

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky

**Stres v organizaci a jeho řízení
Stress in the organization and its management**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor:	Karel Hais
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku
Vedoucí práce:	PhDr. Jarmila Vobořilová

Praha 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.

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 podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych rád vyjádřil poděkování paní PhDr. Jarmile Vobořilové za užitečné rady a odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval všem respondentům, kteří věnovali svůj čas na vyplnění mého dotazníku.

ANOTACE

V této bakalářské práci, kterou jsem rozdělil na část teoretickou a část praktickou, se zabývám stresem v organizaci a jeho řízením. Konkrétně jsem se zaměřil, na Městskou policii Plzeň.

V teoretické části se zabývám pojmem stres a syndrom vyhoření. Specifikuji základní pojmy, odhaluji příčiny vzniku stresu, jeho fáze a následky.

V praktické části jsem se snažil stanovit stresory působící na zaměstnance a navrhnout soubor opatření k odstranění stresorů v dané organizaci.

Klíčová slova: stres, syndrom vyhoření, pracovní výkon.

ANNOTATION

In this bachelor thesis, which is divided into theoretical and practical parts, I deal with stress in an organization and its management. Specifically, I focused on the Municipal Police Plzeň.

The theoretical part addresses the concept of stress and burnout. It also specifies basic terminology; reveals causes of stress, its stages and consequences.

In the practical part I tried to establish stress factors which have an impact on an employee and propose a set of measures to eliminate stressors in the organization.

Keywords: stress, burnout, job performance.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku
Akademický rok:	2014/2015
Jméno a příjmení, titul/y studenta/studentky:	Karel Hais
Zadávací katedra:	Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce v českém jazyce:	Stres v organizaci a jeho řízení
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:	Stress in the organization and its management
Cíl bakalářské práce: (1 – 2 věty)	Cílem bakalářské práce je popsat a zjistit příčiny stresu v organizaci, předcházet mu a eliminovat jeho důsledky.
Stručný obsah, popis tématu, charakteristika jednotlivých částí práce a metod zpracování práce:	Bakalářská práce obsahuje teoretickou a empirickou část. V teoretické části je proveden rozbor pojmů „stres“ a „syndrom vyhoření“ jejich základní teorie, druhy, fáze, a preventivní opatření. Teoretická část bakalářské práce je zpracována komparativní metodou a provedena rešerše aktuálních tištěných a elektronických odborných zdrojů. Praktická část mapuje, prostřednictvím dotazníků, stav a uvědomění si rizika stresu a následného syndromu vyhoření u zaměstnanců. Na základě zjištěných údajů jsou doporučeny možnosti prevence daných jevů na pracovištích.
Jméno, příjmení, tituly vedoucího/vedoucí	<u>PhDr. Jarmila Vobořilová</u>

bakalářské práce:	
Souhlas vedoucího/vedoucí bakalářské práce:	(datum, podpis)

Termín zadání práce:	5. prosince 2014
Termín odevzdání práce:	6. května 2015

(datum, podpis)

Ing. Pavel Andres, Ph.D.

**vedoucí katedry inženýrské
pedagogiky MÚVS ČVUT**

(datum, podpis)

**prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., dr.
h. c.**

ředitel MÚVS ČVUT

**Potvrzení studenta/studentky o seznámení se s podmínkami pro zpracování
bakalářské práce.
Datum, podpis:**

Obsah

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. STRES.....	10
1.1 ZÁKLADNÍ POJEM STRESU.....	10
1.2 FYZIOLOGICKÉ PROJEVY TĚLA PŘI STRESU.....	10
1.2.1 AKTIVAČNÍ REAKCE ORGANISMU.....	11
1.2.2 ORGANISMUS V PŘETRVÁVAJÍCÍM STRESU.....	11
1.2.3 AKUTNÍ TĚLESNÉ PŘÍZNAKY STRESU.....	12
1.2.4 CHOROBNÉ ZMĚNY Z DLOUHODOBÉHO STRESU.....	12
1.3 DRUHY STRESU.....	12
1.4 POZITIVNÍ VLIV STRESU.....	14
1.5 STRESORY.....	14
1.5.1 DRUHY STRESORŮ.....	15
1.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STRES.....	16
1.6.1 VNITŘNÍ FAKTORY.....	16
1.6.2 VNĚJŠÍ FAKTORY.....	17
1.7 VLIV STRESU NA ČLOVĚKA A JEHO ZDRAVÍ.....	17
1.7.1 NEGATIVNÍ VLIV STRESU NA ZDRAVÍ.....	17
1.8 ODBOURÁVÁNÍ STRESU.....	18
2 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	19
2.1 FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	19
2.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ FAKTORY.....	21
2.2.1 VNITŘNÍ FAKTORY.....	22
2.2.2 VNĚJŠÍ FAKTORY.....	22
2.3 HLAVNÍ PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	24
2.4 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	24
2.5 LÉČBA SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	25
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
3 VLASTNÍ EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ.....	27
3.1 CÍL EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	27
3.1.1 EMPIRICKÉ HYPOTÉZY.....	27
3.2 METODA EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	28
3.2.1 DOTAZNÍK.....	28

3.3	ÚDAJE O RESPONDENTECH	28
4	VÝSLEDEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	31
4.1	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	51
4.2	ZHODNOCENÍ HYPOTÉZ	52
5	NÁVRHOVÁ ČÁST	53
5.1	ŠKOLENÍ VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ.....	55
5.2	MATERIÁLNÍ ZÁZEMÍ.....	55
5.3	KARIERNÍ RŮST	56
5.4	ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE.....	56
5.5	POHLED VEŘEJNOSTI NA MĚSTSKOU POLICII.....	57
5.6	POSKYTNUTÍ REKONDIČNÍCH POBYTŮ	57
	Závěr	58

SOUPIS POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM PŘÍLOH:

- 1 Dotazník

ÚVOD

V zaměstnání trávíme značnou část svého produktivního věku a pracovní prostředí nás velmi zásadně ovlivňuje. Může nás ovlivnit pozitivně nebo negativně. Na pracovišti se setkáváme s dalšími lidmi (kolegy, zákazníky), rozšiřujeme si všeobecný přehled, seberealizujeme se, ale hlavně si práci zajišťujeme prostředky na základní životní a osobní potřeby. Přesto, že nás práce v jistém směru obohacuje, stává se pro mnohé z nás zdrojem stresu.

Stres může zaměstnance vyburcovat k vyšším pracovním výkonům, ale nesmí překročit určitou mez. Zaměstnanec, který je vystaven nadměrnému tlaku, může sklouznout do syndromu vyhoření. Takový zaměstnanec nepodává očekávané výkony a může svým negativním přístupem demotivovat další zaměstnance v jeho okolí.

Chce-li si zaměstnavatel eliminovat výše uvedená rizika, má v podstatě jen dvě možnosti. Jednou z možností je držet zaměstnance pod vysokým tlakem co nejdéle a při poklesu jeho výkonnosti jej nahradit novým. Toto lze však praktikovat jen u nekvalifikovaných profesí, kde k zaučení postačí několik málo dní. My se však budeme zabývat profesí, v níž jsou kladeny vysoké nároky na odbornost zaměstnance. V tomto případě musí zaměstnavatel se zaměstnanci pracovat, motivovat je a rozšiřovat jejich odborné znalosti. Investice do zaměstnanců se mu však vyplatí, jelikož v tomto případě není nahrazení zaměstnance jednoduché. Přesto, že úřady práce evidují velké množství uchazečů o práci, ne každý může tuto odbornou profesi vykonávat. Přijetí nového zaměstnance na kvalifikovanou pozici může být pro zaměstnavatele finančně náročné a než takový zaměstnanec dosáhne svého profesního vrcholu, může trvat i několik let. Zaměstnanec na svém profesním vrcholu předává své zkušenosti novým zaměstnancům, a tím pomáhá svému zaměstnavateli dosahovat vysokých výkonů.

Zaměstnavatel nesmí rizika spojená se stresem a syndromem vyhoření u zaměstnanců podceňovat. Musí působit preventivně. Ve chvíli kdy se projeví důsledky stresu u zaměstnanců, bude náprava velmi složitá, ne-li nemožná.

Mne samotného se toto téma velmi silně dotýká. Sám jsem zaměstnancem, ale zároveň pracuji již 17 let na pozici vedoucího. Proto se zaměřím v mé bakalářské práci na konkrétní organizaci, u níž pracuji a jejíž problematiku velmi silně vnímám.

Cílem práce je zjištění míry ovlivnění zaměstnanců Městské policie Plzeň stresem. Stanovení hlavních stresových faktorů a navržení možných způsobů řešení, které zaměstnavateli zajistí optimální pracovní výkony zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. STRES

1.1 ZÁKLADNÍ POJEM STRESU

V psychologické, resp. psychosociální oblasti se stal stres oficiálně užívaným pojmem. Patří mezi velmi často užívaná a zneužívaná slova.

Termín je převzat z angličtiny, kde „stress“ znamená zátěž, námahu, napětí. Takto byl stres chápán zhruba do 40. let 20. století, kdy ho autor teorie stresu Dr. H. Selye definoval jako takovou zátěž, která vyvolá tělesnou reakci a vede k onemocnění nebo rychlejšímu stárnutí organismu. Považuje ji za charakteristickou fyziologickou odpověď na poškození nebo ohrožení organismu, která se projevuje prostřednictvím obecného adaptačního syndromu. Současně: „*Hans Selye ve své knize Stres bez distresu říká, že: stres je kořením života a bezstresový stav je smrt.*“ (Rheinwaldová, Dejte sbohem distresu, 1995).

Křivohlavý (Jak zvládat stres, 1994) uvádí, že: „*stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím obtěžován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná*“.

Psychické trauma má v zásadě stejné důsledky jako trauma tělesné.

„*Stres je aktivace organismu, která vede k útoku nebo úniku, k pasivnímu nebo agresivnímu řešení problému, odstranění stresoru. Stres nastupuje v neznámé situaci, kdy se organizmus má přizpůsobit nějaké změně.*“ (Miroslav Pospíšil, Řešení konfliktů a stresu manipulace v komunikaci, 2007)

“*Stres je vlastně všechno, co nás obklopuje a působí na nás. Věci předvídatelné a předvídané stejně jako náhody a pohromy.*” (Jan Cimický, Minimum proti stresu, 1996)

Vše, co vyžaduje přizpůsobení a adaptaci, nazýváme stresorem.

1.2 FYZIOLOGICKÉ PROJEVY TĚLA PŘI STRESU

Již tisíciletí reaguje lidský organismus na stres podle vzorce „útoč nebo uteč“. Naše moderní společnost však už funguje na jiných principech a tento model nejenže přestává být použitelný, ale paradoxně může člověku dokonce uškodit. „Pokud všechny tyto

změny přetrvávají dlouho, organismus se neustále snaží přizpůsobovat se za cenu stále se zvyšující námahy a zátěže, což nakonec může vést ke zhroucení. „*Výsledkem nepřetržitého, nadměrného stresu je vyčerpání, různá onemocnění – dokonce i smrt.*“ (Alix Kirstová, Kniha o překonání stresu, 1996)

1.2.1 AKTIVAČNÍ REAKCE ORGANISMU

Při stresové situaci je organismus uveden do celkové pohotovosti, přičemž počáteční stádium aktivace probíhá vždy stejně – nezávisle na síle podnětu. Účelem je dodání síly, energie a jasného myšlení.

- Reakci spouští hypothalamus, který uvolní hormon ACTH - ten aktivuje nadledvinky.
- Nadledvinky produkují hormon kortisol, který působí na játra.
- Kortisol přeměňuje glykogen uložený v játrech na cukr. Ten je pak zdrojem okamžitě dostupné energie.
- Do krve se začnou uvolňovat chemické látky adrenalin a noradrenalin. Následkem je zvýšení hladiny energie v organismu.
- Organismus rozšíří cévy, zvýší přívod kyslíku a krve do svalů, srdeční frekvenci a krevní tlak.
- Dýchání se zrychluje a je povrchní.
- Zvyšuje se intenzita pocení i svalové napětí.
- Naopak dochází k uvolnění svalstva močového měchýře a rekta.
- Omezí se činnost v ten okamžik nepotřebných orgánů, jako jsou například žaludek či ledviny.

„V našem organismu jsou dva nervové systémy, jež souhrnně označujeme jako vegetativní nervový systém. Starají se o tyto funkce: parasympatikus strřeží klid, trávení a další autonomní pochody. Sympatikus naproti tomu se při poplachu okamžitě aktivizuje a blokuje všechny pochody parasympatiku, dokud nebezpečí nepomine.“ (Birkenbihlová, Pozitivní stres, 1996)

1.2.2 ORGANISMUS V PŘETRVÁVAJÍCÍM STRESU

Pokud stres pokračuje, organismus se snaží neustále přizpůsobovat i za cenu zvyšující se námahy a zátěže.

- Dýchání se stále zrychluje.

- Tuky a bílkoviny v játrech, ve střevech a kůži se rozkládají a díky tomu se uvolní další energie.
- Organismus zadržuje zásoby sodíku, čímž sníží výdej tekutin a ještě více zvýší srdeční frekvenci a krevní tlak.
- Dále se zvyšuje napětí ve svalech.
- Žaludek vylučuje více kyseliny, ale netráví. Tím může dojít k jeho podráždění.

1.2.3 AKUTNÍ TĚLESNÉ PŘÍZNAKY STRESU

- Pocity vyčerpání a únavy, chvění nebo třes
- Bolesti ve svalech a zádech
- Bušení srdce, zrychlený puls
- Pocení, pocity chladu
- Potíže s dýcháním, zalykání se, bolesti na hrudi
- Brnění a mravenčení
- Nutkání na zvracení, trávicí poruchy, nevolnost, nechutenství, závrať, neklid, točení hlavy
- Strach ze ztráty kontroly, strach ze smrti

1.2.4 CHOROBNÉ ZMĚNY Z DLOUHODOBÉHO STRESU

Při dlouhotrvajícím stresu mohou nastoupit chronické potíže:

- Hypertenze, srdeční choroby
- Rozvoj diabetu II. Typu
- Přejídání
- Poruchy imunity, možnost vzniku nádorového onemocnění
- Gynekologická onemocnění, ztráta zájmu o sex
- Úzkosti, deprese, únava, špatná nálada
- Agresivita, nezvladatelný vztek

1.3 DRUHY STRESU

Dr. Selye rozeznává dva základní druhy stresu:

Eustres – následek působení pozitivních podnětů, uspokojení vitálních potřeb

Distres – vzniká jako důsledek působení negativních stresorů

Eva Rheinwaldová, Ph.D. definuje:

Eustres - stres z triumfu, radosti z dosaženého cíle, výhry, efektivní práce a života

Distres - při překročení hranice únosnosti, přichází pocit přetížení, zoufalství, bezmocnosti a ztrát.

Birkenbihlová definuje distres jako: „Neuspokojení základních potřeb plazího mozku (mozkový kmen obsahující mj. útokový - útěkový mechanismus, svou funkcí se neodlišující od mozků plazů), resp. Stimulace center libosti v limbickém systému“.

A eustres jako: „Uspokojení základních potřeb, resp. Stimulace center libosti“.

Dr. Pospíšil tuto teorii dále rozvíjí a rozlišuje:

Distres

přirozený – např. při řešení pracovních či jiných úkolů, na které člověk stačí

uměle navozený – např. závislost na drogách, stanovování si nereálných cílů, neléčení nemoci.

Eustres

přirozený – práce na zahradě, sport, soulož

umělý – adrenalinové sporty, sprejerství, rekreační požívání drog

Ve skutečnosti však mezi jednotlivými druhy stresu neexistuje hranice. Rozlišení eustresu a distresu je velmi subjektivní a může být jednotlivými lidmi vnímáno odlišně např.: Vánoce, vystoupení na veřejnosti, pobyt o samotě, návštěva koncertu vážné hudby...

Že se jedná o distres, lze poznat z těchto symptomů:

- Třes rukou, zvýšené pocení, vysychání v ústech, motání a bolesti hlavy, únava, slabost, bolesti ramenou a zad

- Tik, zvýšená reakce na zvuky, podrážděnost, hádavost, nervozita, pocity úzkosti, deprese, nutkání plakat

- Nutkání utéct a schovat se, potíže s rozhodováním, problémy v komunikaci s lidmi (i v rodině), zapomínání, nezáměr o důležité věci nebo naopak upínání se na maličkosti

- Problémy se spánkem, nechutenství či přejídání, snížená sexualita

1.4 POZITIVNÍ VLIV STRESU

Názory na prospěšnost stresu se mezi odborníky rozcházejí. „*Bez stresu by nebyl žádný život*“ (Hans Selye)

Většina psychologů se zabývá problémy vzniklými z přemíry stresu. S tím, že vysoká úroveň stresu blokuje výkon, souhlasí i PhDr. Pospíšil. Jako jeden z mála se však zamýšlí i nad potížemi způsobenými nedostatkem stresorů. Tento nedostatek pak způsobuje pokles kvality zapojení mozku, synapse se rozpojují, snižuje se schopnost řešit problémy. Málo podnětů, minimální zátěž neumožňuje využít osobní potenciál, naplnit svůj životní cíl a poslání.

K takovýmto stavům dochází:

- U lidí, kteří nejsou schopni se sami zabavit, jsou líní, nudí se.
- Pokud je člověk znechucen ze zaměstnání, které jej nebaví, je stereotypní, nikam ho neposouvá.
- V případech izolace – odtržení od rodiny či přátel, dlouhodobý pobyt v zdravotnickém zařízení, vězení...

