuto odpověď zastupuje pouze 1 (10 %) respondent. Je zřejmé, že práce je v této firmě opravdu dost a hodně pracovníků proto nemůže oddělit svůj pracovní a osobní život. V interním oddělení prodeje se jedná o 3 (30 %) respondenty a u externího oddělení prodeje o 6 (46,15 %) respondentů.

Graf 16: Výsledky firmy B k otázce číslo 9

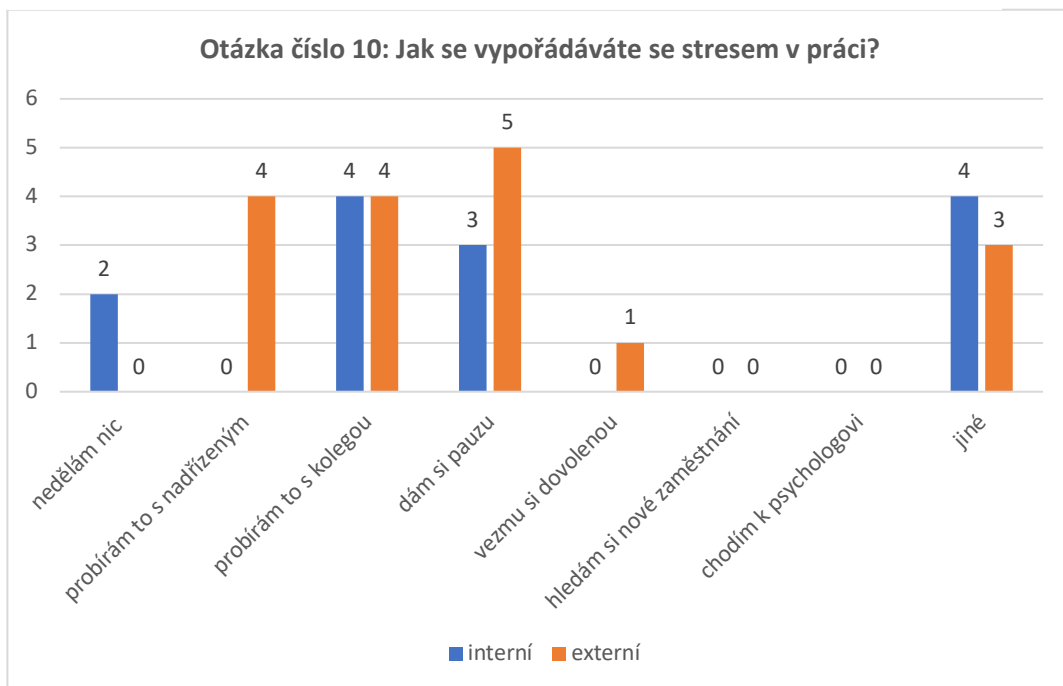


Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 10: Jak se vypořádáváte se stresem v práci?

Tato otázka měla na výběr ze sedmi odpovědí a možnosti jiné. Respondenti zde měli také možnost vybrat více odpovědí. Možnost otevřené odpovědi jiné zvolili u interních pracovníků 4 osoby a u externích o jednoho méně čili 3 osoby. Z této otevřené odpovědi u obou oddělení vycházely podobné odpovědi, a to, že se se stresem vypořádávají pomocí sportu. Z nabízených odpovědí u interních pracovníků převažuje svěřeni se kolegovi. Je zde vidět, že pracovníci mají dobrý kolektiv a práci spolu hodně probírají. Kdo jiný by jim porozuměl lépe než kolega, který zažívá stejné situace. Tato odpověď přicházela i ze strany externích pracovníků, přičemž rozdíl je v tom, že ti se svěřují i svému nadřízenému. Žádný respondent z interní části tuto odpověď nezvolil. Další velmi častou odpovědí ze strany obou oddělení je, že si dají pauzu. Vybrání si dovolené uvedl 1 respondent z externího oddělení a 2 respondenti z interního oddělení nedělají nic pro to, aby se se stresem vypořádali. Z výsledků plyne, že ač je práce velmi stresová pro většinu těchto pracovníků, nikdo z respondentů zatím nemá potřebu chodit k psychologovi nebo si hledat nové zaměstnání.

Graf 17: Výsledky firmy B k otázce číslo 10

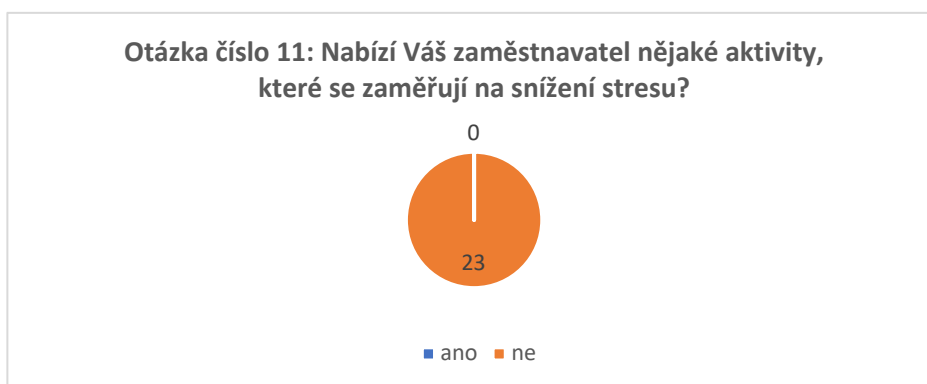


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka číslo 11: Nabízí Váš zaměstnavatel nějaké aktivity, které se zaměřují na snížení stresu?

Následující odpověď byla jednoznačná u obou oddělení. Všech 23 (100 %) respondentů se domnívá, že jejich zaměstnavatel nenabízí žádné aktivity na snížení stresu.

Graf 18: Výsledky firmy B k otázce číslo 11



Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 12: Pokud jste v minulé otázce odpověděli "ANO", tak uveďte, jaké aktivity Vám nabízí. Pokud jste zvolili "NE", uveďte, jak by Vám mohl ve stresových situacích pomoci.

Tato otázka souvisí s otázkou číslo 11. Respondenti měli možnost vypsát, za co by byli od zaměstnavatele rádi a co by jim mohlo pomoci ke snížení stresu a odreagování se od práce. Zde není potřeba dělat porovnání v rámci interních a externích pracovníků. Odpovědi lze rozdělit na obecné, které by mohly platit pro všechny, nejen pro tuto firmu a na odpovědi konkrétní, které se týkají pouze této firmy. Co se týče obecných odpovědí, největší zájem by zaměstnanci firmy B měli o poukázky na kulturní akce, ať se jedná o vstupenky do kina nebo divadla. Dále o poukázky do relaxačních zařízení, jako jsou například vstupy do saun, na masáže, či kosmetiku. Velký zájem je také o mimopracovní setkání s kolegy nebo teambuildingy. Někteří by také požadovali motivaci finanční odměnou nebo větším ohodnocením kvality práce formou pochvaly. Tímto se dostáváme ke konkrétním odpovědím a zde by někteří pracovníci chtěli rozšířit kanceláře. Samotné místo výkonu práce může být pro některé velmi velkým stresorem a prostor open space není pro každého vhodný. Další konkrétní odpovědí je organizace práce, která se týká možnosti změny přiděleného regionu, přibrání nového kolegy do týmu, a aby vedení pomohlo s vyjednáváním stabilnějších a cenových podmínek u dodavatelů a taktéž pomohlo s řešením vzniklých problémů a reálným pohledem na věc.

Tabulka 13: Odpovědi firmy B k otázce číslo 12

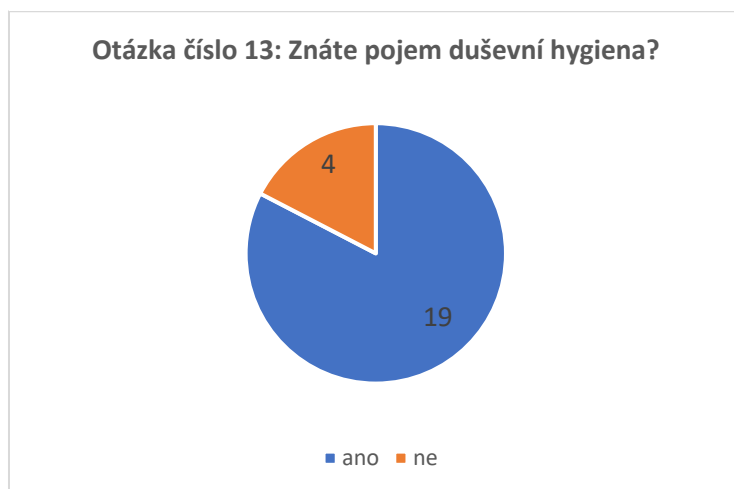
Odpovědi	četnost
benefity	10
motivace	5
mimopracovní setkání/teambuilding	5
odpočinek během pracovní doby	4
změna organizace práce	3
jiné prostory kanceláře	2
více kolegů	2
volnočasová místnost ve firmě	1

Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 13: Znáte pojem duševní hygiena?

Příjemným překvapením je, že 19 (82,61 %) respondentů ze všech 23 (100 %) nasbíraných odpovědí zná pojem duševní hygiena. Zbylí 4 (17,39 %) respondenti tento termín nikdy neslyšeli.

Graf 19: Výsledky firmy B k otázce číslo 13



Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 14: Co si představujete pod pojmem duševní hygiena?