Nedostatek podnětů vede k nudě až k deprivaci, která je velice silným stresorem. Stresové mechanismy prostě neoddělitelně patří k životu, který v mírných dávkách stimuluje.

"Stres, jako součást naší reakce na jakoukoli zkoušku nebo podnět se ukazuje být pozitivní silou, která nám pomáhá přežít a dodává dynamiku, podle níž rozlišujeme mezi aktivním a plodným životem a pouhou pasivní existencí" (Alix Kirstová, Kniha o překonání stresu, 1986)

1.5 STRESORY

Pojem stresor je často zaměňován za stres. Stres je reakcí organismu, zatímco stresory jsou situace, do kterých se dostáváme. Stresory mohou být i lidé, se kterými se setkáváme.

1.5.1 DRUHY STRESORŮ

- myšlenkové – přemýšlení o sobě, o ostatních, o vztazích a o situacích, do kterých se dostáváme
- úkolové – náš způsob řešení úkolu
- fyzikální – faktory prostředí, ve kterém žijeme. Pomůcky, se kterými pracujeme. Naše tělo a vše, co na něj má vliv.
- lidé okolo nás

Stresory	Léčitelé stresu
Přerušují hovor.	Pozorně naslouchají druhým.
Mají trpký, až kyselý výraz tváře.	Tváří se mile.
Verbálně i neverbálně ponižují a urážejí druhé.	Verbálně i neverbálně projevují ostatním zájem a úctu.
Snaží se ovládnout konverzaci. Nejraději mluví o sobě.	Nechají ostatní vyjádřit své názory a city.
Dávají najevo nezájem o druhé. Mluví s lidmi povýšeně.	Dávají najevo zájem o druhé. Jsou „rovnocennými partnery“
Mají tendenci nezdravit a neusmívají se.	Často se usmívají a zdraví.
Neustále si stěžují a ukazují, jak jsou frustrovaní.	Mluví pozitivně.
Dožadují se, aby bylo po jejich, a odmítají kompromisy.	Dělají rozumné kompromisy a umí vyjednávat.
Neustále vyžadují souhlas a sami s ničím nesouhlasí.	Vedou dialog, vyjadřují souhlas
Neustále všechny a všechno kritizují.	Chválí u jiných jejich pozitivní vlastnosti
Často se rozčilují.	Chovají se klidně
Vyvolávají v lidech pocity viny.	Pomáhají jiným
Manipulují své okolí.	„dávají dobré rady“

Lžou a nemluví s lidmi přímo.	Mluví pravdu
Mají agresivní požadavky.	Nevyžadují nedosažitelné
Nedodržují sliby, neudrží tajemství.	Dodrží slib, (nezavazují se nesplnitelným slibem). Neprozradí tajemství.

1.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STRES

1.6.1 VNITŘNÍ FAKTORY

Výchova v dětství

- frustrační tolerance - frustrace je zážitek překážky na cestě k určitému cíli
- odměny a tresty

Momentální stav

- závisí na situaci, a zda je člověk v situaci sám či nikoliv
- závisí na minulé zkušenosti
- závisí na aktuálním stavu (zdraví x nemoc, nálada, únava) úzkost – úzkostnější člověk prožívá více zátěžovou situaci

Zranitelnost (vulnerabilita)

- projevuje se velkou přecitlivělostí na jakýkoliv podnět nebo zátěž. Je sice dědičná, ale velmi výchovou ovlivnitelná.

Introverze

- introvertní člověk je uzavřený, méně navazuje kontakty s druhými lidmi, má méně přátel, častěji se může ocitnout v zátěžové situaci

Extroverze

- extrovertní člověk je společenský, otevřený, má větší možnost zvolit taktiku a řešení odpovědí. Je více odolný vůči zátěži.

1.6.2 VNĚJŠÍ FAKTORY

Situace

- zkoušení či hodnocení - každá zkouška je zátěžová
- situace spojená s rizikem – jízda autem, letadlem, práce
- situace extrémních fyzikálních podmínek – přílišné horko, zima, velká vlhkost, tma

1.7 VLIV STRESU NA ČLOVĚKA A JEHO ZDRAVÍ

Stres může ovlivnit zdraví člověka přímo, a to fyzickými změnami v organismu anebo nepřímo, a to změnou v chování (návycích a postojích).

- Přímé ovlivnění organismu souvisí s vyplavováním hormonů adrenalinu a noradrenalinu do krve, z čehož vyplývá zvýšená srdeční aktivita a stoupající krevní tlak.

- Nepřímé ovlivnění organismu souvisí se změnami v našem chování.

Člověk v dnešní uspěchané době se snaží zvládnout stále více činností, podávat vyšší výkony, což ovlivní jeho základní životní potřeby. Pracuje dlouho do noci a zanedbává spánek, přijímá potravu nepravidelně a ve spěchu, ale nemá dostatek pohybu, což má za následek obezitu. Ve snaze zvládnout takto vysoké nasazení, uchyluje se k užívání podpůrných prostředků, od energických nápojů a kávy, přes léky a cigarety, k alkoholu a jiným omamným a psychotropním látkám.

1.7.1 NEGATIVNÍ VLIV STRESU NA ZDRAVÍ

1) **Poruchy soustředění** – osoba si nemůže vzpomenout na věc, kterou používá několikrát denně, nejedná se o sklerózu, ale o poruchu koncentrace, o jeden z řady příznaků působení stresu.

2) **Poruchy spánku** – spánek je nezbytnou součástí lidského života. Pokud člověk nemůže usnout, spí velmi krátkou dobu, nebo se často budí, zcela jistě opět půjde o projev stresu.

3) **Podrážděnost** – je jedním z dalších projevů stresu, člověk ztrácí přehled, nedokáže potlačit vztek a i maličkost u něj dokáže vyvolat výbuch hněvu.

4) **Zažívací poruchy** – člověk ovlivněný stresem má často problémy přijímat potravu. Někteří jedinci odmítají potravu úplně, jiní se stres snaží naopak přejíst. Oba tyto případy jsou chybné, dochází k narušení metabolismu.

5) **Únavový syndrom** – osoba postižená tímto syndromem i přesto, že je odpočatá nebo vyspalá se cítí unavená, každý pohyb je pro ni obtížný a tomu samozřejmě odpovídají pracovní výkony.

1.8 ODBOURÁVÁNÍ STRESU

1) Zvládání stresu:

„Při zvládání stresu je třeba rozlišovat mezi pojmy „adaptace“ a „koupink“. „Adaptace“ je vyrovnání se zátěží, která je relativně v normálních mezích, „koupinkem“ rozumíme boj člověka s nepřiměřenou, nadlimitní zátěží. Při adaptaci jde o řešení problému, při němž známe potřebné způsoby postupu. Při koupinku jde o řešení krizí, pro které nemáme k dispozici potřebné znalosti a dovednosti“. (Křivohlavý, Jak zvládat stres, 1994).

2) Jak se zbavit stresu:

a) *Poznat svou osobnost, vyznat se sám v sobě a změnit nevýhodné postoje, přehodnotit hodnoty, ujasnit si priority, cíle, zájmy a potřeby.*

b) *Omezit materiální spotřebu, orientovat se na duchovní rozvoj.*

c) *Udržovat sebe v kondici, přiměřeně zatěžovat tělo a mysl.*

d) *Neřešit neřešitelné problémy.*

e) *Budovat nezávislost na druhých...*

(PhDr. Pospíšil Miroslav, Řešení konfliktů a stresu manipulace v komunikaci, 2007)

3) Pozitivní prohlášení k odstranění stresu:

a) *Každý den si stvořím vlastní skutečnost.*

b) *Můj život je výrazem mých tvůrčích schopností.*

c) *Dnes se otevírám, abych přijímal vše, co se mi nabízí.*

d) *projevuji se spontánně, přirozeně, zdravě, tvůrčím způsobem.*

e) *Život je má škola a já jsem tady, abych se všemu naučil.*

f) *Vážím si sám sebe, za to jaký jsem?*

g) *Miluji se.*

h) *Každý prožitek na mé životní cestě mi pomáhá stát se ucelenou bytostí...*

(S. Gawain, Tvůrčí představivost, 1991)

2 SYNDROM VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření neboli burnout syndrom je psychickým stavem naprostého fyzického a duševního vyčerpání.

V článku „Staff burnout“ publikovaném v roce 1974 v časopise „Journal of Social Issues“ popsal Herbert J. Freudenber burnout jako: „*konečným stádiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emocionálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení (svůj enthusiasmus) a svou motivaci (své hnací síly)*“. (Křivohlavý, Jak neztratit nadšení, 1998)

Edelwich a Richelson: „*Burnout je proces, při němž dochází k vyčerpání fyzických i duševních zdrojů (energií), k vyplnění celého nitra, k utahání se“ tím, že se člověk nadměrně intenzivně snaží dosáhnout určitých subjektivně stanovených nerealistických očekávání nebo že se snaží uspokojit takováto nerealistická očekávání, která mu někdo jiný stanoví*“. (Křivohlavý, Jak neztratit nadšení, 1998)

V následujících letech se strhl obrovský zájem psychologů o tuto nemoc, což vedlo k poměrně podrobnému popsání jak vývoje, tak následků i prevence této choroby.

K vyhoření dochází v důsledku chronického stresu. Podle ICD (Mezinárodní klasifikace nemocí Světové zdravotnické organizace) je vyhoření zařazeno do doplňkové kategorie diagnóz a není klasifikováno jako nemoc.

Řada autorů považuje vyhoření za zvláštní formu deprese. Mnohé ale nasvědčuje, že vyhoření představuje daleko složitější problém v porovnání s depresemi. Syndrom vyhoření se projevuje zejména vyčerpáním (burnout lze přeložit i jako vypálení či vyprahlost). Naproti tomu deprese vykazuje stavy sklíčenosti.

Stresory hrají při vzniku vyhoření zásadní význam. (Christian Stock, 2010).

„*Vyhoření se může objevit při jakékoliv činnosti, převážně a nejvíce je však nacházíme u lidí věnujících se profesionálně: problematice duševního zdraví, výuce – pedagogická činnost, sociálním službám, medicíně, ošetřování a prosazování práva.*“ (Radkin Honzák, Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření, 2013).

2.1 FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Syndrom vyhoření je proces, který nenastane přes noc, ale většinou trvá několik měsíců či let a lze ho rozdělit do pěti fází podle fázového modelu Brodského a Edelwiche:

- 1) **fáze idealistického nadšení** - jedinec pracuje s nadprůměrným nadšením. Přeceňuje své síly a hýří bezmezným optimismem. Svou energii vynakládá neefektivně. Žije jen svým zaměstnáním a uzavírá se před okolním světem.
- 2) **fáze stagnace** - jedinec začíná přehodnocovat své počáteční ideály. Zažil několik zklamání. Stále vykonává svou práci, ale ta už pro něj není tak vzrušující. Do popředí jeho zájmu se dostávají věci jako: výše platu, možnost kariéry. Rodinný život dostává trhliny. Jeho život se omezí jen na práci. V tomto stádiu vyhoření ještě ani postižený, ani jeho okolí nepozorují žádné známky onemocnění.
- 3) **fáze frustrace** - pracovník zjišťuje, jak jsou jeho možnosti ve skutečnosti omezené. Začíná pochybovat o smyslu své práce. Přibývá problém s byrokracií a nedostatkem uznání. Vzdává jeho zklamání s dosaženými výsledky práce.
- 4) **fáze apatie** - je to obranná reakce proti frustraci. Nastupuje vnitřní rezignace. Postižený je z práce trvale zklamán, nemá žádné vyhlídky do budoucnosti, dělá jen to, co je nezbytně nutné. Vyhýbá se náročným úkolům, vyřizuje vše co nejrychleji. Je zoufalý.
- 5) **fáze konečného vyhoření** - naprosté fyzické a duševní vyčerpání, depersonalizace.

Freudenbergerův postup (Freudenberger U. J., New York, 1985) předkládá dvanáct kritických fází k dosažení syndromu vyhoření. Nemusí vždy jít za sebou a nemusí se všechny fáze objevit.

- 1) **Nutková snaha po sebeprosazování** - jedinec má nepřiměřené ambice. Prosazuje se v pracovní oblasti až do patologického nutkání.
- 2) **Člověk začíná pracovat více a tvrději** - dokazuje sobě i druhým, že zvládne vše potřebné i nepotřebné sám, bez cizí pomoci. Snaží se být „nenahraditelný“. Zaměřuje se na práci, která vyžaduje velké úsilí, než je běžné.
- 3) **Přehlížení potřeb druhých** - plně se soustředí na práci, nemá čas ani energii na rodinu, přátele, jídlo, spánek. Zdají se mu nepotřebné.
- 4) **Přesunutí konfliktu** - jedinec si začne uvědomovat, že není schopen rozpoznat zdroje svých problémů. Toto může vyvolat vnitřní krizi a pocit ohrožení. Objevují se první tělesné obtíže – příznaky stresu.

- 5) **Revize a posunutí hodnot** - izoluje se od ostatních ve snaze se vyhnout možným konfliktům. Práce pohlcuje jeho veškerou energii. Nastává emoční otupení. Popírá své základní potřeby.
- 6) **Popírání vznikajících problémů** - člověk se stává netolerantním. Přestává vyhledávat sociální kontakty. Pokud se na nich musí podílet, představují pro něj nesnesitelnou zátěž. Je patrná narůstající agresivita a sarkasmus.
- 7) **Stažení** - sociální kontakty jsou již na minimu a záhy se změny v úplnou izolaci. Často konzumuje alkohol a omamné a psychotropní látky. Objevují se pocity beznaděje a ztráty smyslu.
- 8) **Zcela jasně patrné změny chování** (spolupracovníci, rodina, přátelé nemohou přehlédnout změnu v jeho chování).
- 9) **Depersonalizace** - pohled na život se mění v pouhou sérii mechanických funkcí. Postižený ztrácí kontakt se svými potřebami a sám se sebou. Přestává pociťovat sebe i druhé jako cenné osobnosti.
- 10) **Vnitřní prázdnota** - cítí se vnitřně vyprázdněný. Prázdnotu překonává zběsilými aktivitami, jakými jsou přejídání, sex, alkohol a omamné a psychotropní látky. Tyto aktivity překračují běžné sociální meze.
- 11) **Deprese** - postižený se cítí vyčerpaný, beznadějný, indiferentní k okolí a domnívá se, že mu budoucnost nemá co nabídnout. Jeho život ztratil smysl. Přibývá typických depresivních symptomů.
- 12) **Syndrom vyhoření** - objevuje se emoční, celkový i tělesný kolaps. Se současnou depresí se mohou objevit i sebevražedné tendence.

2.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ FAKTORY

Vznik syndromu vyhoření je vždy podmíněn souhrou charakterových vlastností jedince a vnějších podmínek. K hlavním spouštěčům patří stres a frustrace v práci. Existuje i vyhoření v osobním životě, či v rodinných vztazích nezávislé na zaměstnání.

Nejvíce ohroženými skupinami jsou profese pracující s lidmi.

Vznik syndromu vyhoření je tím víc pravděpodobnější, čím víc rizikových faktorů se u člověka vyskytuje a kumuluje. Následně se jejich vliv znásobuje. (Jeklová, Reitmayerová, Syndrom vyhoření, 2006).

Vnitřní poháněcí mechanismy (vnitřní hlas) tzv. motivátory fungují podvědomě – nevnímáme je. Člověka ovlivňují od raného dětství (příkazy a rady rodičů, sourozenců, okolí). V motivátorech je ukryt hlubší smysl, pozitivní či negativní záměr, pravidla. Nebezpečí pro vývoj člověka tkví ve velké snaze rodičů o „dokonalého potomka“.

2.2.1 VNITŘNÍ FAKTORY

1. osobní predispozice „dědictví po předcích“
2. neschopnost požádat jiné o pomoc
3. workoholismus, velké množství pracovních úkolů, přehnané nadšení pro práci.
4. vysoké nároky na sebe sama, neschopnost snížit „tempo“
5. náchylnost k prožívání stresových situací
6. sklony k perfekcionismu, nadměrná pečlivost a odpovědnost
7. špatný fyzický nebo psychický stav
8. vysoké ambice
9. soutěživost, měření se s ostatními
10. netrpělivost
11. sklony k agresivitě
12. nepravidelný biorytmus

2.2.2 VNĚJŠÍ FAKTORY

1. rutinní zaměstnání (každodenní vykonávání stejných procesů, nízká nebo žádná motivace k profesnímu růstu)
2. vysoké nároky v zaměstnání (práce přesčas, tlak na předčasném dokončení práce, neosobní přístup nadřízených, nedostatečný pracovní odpočinek, nedostatečná finanční odměna)
3. konflikty v zaměstnání a osobním životě (dlouhodobá averze mezi kolegy, selhání v rodinných vztazích, tlak ze strany nadřízených a rodiny)
4. noví pracovníci nejsou „zacvičení“ zkušenými pracovníky
5. na pracovišti je přítomna silná byrokratická kontrola chování zaměstnanců
6. sociální prostředí (nedostatek sociální podpory, nedostatečná odměna ve smyslu psychosociálním)

7. rodinné problémy (konflikty s partnerem, nemoc v rodině, neutěšené bytové podmínky, finance)
8. nadměrná pozornost k problémům ostatních
9. soutěživost ve společnosti (stanovení si vyšších a vyšších cílů až přes hranici zvládnutelnosti)
10. falešný obraz úspěchu (za úspěšného člověka většina společnosti pokládá toho, který má prestižní zaměstnání, vysoký finanční příjem, rodinu, značkové oblečení a elektroniku, nový velký dům, drahý automobil,...)
11. hluk, nedostatek nebo přemíra světla, teplota prostředí

Obecné rizikové faktory dle prohlášení agentury OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) z roku 2007:

1. *Nejistota pracovních poměrů spojená s nestabilitou na trhu práce, obavy ze ztráty pracovního místa.*
2. *Rostoucí náchyllost ke stresu v souvislosti s globalizací, např. nejistota a strach způsobené přesouváním pracovního místa do zahraničí.*
3. *Úbytek jistot v důsledku nových forem pracovních smluv, např. snížení ochrany proti výpovědi, krácení dovolené, více přesčasů, práce na zkrácený pracovní úvazek a smlouvy na dobu určitou.*
4. *Dlouhá pracovní doba a rostoucí intenzita práce*
5. *„Zeštíhlení“ společnosti, rušení pracovních míst.*
6. *Rostoucí emocionální náročnost práce*
7. *Neslučitelnost zaměstnání a soukromého života.*

(Christian Stock, Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout, 2010)

2.3 HLAVNÍ PŘÍZNAKY SYNDROMU VYHOŘENÍ

EMOČNÍ	FYZICKÉ
sklíčenost	nedostatek energie
bezmoc	svalové napětí
beznaděj	náchylnost k infekčním onemocněním
ztráta sebeovládání	poruchy spánku
nekontrolovatelný pláč	zažívací potíže
výbuchy vzteku	kardiovaskulární potíže
pocity strachu	poruchy paměti
pocity prázdnoty, apatie	poruchy soustředění
ztráta odvahy	náchylnost k nehodám
pesimismus, zklamání	
nouze o tvořivost, plány	

2.4 PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

Syndromu je jednodušší předcházet, než jej následně léčit. Důležitou prevencí je rovnováha vztahů (mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, v rodině, okolí). Rovnováha mezi nasazením a očekávaným výsledkem.

Jak bylo popsáno v kap. 2.2 (Vnitřní a vnější faktory), k hlavním spouštěčům patří stres, stresory a frustrace v práci. Nejvíce ohroženými skupinami jsou profese pracující s lidmi.

Prevenci lze rozdělit do dvou základních oblastí: interní a externí.

Interní oblast: Vycházejí za samotného člověka.

1. Smysluplnost žití – dát životu a práci vyšší cíl.
2. Vyrovnanost stresorů – vyrovnaný poměr mezi Distresem a Eustresem
3. Přiznání si svých slabin – přiznat si „že nemám na to...“
4. Získat nadhled – v klidu sledovat dění okolo sebe
5. Vytvořit si fyzický odstup – dovolená, naučit se „být sám se sebou“

Externí oblast: Vychází z působení jiných lidí na člověka.

1. Sociální opora – rodina, přátelé (sociální síť)
2. Vztahy na pracovišti – kolektiv spolupracovníků (kolegové, nadřízení)
3. Preventivní zaměstnavatelský program – semináře, společenské akce

Sám pracovník by si měl stanovit takové cíle, kterých může dosáhnout. Nepřijmou úkol, který evidentně nezvládne, či ho nelze zvládnout v daném termínu. Měl by se naučit využívat volný čas, řádně odpočívat, zabývat se koníčky.

Existuje několik zásad, které pomáhají při předcházení syndromu vyhoření. Jsou to zejména dobré mezilidské a přátelské vztahy. Právě častý a kvalitní kontakt s přáteli může velmi často pomoci syndromu vyhoření zabránit. Dalším pozitivem může být zaměstnavatel, který si velice dobře uvědomuje nebezpečí syndromu.

2.5 LÉČBA SYNDROMU VYHOŘENÍ

Základem léčby jsou:

1. Změna zaměstnání, přeřazení na jiné pracoviště
2. Relaxační metody – autogenní trénink, meditace, dechová cvičení, progresivní uvolnění svalů dle Jacobsona (napínání a uvolňování svalů)
3. Psychoterapie – změna chování a sociálních návyků, nalezení smyslu života, duchovní cvičení.
4. Medikamentózní léčba (jen při akutní krizi)

Tak jako u jiných nemocí, i u syndromu vyhoření je velice důležité začít s léčbou co nejdříve. Nejjednodušší je bojovat s vyhořením už ve fázi stagnace. Bohužel jde však o plíživý proces, a proto si mnoho lidí ani neuvědomí, že se blíží nějaké nebezpečí. Pokud tedy problém dospěje až do konečné fáze vyhoření, je nejefektivnější svěřit se do péče psychologů či psychiatrů. Úspěchy jsou pozorovány u kognitivně-behaviorální terapie či logoterapie. Zvolený postup však závisí především na domluvě mezi terapeutem a postiženým jedincem. Terapie se pak zabývá především otázkami zdravého životního stylu, posílení mezilidských vztahů a získání realističtějšího postoje k zaměstnání.

Důležitá je i pomoc ze strany zaměstnavatele, který může přistoupit k určitým opatřením, jako například snížení požadavků na pracujícího a vytvoření nesoutěživého prostředí na pracovišti. Dalšími kroky může být změna pracovní pozice či nové vymezení pracovních povinností.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 VLASTNÍ EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Hlavním cílem empirického šetření mé bakalářské práce na téma Stres v organizaci a jeho řízení je zaujmout vlastní postoj ke zvládnání stresu a způsob, jak předcházet syndromu vyhoření u specifické skupiny, kterou jsou strážníci městské policie.

Přestože práce strážníka není stereotypní a většinou je vnímána jako zajímavá a pestrá, je specifická vysokou mírou zodpovědnosti, samostatnosti a nutností rychlého rozhodování pod tlakem v silně emočně vyhocených situacích. Z toho vyplývá, že toto zaměstnání klade vysoké nároky na psychickou odolnost.

Pokud zaměstnanec, v našem případě strážník městské policie, je vystaven stresu nebo je jím již ovlivněn, nemůže podávat stoprocentní výsledky a nedokáže se plně soustředit na prováděné úkony a zákroky, vystavuje se tím nebezpečí vzniku pracovního úrazu a častěji u něho dochází k procesním pochybením.

3.1 CÍL EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Zjistit míru ovlivnění zaměstnanců městské policie stresem a jejich postižení syndromem vyhoření a na základě tohoto empirického šetření stanovit směr prevence těchto faktorů.

3.1.1 EMPIRICKÉ HYPOTÉZY

1. Zaměstnavatel má značné možnosti, k vytvoření pracovního prostředí, které může zlepšit psychickou pohodu zaměstnanců.
2. Náchylnost ke stresu nesouvisí jen s pracovními podmínkami.
3. Syndromem vyhoření trpí převážně zaměstnanci s délkou odborné praxe nad 15 let.

3.2 METODA EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Ke sběru dat potřebných k provedení empirického šetření k mnou předkládané bakalářské práce jsem použil metodu dotazníkového šetření, a to zejména pro její přehlednost a srozumitelnost. Dotazník jsem rozdál v tištěné formě a ponechal jej respondentům po dobu 2 až 3 týdnů, aby měli dostatek času a klidu na jeho zpracování. Oslovil jsem 252 strážníků zaměstnaných u Městské policie Plzeň. Kladl jsem důraz na anonymitu a dobrovolnost vyplnění dotazníků s požadavkem, aby dotazníky byly vyplňovány pravdivě a nezkresleně. Vzhledem k velkému množství respondentů byla značná část dotazníků rozdána osobně a zbylá část byla distribuována prostřednictvím velitelů obvodových služeben. Zpět se vrátilo 157 dotazníků, ale pouze 149 kompletních a použitelných dotazníků, což je 59 %. Šest dotazníků jsem vyřadil pro jejich nekompletnost a dva dotazníky byly na první pohled vyplněny zkresleně. Jsem přesvědčen, že 149 respondentů je dostatečný vzorek zaměstnanců Městské policie Plzeň a údaje z těchto dotazníků jsou shodné se skutečností. Použitý dotazník je přílohou této bakalářské práce.

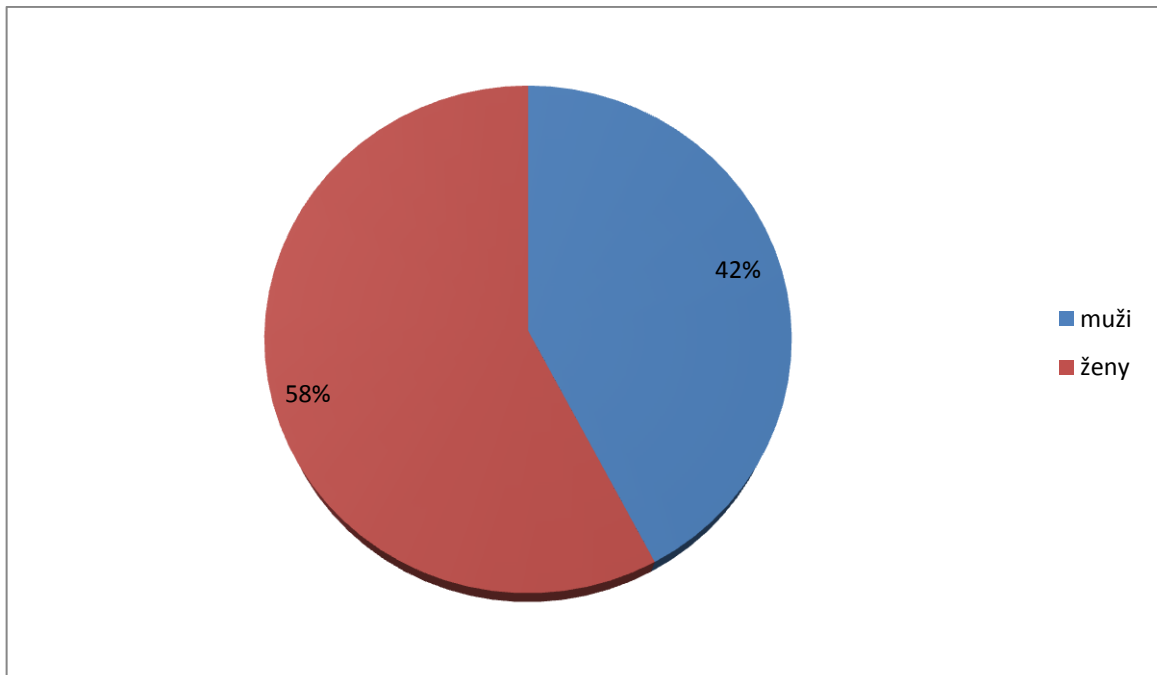
3.2.1 DOTAZNÍK

Dotazník se skládá ze dvou částí. V první části jsou obsaženy údaje o respondentovi, druhá část obsahuje již konkrétní otázky zaměřené na ovlivnění respondentů stresem, syndromem vyhoření a možnostem jeho předcházení.

3.3 ÚDAJE O RESPONDENTECH

Pro empirické šetření bylo využito 149 kompletně vyplněných dotazníků zaměstnanci Městské policie Plzeň. Z tohoto počtu bylo vyplněno 86 dotazníků ženami a 63 muži. Nejčastěji odpovídali respondenti s délkou trvání pracovního poměru ve funkci strážníka 5 až 10 let a 10 až 15 let, naopak respondenti s délkou pracovního poměru 20 a více let odpovídali nejméně. Pro celkové dokreslení o délce praxe všech strážníků Městské policie Plzeň lze uvést následující údaje. Praxe 0 až 5 let – 40 strážníků, praxe 5 až 10 let – 29 strážníků, praxe 10 až 15 let – 57 strážníků, praxe 15 až 20 let – 61 strážníků, 20 a více let – 65 strážníků. Celkové zastoupení žen v této organizaci je 93 a mužů 159.

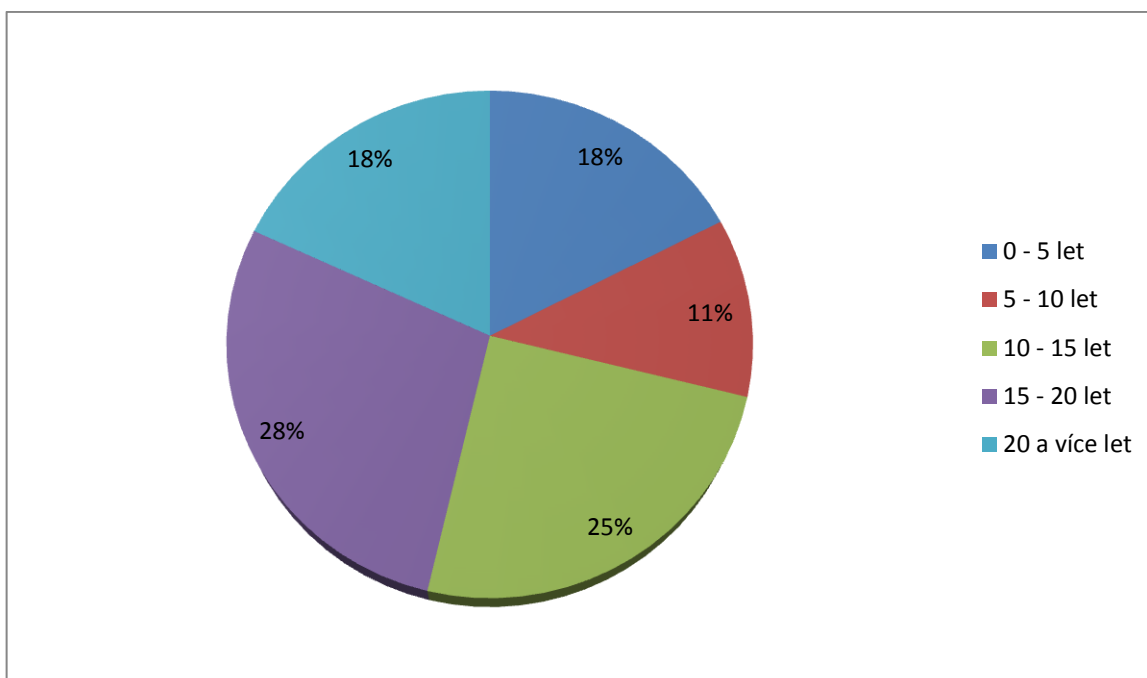
Graf č. 1 – Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zdroj

Z grafu č. 1 vyplývá, že do dotazníkového šetření se zapojilo více žen než mužů, přesně 58% žen a 42% mužů, přestože v organizaci mají muži 63% zastoupení. Toto svědčí o odpovědnějším přístupu žen.

Graf č. 2 – Délka trvání pracovního poměru respondentů

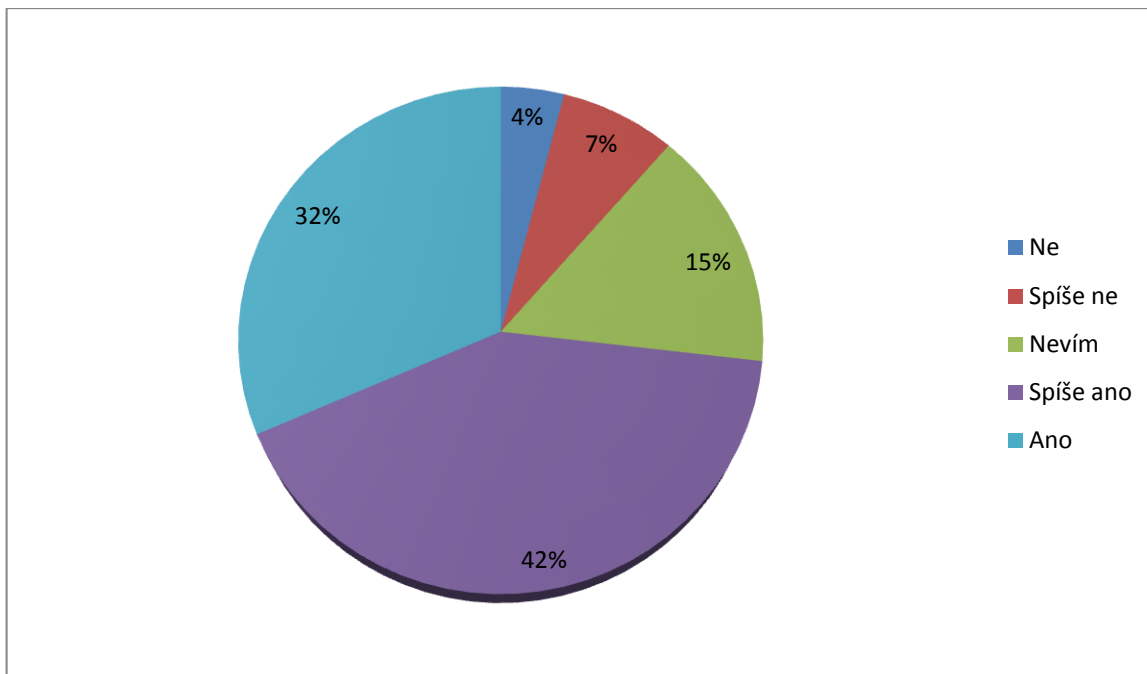


Zdroj: vlastní zdroj

Graf č. 2 znázorňuje zastoupení respondentů dle délky setrvání u Městské policie Plzeň ve funkci strážníka, přičemž bylo zjištěno, že čím delší doba ve službě, tím je respondent náchylnější k ovlivnění stresem a syndromem vyhoření než respondenti, kteří jsou zaměstnáni u této organizace kratší dobu. Vlastním empirickým šetřením bylo zjištěno, že téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců mají praxi delší než 10 let a téměř polovina praxi delší než 15 let. Na základě zjištěných údajů lze učinit závěr, že nejvíce náchylní ke stresu jsou jedinci, kteří zřejmě sami dokáží poznat, že nejsou schopni zvládat psychickou zátěž související s funkcí strážníka městské policie a odcházejí do jiného sektoru. Z dalších grafů však bude patrné, že strážníci městské policie, kteří jsou nejvíce ohroženi stresem, nejméně uvažují o změně profese. Zřejmě se díky svému věku cítí celkově ohroženi na trhu práce. Jelikož minimální věková hranice pro přijetí k městské policii dle zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů je 21 let, vyplývá, že se jedná o zaměstnance ve většině případů starších 40 let.