Možnost otevřené odpovědi u některých vyvolala spousty asociací. Příklady, které duševní hygiena u respondentů vyvolala je upevňování zdraví, postupy pro předcházení stresu, koníčky, naučit se ovládnout svou mysl, aby byla odolná vůči okolním stresorům, klid v duši, pohoda, umění se oprostit od starostí a problémů. Dále také umění vypnout, nejen hlavu, ale také telefon a počítač, a díky tomu si pročistit hlavu. Rovněž si pod tímto pojmem představují zásady správné životosprávy, konkrétně sport všeho druhu, odpočinek, meditace a zdravou stravu. Ostatní respondenti si pod tímto pojmem představili dovolenou, rovnováhu mezi prací a osobním životem, podporu duševního zdraví, rodinu, přátele nebo šálek čaje.

Tabulka 14: Odpovědi firmy B k otázce číslo 14

Odpovědi	četnost
životospráva	12
umění vypnout	5
upevňování zdraví	4
postupy pro předcházení stresu	3
koníčky	3
naučit se ovládnout svou mysl	3
klid v duši	2
pohoda	2
umění oprostit se od starostí a problémů	2
dovolená	2
oddělení pracovního a osobního života	1
podpora duševního zdraví	1
rodina a přátelé	1
šálek čaje	1

Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 15: Znáte nějaké příklady duševní hygieny?

Odpověď měla dvě možnosti a to, ano s možností otevřené odpovědi a ne. Velká část odpovědí se shoduje s odpověďmi ze 14. otázky, kde se jedná se o správnou životosprávu a oddělení pracovního a osobního života. Mimo jiné zde také uvádí práce na zahradě, rodinný život, hra na hudební nástroj, výtvarné práce a kulturu.

Tabulka 15: Odpovědi firmy B k otázce číslo 15

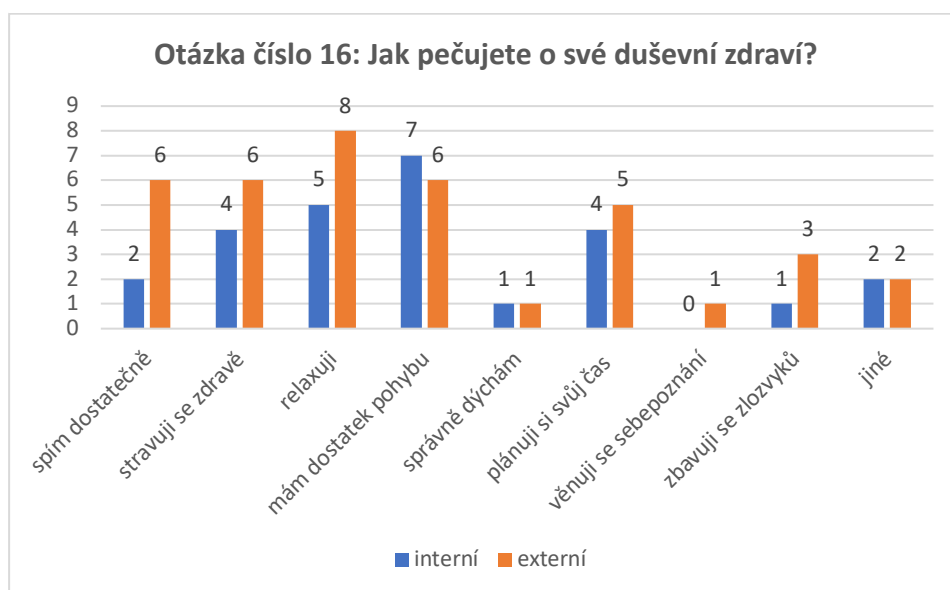
Odpovědi	četnost
životospráva	15
oddělení pracovního a osobního života	3
práce na zahradě	2
rodinný život	2
hra na hudební nástroj	1
výtvarné práce	1
kultura	1

Zdroj: vlastní data

### Otázka číslo 16: Jak pečujete o své duševní zdraví?

Otázka zkoumající péči o duševní zdraví pracovníků nabízela odpovědi, které vychází z teoretické části o správné životosprávě. Na výběr bylo osm předdefinovaných odpovědí a také možnost jiné odpovědi. Interní pracovníci o své zdraví pečují nejvíce prostřednictvím pohybu, relaxu, zdravého stravování a hospodaření svého času. U externích pracovníků tomu není jinak. Další početnou odpovědí u této skupiny pracovníků je, že dostatečně spí, což přispívá k normálnímu fungování. Dokonce celkem 4 respondenti uvádí, že se zbavují svých zlovyků. To pomůže nejen jejich duševnímu zdraví, ale také tomu fyzickému. Umění správného dýchání a sebepoznání uvádí pouze malý počet respondentů. Možnost jiné odpovědi zvolili u každého oddělení 2 respondenti. Uvádí zde společenský a rodinný život nebo také meditaci.

Graf 20: Výsledky firmy B k otázce číslo 16



Zdroj: vlastní data



## 6.3 Výsledky rozhovoru – firma A

Obchodní ředitel firmy A pracuje v této společnosti již 28 let, z toho poslední 3 roky je na této pozici. Má bohaté zkušenosti v obchodování a prací se zákazníky a dodavateli.

Vzhledem k povaze práce, považuje práci na obchodním oddělení jako stresovou, kterou by mohl zaměstnavatel podpůrnými akcemi se zaměřením na snížení stresu korigovat. Stejně jako respondenti z dotazníku by uvítal více společenských akcí v podobě teambuildingů, aby se podpořily dobré vztahy na pracovišti. Myslí si, že by i elektronizace určitých pracovních postupů zjednodušila práci, a tím snížila stres. Na druhou stranu se domnívá, že firma má již zavedené některé pracovní postupy, které práci usnadňují. Díky tomu je stres částečně a preventivně odbourán.

Obchodní ředitel se o pohodu svých zaměstnanců zajímá. Uvedl, že pokud by nastal nějaký problém, tak k zaměstnanci bude přistupovat individuálně a pokusí se mu s problémem pomoci, za účelem snížení stresu. Snaží se pro své pracovníky vytvořit příjemné prostředí a zakládá si i na dobrém kolektivu, který je pro něj jedním z důležitých faktorů ovlivňující duševní pohodu na pracovišti.

Největší stresory na obchodním oddělení uvádí zákazníci, množství práce a dnešní dobu. Prvním zmíněným stresorem jsou zákazníci, kteří mají tendenci vyvolávat stresové situace. Co se týče množství práce, tak v každém období to může být jinak. Nejvíce práce je ale na přelomu roku při přečeňování. Tato moderní doba přináší i moderní postupy práce, a tím i více stresu, jelikož jsou pracovníci neustále dostupní na telefonu i e-mailu. Z hlediska neustálých změn, které obchod přináší, shledává možný pozitivní i negativní dopad na své podřízené. Pozitivní dopad v tom smyslu, že dochází ke změnám pracovních návyků a postupů, které mohou být více prospěšné. Negativní vliv to má samozřejmě opět na psychiku, a tím možný stres. Mimo jiné si je také vědom toho, že by mohl být potencionálním zdrojem stresu pro své podřízené. Důvodem může být delegování náročných požadavků vedení na jednotlivé zaměstnance.

Na otázku vztahu mezi pracovním a osobním životem se vyjádřil tak, že pro obchodníka, který bere svou práci vážně a věnuje se jí, tato práce nikdy nekončí. Jednou z příčin je i to, že při běžné návštěvě obchodu vidí v regálech firemní výrobky a začne podvědomě opět pracovat. Na rozdíl od interních pracovníků, kteří se věnují především administrativě, je zde vyšší možnost oddělení pracovního a soukromého života.

## 6.4 Výsledky rozhovoru – firma B

Praxe obchodního ředitele v této firmě je dlouhá 22 let. V pozici obchodního ředitele je v této společnosti od úplného začátku.

Uvedl hned několik stresových faktorů, které jeho podřízené stresují. Největším stresorem jsou podle něj pro obě oddělení zákazníci. Externí oddělení zákaznicky získává, domlouvá s nimi podmínky a udržuje je. Zatímco interní oddělení přispívá také k jejich udržení, a to může být často komplikované. Komunikace je často agresivní ze strany zákazníků. Je s tím spojená i dnešní doba, kdy je nedostatek zboží pro obchodování. Obchodníci se dostávají do tristních situací kvůli nedostatku zboží, pozdním dodávkám a podobně. Díky takové komunikaci se pracovníci dostávají pod tlak. Dalším stresorem je prostředí a podmínky ve firmě. Vzhledem k tomu, že tato firma je nadnárodní podnik, tak veškeré podmínky plynou z vedení ze zahraničí a jsou hodně náročné. Na druhou stranu

se to obchodníkům daří plnit, což na jejich psychiku má příznivý vliv, protože dochází k úspěchu. Tato korporace má své zavedené systémy a postupy, které nelze tak lehce změnit, jako by tomu bylo například u firmy A. Problémem je právě tento zastaralý systém, který práci neulehčuje, a který je podstatný pro každodenní práci obchodníků. Díky změnám, které přicházejí daleko častěji, hlavně při cenotvorbě, tento systém práci hodně zpomaluje. Vzhledem k tomu, že někteří externí pracovníci uvedli nadřazeného jako zdroj stresu, dává vinu tomu, že on sám se dostává do pozice, která stresuje jeho samotného. Je to situace, kdy vyjednává s vedením nějaké podmínky, a i přes velkou náročnost plánu musí přinutit své obchodníky k jeho úspěšnému dosažení. Posledním zmíněným stresorem je organizace práce. V této firmě je na množství práce zaměstnáváno velmi malé množství pracovníků, proto je často nemožné oddělit svůj osobní a pracovní život. To vysvětlilo důvod, proč většina externích pracovníků uvedla v dotazníkovém šetření silný vztah mezi prací a osobním životem. Co se týče interního oddělení z jejich odpovědí vyplynulo, že zde existuje buď silný vztah nebo žádný. Někteří zvolili převážně možnost žádného vztahu, ale našli se i tací, kteří mají silný vztah a je pro ně nemožné oddělit práci a osobní život. Pan ředitel vysvětlil možný důvod tohoto rozdílu, a to v kvalitě práce interních pracovníků. Na tomto oddělení není potřebné si brát práci domů na rozdíl od externích pracovníků, kteří často pracují i přesčas. Na pracovníky interního oddělení, kteří mají silný vztah mezi prací a soukromím je vyvíjeno více tlaku, protože odvádějí kvalitnější práci a každý s nimi chce spolupracovat. Tím pádem jsou poté více ve stresu a mají daleko víc práce, která se nedá v pracovní době stihnout. Největší problém, který vidí nejen v našem státě, ale i v jejich firmě, je nedostatek času. Pracovníci nemají čas stres odbourávat v porovnání s jejich kolegy ze zahraničí, kteří kladou velký důraz na vyvážení pracovního a osobního života.