4 VÝSLEDEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

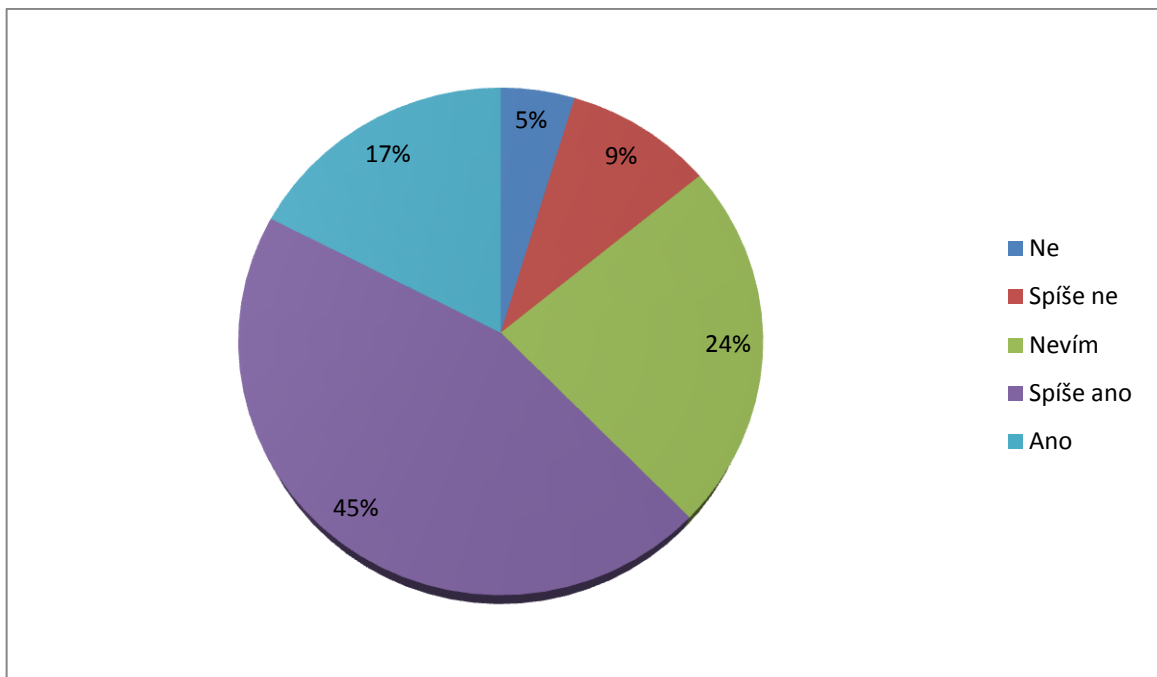
Graf č. 3 – Jeví se Vám vaše práce zajímavá a pestrá?



Zdroj: vlastní zdroj

Z grafu č. 3 se dá vyvodit, že respondenty jejich zaměstnání baví. Což lze přisuzovat skutečnosti, že se nejedná o stereotypní činnost. Pouze 4% respondentů uvedlo, že je práce nenaplnuje a jednalo se většinou o zaměstnance s délkou odborné praxe kratší než 10 let. Tento výsledek byl překvapivý, vzhledem ke skutečnosti, že většina respondentů, tj. 71% má praxi delší než 10 let, neboť se zdálo, že trend bude opačný a tito zaměstnanci budou o tuto práci ztrácet zájem.

Graf č. 4 - Vnímáte svoje zaměstnání jako stabilní?

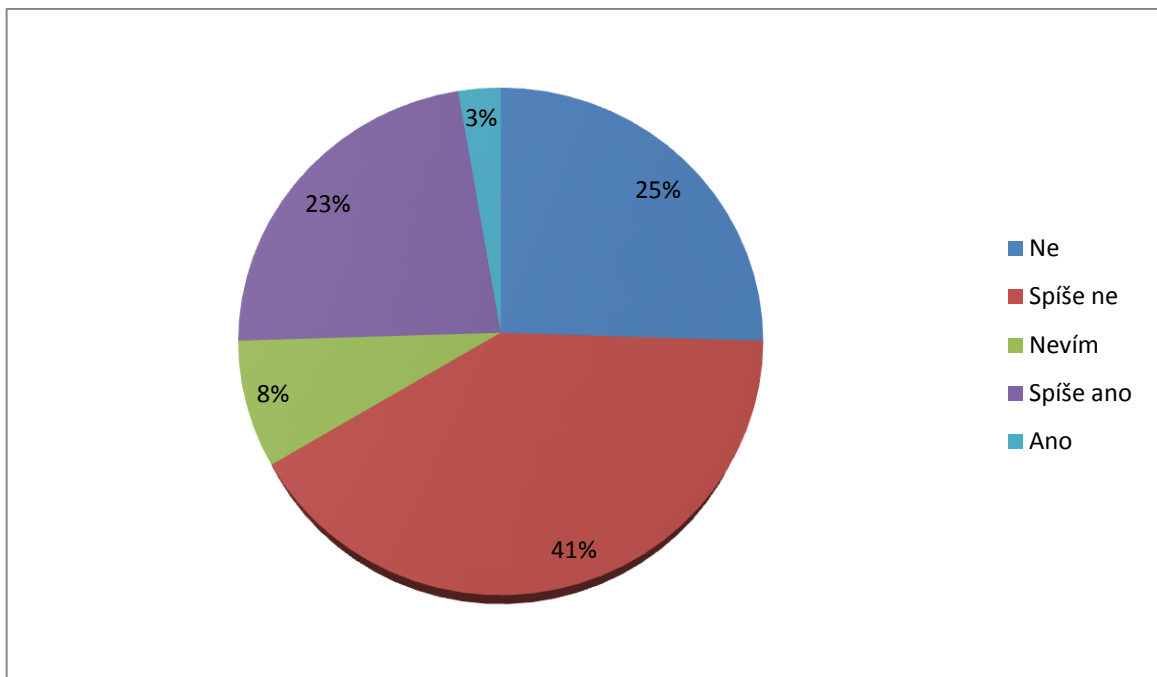


Zdroj: vlastní zdroj

Z grafu č. 4 lze vyčíst, že 62% respondentů vnímá své zaměstnání jako stabilní. Pouze 14% respondentů je skeptických a obává se zrušení své pracovní pozice z důvodu vysokých nákladů vynaložených městem na fungování městské policie. I když u statutárních měst, mezi které patří i město Plzeň, kde městská policie výraznou měrou zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku, je toto riziko menší než u obecních policí v malých obcích.

Na rozdíl od předchozí otázky, v tomto případě došlo k naplnění očekávání, neboť větší obavy o zaměstnání projevili respondenti s delší odbornou praxí.

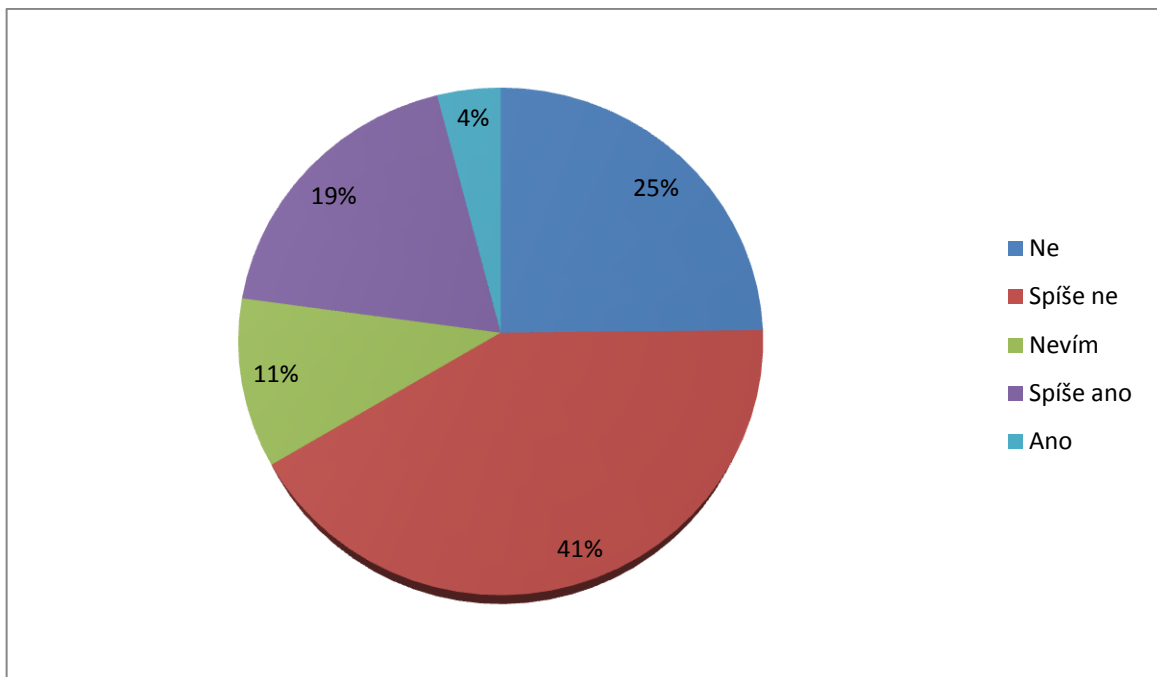
Graf č. 5 – Je pro Vás práce jen zdrojem příjmu?



Zdroj: vlastní zdroj

Z grafu č. 5 vyplývá, že pro 25% respondentů je práce jen zdrojem příjmů. Dalo by se předpokládat, že respondentů, kteří odpovědí kladně, bude podstatně méně, jelikož finanční ohodnocení v této sféře nedosahuje ani průměrného celorepublikového platu. Z výše uvedeného je patrné, že předpoklad se nenaplnil a 66% zaměstnanců vnímá své povolání nejen jako zdroj příjmu, ale i jako své poslání.

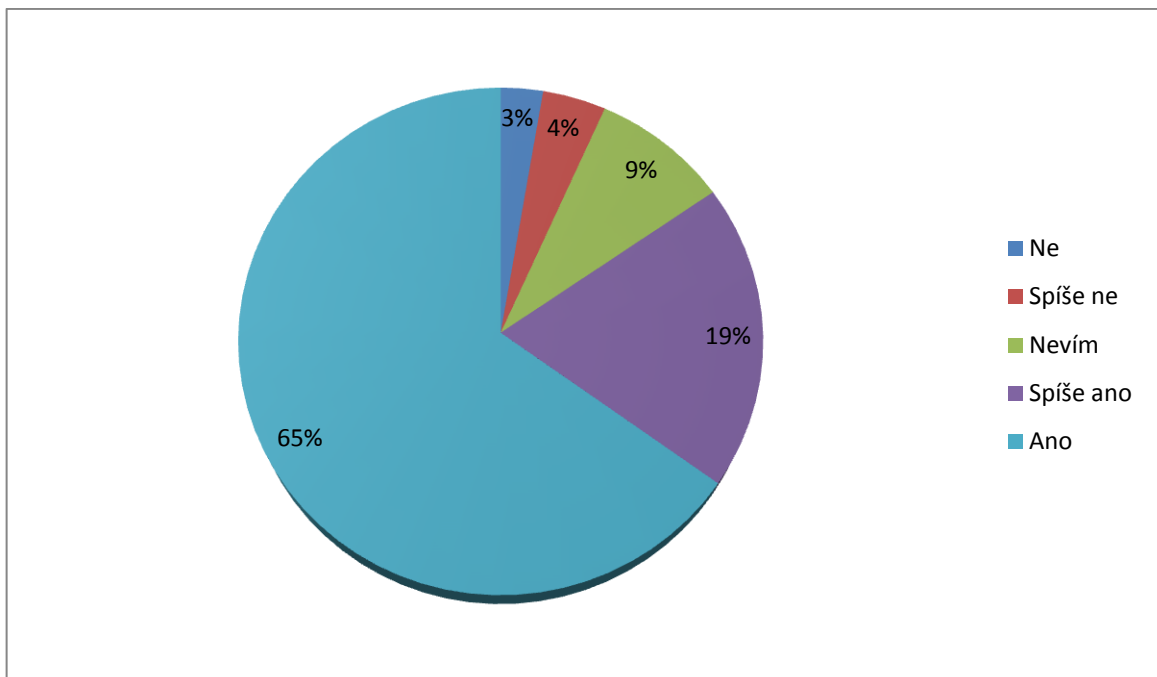
Graf č. 6 – Hodnotí Vaši profesi Vaše okolí pozitivně?



Zdroj: vlastní zdroj

V odpovědi na otázku, zda okolí vnímá práci strážníků městské policie pozitivně, odpovědělo 66% respondentů negativně. Takový výsledek se dal předpokládat, jelikož městská policie je především represivní složkou. Negativně na tuto otázku odpovídali převážně respondenti s delší odbornou praxí a pozitivně pak odpovídali zejména respondenti s odbornou praxí do 5 let.

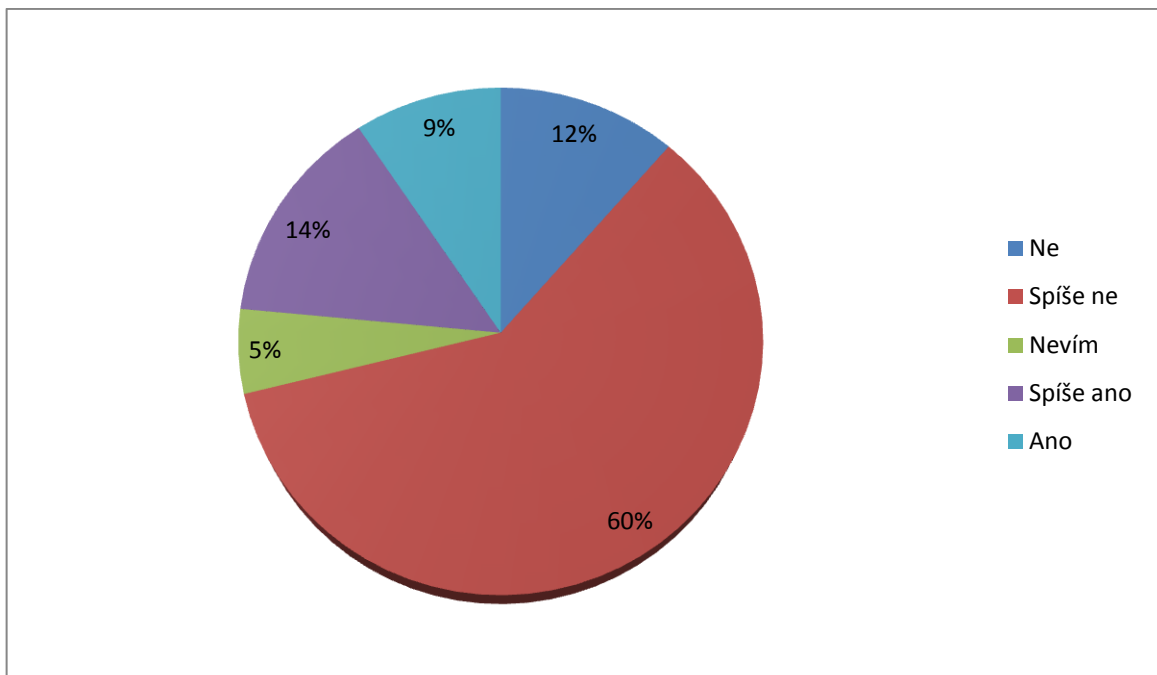
Graf č. 7 – Máte dobré vztahy s kolegy na pracovišti?



Zdroj: vlastní zdroj

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že 84% respondentů vnímá vztahy na pracovišti pozitivně. Toto je velice zásadní faktor v boji proti vzniku stresu. Špatné mezilidské vztahy na pracovišti jsou větším zdrojem stresu než většina pracovních povinností. Tento pozitivní stav v takto velké organizaci se dá přisuzovat jednak věkovému složení kolektivu, jeho poměrnému zastoupení mužů a žen a dále rozdělení zaměstnanců na menší kolektivy po obvodních služebnách a do jednotlivých směn.