Pozitivním poznatkem je určitě to, že obchodní ředitel je velmi empatický a zná práci svých podřízených, kterým pomáhá částečně odbourávat stres. Příkladem je komunikace se zákazníky. Některé situace se stále opakují a díky jeho bohatým zkušenostem má již své zavedené metody, které předává svým podřízeným, aby věděli, jak ve vypjatých situacích reagovat a dosáhnout svého.

Na svém obchodním týmu si také hodně zakládá. Je pro něj důležité, aby každý pracovník byl týmový hráč, a tím vznikl dobrý kolektiv. Tyto dobré vztahy na pracovišti posilují i společné snídane, které jejich zaměstnavatel jednou za měsíc nabízí. Částečně to i podporuje snižování stresu, jelikož se na chvíli zvolní a pracovníci si mohou odpočinout od práce během pracovní doby.

## 6.5 Shrnutí a výsledky průzkumu

### VO1: S jakými stresujícími faktory se pracovníci setkávají na pracovišti?

Průzkum přinesl řadu zajímavých informací, které přispěly této práci. Bylo zjištěno, že na obchodním oddělení je stres mimořádně častý. Největším stresorem jsou pro pracovníky obchodního oddělení změny a problémy způsobené dnešní dobou. Situace, která se v obchodním světě dnes děje, je pro všechny pracovníky velmi stresující. Z výsledků dotazníku a rozhovorů bylo zjištěno, že trh se stává velmi nestabilním a obchodníci nemohou svým zákazníkům zaručit ceny ani o den dopředu. Problémy, které dnešní doba přináší jsou od zmíněných neustálých změn cen a měnících se podmínek, přes nedostatek zboží, změny termínů dodání až po problémy vzniklé během doručení, jako je poničení zboží nebo materiálu.

Náplní práce je především komunikace se zákazníky. jednání s nimi je někdy agresivní, mají někdy tendenci si na pracovníky vylévat svůj vztek, a proto není divu, že patří mezi nejčastější stresory pro obě oddělení. Ve výsledku bylo zjištěno, že bez ohledu na odvětví podnikání přichází do podobných stresových situací. V tabulce jsou uvedeny ty nejzásadnější.

Tabulka 16: Nevýznamnější stresory na obchodním oddělení

Stresory	četnost
změny a problémy způsobené dnešní dobou	27
zákazníci	23
velké množství práce	12
časový tlak	11

Zdroj: vlastní data

### VO1a: Existují rozdíly mezi interními a externími pracovníky?

Třídění dat podle pozice nepřineslo zásadní existenci rozdílných stresorů u interních a externích pracovníků obchodního oddělení. Pouze na základě relativních četností bylo odhaleno, že některé stresory jsou v jednom oddělení více než ve druhém.

Změny a problémy způsobené dnešní dobou uvedlo nejvíce respondentů z obou oddělení, ale relativní četnost odhalila, že se s tím potýkají spíše externí pracovníci. Jedná se o 19 (73,08 %) odpovědí od externích pracovníků a o 8 (47,06 %) odpovědí od interních pracovníků.

Zákazníci jsou dalším významným stresorem na obchodním oddělení. Rozdíl zde není až tak velký, jelikož se jedná o 10 (58,82 %) interních pracovníků a o 13 (50 %) externích pracovníků.

Zaznamenán byl rozdíl u třetího nejčetnějšího stresoru. Pouze 4 (15,38 %) externí pracovníci uvedli velké množství práce jako velký stresor, u interních pracovníků se jedná o 8 (47,06 %) dotázaných.

Posledním nejčastějším stresorem je časový tlak. Zatímco tento stresor uvedli pouze 2 (11,76 %) pracovníci interního oddělení, u externích pracovníků se jednalo o 9 (34,62 %) respondentů. V závěru z toho plyne, že zásadní rozdíl ve stresorech nebyl zaznamenán, ale bylo zjištěno, že interní pracovníci mají více stresu v důsledku velkého množství práce, zatímco externí pracovníci z časového tlaku.

Tabulka 17: Rozdíly mezi interními a externími pracovníky

Stresory	INTERNÍ ODDĚLENÍ četnosti		EXTERNÍ ODDĚLENÍ četnosti	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
změny a problémy způsobené dnešní dobou	8	47,06 %	19	73,08 %
zákazníci	10	58,82 %	13	50,00 %
velké množství práce	8	47,06 %	4	15,38 %
časový tlak	2	11,76 %	9	34,62 %

Zdroj: vlastní data

V řešení stresových situací se pracovníci v obou firmách shodli. V externím oddělení si v takových situacích dají nejčastěji pauzu nebo je probírají se svým nadřízeným. V interním oddělení jsou vázáni převážně na vztahy mezi sebou, a tak stresové situace probírají hlavně se svými kolegy.

#### **VO2: Jak pracovníci vnímají svůj vztah mezi pracovním a osobním životem?**

Práce na obchodním oddělení neumožňuje úplné oddělení od osobního života. Někteří pracovníci, kteří svou práci žijí, podvědomě pracují i při běžném nakupování. Obchod je velkou součástí jejich života. Byly zde ale zjištěny rozdíly v rámci pozic. Všichni pracovníci v externím oddělení, až na jednu výjimku (3,85 %), nemohou oddělit svůj pracovní a osobní život. V celkovém součtu externích pracovníků obou firem 17 (65,38 %) z 26 respondentů uvedlo, že si občas vezmou práci domů a zbylých 8 externích (30,77 %) pracovníků má mezi prací a osobním životem silný vztah. Avšak většina, přesněji 9 (52,94 %) ze 17 interních pracovníků je schopna práci a soukromí oddělit, díky náplni práce, která to interním pracovníkům umožňuje. Jsou ale i v obou firmách tací, konkrétně 4 (25,53 %), kteří uvedli silný vztah. Taktéž 4 (25,53 %) respondenti si občas vezmou práci domů. Vzhledem k nedostatku času a neschopnosti oddělení osobního a pracovního života, zejména u externích pracovníků, nezbývá tolik času k odbourání stresu.

#### **VO3: Jak zaměstnavatel přispívá k eliminaci stresu?**

Vedení obou firem nenabízí téměř žádné benefity a aktivity, které mají za účel snížení stresu. U firmy A 18 (90 %) respondentů a u firmy B 23 (100 %) respondentů uvedlo, že zaměstnavatel nenabízí žádné aktivity určené ke snížení stresu. Po uskutečněných rozhovorech s obchodními řediteli je ale zřejmé, že v národním podniku jsou zavedeny pracovní postupy, které již samy o sobě snižují stres. Kdežto v nadnárodním podniku je stresu možná daleko více kvůli nevyhovujícímu systému, který určují majitelé korporátu. Ve firmě B neboli nadnárodním podniku nabízí zaměstnavatel každý měsíc snídaně, které se dají považovat za určitou snahu o eliminaci příčin stresu, jelikož se podporují dobré vztahy na pracovišti. Na chvíli se zvolní pracovní tempo a pracovníci si tak odpočinou i během pracovní doby.

#### **VO4: Co si představují pod pojmem duševní hygiena a zda znají její nástroje?**

Pojem duševní hygiena zná 38 (88,37 %) respondentů a 5 (11,63 %) respondentů se s tímto pojmem nesešlo. Bylo zjištěno, že tuto problematiku většina pracovníků zná, jelikož uváděli správné definice i příklady. Představují si pod tímto termínem zejména životosprávu, dále také umění vypnout, odolnost vůči stresu, upevňování zdraví nebo činnosti vedoucí k životní pohodě. Ze všech příkladů, kteří respondenti napsali, se řadila správná životospráva mezi nejčtenější. V této odpovědi se skrývá pohyb, spánek, odpočinek, dechová cvičení a meditace, rozvržení vlastního času nebo zdravá strava. Tato odpověď byla zaznamenána od 29 dotázaných. Pro každého může duševní hygiena znamenat něco jiného. Záleží na každém jedinci, co mu pomáhá a kde se cítí dobře. Pro někoho to je mimo jiné rodinný život, práce na zahradě, tvůrčí činnosti nebo také hudba, sledování filmů nebo čtení knih.