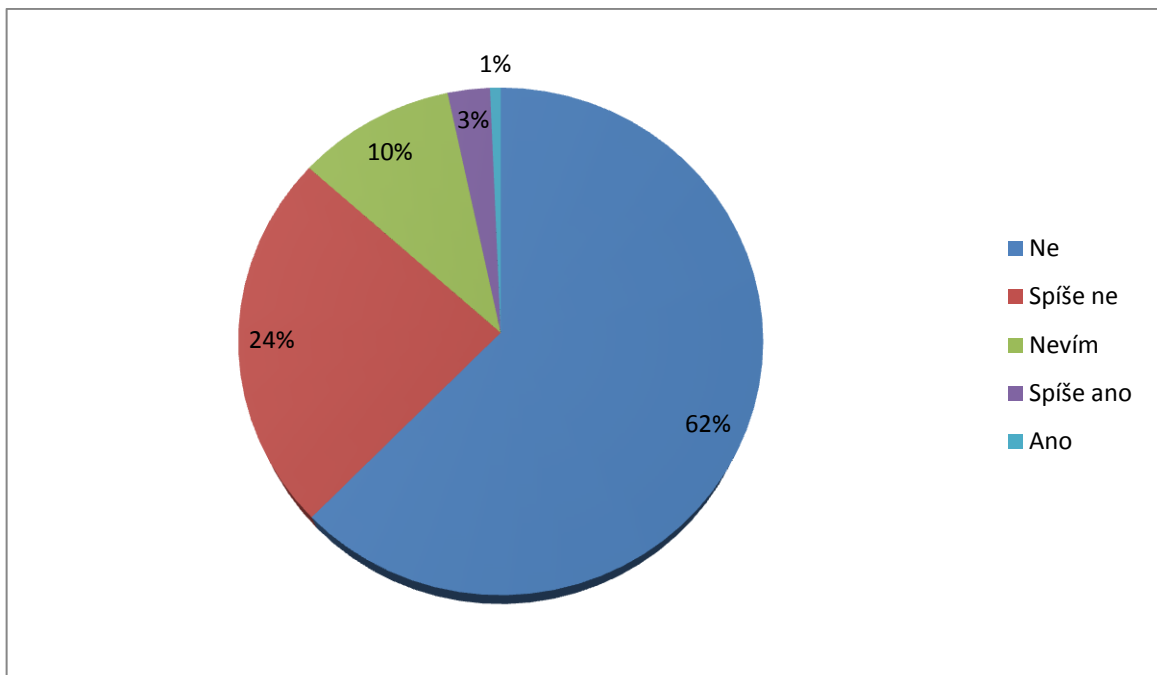
Graf č. 8 – Vnímáte Vaši práci jako bezpečnou?



Zdroj: vlastní zdroj

Většina respondentů, konkrétně 72%, si uvědomuje rizika související s výkonem jejich práce. Toto povědomí je zdrojem stresu, ale zároveň udržuje respondenty v ostražitosti a tím pomáhá předcházet nebo včas čelit případným rizikům. V tomto ohledu může mít určitá míra stresu pozitivní vliv, ale nesmí dojít do fáze, kdy bude pracovníka ovládat. Uvědomění si rizik může zaměstnance vést ke zvyšování fyzické kondice a tréninku sebeobrany. Tyto fyzické aktivity mohou zpětně pozitivně působit na psychiku.

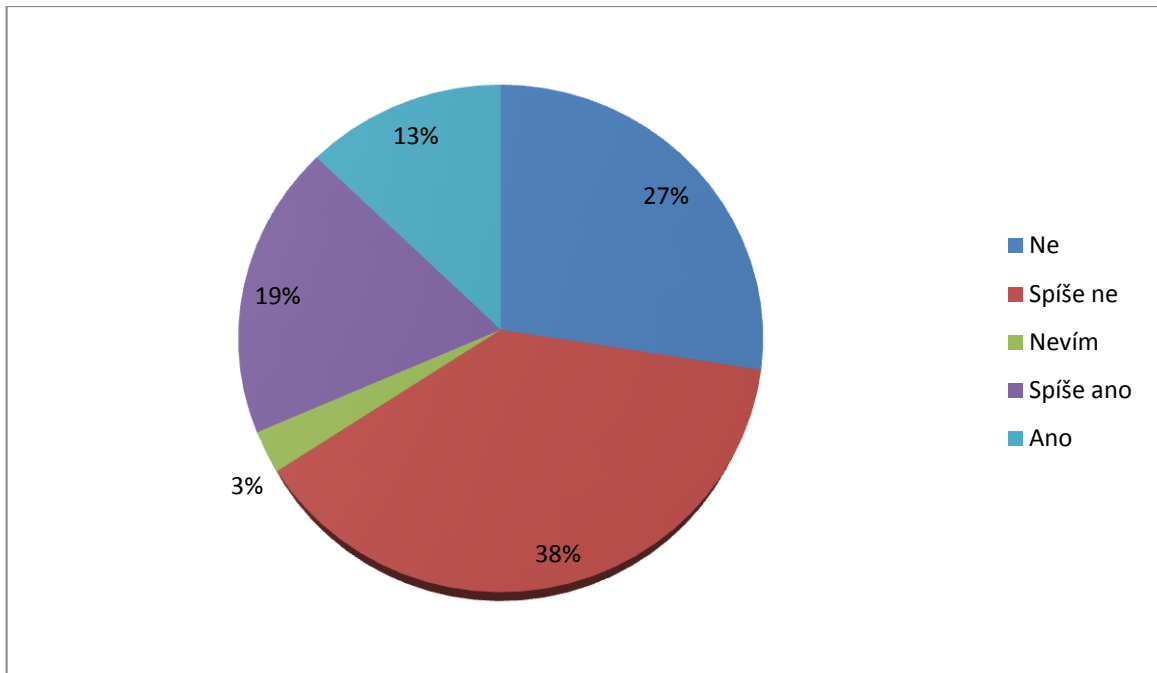
Graf č. 9 – Máte obavy před příchodem na pracoviště, co Vás dnes zase čeká?



Zdroj: vlastní zdroj

Na takto položenou otázku odpovědělo 86% respondentů záporně a jen 14% respondentů připustilo, že se již před příchodem do zaměstnání obávají možných konfliktů. Těchto 14% respondentů je velmi silně ohroženo stresem. Vliv na jejich odpověď může mít i jejich pracovní zařazení. Respondenti se specializací na dopravu pracující v centru města řeší denně desítky dopravních přestupků i s osobami, které se často chovají velmi vulgárně až agresivně.

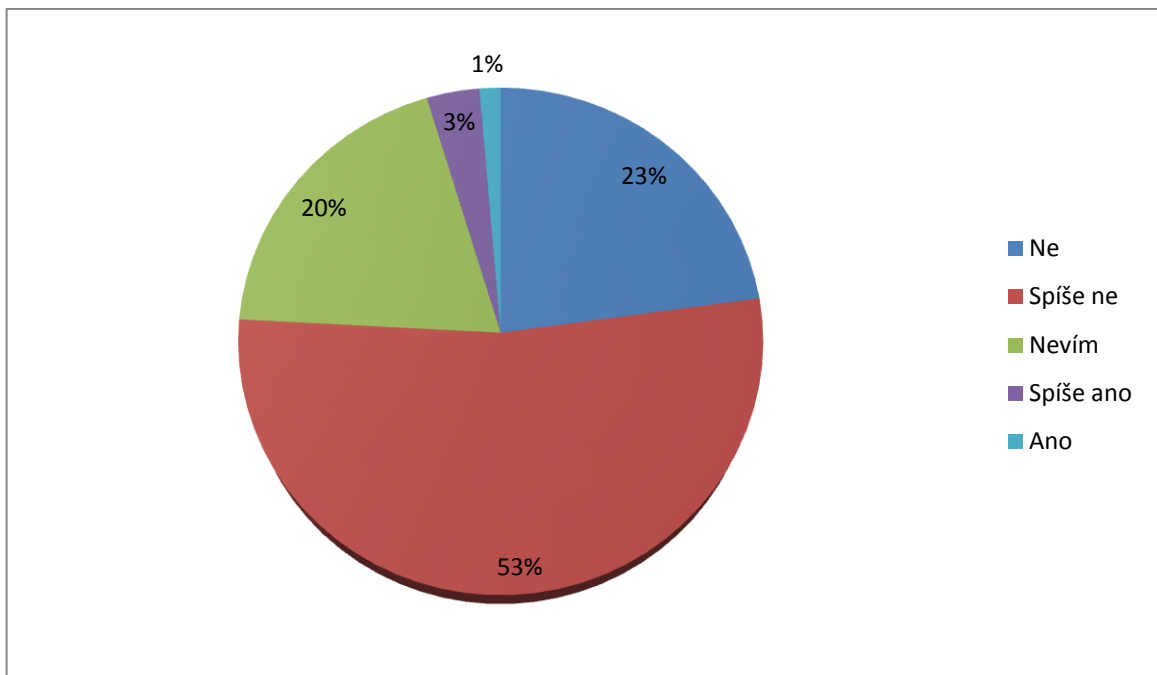
Graf č. 10 – Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné materiální zázemí (ochranné pomůcky)?



Zdroj: vlastní zdroj

Psychická pohoda je velmi úzce spojena s pohodou fyzickou. Proto je materiální zázemí jedním z faktorů ovlivňujícím psychickou pohodu pracovníka. Vzhledem k tomu, že na výše uvedenou otázku odpovědělo 65% respondentů negativně, může zlepšením materiálního zázemí zaměstnavatel aktivně bojovat proti stresu a případnému syndromu vyhoření zaměstnanců.

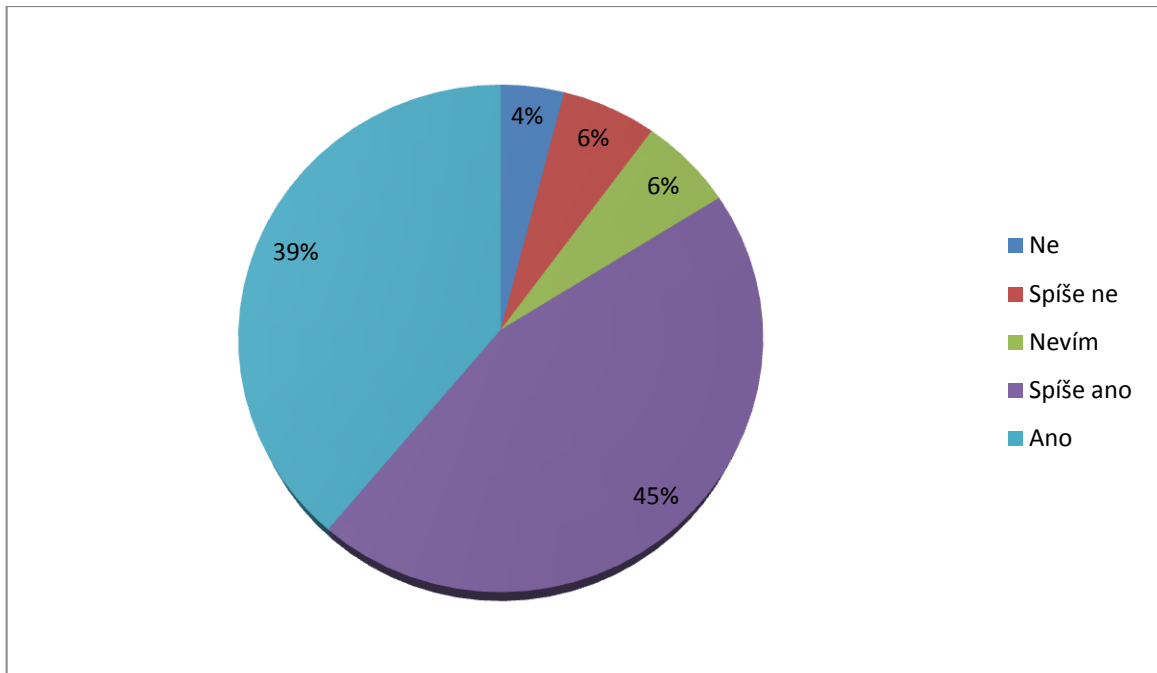
Graf č. 11 – Přemýšlíte nad pracovními záležitostmi i po pracovní době?



Zdroj: vlastní zdroj

Z výše uvedené grafu vyplývá, že 76% respondentů uvádí, že po skončení pracovní doby dokáží své pracovní záležitosti ponechat na pracovišti a domů odcházejí s čistou hlavou. Z hlediska cíle tohoto výzkumu je tento výsledek velice pozitivní. Protože relaxovat dokáže jen ten, kdo se dokáže psychicky uvolnit a soustředit se na to, co právě dělá.

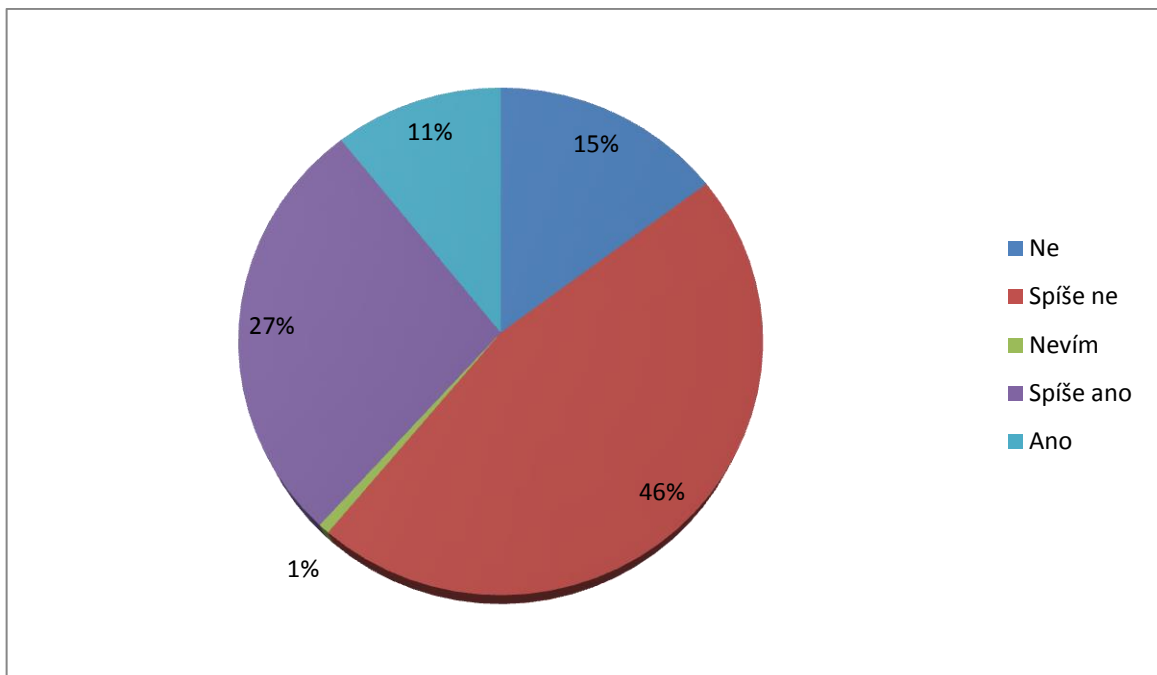
Graf č. 12 – Věnujete se svým koníčkům nebo jiným volnočasovým činnostem, u kterých relaxujete?



Zdroj: vlastní zdroj

Volnočasové aktivity jsou velmi důležité v boji proti stresu, pozitivním zjištěním je, že 84% respondentů na otázku, zda dokáží ve svém volném čase soustředit svoji pozornost i na jiné věci než je práce, odpovědělo kladně. Při zájmových činnostech se respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku kladně, dokáží zcela oprostit od pracovních problémů a věnují se sportu nebo jiným zájmovým činnostem. Tento způsob odpočinku pomáhá lépe snášet stresové situace. Respondenti, kteří nedokáží volno využít k plnohodnotné relaxaci (10%), mohou trpět mnohem více stresem a psychickými výkyvy.

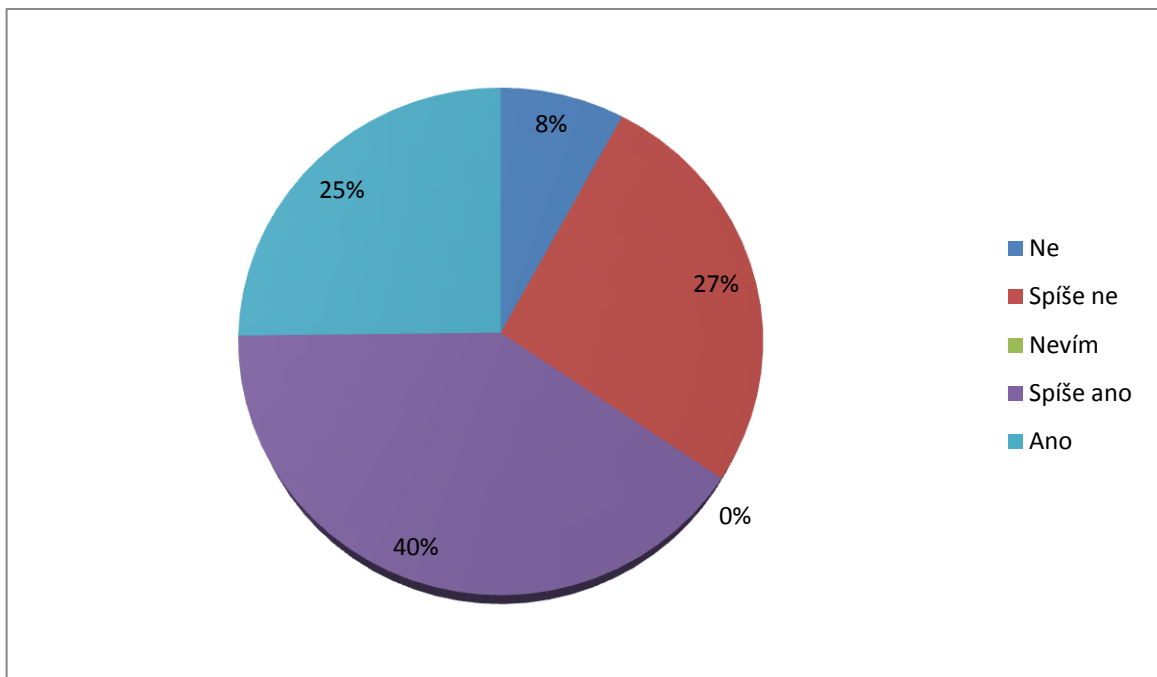
Graf č. 13 – Máte problémy se spánkem?



Zdroj: vlastní zdroj

Na tuto otázku odpovědělo 61% respondentů záporně a 38% respondentů připustilo, že mají problémy se spánkem. Dle celonárodních statistik (zdroj: www.e-mrtvemore.cz/podle-zdravotnich-potizi/nespavost-a-jine-poruchy-spanku.html) trpí poruchami spánku 80% lidí v pracovním poměru. Nejčastější příčinou nespavosti je stres. Dalším důvodem problémů se spánkem u respondentů by mohl být směnný režim. Dopolnední spánek po noční směně vede k útlumu metabolických procesů. Denní světlo zastavuje sekreci hormonu melatoninu, hormonu navozujícího spánek. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že ve srovnání s celonárodními statistikami víc jak 60% strážníků Městské policie Plzeň netrpí poruchami spánku, což je z hlediska cíle výzkumu této práce velmi pozitivní výsledek.

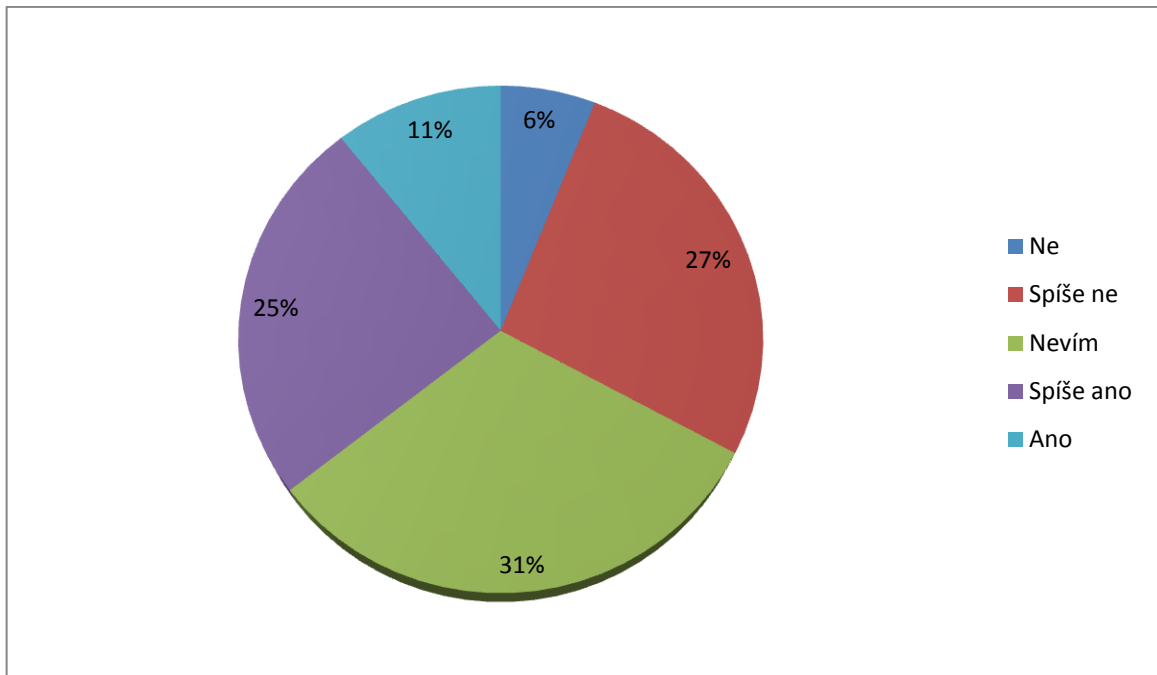
Graf č. 14 – Trpíte bolestmi (hlavy, zad)?



Zdroj: vlastní zdroj

Z grafu č. 14 plyne, že 65% respondentů má zdravotní potíže. Bolesti hlavy a zad mohou být v případě zaměstnanců městské policie způsobeny nerovnoměrně zatěžovanými svaly při pochůzkové činnosti. Bolest zad v oblasti krční páteře může být způsobena nesprávným sezením při práci na PC. Další možná příčina těchto potíží by mohla spočívat v nedostatečném dýchání. Nesprávné dýchání je úzce spjaté s psychikou a stresem.

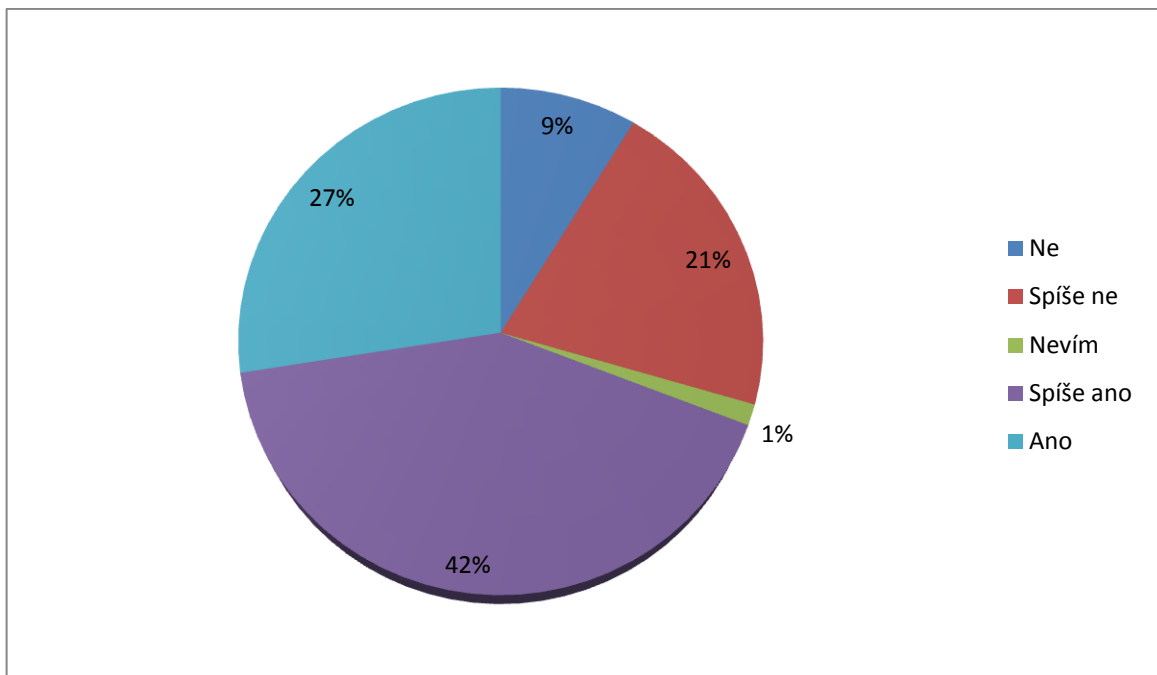
Graf č. 15 – Podráždí Vás i věci, které Vám dříve nevadily?



Zdroj: vlastní zdroj

Na tuto otázku odpovědělo 33% respondentů záporně a 36% respondentů kladně. Záporně odpovídali převážně respondenti s kratší odbornou praxí do 5 let. Podrážděnost souvisí s dlouhotrvajícím stresem a může vést k emocionálnímu vyhoření nebo i ke vzniku deprese. Jedním z projevů syndromu vyhoření je i neadekvátní reakce na situace, při kterých by jinak k podrážděné reakci nedošlo.

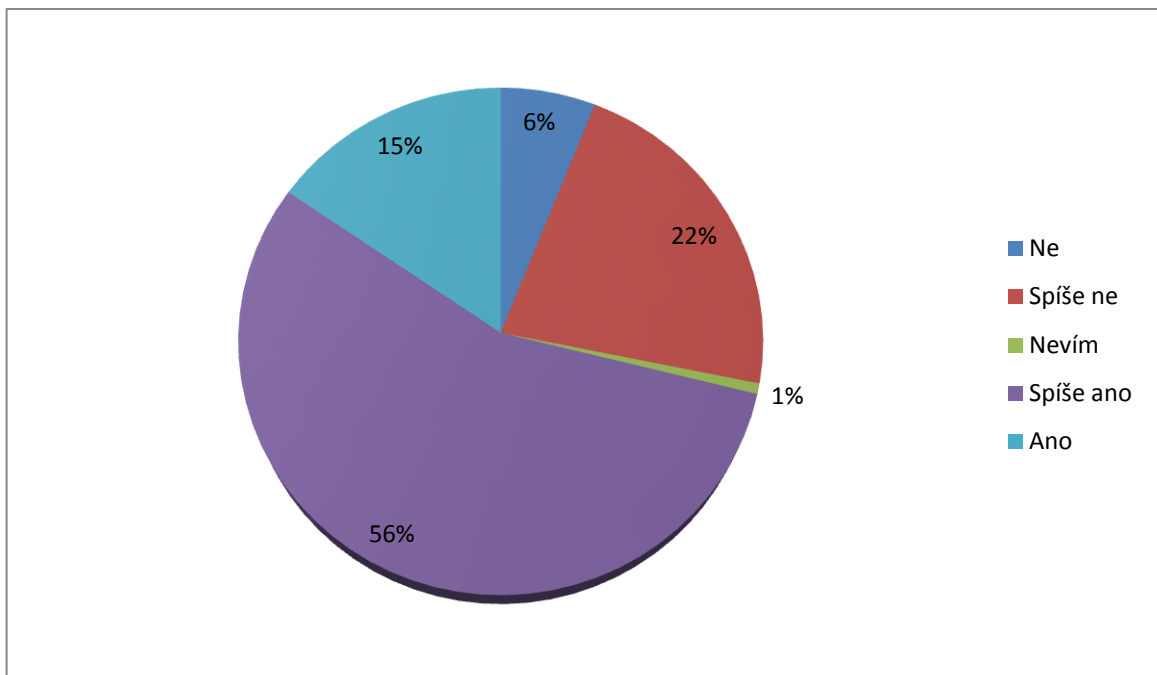
Graf č. 16 – Pracujete pod časovým tlakem?



Zdroj: vlastní zdroj

Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, 69% respondentů je přesvědčeno, že pracuje pod časovým tlakem. Odborníci se většinou shodují na tom, že určitá míra tlaku dokáže zaměstnance motivovat k vyšším výkonům. Překročením dané hranice tlaku na zaměstnance dojde k poklesu jeho výkonnosti. Zvyšování výkonnosti a produktivity cíleným tlakem by měl zaměstnavatel využívat jen krátkodobě, jelikož jeho dlouhodobé působení negativně ovlivní psychiku zaměstnance.

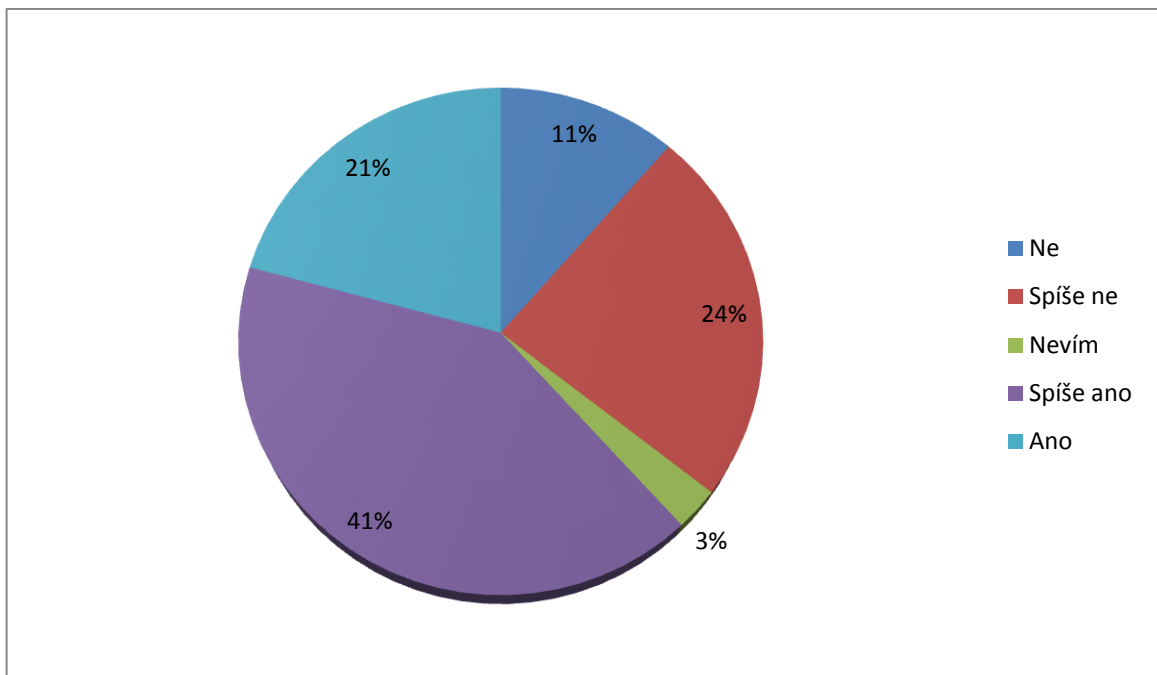
Graf č. 17 – Ovlivní Vaši psychiku negativní emoce osob, s kterými jednáte?



Zdroj: vlastní zdroj

71% procent dotazovaných respondentů je přesvědčeno, že na ně osoby, s nimiž jednají z úřední povinnosti, přenášejí negativní emoce. Jedná se o velmi stresový faktor, který může výrazným způsobem přispět ke vzniku stresu u respondenta. V této oblasti je velmi důležité, aby zaměstnavatel se svými zaměstnanci pracoval a poskytl jim možnost účasti na různých seminářích a školeních zaměřených na tuto problematiku.

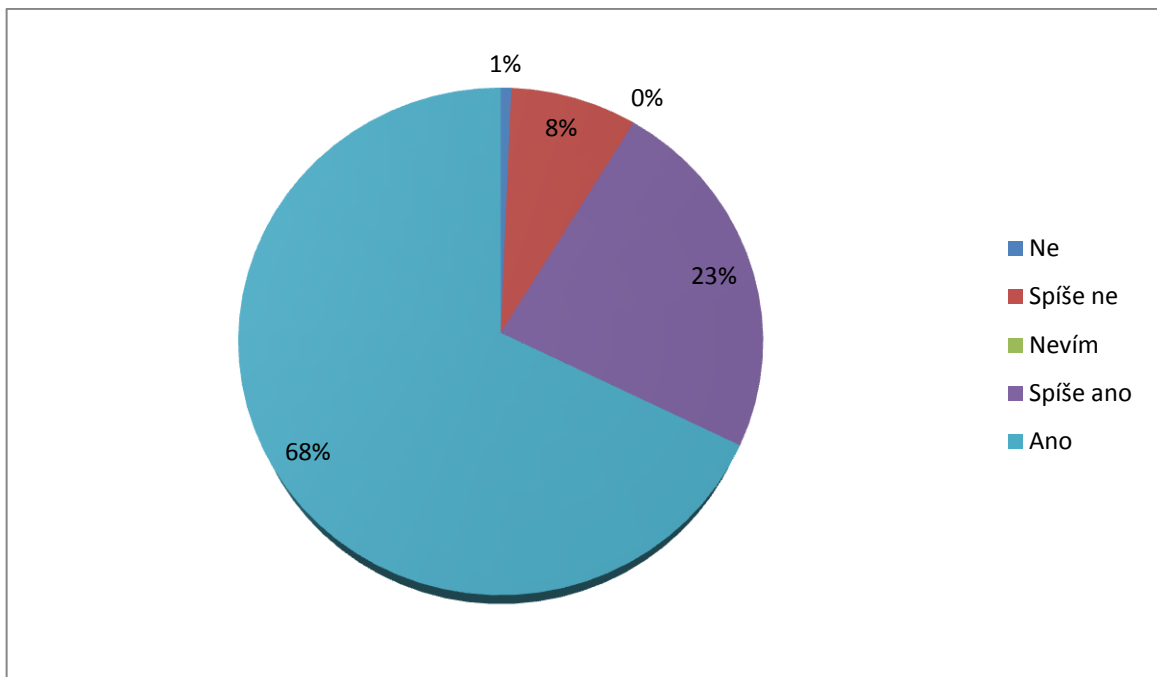
Graf č. 18 – Dáváte zaměstnavateli podněty ke zlepšení výkonu služby?



Zdroj: vlastní zdroj

Z odpovědi na tuto otázku vyplývá, že 62% respondentů má zájem se aktivně zapojovat do provozu organizace, má zájem na jejím dobrém fungování a věří, že se zaměstnavatel jejich podněty bude zabývat a tuto snahu ocení. Na tuto otázku odpovídali kladně respondenti napříč všemi věkovými skupinami, což je velmi pozitivní zjištění, obzvláště uvědomíme-li si, že $\frac{3}{4}$ respondentů pracuje u organizace déle jak 10 let.

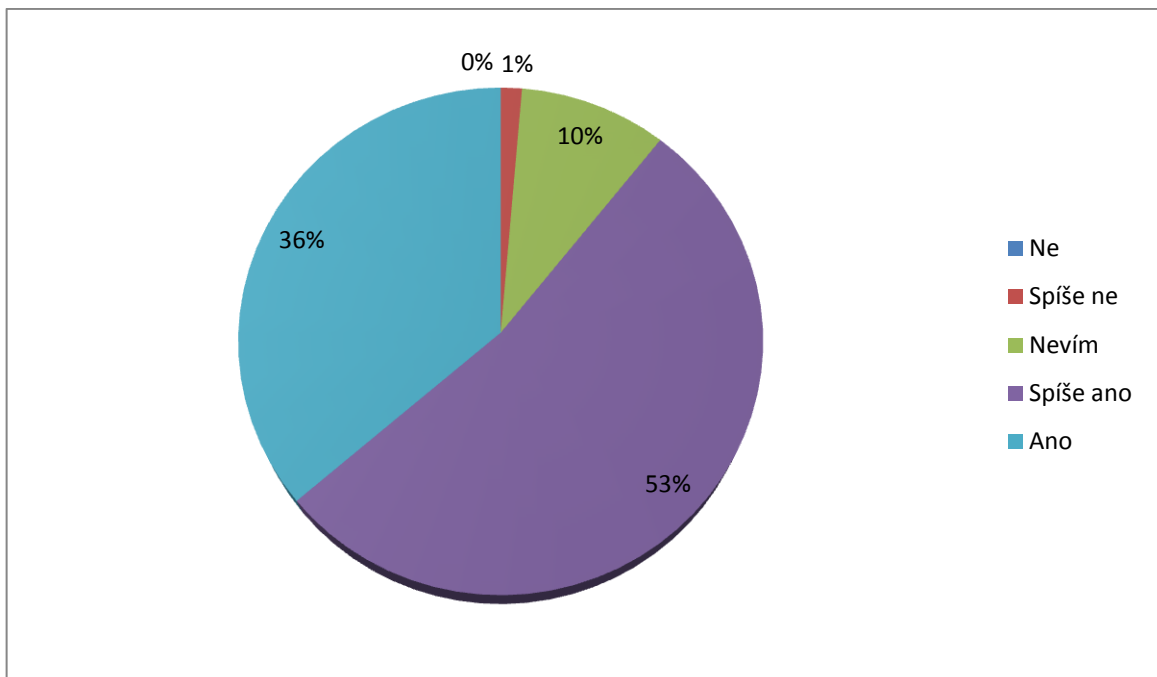
Graf č. 19 – Máte stabilní rodinné zázemí?



Zdroj: vlastní zdroj

Přesto, že tato otázka zdánlivě nesouvisí s ohrožením zaměstnance stresem, lze ji považovat za stěžejní a zjištění, že 91% respondentů, je přesvědčeno, že má stabilní rodinné zázemí, je velmi pozitivní. Zaměstnanec, který přichází do zaměstnání v psychické pohodě, nebo se vrací domů, kde najde stabilní rodinné zázemí, dokáže se stresem na pracovišti lépe bojovat, a samozřejmě bude podávat vyšší pracovní výkony.

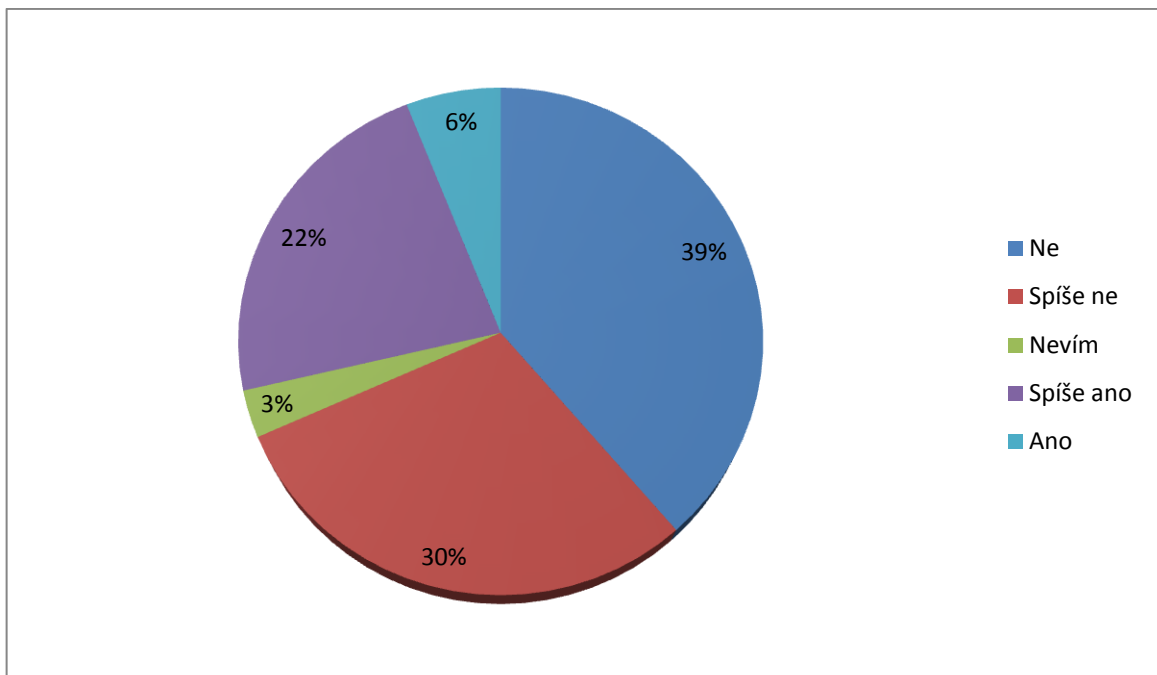
Graf č. 20 - Umíte oddělit pracovní záležitosti od soukromých?



Zdroj: vlastní zdroj

Na výše položenou otázku odpovědělo 89% respondentů kladně, což je dalším pozitivním zjištěním. Pokud respondent dokáže tyto záležitosti oddělovat, nenarušuje si jimi své rodinné zázemí, které mu pomáhá k vyšší psychické odolnosti.

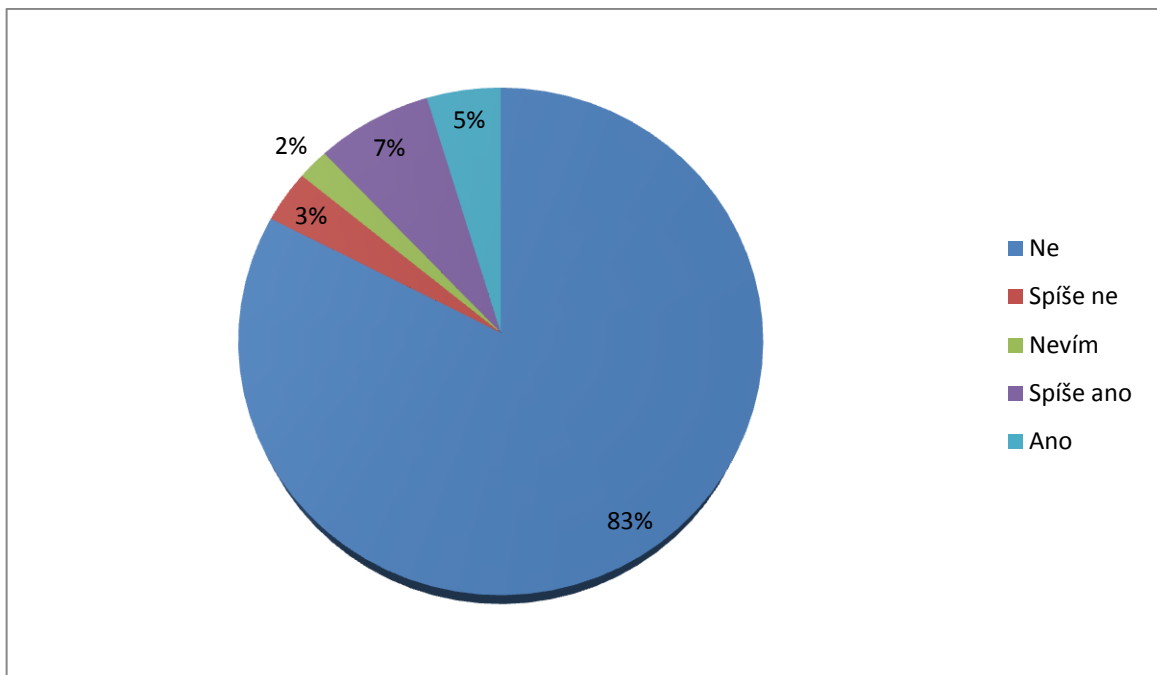
Graf č. 21 – Dokáže Váš nadřízený ocenit dobře vykonanou práci?



Zdroj: vlastní zdroj

Jedná o velmi důležitý faktor, který dokáže značnou měrou ovlivnit psychiku zaměstnance, který se v zaměstnání lépe cítí, je motivován a podává vyšší pracovní výkony. Pokud nadřízený dokáže ocenit dobrou práci a jeho případná kritika je věcná a konstruktivní, přijímá toto zaměstnanec kladně. I zdánlivě banální pochvala dokáže zaměstnance silně motivovat a občas dokáže nahradit finanční odměnu. Proto zjištění, že 28% respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně, je pozitivní, ale zaměstnavatel zde má velký prostor v motivaci zaměstnanců.

Graf č. 22 – Přemýšlíte o změně profese?



Zdroj: vlastní zdroj

Naprostá většina respondentů tj. přesně 86%, neuvažuje o změně profese. Kladně na tuto otázku odpovídali téměř výhradně respondenti s délkou odborné praxe do 10 let. Tato skutečnost koresponduje i se zjištěním z grafu č. 4, kde 62% respondentů vnímá své zaměstnání jako stabilní, a i přes to, že není tato práce dostatečně finančně ohodnocena, nepřemýšlí o její změně.

4.1 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Empirickým šetřením provedeným dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že strážníci Městské policie Plzeň patří do kategorie zaměstnanců, kteří jsou vystaveni vysoké stresové zátěži. Při své pracovní činnosti čelí vlivům, které ovlivňují jejich psychiku, což vyplývá z odpovědí na výše uvedené otázky. Mezi hlavní stresové faktory patří vnímání této profese veřejností, kdy na otázku č. 6 (Hodnotí Vaši profesi Vaše okolí pozitivně?) odpovědělo negativně 66% respondentů. Většina respondentů nevnímá svoji profesi jako bezpečnou a pociťuje obavy o svůj život a zdraví, což vyplynulo z odpovědí na otázku č. 8 (Vnímáte svoji práci jako bezpečnou?), toto koresponduje i s odpověďmi na otázku č. 10 (Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné materiální zázemí (ochranné pomůcky)?), kdy 65% respondentů je přesvědčeno, že ze strany zaměstnavatele nemají dostatečné materiální zázemí. Dále je většina respondentů přesvědčena, že nemá dostatek času na zvládnutí svých pracovních povinností, což vyplynulo z odpovědí na otázku č. 16 (Pracujete pod časovým tlakem?), na kterou odpovědělo kladně 69% respondentů, kteří zároveň přiznávají, že je ovlivňují emoce negativně naladěných lidí, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 17 (Ovlivní Vaši psychiku negativní emoce osob, s kterými jednáte?), na kterou kladně odpovědělo 71% respondentů. 33% respondentů přiznalo, že neadekvátně reagují i na situace, které lze snadno, i s nadhledem, řešit, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 15 (Podráždí Vás i věci, které Vám dříve nevadily?). Negativním zjištěním je i skutečnost, že 38% respondentů přiznává problémy se spánkem, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 13 (Máte problémy se spánkem?), které nemusí být způsobeny jen ovlivněním osoby stresem, ale mohou být následkem směnného provozu a působit jako faktor přispívající ke vzniku stresu. Podobně odpovídali respondenti i na otázku č. 14 (Trpíte bolestmi (hlavy, zad)?), kdy 65% respondentů přiznalo zdravotní potíže, které stejně jako v předchozí otázce nemusí být zatím důsledkem stresu, ale jednou z budoucích příčin vzniku stresu.

Naopak velmi pozitivním zjištěním je, že 74% respondentů jejich práce naplňuje, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 3 (Jeví se Vám vaše práce zajímavá a pestrá?) a to i přes skutečnost, že většina z nich pracuje na této pozici více jak 10 let. S ohledem na výše uvedenou délku praxe u Městské policie Plzeň většina respondentů překvapivě uvádí, že se stále aktivně zapojuje do řešení problematiky této práce, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 18 (Dáváte zaměstnavateli podněty ke zlepšení výkonu

služby?). Tato skutečnost mě zaujala, a proto jsem s ní dále pracoval. Bylo zjištěno, že v této oblasti jsou aktivnější ženy, které byly v kladných odpovědích zastoupeny 63%, ale délka odborné praxe již na odpovědi neměla téměř žádný vliv a nelze říct, že by nějaká věková skupina byla v této oblasti aktivnější. Jedním z významných faktorů v boji proti stresu je skutečnost, že 84% respondentů je přesvědčeno o své schopnosti relaxovat, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 12 (Věnujete se svým koníčkům nebo jiným volnočasovým činnostem, u kterých relaxujete?), a ještě větší část respondentů, tj. 86%, chce i nadále v této profesi setrvat, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 22 (Přemýšlíte o změně profese?). Kladně se vyjadřují respondenti i ke svým vztahům na pracovišti a ke svému rodinnému zázemí, kdy 84% z nich vnímá pozitivně vztahy s kolegy na pracovišti, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 7 (Máte dobré vztahy s kolegy na pracovišti?), a dokonce 91% respondentů považuje své rodinné zázemí za stabilní, což vyplynulo z odpovědi na otázku č. 19 (Máte stabilní rodinné zázemí?). Z mého pohledu jsou poslední dva uvedené výsledky možná nejdůležitějšími faktory působícími na psychiku respondenta, kdy porušením i jednoho z nich dojde ke značnému narušení psychické rovnováhy, a tím ke zhoršení odolnosti proti stresovým faktorům.

4.2 ZHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Na základě informací získaných z výsledků dotazníkového šetření byly dvě hypotézy potvrzeny a jedna vyvrácena.

Hypotéza č. 1. Zaměstnavatel má značné možnosti k vytvoření pracovního prostředí, které může zlepšit psychickou pohodu zaměstnanců

Z provedeného empirického šetření vyplývá, že tato hypotéza je pravdivá, což lze vyvodit z odpovědi na otázku č. 6 (Vnímáte svoje zaměstnání jako stabilní?), otázku č. 7 (Máte dobré vztahy s kolegy na pracovišti?), otázku č. 10 (Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné materiální zázemí (ochranné pomůcky)?) a otázku č. 21 (Dokáže Váš nadřízený ocenit dobře vykonanou práci?).

Hypotéza č. 2. Náchylnost ke stresu nesouvisí jen s pracovními podmínkami.

Z provedeného empirického šetření vyplývá, že tato hypotéza je pravdivá, což lze vyvodit z odpovědí na otázku č. 12 (Věnujete se svým koníčkům nebo jiným volno časovým činnostem, u kterých relaxujete?) a otázku č. 19 (Máte stabilní rodinné zázemí?).

Hypotéza č. 3. Syndromem vyhoření trpí převážně zaměstnanci s délkou odborné praxe nad 15 let.

Z provedeného empirického šetření vyplývá, že tato hypotéza není pravdivá, což lze vyvodit zejména z odpovědi na otázku č. 18 (Dáváte zaměstnavateli podněty ke zlepšení výkonu služby?), na kterou odpovídali kladně respondenti napříč všemi věkovými kategoriemi a odpovědi na otázku č. 22 (Přemýšlíte o změně profese?), na kterou odpovídali záporně především respondenti s délkou odborné praxe nad 10 let.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

V dnešní uspěchané době, která je typická svým dynamickým vývojem, kdy se musí každý jedinec neustále orientovat v inovacích ve všech odvětvích, vytváří tento fakt již sám o sobě stresové prostředí. Tím spíše, jedná-li se o osobu, která pracuje u městské policie na pozici strážníka a musí se vyrovnávat s velmi častými změnami legislativy a jsou na jeho bezchybný výkon kladeny vysoké nároky, jelikož je dnes běžné, že si občané přibírají právní zástupce i k projednávání bagatelních přestupků. K tomu ještě musí ke své práci využívat nejmodernější technologie (digitální alkohol testery, měřiče hluku, PC technika různého druhu, kamerové systémy). Dále musí strážníci každý rok absolvovat fyzické testy a zdravotní prohlídky, které se s přibývajícím věkem vzbuzují v strážnících obavy, zda budou i nadále moci vykonávat svoji profesi. Velmi významným stresovým faktorem jsou zkoušky z odborné způsobilosti strážníka, které musí úspěšně vykonat každé tři roky před zkušební komisí ministerstva vnitra. Neuspění u této zkoušky znamená pro zaměstnance městské policie nemožnost nadále vykonávat oprávnění strážníka. Tato situace je důvodem ukončení pracovního poměru strážníka. Demotivující je i skutečnost, že strážníci projednávají nebo postupují k dalšímu řešení Policii ČR nebo správním orgánů opakovaně stále stejné osoby, které se za jejich jednání nedaří postihnout, nebo se jejich postih mívá účinkem.

Při této práci je skutečně těžké vyhnout se stresu a odolat syndromu vyhoření. Následky těchto negativních faktorů významně ovlivňují nejen psychiku zaměstnance, ale i jeho pracovní nasazení a tím i výsledky celé organizace. U městské policie jako organizace, jejíž hlavní devizou jsou zaměstnanci, nikoli výrobní prostředky, je psychická pohoda zaměstnanců o to důležitější. V případě, že značná část zaměstnanců bude ovlivněna neúměrným stresem, nebo se dostane do fáze vyhoření, bude negativně působit i na nové zaměstnance. Tito noví zaměstnanci pak mohou velmi často ukončit pracovní poměr ještě ve zkušební době, nebo se nechají strhnout osobami vyhořelými k nízkým výkonům a nezájmu o práci. Takový stav může vést ke stagnaci celé organizace, nebo i k poklesu výsledků.

Zhodnocením výsledků z dotazníkového šetření jsem došel k závěru, že nelze určit jen jeden stresový faktor. Faktorů působících na psychiku zaměstnance je několik a je důležité je rozdělit na ty, které může zaměstnavatel ovlivnit a na ty, které ovlivní zaměstnanec sám, případně jeho okolí.

Návrhová část je věnována pouze faktorům, jež může ovlivnit zaměstnavatel. Jsou zde hodnoceny aktivity, které zaměstnavatel realizuje a návrh dalších možných opatření.

V současné době se již zaměstnavatel motivací zaměstnanců zabývá. Jeho snahu motivovat zaměstnance hodnotím kladně a v krátkosti zde představím jeho aktivity v této oblasti. Velkou část práce odvádí i odborová organizace, která pořádá společné zájezdy, organizuje mikulášskou nadílku a společenský večer. Toto jsou akce, do kterých se zapojují celé rodiny. Dále se podařilo zajistit pro zaměstnance volno na regeneraci nad rámec zákoníku práce, jehož délka je 2 až 6 dní v závislosti na délce pracovního poměru u organizace. Každoročně probíhá slavnostní akce, kde zaměstnavatel poděkuje zaměstnancům za jejich práci pro organizaci a ocení zaměstnance za mimořádné činy. Dalším motivačním prvkem, který lze zmínit, je i možnost bezplatného využití městského bazénu, kde si kromě relaxace, zvyšují strážníci svoji fyzickou kondici.

Výše uvedené aktivity by měl zaměstnavatel rozšířit o následující opatření:

- Zaměřit se na školení vedoucích pracovníků tak, aby dokázali lépe pracovat se svými podřízenými po stránce osobní, motivační i kritické
- Poskytnout dostatečné materiální zázemí

- Nastavení systému karierního růstu
- Přispívat ke zvyšování kvalifikace
- Prezentovat městskou policii veřejnosti nejen jako represivní složku, ale jako partnera
- Poskytnutí rekondičních pobytů

Následující doporučení by měla vést ke zvýšení psychické pohody zaměstnanců, k jejich motivaci a k zefektivnění jejich práce.

5.1 ŠKOLENÍ VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Vedoucí pracovníci ovlivňují zásadní měrou sociální klima na pracovišti nebo úseku, který řídí. K tomuto ovlivnění dochází ve dvou rovinách. První rovinou je řízení, rozdělování, kontrolování a následné hodnocení výsledků. Druhou, neméně podstatnou rovinou, kterou mnoho vedoucích pracovníků podceňuje, jsou mezilidské vztahy na pracovišti. Je důležité pracovat s individualitou každé osobnosti a brát ji v potaz při začleňování do kolektivu. Dobrý vedoucí pracovník musí umět naslouchat svým podřízeným. Při jednání s nimi by měli potlačit své emoce a vyvarovat se unáhleným rozhodnutím. Opravdu dobrý vedoucí dokáže i ve vypjatých situacích komunikovat klidně, nezvedat hlas anebo dokonce křičet. Musí dokázat uznat svoji chybu.

Ke zvýšení psychické pohody zaměstnanců, k jejich motivaci a k zefektivnění jejich práce může přispět zavedení pravidelných porad všech zaměstnanců na pracovišti, kde i zaměstnanci budou mít prostor pro předkládání svých návrhů, podnětů a stížností. Dále pak zajištění školení vedoucích pracovníků se zaměřením na řízení lidských zdrojů. Vhodná by byla i školení na asertivní chování a komunikační dovednosti.

5.2 MATERIÁLNÍ ZÁZEMÍ

Poskytnutí kvalitního materiálního zázemí a ochranných pomůcek zvýší fyzickou a následně i psychickou pohodu zaměstnanců. U strážníků pracujících v nepřetržitém provozu, ve 12 hodinových směnách, kdy službu vykonávají zejména pěšky, a to za každých klimatických podmínek, platí výše uvedené skutečnosti dvojnásobně. Důležité jsou také ochranné pomůcky. Při výkonu své činnosti jsou strážníci v kontaktu i s osobami agresivními, ozbrojenými i nakaženými infekčními chorobami.

Tato oblast je podstatná a proto by zaměstnavatelé tuto oblast neměli opomíjet. Nebát se využít všech nových trendů a materiálů, používaných například i v oblasti sportu (funkční pádlo, softshell, apod.). Fyzická pohoda je úzce spjata s psychickou pohodou.

5.3 KARIERNÍ RŮST

Součástí motivace je i možnost karierního růstu, a to nejen do vedoucích funkcí, ale i na méně fyzicky náročné pozice. S přibývajícím věkem se stává 12 hodinová pochůzková činnost velmi náročná. Na starší strážníky může tato skutečnost negativně působit a možný postup na specializovaná pracoviště (kamerový systém, zpracování přestupkové agendy, apod.) se pro ně stává motivačním prvkem.

Zaměstnavatel by měl na této oblasti zapracovat, aby nedocházelo k vyhoření nebo odchodu nejzkušenějších strážníků do jiného sektoru. Bylo by vhodné zapracovat karierní řád do interních předpisů městské policie. Na této oblasti může zaměstnavatel spolupracovat s úřadem práce a případně i čerpat prostředky z dotačních programů.

5.4 ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE

Zvyšováním kvalifikace zaměstnavatel rozšíří odborné znalosti zaměstnanců. Na takového zaměstnance může klást vyšší nároky a ten jej i lépe reprezentuje v očích veřejnosti. Zároveň s tím dochází u zaměstnance ke zvýšení sebevědomí a pocitu, že má větší uplatnění na trhu práce, což kladně působí na jeho psychiku.

Zaměstnavatel by se měl zaměřit se na tuto problematiku, zajistit zaměstnancům možnost účastnit se různých kurzů (jazykové, zdravotní, komunikačních technologií, apod.). Dále navrhuji motivovat zaměstnance k dalšímu studiu a v případě jeho zájmu, jej podpořit například poskytnutím studijního volna.

5.5 POHLED VEŘEJNOSTI NA MĚSTSKOU POLICII

Městská policie je velkou částí veřejnosti negativně vnímána. K tomuto názoru přispívají i média. Veřejnost má městskou policii zafixovanou jen jako tak zvané „botičkáře“, přestože nasazování tak zvaných „botiček“ netvoří ani 10% činnosti městské policie. Nebo o jejím fungování čerpá informace jen s médií, která informují tendenčně. Velmi silně je tato skutečnost vnímána strážníky, což negativně působí na jejich psychiku. Ovlivňuje to však i případné uchazeče o toto povolání.

Spolupráce s médii je velmi důležitá, a proto by bylo vhodné se na tuto oblast zaměřit, informovat média o všech úspěšných zákrocích a probíhajících projektech prevence kriminality. Tyto projekty zaměřit na děti a seniory. Maximálně využít elektronická média, zejména internet (facebook, internetové stránky městské policie). Dále se prezentovat v periodikách vydávaných městem, na vývěsných plochách města a na kulturních akcích pořádaných městem (ukázky práce městské policie). Nemalou roli v tomto případě mohou sehrát i strážníci sami tím, že budou dodržovat „ústrojovou“ kázeň a vždy dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob, s kterými jednají i své vlastní.

5.6 POSKYTNUTÍ REKONDIČNÍCH POBYTŮ

Přispět ke zlepšení psychického stavu zaměstnanců, zvýšení jejich výkonů a zároveň snížení jejich nemocnosti, může zaměstnavatel poskytnutím rekondičních pobytů v lázeňských zařízeních. Možnost získat rekondiční pobyt, by se pro zaměstnance, mohla stát motivačním prvkem za určitých předpokladů. Jednou z podmínek k získání rekondičního pobytu, by bylo odpracování minimálně 10 let u Městské policie Plzeň. Další významnou podmínkou musí být podávání stabilních a kvalitních výsledků ze strany zaměstnance.

Jedná se o velmi finančně nákladný motivační prvek. Zaměstnavatel by náklady mohl snížit rozumnou spoluúčastí (např. 10%) zaměstnance. Výraznější snížení nákladů na rekondiční pobyty, by zaměstnavatel mohl dosáhnout jednáním se zdravotními pojišťovnami, které tyto aktivity podporují. V této oblasti má zaměstnavatel jisté zkušenosti, jelikož v minulosti se zdravotními pojišťovnami vyjednal příspěvek na očkování zaměstnanců Městské policie Plzeň, proti Hepatitidě typu A a B.

Závěr

Bakalářská práce je tvořena dvěma částmi.

První teoretická část je zaměřena na stres a syndrom vyhoření. Za pomoci odborné literatury jsem se snažil orientovat a hlouběji proniknout do této problematiky. Získané informace by měly vést k pochopení, jak jsou konkrétní osoby ohroženy stresem, syndromem vyhoření a jaké jsou fyzické důsledky stresu a syndromu vyhoření.

Druhá část je praktická, směřována ke zjištění, jak jsou strážníci Městské policie Plzeň zasaženi stresem a syndromem vyhoření. Provedený průzkum proběhl formou dotazníkového šetření. Byly stanoveny hlavní stresory a rozděleny na ty, které může ovlivnit zaměstnavatel a které jen zaměstnanec a jeho okolí. Po vyhodnocení zjištěných dat následuje návrhová část s návrhy možných opatření, jimiž může zaměstnavatel ovlivnit psychiku zaměstnance, zvýšit jejich výkonnost a udržet si kvalitní tým.

Jedná se o stresovou profesi, u které je riziko syndromu vyhoření značné. Ze zjištěných údajů lze dále vyvodit, že přes silnou stresovou zátěž, je u strážníků Městské policie Plzeň nízká míra syndromu vyhoření. Jde o pozitivní zjištění, vezmeme-li v potaz, že průzkum probíhal v měsíci únoru, kdy jsou lidé obecně v horší psychické pohodě.

Navržená opatření ve většině případů vyžadují nemalé finanční prostředky, avšak vynaložené náklady se zaměstnavateli mnohonásobně vrátí. Jednak povedou ke zkvalitnění práce a ke zvýšení výkonů. Jak je již výše uvedeno, zaměstnanci jsou hlavním „výrobním prostředkem“ městské policie. Investice do nich je srovnatelná s koupí modernějších výrobních technologií u výrobního odvětví. Naopak proti výrobním technologiím se u městské policie vyplatí investovat do déle sloužících strážníků. Protože zde nový, neznamená automaticky lepší, jeho zapracování trvá několik let a teprve za cca 10 let lze uvést, že dosáhl profesní zralosti. Toto však platí jen za předpokladu, že strážník není natolik ovlivněn faktory stresu, že sklouzne do syndromu vyhoření.

Soupis použité literatury

- (1) Bártová, Z., **JAK ZVLÁDNOUT STRES ZA KATEDROU**, 1 vydání, Prostějov, Computer Media, 2011, ISBN 978-80-7402-110-7
- (2) Birkenbihlová, V., F., **POZITIVNÍ STRES**, Ivo Železný, Praha, 1996, ISBN 80-237-2836-9
- (3) Brockert, S., **OVLÁDÁNÍ STRESU**, 1.vydání, Praha, Melantrich, 1993, ISBN 80-7023-159-9
- (4) Carnegie, D., **JAK PŘKONAT STAROSTI A STRES**, Praha, Práh, 2011, ISBN 978-80-7252-320-7
- (5) Cimický, J., **MINIMUM PROTI STRESU**, Olympia, Praha, 1996, ISBN 80-7033-415-0
- (6) Doubek, P., Herman, E., **DEPRESE A STRES**, Maxdorf, Praha, 2008, ISBN 978-80-7345-157-8
- (7) Gregor, O., **ŽÍT SE STRESEM TO JE KUMŠT**, H a H, Jinočany, ISBN 80-84467-51-8
- (8) Gavora, P., **ÚVOD DO PEDAGOGICKÉHO PRŮZKUMU**, Paido, Brno, 2010, ISBN 978-80-7315-185-0
- (9) Gawain, S., **TVŮRČÍ PŘEDSTAVIVOST**, Pragma, Praha 1991, ISBN 80-85213-04-4
- (10) Henning, C., Keller, G., **ANTISTRESOVÝ PROGRAM PRO UČITELE**, 1. vydání, Praha, Portál, 1996, ISBN 80-7178-093-6
- (11) Honzák, R., **JAK ŽÍT A VYHNOUT SE SYNDROMU VYHOŘENÍ**, Praha, Vyšehrad, spol. s.r.o., 2013, ISBN 978-80-7429-331-3
- (12) Jeklová, M., Reitmayerová, E., **SYNDROM VYHOŘENÍ**, Vzdělávací institut ochrany dětí, Praha, 2006, ISBN 80-86991-74-1
- (13) Joshi, V., **STRES A ZDRAVÍ**, 1 vydání, Praha, Portál, 2007, ISBN 80-7367-211-1
- (14) Kallwass, A., **SYNDROM VYHOŘENÍ – V PRÁCI I OSOBNÍM ŽIVOTĚ**, Praha, Portál, 2007, ISBN 80-7367-299-5
- (15) Kellnerová, H., **ČLOVĚČE NEZLOB SE!**, 1. vydání, Praha, MOTTO, 1995, ISBN 80-85872-27-7

- (16) Kirstová, A., **KNIHA O PŘEKONÁNÍ STRESU**, 1. vydání, Košice, Oriens, 1996, ISBN 80-88828-02-03
- (17) Křivohlavý, J., **JAK ZVLÁDAT STRES**, Praha, Grada, Avicenum, 1994, ISBN 80-7169-121-6
- (18) Křivohlavý, J., **JAK NESTRATIT NADŠENÍ**, Praha, Grada Publishing 1998, ISBN 80-901618-5-5
- (19) Křivohlavý, J., **PSYCHOLOGIE NEMOCI**, 1. vydání, Praha, Grada, 2002, ISBN 80-247-0179-0
- (20) Novák, T., **JAK BOJOVAT SE STRESEM**, 1 VYDANÍ, Praha, Grada, 2014, ISBN 80-247-0695-4
- (21) Olivier, S., **10 JEDNODUCHÝCH KROKŮ, JAK SE ZBAVIT STRESU JEDNOU PRO VŽDY**, Olomouc, Anag, 2009, ISBN 978-80-7263-558-0
- (22) Pospíšil, M., **ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ A STRESU MANIPULACE V KOMUNIKACI**, Pospíšilová Alena, 2007, ISBN 978-80-903529-1-9
- (23) Praško, J, Prašková, H., **ASERTIVITOU PROTI STRESU- 2., PŘEPRACOVANÉ A DOPLNĚNÉ VYDÁNÍ**, Praha, Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1697-8
- (24) Rheinwaldová, E., **DEJTE SBOHEM DISTRESU**, Praha, Scarabeus, 1995, ISBN 80-85901-07-2
- (25) Sinelnikov, V., **OČKOVÁNÍ PROTI STRESU ANEB PSYCHOLOGICKÉ AIKIDO**, Praha, Zvoníci cedry, 2006, 1 vydání, ISBN 80-903302-7-4
- (26) Stok, C., **SYNDROM VYHOŘENÍ A JAK JEJ ZVLÁDNOUT**, 1 vydání, Praha, Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3553-5

Dotazník

Vážení kolegové,

jmenuji se Karel Hais a jsem studentem 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro účely mé bakalářské práce. Tato práce je zaměřena na stres v organizaci a jeho řízení, u specifické skupiny osob, kterou jsou strážníci Městské policie.

Tento dotazník je anonymní a bude využit pouze k tomuto účelu, po zpracování výsledků budou dotazníky skartovány.

Na jednotlivé otázky odpovídejte zaškrtnutím jedné z nadepsaných možností, tak aby se co nejvíce shodovala se skutečností.

Předem Vám děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

Pohlaví	Muž <input type="checkbox"/>	Žena <input type="checkbox"/>
---------	------------------------------	-------------------------------

Dálka trvání pracovního poměru ve funkci strážníka				
0 – 5 let <input type="checkbox"/>	5 – 10 let <input type="checkbox"/>	10 – 15 let <input type="checkbox"/>	15 – 20 let <input type="checkbox"/>	20 a více let <input type="checkbox"/>

Číslo	Otázka	Ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Ano
1	Jeví se Vám vaše práce zajímavá a pestrá?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Vnímáte své zaměstnání jako stabilní?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Je pro Vás práce jen zdrojem příjmů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Hodnotí Vaši profesi Vaše okolí pozitivně?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Máte dobré vztahy s kolegy na pracovišti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Vnímáte Vaší práci jako bezpečnou?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Máte obavy před příchodem na pracoviště, co Vás dnes zase čeká?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné materiální zázemí (ochranné pomůcky)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Přemýšlíte nad pracovními záležitostmi i po pracovní době?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10	Věnujete se svým koníčkům, nebo jiným volno časovým činnostem, u kterých relaxujete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Máte problémy se spánkem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Trpíte bolestmi (hlavy, zad)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Podráždí Vás i věci, které Vám dříve nevadily?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Pracujete pod časovým tlakem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Ovlivní Vaší psychiku negativní emoce osob, s kterými jednáte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Dáváte zaměstnavateli podněty ke zlepšení výkonu služby?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Máte stabilní rodinné zázemí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Umíte oddělit pracovní záležitosti od soukromých?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Dokáže Váš nadřízený ocenit dobře vykonanou práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Přemýšlíte o změně profese?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>