#### **VO5: Jak pracovníci pečují o své duševní zdraví?**

Nebyl zjištěn rozdíl v péči o duševní zdraví z hlediska pozic ani rozdělení na národní a nadnárodní firmu. Pracovníci využívají aktivně nástroje duševní hygieny. Z celkových 43 (100 %) respondentů se 28 (65,12 %) věnuje nejvíce pohybu, který je velmi prospěšný pro jejich zdraví a pomáhá

jím v odreagování po pracovním vyčerpání. Četné odpovědi, konkrétně u 21 (48,84 %) respondentů, byly zaznamenány také u odpočinku, 19 (44,19 %) respondentů si plánuje svůj čas, 18 (41,86 %) respondentů uvedlo, že mají dostatek spánku a 16 (37,21 %) dotázaných se zdravě stravuje. Ostatní odpovědi byly spíše individuální a jednalo se o správné dýchání, věnování se sebepoznání, zbavování zlovyků, trávení času s rodinou a přáteli, četbu knih, meditaci a věnování se koníčkům.

**VO6: Existuje rozdíl mezi národní rodinnou firmou a nadnárodní korporací na základě odpovědí získaných v průzkumu?**

Hlavní rozdíl se ukázal u četnosti stresu na pracovišti. Zatímco u národního podniku je 10 (50 %) pracovníků obchodního oddělení vystaveno stresu často a zbylých 10 (50 %) pracovníků pouze občas, v nadnárodní firmě jsou pracovníci, kteří jsou vystaveni stresu stále. Konkrétně se jedná o 7 (30,43 %) z 23 respondentů, dalších 12 (52,17 %) respondentů je stresu vystaveno často a 4 (17,39 %) respondenti jen občas. V nadnárodní firmě jsou pracovníci více a častěji vystresováni, což může být podle jejich obchodního ředitele způsobené velkým množstvím práce a organizačním problémem, kterým je zejména nedostatek zaměstnanců.

Na základě výpovědí z rozhovorů byl shledán další rozdíl mezi národní a nadnárodní firmou, a to ve zmíněných zavedených pracovních postupech a systému. V národní firmě si tyto postupy vytvářejí a uzpůsobují sami, zatímco v nadnárodním korporátu je vše nařízeno ze zahraničního vedení a je těžké něco změnit.

Zajímavým poznatkem bylo také u externích pracovníků vnímání stresu. Zatímco v národní firmě stres ze zodpovědnosti za rozhodnutí uvedli pouze 2 (15,38 %), v nadnárodní firmě se jednalo o 8 (61,54 %) respondentů. Zdůvodnění tohoto rozdílu vysvětluje jedna odpověď od respondenta z národního podniku a to, že samotný zaměstnavatel své zaměstnance částečně zbavuje zodpovědnosti, jelikož jim nařídí, jak mají postupovat. V nadnárodním podniku za svá rozhodnutí plně zodpovídají samotní obchodníci.

## 7 DOPORUČENÍ

Vzhledem k velkému výskytu stresu na obchodním oddělení a s přihlédnutím na zájem pracovníků jsou jedním z doporučení benefity ve formě poukázek do relaxačních, kulturních a sportovních zařízení nebo také příspěvky na dovolené. Zaměstnanci by si odpočinuli, nabyli nové síly a odreagovali se. Stejně tak by se mohli zaměřit na vyváženost pracovního a osobního života, který by vedl k vyšším a kvalitnějším výkonům. Pracovníci by mohli být ve větší osobní pohodě a zůstali by loajální své firmě.

Vedení firem by také mohlo zvážit zřízení odpočinkových prostor, ať už pro aktivní odpočinek nebo neaktivní. Pokud budou mít zajištěné skvělé prostředí, tak kdykoliv se dostanou do stresové situace, budou spokojeni s takovým zázemím a budou mít možnost si jít na chvíli odpočinout a uvolnit stres.

Nejčastějším stresorem jsou nepříjemní zákazníci a velké množství práce. Proto by bylo vhodné, aby zaměstnavatel vyhledal možná a vhodná školení na komunikaci a time management. Zaměstnanci by měli více potřebných schopností, které by uplatnili při komunikaci ve vypjatých situacích se zákazníky. Díky tomu budou pro firmu přínosem a firma neprijde kvůli špatné komunikaci o žádné důležité zákazníky. Při umění plánování vlastního času by pracovníci mohli lépe a rychleji zvládat velké množství práce. Co se nefinanční stránky týče, zaměstnancům by jistě pomohla motivace v podobě prosté pochvaly.

Odbourat stres není jen v rukou zaměstnavatele, hodně závisí i na samotných zaměstnancích. Měli by se aktivně podílet na zlepšení a sami se řídit zásadami duševní hygieny. Lze jim doporučit využívání 10 praktických pravidel proti stresu, která při řádném dodržování dokáží odbourat stres a výrazně posílit duševní zdraví. Toto desatero uvádí Cimický (2015, s. 120–121):

První pravidlo zní: Naučte se probouzet a vstávat v pohodě. Ve třetí kapitole bylo zmíněno, že kvalitní a dostatečný spánek pomáhá udržovat duševní zdraví. Po probuzení je dobré si sám pro sebe říci základní informace o sobě a co v ten den je naplánovaného a potřebného udělat. Nastartuje se v nás takový „počítač“ a den budete zvládat o dost lépe.

Druhé pravidlo: Naučte se usmívat. S úsměvem a pozitivní náladou jde vše lépe. Důležité je začít u sebe. Při pohledu do zrcadla nikomu neuškodí se na sebe jen tak usmát.

Třetí pravidlo: Nikdy a nikde se nenechte manipulovat do unáhleného jednání.

Čtvrté pravidlo: Nepropadejte panice, když si nemůžete na něco vzpomenout. Byl by paradox, kdyby se toto pravidlo proti stresu nedodrželo. Člověk, který by propadl panice by byl ihned ve stresu. Musíte to brát s nadhledem.

Páté pravidlo: Každý den si udělejte malou radost. Záleží na každém jedinci, co mu dělá radost.

Šesté pravidlo: Zachovávejte přátelské vazby, nezanedbávejte přátele. Každý potřebuje mít ve své blízkosti někoho, s kým si rozumí a může sdílet své strasti a radosti.

Sedmé pravidlo: Každý den si rezervujte chvíli jen pro sebe. Toto pravidlo hodně posílit duševní zdraví. Dají se zde uplatnit nástroje duševní hygieny.

Osmé pravidlo: Nepřepínáte své síly. V tomto případě by člověk mohl propadnout opět stresu. Není dobré a ani zdravé své zdraví pokoušet a přepínat ho takovým způsobem, že by to tělo nedokázalo zpracovat.

Deváté pravidlo: Naučte se uvolňovat, relaxujte. Ve třetí kapitole bylo podrobněji popsáno, co je tím myšleno a jak se dá relaxovat.

Desáté pravidlo: Naučte se vyhýbat zbytečným a nudným zvyklostem.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit příčiny stresu na obchodním oddělení, zda se zaměstnavatel snaží o eliminaci faktorů stresu, zda pracovníci znají duševní hygienu a její zásady a jak pečují o své duševní zdraví.

V teoretické části byla provedena rešerše odborné literatury. Zaměřovala se na definování pojmů jako jsou duševní pohoda, duševní hygiena a stres. Byly představeny nejčastější stresory, které vznikají v pracovním prostředí. Dále byly uvedeny možné varianty péče o duševní zdraví a možnosti prevence a zvládnání stresu. V praktické části byl zvolen smíšený výzkum. Kvantitativní část sloužila ke zjištění vnímání stresu ve firmě a péči o duševní zdraví pracovníky obchodního oddělení. Kvalitativní část odhalila další informace o chodu firem, konkrétně o náplni práce interních a externích pracovníků, nastavených podmínkách od vedení nebo také nabízených benefitech od zaměstnavatele a přinesla doplňující informace v závislosti na odpovědích z dotazníku. Bylo zjištěno, že práce na obchodním oddělení je stresová a je téměř nemožné oddělit pracovní a osobní život, zejména u externích pracovníků. Podařilo se zjistit veškeré stresové situace, které pracovníci na obchodních odděleních zažívají. Jsou jimi nejvíce změny a problémy způsobené dnešní dobou, zákazníci, velké množství práce a časový tlak. Všichni dotázaní se věnují péči o duševní zdraví a věnují velkou pozornost zásadám duševní hygieny.

Kvůli zjištěné nedostatečné podpoře ze strany zaměstnavatele byla navržena možná řešení, která by v těchto firmách pomohla přispět k duševní pohodě jejich zaměstnanců. Konkrétně se jedná o zřízení benefitů, odpočinkových prostor ve firmě, školení zaměstnanců v oblasti komunikace a time managementu. Nefinančním návrhem pro nadřízené či samotného zaměstnavatele byla motivace jejich zaměstnanců v podobě pochvaly. Doporučení se týkala i samotných pracovníků, kterým bylo navrženo dodržovat zásady duševní hygieny a řídit se 10 pravidly, která pomohou k odbourání stresu a duševní rovnováze.

S oběma firmami byla skvělá spolupráce. Většina zaměstnanců vyplnila dotazník a oba obchodní ředitelé vyšli vstříc a pomohli k naplnění cíle této práce. Hlavním přínosem této práce jsou pro vedení obou firem zjištěná fakta a zpětná vazba jejich zaměstnanců.



# Seznam použité literatury

1. **BEDRNOVÁ, Eva.** *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery.* Praha: Fortuna, 1999. IBSN 80-7168-681-6.
2. **BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ.** *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2.,* aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. IBSN 978-80-7261-381-6.
3. **BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF.** *Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací.* Praha: Grada, 2003. Poradce pro praxi. IBSN 80-247-0647-4.
4. **CIMICKÝ, Jan.** *Sám proti stresu: jak se ubránit stresu a udržet duševní rovnováhu: soubor rad, jak přežít v dnešní době. 3.,* dopl. vyd. Praha: Bondy, 2015. IBSN 978-80-88073-02-4.
5. **FONTANA, David.** *Stres v práci a životě. Jak ho pochopit a zvládat.* Portal, 2016. IBSN 978-80-88073-02-4.
6. **HENDL, Jan.** *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. IBSN 80-7367-040-2.
7. **JOSHI, Vinay.** *Stres a zdraví.* Praha: Portál, 2007. Rádci pro zdraví. IBSN 978-80-7367-211-9.
8. **KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ.** *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování.* Praha: Grada, 2013. IBSN 978-80-247-4480-3.
9. **KOHÚTOVÁ, Tereza.** *Vliv stresu na vedoucí pracovníky výroby [online].* Plzeň, 2018 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: [https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/33097/1/Tereza%20Kohutova\\_BP.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/33097/1/Tereza%20Kohutova_BP.pdf). Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta pedagogická. Mgr. Václava Klimtová.
10. **KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ.** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada, 2011. IBSN 978-80-247-3527-6.
11. **KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Jak zvládat stres.* Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. IBSN 80-7169-121-6.
12. **KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Psychologie zdraví.* Vyd. 3. Praha: Portál, 2009. IBSN 978-80-7367-568-4.
13. **MELGOSA, Julián.** *Zvládní svůj stres!: kniha o duševním zdraví.* Dot. 1. vyd. Praha: Advent-Orion, 1999. Život a zdraví (Advent-Orion). IBSN 80-7172-240-5.
14. **MÍČEK, Libor.** *Duševní hygiena.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984. IBSN 14-400-86.
15. **MÍČEK, Libor.** *Sebevýchova a duševní zdraví.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1976. IBSN 14-226-86.
16. **PLAMÍNEK, Jiří.** *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 3.,* dpol. vyd. Praha: Grada, 2013. IBSN 978-80-247-4751-4.
17. **SLEZÁČKOVÁ, Alena.** *Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace.* Praha: Grada, 2012. IBSN 978-80-247-3507-8.
18. **SVOBODOVÁ, Lenka,** 2009. *Stres na pracovišti : možnosti prevence - Digitální repozitář. Národní úložiště šedé literatury - Digitální repozitář [online].* Dostupné z: <https://invenio.nusl.cz/record/170394/>
19. **WILDEMUTH, Barbara M.** *Applications of social research methods to questions in information and library science.* Second edition. Santa Barbara, California, 2017. IBSN 978-1-4408-3904-7.

## Seznam internetových zdrojů

1. Dotazník pracovní stres - Vzor dotazníku | Netquest. Netquest - dotazníky, formuláře, testy a e-maily [online]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/vzory-dotazniku/299297/dotaznik-pracovni-stres>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Člověk ve stresu .....	11
Obrázek 2: Rozhodování o povaze stresu .....	14
Obrázek 3: Průběh procesu změny .....	23

# Seznam grafů

Graf 1: Počet respondentů.....	32
Graf 2: Pohlaví respondentů .....	32
Graf 3: Věk respondentů.....	32
Graf 4: Oddělení respondentů .....	33
Graf 5: Výsledky firmy A k otázce číslo 4.....	34
Graf 6: Výsledky firmy A k otázce číslo 5.....	35
Graf 7: Výsledky firmy A k otázce číslo 6.....	35
Graf 8: Výsledky firmy A k otázce číslo 9.....	38
Graf 9: Výsledky firmy A k otázce číslo 10.....	39
Graf 10: Výsledky firmy A k otázce číslo 11.....	39
Graf 11: Výsledky firmy A k otázce číslo 13.....	41
Graf 12: Výsledky firmy A k otázce číslo 16.....	43
Graf 13: Výsledky firmy B k otázce číslo 4.....	43
Graf 14: Výsledky firmy B k otázce číslo 5.....	44
Graf 15: Výsledky firmy B k otázce číslo 6.....	45
Graf 16: Výsledky firmy B k otázce číslo 9.....	47
Graf 17: Výsledky firmy B k otázce číslo 10.....	48
Graf 18: Výsledky firmy B k otázce číslo 11.....	49
Graf 19: Výsledky firmy B k otázce číslo 13.....	50
Graf 20: Výsledky firmy B k otázce číslo 16.....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Protistresová opatření pro zaměstnavatele .....	26
Tabulka 2: Stresory na interním oddělení firmy A .....	36
Tabulka 3: Stresory na externím oddělení firmy A.....	36
Tabulka 4: Výsledky interního oddělení firmy A k otázce číslo 8 .....	37
Tabulka 5: Výsledky externího oddělení firmy A k otázce číslo 8.....	37
Tabulka 6: Odpovědi firmy A k otázce číslo 12.....	40
Tabulka 7: Odpovědi firmy A k otázce číslo 14.....	41
Tabulka 8: Odpovědi firmy A k otázce číslo 15.....	42
Tabulka 9: Stresory na interním oddělení firmy B .....	45
Tabulka 10: Stresory na externím oddělení firmy B.....	46
Tabulka 11: Výsledky interního oddělení firmy B k otázce číslo 8 .....	46
Tabulka 12: Výsledky externího oddělení firmy B k otázce číslo 8.....	47
Tabulka 13: Odpovědi firmy B k otázce číslo 12.....	49
Tabulka 14: Odpovědi firmy B k otázce číslo 14.....	50
Tabulka 15: Odpovědi firmy B k otázce číslo 15.....	51
Tabulka 16: Nevýznamnější stresory na obchodním oddělení.....	54
Tabulka 17: Rozdíly mezi interními a externími pracovníky.....	54

# Příloha č. 1 – dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Vágnerová a studuji ve třetím ročníku na ČVUT MÚVS. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku. Jeho výsledky využiji v mé bakalářské práci na téma Stres a duševní pohoda pracovníků. Na základě tohoto průzkumu bych chtěla zjistit, co Vás v práci nejvíce stresuje, jaké jsou nedostatky v oblasti duševní hygieny a zda Vám Váš zaměstnavatel pomáhá se zvládnutím stresu.

Pozn. Odpovědi v dotazníku jsou anonymní.

\*Povinná otázka

1. Jste\*

- Žena
- Muž

2. Kolik Vám je let?\*

- 24-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66+

3. Jste pracovníkem\*

- interního oddělení prodeje
- externího oddělení prodeje

4. Hodnotíte Vaši práci jako stresovou?\*

- Ano
- Ne

5. Jak často jste vystaveni stresu při výkonu své práce?\*

- Stále
- Často
- Občas
- Nikdy

6. Kdo je podle Vás největším zdrojem stresu při výkonu Vaší práce?\*

- Nadřízený
- Kolegové
- Zákazníci
- Někdo jiný? Kdo?

7. Co Vás při výkonu Vaší práce nejvíce stresuje?\*

- Napište jedno nebo více slov...

8. Níže jsou vypsané časté situace, které způsobují stres. U každé situace vyberte, jak moc Vás stresují?\*

1.možnost = Tuto situaci nezažívám, 2.možnost = Minimálně mě, 3.možnost = Stresuje mě, 4.možnost = Hodně mě stresuje

- Práce přesčas/dlouhá pracovní doba
- Dělán práci za někoho jiného, která není v mé kompetenci
- Nízké finanční ohodnocení
- Nejistota (strach o své místo nebo z přeřazení na jiné apod.)
- Konflikty s nadřízeným
- Konflikty s/mezi kolegy
- Malá pestrost úkolů
- Nedostatečné vedení ze strany nadřízeného
- Nároční zákazníci
- Kontakt se zákazníky
- Zodpovědnost (za rozhodnutí, při tvorbě cen apod.)
- Velké množství práce

9. Jaký je Váš vztah mezi prací a soukromým životem?\*

- Žádný vztah – soukromý život mám oddělený od pracovního
- Malý vztah – občas si vezmu práci domů
- Silný vztah – nemohu oddělit svůj soukromý život od pracovního

10. Jak se vypořádáváte se stresem v práci?\*

- Nedělám nic
- Probírám to s nadřízeným
- Probírám to s kolegy
- Dám si pauzu
- Vezmu si dovolenou
- Hledám si nové zaměstnání
- Chodím k psychologovi
- Jiná...

11. Nabízí Váš zaměstnavatel nějaké aktivity, které se zaměřují na snížení stresu?\*

- Ano
- Ne

12. Pokud jste v minulé odpovědi zvolili "ANO", tak uveďte, jaké aktivity Vám nabízí. Pokud jste zvolili "NE", uveďte, jak by Vám mohl ve stresových situacích pomoci.\*

- Napište jedno nebo více slov...

13. Znáte pojem duševní hygiena?\*

- Ano
- Ne

14. Co si pod pojmem duševní hygiena představujete?\*

- Napište jedno nebo více slov...

15. Znáte nějaké příklady duševní hygieny?\*

- Ano, které?
- Ne

16. Jak pečujete o své duševní zdraví?\*

- spím dostatečně
- stravuji se zdravě
- relaxuji
- mám dostatek pohybu (chodím cvičit, na procházky apod.)
- správně dýchám
- plánuji si svůj čas
- věnuji se sebepoznání (píšu deník, sebereflexe apod.)
- zbavuji se svých zlovyků (kouření, nadměrné pití kávy apod.)
- Jiná...



## Příloha č. 2 – přepis rozhovoru – firma A

OT = otázka, OD = odpověď

OT: Považujete práci na obchodním oddělení jako stresovou?

OD: Určitě, jsou momenty, kdy dochází ke stresu.

OT: Proč tomu tak?

OD: Myslím si, že je to dané obchodní politikou našich zákazníků.

OT: Co si myslíte, že nejvíce stresuje Vaše podřízené?

OD: Myslím si, že zákazníci. Dalším zdrojem stresu mohou být požadavky vedení na chod obchodního oddělení a na výsledky, aby byly dosaženy v plánované výši, která je předem určena.

OT: Zmínil jste zákazníky, tak se chci zeptat, proč jsou podle Vás zákazníci převažujícím stresorem?

OD: Někteří zákazníci mají tendenci vyvolávat stresové situace, ne asi účelově, ale svým postojem a svými přístupy k obchodním podmínkám dostávají obchodníka do stresu.

OT: Myslíte si, že byste vy jako nadřízený mohl být zdrojem stresu pro Vaše pracovníky.

OD: Vyloučit to nemohu.

OT: Mohu se zeptat proč?

OD: Požadavky vedení na mé podřízené samozřejmě přenáším, takže ne každý to může vnímat jako pohodovou záležitost. Myslím si, že mé pracovní metody ale stresující nejsou.

OT: Myslíte si, že dnešní doba je výrazným stresorem?

OD: Myslím si, že ano. Dávám vinu i tomu, že když si vzpomenu na začátky obchodu, když jsem začínal a teď, tak v těch začátcích nebyla ještě ta elektronika na takové úrovni jako je dnes. Dnes bych řekl, že stresující je hodně to, že člověk je věčně dostupný nebo musí být dostupný na telefonu, v podstatě kdykoliv a kdokoliv mu může zavolat. To samé emaily, přijde k němu a má tam hodně zpráv, které musí hned vyřídit. Dřív tento zdroj stresu vůbec neexistoval, když nebyly počítače a telefony.

OT: A když se podíváte na dnešní dobu z hlediska růstu cen a změn, myslíte si, že to má nějaký dopad na zaměstnance?

OD: Ano, určitě, protože to nevnímají jako něco pozitivního. V podstatě to vneslo změnu stavu, který byl teď relativně stabilní. Je to situace, na kterou se musíme naučit reagovat, a se kterou se musíme naučit pracovat a znamená i změnu pracovních návyků a postupů.

OT: Většina pracovníků uvedla, že si bere práci občas domů. Proč tomu tak je?

OD: V tom obchodě práce nekončí nikdy, protože vždycky se dá prodat více výrobků a můžeme prodat více zákazníkům. Pokud člověk odejde z práce a bere obchod vážně a věnuje se mu, tak v podstatě nikdy nemůže říct, že má hotovo.

OT: Myslíte si, že je hodně práce na jednoho pracovníka?

OD: Určitě. Je ale otázka, zda jde o trvalý stav nebo jde o nárazové stavy, kdy dochází ke kumulaci práce. Příkladem je situace, když se přeceňuje. V průběhu přeceňování, když se vyjednávají nové podmínky na přelomu roku, tak tam je samozřejmě podstatně více práce, protože ty podmínky se v relativně krátkém časovém úseku musí domluvit na celý rok se všemi zákazníky.

OT: Myslíte si, že jde práce v obchodním oddělení úplně oddělit od osobního života?

OD: U těch interních pracovníků, kteří vykonávají zejména ty administrativní činnosti, tak tím, že odejde z práce, tak si práci domu nosit nemusí. Ti, co žijí aktivně a všímají si obchodu a vzhledem

k tomu, že my se pohybujeme v retailu, což je rychloobrátkové zboží, tak kdykoliv jde do obchodu a kdykoliv uvidí ty naše výrobky, tak začne podvědomě pracovat a vyhodnocovat situaci a v podstatě reagovat na to, že není doplněné zboží v těch regálech, takže to je dost problematické.

OT: Když přejdeme k samotným stresovým situacím. Jak si myslíte, že by se mohli pracovníci vypořádat se stresem?

OD: Věřím, že by pro to mohla udělat i něco firma nějaké podpůrné akce, jako například teambuildingy nebo nějaké akce, kde by zaměstnanci přišli na jiné myšlenky. Dát jim nějaké odreagování, které by jim mohlo pomoci. Také zlepšit nějaké postupy, elektronizaci některých postupů, účelovější řešení postupů.

OT: Shodnete se tedy s většinou pracovníků, kteří uvedli, že Váš zaměstnavatel nenabízí žádné aktivity pro snížení stresu. Jak to vnímáte vy?

OD: Určitě by mohl nabídnout víc.

OT: Co tedy nabízí?

OD: Benefit. Mohou používat prostředky, které používají k práci, tak i k soukromým účelům. Ti, co pracují přímo ve firmě mají k dispozici teplé jídlo. Z hlediska ale snížení stresu si myslím, že toho moc nenabízí.

OT: Pokud by tedy nabízel zmíněné teambuildingy, tuto myšlenku byste podpořil?

OD: Určitě bych to podpořil.

OT: Přispíváte nějak vy sám jako nadřízený k eliminaci stresorů? Příkladem může být: Kdyby za Vámi přišel nějaký pracovník, že je ve stresu nebo by bylo viditelné, že je ve stresu, pomohl byste mu stres odbourat?

OD: Nikdo za mnou nepřišel, že by byl ve stresu. Nicméně ale s pracovníky, u kterých cítíme, že by nějaké napětí mohlo nastat, tak není problém se sejít a probrat s ním situaci. Myslím si, že některé pracovní postupy jsou natolik ve firmě zavedeny, že ten stres je částečně a preventivně odbourán. Tím myslím obchodníky firmy na nezávislém trhu než obchodníky pracující v nadnárodních řetězcích.

OT: Co si představujete pod pojmem duševní hygiena?

OD: Pracovní podmínky, aktivní život, hobby a koníčky, osobní motivaci, pracovní prostředí, se kterým souvisí kolektiv v práci.

OT: A znáte nějaké příklady duševní hygieny?

OD: Vyzdvihl bych na první místo určitě pěkné pracovní podmínky, které mají základní hygienické a estetické parametry. Tyto podmínky jsou velmi důležité, protože v práci člověk tráví 8 hodin denně, někdy i více. Dalším příkladem mohou být mimopracovní aktivity, které nemůže firma ovlivnit, ale může je naopak podpořit. Záleží na každém, jak chce vést svůj interní život.

## Příloha č. 3 – přepis rozhovoru – firma B

OT = otázka, OD = odpověď

OT: Považujete práci na obchodním oddělení jako stresovou?

OD: Ano, určitě.

OT: Proč?

OD: Protože to je vypořádávání se s připomínkami zákazníků k tomu, že nemáme zboží tak, jak by ho chtěli a kdy by ho chtěli. Teď je to úplně extrémní, není to jenom v našem oboru, teď chybí všude všechno a obzvláště teď byli zákazníci zvyklí celou dobu, že si něco objednají a dostanou to druhý den. Najednou my jim nejsme schopní nejenom jim to dodat ten druhý den, ale nejsme schopni jim říct vůbec, kdy jim to dodáme, kolik jim toho dodáme a za kolik jim to dodáme. Tyhle základní věci nám nejsou schopni výrobci říct, od kterých my to odebíráme. Dneska ti výrobci nás nutí do toho, abychom objednávali zboží na několik měsíců dopředu a negarantují nám ani množství, termín a cenu. Ty objednávky nás nutí, abychom dávali, a tím my jim dáváme šanci fakturovat jakoukoliv cenu. Totéž my musíme promítat na zákazníky. Nic jiného nám ale nezbyvá, když nám nejsou schopni slíbit tyto parametry, tak my je nemůžeme slibovat dál. Ve výsledku to dopadá na naše obchodníky, kteří mohou být pak ve stresu.

OT: To je má další otázka. Proč jsou podle Vás zákazníci převažujícím stresorem?

OD: Protože ti zákazníci se rozčilují, někteří jsou vzteklí, někteří prostí nebo smutní, takže tam stres určitě je. Je pro ně těžké se vypořádat s tím naštváním. Lidé jsou různí, jak na straně zákazníků, tak i naši obchodníci. Nejdůležitější u těch lidí je schopnost komunikace a empatie. Čím víc je člověk zdatný v obou směrech, tím méně podléhá stresu, protože umí s těmi zákazníky vše vykomunikovat snadněji. Pokud je takový člověk schopen dostat rozčileného zákazníka tam, kam potřebuje, a ještě mu za to zákazník poděkuje, tak si myslím, že pak není důvod se stresovat. Má to opačný efekt a to takový, že to stres rozpouští, protože to dá naději, že takové situace umí zvládat a zvládne to bez toho, aniž by se zhroutil. Ti lidé, kteří nejsou v komunikaci dobří a nemají dobrou empatii, tak místo toho, aby zákazníka uklidnili, tak ho mohou rozčilit ještě více, a tím se sami dostávají do většího stresu. Tím se pak ten stres víc stupňuje, protože se jim nedaří zvládat tu situaci.

OT: Co si myslíte, že ještě stresuje Vaše podřízené?

OD: Toho je hodně. Určitě to jsou ti zákazníci a prostředí v té firmě. Ať už je to reálné nebo to není reálné, tak si každý dovede představit, že by to v té firmě mohlo fungovat lépe. A kdyby to fungovalo jinak, tak by ten stres měli menší. Tím se kolikrát sami stresují, jelikož říkají, že je něco špatně, že by to mohlo být jinak. Záleží ale na povaze každého člověka. Někteří jsou stále vysmátí a v pohodě a někteří jsou stále naštvaní a pořád si na něco stěžují, i když je všechno v nejlepším pořádku. Příkladem je, když obchodníci dostanou nová auta. Někteří jsou rádi a váží si toho a říkají si, že by v jiné firmě tohle nedostali a pak jsou tady druzí, kteří na to samé auto nadávají. Je to těžké a hodně individuální.

OT: Vidíte tam nějaké rozdílné stresory mezi interními a externími pracovníky?

OD: Ano, je to jiné. Když začnu u těch externích obchodníků, tak to jsou ti, kteří udělají podmínky pro zákazníka a musí ho přesvědčit, aby od nás nakupoval, což je jeden z těch nejtěžších úkolů. Pokud ho nepřesvědčí, tak od nás ten zákazník nebude kupovat, tím pádem nebude plnit plán. To jsou dva základní stresory, a to jsou získat zákazníka na naši stranu a pak ho udržet. No a teď se do

toho promítá spousta maličkostí, na kterých to visí. Ty základní věci, podle kterých se zákazník rozhoduje jsou pravidla, kde hlavní jsou dostupnost a cena. Tedy pokud to zboží máme, které zákazník potřebuje a zda je za cenu, za kterou je schopný si dovolit to koupit. Teď jde o to, že ty stresory jsou jednak na straně zákazníka, jestli ho přesvědčí a udrží, a hlavně je každý typově jiný. Někdo je přátelský, někdo nepřátelský, nějaký nechce třeba pustit toho obchodníka do firmy nebo mu nechce ani zvednout telefon nebo je hodně agresivní a vymýšlí si třeba i ceny.

OT: Opravdu?

OD: No, ano. Říkají: „Tady já mám takové ceny, já Vám to klidně ukážu, tady to mám za lepší, takže se vůbec nebudeme bavit.“ Opravdu někteří jsou hodně drsní. A s tímhle se potýká ten externí obchodník. Do toho má tento obchodník nějaký plán, který se musí plnit. Tím, že jsme korporát, tak ty plány jsou extrémně náročné a často by se dalo říct, že i nesplnitelné. Na druhou stranu se nám daří je plnit. Každý rok ti obchodníci říkají, že jsou nesplnitelné, a přitom je každý rok plní. To je ale taky taková hra, která k tomu patří. Firma se snaží dát co největší budget, aby my jsme mohli ze sebe vydat maximum a plán splnit. Obchodník se ale snaží pro sebe získat co nejnižší budget, aby měl co nejmenší stres a co nejméně práce a zajistil si tím pohodlný příjem. Ale u nás to moc pohodlné není. Ti lidé, řekl bych principiálně v tom korporátu, ne v každém, ale ve většině korporátů jsou udržováni ve stresu. Řekl bych, že je to záměr toho vedení korporátu, tím myslím toho nejvyššího vedení. Ono to je z principu už proto, že většina těch korporátů, pokud to nejsou historicky nějaké tradiční rodinné firmy, které se rozrostly na mezinárodní úroveň, tak většina těch korporátů je vlastněna nějakými finančními fondy. Ty finanční fondy jsou v podstatě lidé, které zajímají jenom ty finance a čísla a nezajímají je ti lidé. Kdežto ta firma, která vzejde z té firmy rodinné a tradiční, tak ti mají nějaké sociální cítění a hrozně je ti lidé zajímají. Finančníky ti lidé vůbec nezajímají. Pro ně jsou to jenom čísla a položky a udržovat je pod co největším tlakem, aby z nich vyždímali co nejvíce peněz. To je bohužel princip korporátů. Když jsem byl kdokoliv ve Švédsku, tak ti lidé jsou daleko ve větší pohodě. Tady u nás v Čechách jsou lidé zvyklí pracovat po večerech, protože mají hodně naloženo a nic jiného jim nezbyvá. Té práce je opravdu strašně moc. Pokud si chtějí vydělat ty peníze a získat prémie, tak je to k tomu nutí. V tom Švédsku jsou hodně založení na rodinný život a neexistuje, že by tam byli po pracovní době a o víkendech a prostě odcházejí za tou rodinou a věnují se té rodině a svým koníčkům a svému času. Mají tam daleko lepší work-life balance, to samozřejmě pomáhá odbourat ten stres. A i když by se většina z nás také věnovala té rodině, tak prostě nemáme šanci. U nás bych řekl, že další faktor stresu je i to, že u nás není čas ho odbourávat, protože té práce je strašně moc. Ten den má jenom 24 hodin a už i jenom to, kdyby ten člověk byl v práci 12 hodin denně, tak už zbývá pouze málo času na tu regeneraci a na cokoli dalšího. Myslím si, že způsoby, jak ten stres odbourávat, tak je mít volný čas. To je to nejhorší, proč je u nás ten stres, řekl bych, že u nás, vyšší než jinde a určitě vyšší ve východní Evropě než v západní, protože máme méně toho času a více nás dusí než ty v západní Evropě. Vidím to i v naší firmě, ty kolegy z východních a západních zemí, že je to úplně jinde.

OT: A jaké jsou stresory u těch interních pracovníků?

OD: Abych to shrnul, tak ti obchodníci mají za úkol získat toho zákazníka, udržet ho a vykomunikovat s ním zdražení, což je nejhorší, protože si musí prosadit ty ceny. Teď se všechno zdrazuje a zákazníci jsou na sprostí, vyhrožují jim, že od nich brát nebudou. Ti lidé se pak bojí, že neprodají nic a v konečném důsledku nebudou mít peníze. Potom si samozřejmě připadají trapně, že nemáme to zboží, které zákazník chce. To by bylo ještě k těm externím a co se týče těch interních, tak ty naštěstí

nemusejí vyjednávat o cenách a nemusí toho zákazníka získávat, ale přispívají k tomu, aby ho udrželi. My víme, které holky to zvládají výborně a víme i o těch, které to zvládají průměrně a ty, které to nezvládají vůbec. A to je potom zase stres pro toho obchodníka, který spolupracuje s tou, která to zvládá blbě. Proto je pak samozřejmě tlak na ty dobré, protože s těma by chtěl dělat každý, a to potom stresuje ty dobré, protože už to nezvládají. U těch holek hlavní stresující faktory jsou, když zákazník nesouhlasí s tou cenou, i když ony tu cenu neurčují, ale je to pro ně samozřejmě stresující, protože jim zákazníci za to nadávají. Dále také to, že není zboží, což je v dnešní době úplně to nejhorší. Obecně ale ty stresové faktory jsou většinou nadávání za cenu, to, že není zboží nebo není dost rychle. A potom samozřejmě ty podmínky. Což platí zase pro obě dvě pozice, a to je ten systém, který není optimální. Kdyby ten systém byl jednodušší, tak by se s ním dělalo jednodušeji, rychleji a člověk by s ním nestrávil tolik času. Tím pádem by měl více času, měl by více klidu a méně stresu. To by potom tu práci usnadnilo. A potom ten stres může vyplývat i z nějaké nejistoty, jestli si ti lidé udrží to zaměstnání nebo neudrží, jestli firma nebude propouštět, jestli bude platit dostatečné platy, což je podle mě obecný stres. V těch obchodních firmách to je vždycky tak, že je to hodně nejisté. Stalo se už hodně krát, za tu dobu, co zde pracuji, že firma hodně propouštěla, vyměnila několikrát majitele, proběhla fúze s konkurencí. To jsou takové věci, které hodně stresují, protože má člověk stále nejistotu. Jestli bude tu práci mít, jestli bude za adekvátní peníze a tak dále. Řekl bych, že stresy u těch holek jsou, že ta práce je hodně nárazová. Obchodník si může tu práci nějak plánovat po dohodě s tím zákazníkem, ale u těch holek to naplánovat nejde. Co je v tom hrozně nepříjemný je to, že tam je obrovská entropie. Tam je půl hodiny klid a neozve se nikdo, pak během 5 minut jich volá 10 najednou a všichni chtějí všechno hned.

OT: Přejdeme k další otázce. Většina externích pracovníků uvedla, že si bere práci občas domů. Když jste uvedl, že pracují hodně i kvůli penězům, je za tím i něco jiného nebo pouze vidina větších prémie?

OD: Za tím může být spousta věcí. Je to hodně osobní. Jak už jsem říkal, někdo na něco nadává, i když je to vlastně dobré, někdo je schopen pochválit, i když je to špatné, tak stejně je to s tímhle. Práci domu si berou z několika zásadních důvodů. První je ten, pro některé, kteří hodně makají a jsou svým způsobem workoholici, kteří si to bez toho nedovedou představit a potřebují pro svůj dobrý pocit pracovat víc. Svým způsobem je ta práce pro ně koníčkem, i přesto, že na to nadávají. To je jedna skupina. Druhá skupina je ta, že mají špatný time management. Neumí si zorganizovat tu práci a mají spoustu prostojů nebo prokrastinují. A pak jsou takoví, což u těch obchoďáků se to nabízí, že mají volnou pracovní dobu a mohou si jezdit, jak chtějí. Já je mohu kontrolovat, všichni mají v autech GPS, ale já jim úmyslně dávám tu volnost. Každý šéf je v tomhle jiný, ale já osobně to dělám tak, že jim tu volnost dávám, když mají výsledky. Pokud ty výsledky mít nebudou, tak je budu k tomu muset dokopat nebo je vyměním. Pro mě je podstatné, aby mi ten člověk udělal výsledek, který od něj potřebuji, abych na něj měl pozitivní reference od zákazníků, ale i od kolegů, protože je pro mě i důležité, aby ten člověk byl týmový hráč. Pokud to udělá, tak ať si pak dělá, co chce, nechávám to na nich, když ale tu práci udělají. Myslím si, že i tohle je faktor, který by mohl pomoci v odbourávání stresu, protože mají tu možnost. I když je fakt, že v dnešní době toho volného času moc nemají. To mají za normálních okolností, ale teď ho moc není. Ten důvod, proč si teď berou tu práci domů je i ta současná doba. Oni přes den objíždí ty zákazníky a večer přijedou, musejí zpracovávat, co dohodli na těch schůzkách, měli by napsat zpětnou vazbu zákazníkovi, ale i mně, případně pokud to bylo nějaké důležité jednání, tak co tam dohodli. Těm zákazníkům musí odpovědět a

potvrdit to, na čem se dohodli a co platí. A pak dělají ceníky. Nejhorší je teď dělat ceníky a dalším stresorem je náš systém, který je starý a bere to hrozně času. Vytvořit ceník pro jednoho zákazníka trvá od 20 minut do 1 hodiny a ten obchodník má zákazníků v průměru asi 100. Dřív se nám měnily ceny u výrobců jednou za kvartál, někdy jednou za pololetí nebo za rok. Teď nám výrobci mění ceny třeba 3x do měsíce, ze dne na den, takže ti obchodníci neustále předělávají ty ceníky. A ještě co je hodně stresuje je to, že je zpracují, rozešlou a pak zákazníci volají, že jsme nejdražší ze všech a že to za ty ceny kupovat nebudou. Samozřejmě řada zákazníků si to vymýšlí, což sice nemáme šanci ověřit, ale je to ohromně stresující faktor.

OT: Někteří externí pracovníci uvedli, že i Vy jste pro ně zdrojem stresu jako nadřízený. Proč tomu tak je? Je to třeba kvůli té volnosti, jak jste zmiňoval, že na ně při neplnění výsledku více tlačíte nebo za tím může být i něco jiného?

OD: Myslím si, že to může být kvůli tomu, že je tlačím k výsledkům, které chce firma. Tím se dostávám i ke stresům, které jsou pro mě ty nejhorší. Já se dostávám mezi takové dva kameny. Jeden je to vedení, které do mě tlačí to, co já vím, že je nesmysl a snažím se to s nimi nějak uhádat, že to je špatně a že takhle se to dělat nemá a nemůže, ale oni mě donutí a nediskutují. A já pak musím donutit ty obchodníky, i když nechci, i když s tím sám nesouhlasím. Musím hledat nějaké argumenty, které těm obchodníkům vysvětlím, proč by to měli dělat. Musím tam najít smysl, i když ho sám v tom nevidím. Upřímně se jim ani nedivím, že na ty věci, které po nich chci, tak nadávají, ale vedení prostě nediskutuje. Dál ale nevím, co by je mohlo stresovat. Obchodníci dělají chyby nebo nedodržují nařízení. Kdyby je dodržovali, tak by to měli jednodušší a když nějaké to nařízení poruší, tak já jim samozřejmě musím dát najevo, že to je špatně. Mají nějaký plán, který musí plnit a pravidla, která musí dodržovat. Pak se může stát, že já jim řeknu minimální marži, za kterou to mohou prodat a pokud to nejde a mohli by přijít o nějakého VIP zákazníka, tak mi to musí říct předem, domluvili bychom se na tom a já bych pomohl s tím to u zákazníka prosadit, ale musím o tom vědět. Neexistuje, že by dali nižší marži, než řeknu.

OT: Myslíte si, že jde práce v obchodním oddělení úplně oddělit od soukromého života?

OD: Podle mě nejde, ale je to zase osobní věc. Myslím si, že jsou lidé, kteří to umí, ale na druhou stranu si myslím, že ti lidé nejsou dobří obchodníci. Teoreticky to oddělit asi jde, ale prakticky podle mě ne.

OT: Už jste zmínil něco pro odbourání stresu, ale napadá Vás ještě něco dalšího, jak by se mohli pracovníci vypořádat se stresem?

OD: Když pominu tu firmu, protože v tom korporátu se to asi úplně neprosadí. V téhle firmě nemohou lidé předpokládat, že by se změnilo něco zásadního. Tím myslím v tom zahraničním vedení, náročnosti budgetů, v tom špatném systému, ve kterém pracujeme a tak dál. Ten systém je bohužel o tom, že to vedení šetří hodně na lidech. Obecně šetří na všem, šetří na autech, na tom systému a na lidech. Tím, že šetří na lidech, tak se to projevuje tím, že lidí je málo. My máme v porovnání s konkurencí o dost méně lidí. Nikdo z konkurentů nemá tak málo lidí jako my, proto ti lidé musí pracovat více a déle. A to způsobuje to, že lidé mají málo času na to odbourávání stresu, jak už jsem říkal na začátku. V okamžiku, kdy ti lidé budou mít čas, tak se najdou nějaké možnosti, jak v tom čase, který je, odbourají ten stres. Každému vyhovuje něco jiného. Někdo tím, že si pustí televizi, někdo tím, že si jde zaběhat, někdo tím, že jde na koncert, ale co je podstatné, aby to mohli využít, tak musí mít ten čas, což je naprosto klíčové. Takže čas. Z mého pohledu mít více lidí. V moderních firmách vědí, že když lidé nebudou tak vystresovaní, budou mít více času, takže budou výkonnější.

Naše firma, tím, že to vlastní finančníci, kteří vidí jen čísla a chtějí neustále zvyšovat výnosy a snižovat náklady, to je jejich alfa a omega a v takovém prostředí se těžko najde čas na odbourávání stresu.

OT: Takže se shodnete, jako většina pracovníků, že Váš zaměstnavatel nenabízí žádné aktivity pro snížení stresu. Nebo jak to vnímáte vy?

OD: Já bych úplně neřekl, že nenabízí. Nebo takhle. U nás moc ne, v tom zahraničí ale ano. Tam si ten čas na to najdou. U nás se ale snažíme taky. Teď se u nás dělají jednou za měsíc snídane, kdy se zpomalí, řekne se, že se nebudou brát telefony a každý může něco přinést na tu snídani a lidé si více popovídají, když jsou spolu. To samozřejmě odbourává ty stresy a pomáhá to k lepším vztahům na pracovišti. Mně samotnému pomáhá odbourávat ten stres i to, že vím, že ti lidi jsou fajn a zvládají ty věci, a i přes ty těžké plány, které máme, to zvládneme. Víte, já jsem na ty lidi strašně hrdý, že to zvládají a jsou dobří, a to je to nejužasnější. Totéž mají i ti obchodníci, že když se jim podaří zlomit nějakého těžkého zákazníka a prostě to vyjde nebo ho uklidní nebo prorazí s tou cenou, o které tvrdil, že je špatná nebo najdou nějaké řešení, tak to zase těm srdcařům, ať už těm interním nebo externím, tak bych řekl, že tohle zase pomáhá ten stres odbourávat. Vědí, že to mělo smysl, že to za něco stojí a i přesto, že to bylo stresové, tak že to dobře dopadlo, a to je nádherné uvolnění.

OT: Chtěla bych se tedy zeptat, jestli Vy konkrétně přispíváte k eliminaci stresu těch podřízených?

OD: Já se snažím, ale to samozřejmě musí vědět oni, jestli to pomáhá nebo nepomáhá. Já se vždycky snažím jim vysvětlovat, že co nám to vedení předloží, tak se snažím hledat důvody k čemu je to dobré. Já bych řekl, že jsem přeborník na to najít na tom špatném něco dobrého. Na druhou stranu, ve všem dobrém se snažím najít něco špatného. Taková je moje analytická povaha, a to bych řekl, že snad pomáhá. Já obchodníkům říkám, jak co mají udělat, protože já už předem vím tu reakci zákazníků. Dávám jim argumenty, které mohou použít při vyjednávání se zákazníky, aby mohli prosadit tuhle věc nebo támhle věc. To jsou takové věci, ve kterých já jim pomáhám. Oni totiž když dostanou nějaký úkol, tak mají pocit, že je to nemožné. Já se jim proto snažím ukázat ty cestičky, jak k tomu dojdou a vlastně je přesvědčit, že se toho nemusí tolik bát, že to nebude jednoduché, ale že to prostě půjde. Spíš se vždycky snažím říkat, když je nějaká blbá zpráva, tak jak s ní zacházet, jak ji uchopit, jak ji argumentovat, a i když je špatná, tak ji využít v náš prospěch.

OT: A myslíte si, že by se ty příčiny stresu daly úplně eliminovat pomocí něčeho?

OD: Jsem přesvědčen, že ne. Nic nejde, obecně ve světě, v matematice, fyzice, úplně do nuly. Sice se to může nějak snížit a minimalizovat. Ta naše práce je ale principiálně stresová. Jakmile se dělá obchod, tak tam jsou reklamace, nespokojenost s dodáním, s kvalitou, cenou a je to normální. Každá práce v obchodě je svým způsobem stresující.

OT: Co si představujete pod pojmem duševní hygiena?

OD: To je asi to, jak jsem říkal to work-life balance. Mít ten pracovní a osobní život vyvážený, aby pokud člověk něco stresuje, tak aby na druhé straně měl něco, co mu ten stres uvolní. Ale nejenom, že ten stres uvolní, protože to by byla oprava jen nějaké chyby nebo léčení nemoci. Musí mít něco, co ho nabíjí, co mu dává endorfiny. Jestliže je něco, co táhne dolů, musí být něco co táhne nahoru a snažit se to vyvážit.

OT: A napadají Vás tedy nějaké příklady duševní hygieny nebo co pro to uvolnění stresu děláte Vy?

OD: Já mám mizernou duševní hygienu. Já každému radím, jak to mají dělat a sám to nedělám, ale snažím se. Každý si musí něco najít. Pro mě ale nějaké odreagování je sport a kytara. Tu když vezmu do ruky, tak to všechno ze mě padá. Také dostat se do přírody, protože jsem uvězněn v kanceláři a

snažit se to dohnat pohybem. Místo strnulé polohy někde v místnosti, se snažím mít aktivní pohyb venku.



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Vaše jméno ...

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a za-Podpis:  
dejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis