

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Petr Pudil

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

System stress management ve vybrané organizaci  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Pudil**  
Osobní číslo: **E23120**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Systém stress management ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je zaměřit se na faktory způsobující stres ve vybrané organizaci a popsat současný systém stress management. Dále budou navrženy vhodné změny vedoucí k redukci stresu v organizaci.

Osnova:

- Stres v pracovním prostředí, jeho projevy a důsledky.
- Stress management na pracovišti.
- Popis současného systému stress management vybrané organizace.
- Návrh změn a doporučení pro redukci stresu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ALLEN, David. Getting things done. London: Penguin Books Ltd, 2015. ISBN 978-0-143-12568-5.  
CLEGG, Brian a Jana KALOVÁ. Stress management. V kostce. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0617-9.  
FRIEDEL, John a Gabriele Peters-Kühlinger. Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1517-1.  
HOWELL, Derick. Master Stress Management: Reduce Stress, Worry Less, and Improve Your Mood. Discover How to Stay Calm Under Pressure Through Emotional Resilience, Mental Toughness, and Mindfulness Techniques. USA: Inner Growth Media, 2020. ISBN 978-1-7324911-9-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Zapletalová, Ph.D.**  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Systém stress management ve vybrané organizaci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2025

Petr Pudil v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval mé vedoucí práce Ing. Lucii Zapletalové, Ph.D., za vstřícný přístup a odborné vedení. Děkuji také všem respondentům dotazníkového šetření za jejich čas a ochotu. Velké díky patří mé rodině a přátelům za podporu a povzbuzení během celého studia.

## **ANOTACE**

Diplomová práce na téma Systém stress managementu ve vybrané organizaci se zabývá problematikou stresu a stress managementu na pracovišti. Cílem práce je zaměřit se na faktory způsobující stres ve vybrané organizaci a popsat současný systém stress management. Dále budou navrženy vhodné změny vedoucí k redukci stresu v organizaci. Nejprve jsou vymezeny pojmy stres, stresor, stres management, druhy stresu. Dále jsou popsány druhy pracovního stresu, jak zaměstnanci ovlivňují a jaké může mít toto působení následky. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou stanoveny konkrétní návrhy a doporučení, jak stres eliminovat.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Stres, stress management, stresory, strategie zvládnání stresu

## **TITLE**

Stress Management System in a Selected Organization

## **ANNOTATION**

The diploma thesis *Stress Management System in a Selected Organization* deals with the issue of stress and stress management in the workplace. The aim of the thesis is to focus on the factors causing stress in a selected organization and to describe the current stress management system. Suitable changes to reduce stress in the organization will also be proposed. First, the terms stress, stressor, stress management, and types of stress are defined. Then, types of work-related stress are described, including how they affect employees and what consequences they can have. Based on the evaluation of a questionnaire survey, specific proposals and recommendations for eliminating stress are given.

## **KEYWORDS**

Stress, stress management, stressors, stress coping strategies

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 Stres a jeho faktory .....	12
1.1 Druhy stresu .....	14
1.2.1 Eustres .....	15
1.2.2 Distres .....	15
1.2.3 Hyperstres .....	15
1.2.4 Hypostres .....	15
1.2 Stresory .....	17
2 Stres v pracovním prostředí .....	20
2.1 Příčiny pracovního stresu .....	22
2.2 Důsledky pracovního stresu .....	25
2.2.1 Poruchy přizpůsobení v pracovním prostředí .....	26
2.2.2 Syndrom vyhoření .....	26
2.2.3 Přehled profesí s rizikem vzniku syndromu vyhoření .....	27
2.2.4 Příznaky syndromu vyhoření .....	28
2.2.5 Dopady syndromu vyhoření na organizaci .....	29
3 Stress management na pracovišti .....	30
3.1 Definice a cíle stress managementu .....	30
3.2 Definování rolí jako nástroj ke snížení stresorů na pracovišti .....	32
3.3 Coping .....	35
3.4 Work-life balance .....	37
3.5 Time management .....	38
3.6 Home office jako nástroj stress managementu .....	39
4 Metodika práce .....	41
4.1 Sběr dat a zpracování .....	41
4.2 Popis použité metody .....	41
5 Představení organizace .....	43
5.1 Současný stress management vybrané organizace .....	43
6 Výsledky na základě dotazníkového šetření .....	45

7 Návrhy opatření v oblasti stress managementu .....	56
7.1 Oblast Time managementu .....	56
7.1.1 Návrh opatření v oblasti Time managementu.....	56
7.2 Stres na pracovišti.....	57
7.2.2 Návrh opatření v oblasti stresu na pracovišti.....	58
7.3 Optimalizace work-life balance .....	58
7.3.3 Návrh opatření v oblasti work-life balance a snížení stresu .....	58
7.4 Prevence stresu .....	60
7.4.1 Návrh opatření v oblasti prevence stresu.....	60
ZÁVĚR .....	61
POUŽITÁ LITERATURA .....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Základní rozměry stresu .....	16
Obrázek 2: Cyklus zvládání stresu (metoda 8P) .....	31
Obrázek 3: Yerkes-Dodsonův zákon .....	34
Obrázek 4: Reaktivita na stres .....	35
Obrázek 5: Pohlaví respondentů .....	45
Obrázek 6: Věk respondentů .....	45
Obrázek 7: Dosažené vzdělání respondentů .....	46
Obrázek 8: Spokojenost s prací .....	47
Obrázek 9: Definice pracovní role .....	47
Obrázek 10: Projevy stresu .....	48
Obrázek 11: Četnost u jednotlivých stresových faktorů .....	49
Obrázek 12: Faktory způsobující stres .....	51
Obrázek 13: Work-life balance .....	52
Obrázek 14: Četnost pocitu ztráty zájmu o práci .....	53
Obrázek 15: Četnost pocitu vyčerpání či únavy .....	53
Obrázek 16: Zvládání stresu v práci .....	54
Obrázek 17: Způsoby zbavování stresu ve volném čase .....	54
Obrázek 18: Prevence stresu na pracovišti .....	55
Tabulka 1: Životní události způsobující stresovou zátěž .....	18

## ÚVOD

Diplomová práce na téma *System stress management* ve vybrané organizaci se zabývá problematikou stresu a *stress managementu* na pracovišti. V dnešním neustále se zrychlujícím světě se stres stává nedílnou součástí každého dne, každého pracoviště a každého člověka. V mnoha situacích na nás působí stresory, které náš organismus vnímá negativně a při delším působení jej mohou poškodit jak po fyzické stránce, tak i po stránce psychické. Je důležité zmínit, že stresory jsou vnímány každým jedincem individuálně a takto také je nutné k problematice stresu přistupovat.

*Stress management* se zabývá efektivním řízením stresu a pro správný chod každé organizace je klíčový. Jedná se o proces, který zahrnuje metody a strategie pro předcházení stresu, jeho kontrolu a minimalizaci jeho negativních dopadů na zaměstnance. Proto je nutné, aby se touto problematikou každá organizace zabývala.

Cílem práce je zaměřit se na faktory způsobující stres ve vybrané organizaci a popsat současný systém *stress management*. Dále budou navrženy vhodné změny vedoucí k redukci stresu v organizaci.

V úvodní části práce je na základě studia odborné literatury blíže popsán pojem stres, jeho projevy a důsledky a také problematika související se systémem *stress managementu* podniku či organizace.

Další část práce se zaměřuje na výzkum stresu v konkrétní organizaci, a to na pobočce České spořitelny v Hradci Králové. Nejdříve je popsán současný stav *stress managementu* v této organizaci. Další oblastí, které se práce věnuje, je zjištění stresových faktorů a jejich vliv na zaměstnance pobočky, a to pomocí dotazníkového šetření. Vyhodnocení dotazníkového šetření je provedeno grafickou formou.

V závěrečné části práce jsou na základě výsledků výzkumu pro problémové oblasti navržena konkrétní opatření pro efektivní řízení stresu. Tato opatření jsou stanovena přímo pro zaměstnance pobočky, na které probíhalo šetření. Mohou napomoci k lepšímu chodu organizace. Zaměstnanec, který je v psychické i fyzické pohodě je spokojenější, pracuje s minimem chyb a je mnohonásobně produktivnější. Každý zaměstnavatel by se tedy touto problematikou měl zabývat, neboť je to v nejlepším zájmu jeho, podniku i zaměstnanců.

# 1 Stres a jeho faktory

Dnešní velmi rychlá doba s sebou nese značnou psychickou zátěž, se kterou se lidský organismus často nestihá vyrovnat a těžko ji zvládá. Jedním z hlavních témat, které se pojí s psychickou zátěží, je právě stres.

Pojem stres se do českého jazyka dostal pravděpodobně z angličtiny. Konkrétně ze slova „*stress*“, které je odvozeno z latinských slov „*stringere, strinxi, strinctum*“. Jejich význam je „*utahovati, stahovati, zadržovati*“. Pod konkrétním pojmem „*být ve stresu*“ si můžeme představit, že člověk je vystaven různorodým tlakům. [1]

Obecně se jako stres označuje vše, co člověka zatěžuje, tlačí na něj a je mu to nepříjemné. [2]

Stres lze také popsat jako výsledek, který byl způsoben nerovnováhou mezi vnějšími požadavky a vnitřními zdroji, které byly v tu chvíli dostupné a byly potřebné ke splnění těchto požadavků. [3]

Problematika stresu byla poprvé systematicky zkoumána americkým fyziologem Walterem B. Cannonem, který v roce 1915 definoval koncept „*útok nebo útek*“ (*fight/flight*). Tento koncept vycházel z teorie homeostázy, tedy přirozené tendence organismu udržovat vnitřní rovnováhu. Cannon považoval stresovou reakci za kompenzační mechanismus, který organismu umožňuje rychle reagovat na vnější ohrožení. Jeho výzkum se soustředil především na adrenergní autonomní systém, tedy mechanismy řízené adrenalinem a noradrenalinem, které hrají klíčovou roli při akutní stresové reakci. [4]

Významný posun ve vnímání stresu přinesl fyziolog Hans Selye, původem z Maďarska, který později působil v Kanadě. Selye v roce 1936 zavedl pojem stres do lékařské terminologie v odlišném kontextu než Cannon. Jeho výzkum probíhal na myších, kde zjistil, že pokud je organismus vystaven silnému a nespecifickému poškození, například chladu, chirurgickému zákroku, intoxikaci toxickými látkami nebo nadměrné fyzické námaze, projeví se u něj charakteristický syndrom, který nezávisí na povaze podnětu, ale spíše na intenzitě celkového poškození. Tento syndrom Selye označil jako všeobecný adaptační syndrom (GAS – General Adaptation Syndrome) a rozdělil jej do tří fází: poplachové reakce, fáze rezistence a fáze vyčerpání. [4]

Selyeho objev měl zásadní dopad nejen na biologii, ale i na psychologii. Při pozorování válečných pilotů si uvědomil, že vyčerpání způsobené opakovaným stresem má podobné projevy jako jeho experimentální zjištění u zvířat. Na základě toho formuloval teorii

psychosociálního stresu, kdy nejen fyzické, ale i psychické faktory mohou vyvolat podobné biologické reakce jako fyzické poškození organismu. Tato teorie se ukázala jako klíčová pro pochopení souvislostí mezi stresem a lidským zdravím. Potvrdilo se, že dlouhodobé psychické trauma může vést ke stejným fyziologickým důsledkům jako trauma tělesné. Tím se stres stal jedním ze základních pojmů v oblasti psychosomatického přístupu. [4]

Selye tehdy definoval stres jako „*nespecifickou reakci těla na jakoukoli požadovanou změnu*“. Selye tvrdil, že stres není jen nervové napětí nebo emocionální vzrušení, protože se vyskytuje i u rostlin, bakterií či pod anestézií. Zdůrazňoval, že stres není možné zcela eliminovat – už jen samotné udržení života vyžaduje energii, a proto stres existuje i během spánku. [4]

Selyeho pojetí stresu bylo kontroverzní. Někteří kritici tvrdili, že jeho definice je příliš biologická a nebere v úvahu psychologické faktory. Jiní ji považovali za příliš obecnou. Přesto jeho koncept umožnil hlubší výzkum stresu napříč různými organismy. [4]

V současnosti je stres široce zkoumaným fenoménem, který se objevuje nejen v oblasti medicíny, ale i v psychologii, sociologii a ekonomii. Evropská unie upozorňuje na nutnost komplexního přístupu ke stresu a doporučuje, aby nebyl vnímán pouze v čistě fyziologickém kontextu. K vymezení a studiu stresu se používají tři základní přístupy: technický, fyziologický a psychologický. Technický přístup chápe stres jako negativní faktor pracovního prostředí, který způsobuje zdravotní potíže. Fyziologický přístup se soustředí na reakce organismu na stresory a vnímá stres jako přirozený fyziologický jev. Psychologický přístup pak vnímá stres jako dynamickou interakci mezi jedincem a jeho prostředím, kde záleží na individuálním vnímání a zvládnání situací. [5]

Původně byl stres vnímán pouze jako soubor příznaků doprovázejících chronická onemocnění, dnes ho ale chápeme jako reakci organismu na psychickou, emoční nebo fyzickou zátěž. Postupem času se však význam tohoto pojmu rozšířil a již není vnímán pouze jako soubor tělesných projevů spojených s nemocemi, ale jako celková reakce organismu na nejrůznější mentální, emoční či fyzické podněty, které narušují jeho rovnováhu. Dnes je obecně přijímáno, že stres nelze považovat za pouhý symptom, ale je také jedním z klíčových faktorů, které přispívají k rozvoji mnoha zdravotních obtíží. [5]

Kromě toho, že stres sám o sobě může být nepříjemný, představuje také významný rizikový faktor pro vznik úzkostných poruch, migrén, závislostí, obezity a srdečních onemocnění. [5]

Selyeho koncept umožnil hlubší výzkum stresu nejen u lidí, ale i na úrovni molekul, genetiky a různých druhů organismů. I přes kritiku zůstává jeho definice klíčovým východiskem pro studium stresu. [5]

## 1.1 Druhy stresu

Stres je neodmyslitelnou součástí lidského života. Představuje přirozenou fyziologickou i psychologickou reakci na různé podněty, které narušují vnitřní rovnováhu člověka. Tento proces zahrnuje aktivaci řady mechanismů, včetně uvolňování hormonů, jako je adrenalin a kortizol, které připravují organismus na tzv. reakci „*bojuj nebo uteč*“. Přestože se stres často vnímá negativně, hraje zásadní roli v adaptaci na změny a výzvy, kterým jedinec čelí. Důležité je však rozlišovat mezi pozitivním a negativním stresem, neboť každý z těchto typů může mít odlišné účinky na fyzické i psychické zdraví.

Každý člověk potřebuje určité množství podnětů, na které reaguje. Jeho nálada a aktivita kolísají od útlumu k vysoké aktivitě, od smutku k radosti. Přirozeně směřuje spíše k většímu vzrušení než k rovnováze. Nedostatek podnětů vede k nudě, a v extrémních případech až k psychické deprivaci, která je sama o sobě silným stresorem (např. odchod do důchodu). Stresové mechanismy jsou součástí života – v přiměřené míře motivují a chrání, ale mohou se spustit i v nevhodných situacích. [1]

V této kapitole je popsáno rozdělení stresu do čtyř kategorií - eustres, distres, hyperstres a hypostres – a jejich význam v kontextu řízení stresu na pracovišti. Systematické členění stresu se stalo předmětem odborného zkoumání ve 20. století, přičemž klíčový přínos k jeho definování měli odborníci z oblasti medicíny, psychologie a neurověd.

Rozdělení stresu na pozitivní a negativní formu zavedl Hans ve své průlomové práci *The Stress of Life* (1956) popsal rozdíl mezi eustresem, který je vnímán jako pozitivní a motivující stres podporující adaptaci, a distresem, který je naopak škodlivý a může vést k fyzickému a psychickému vyčerpání. [1]

K rozšíření Selyeho klasifikace o další dvě kategorie – hyperstres a hypostres – došlo díky českému psychologovi Jaro Křivohlavému v roce 1994. Hyperstres označuje situaci, kdy nároky prostředí překračují adaptační kapacitu jedince, což vede k přetížení a dysfunkčním reakcím. Naopak hypostres popisuje nedostatečnou zátěž, která neaktivuje potřebné adaptační mechanismy a může vést k apatii a snížené motivaci. Křivohlavý tímto přístupem doplnil Selyeho model o kvantitativní rozměr, čímž vytvořil komplexnější rámec pro pochopení různých forem stresu. [1]

### **1.2.1 Eustres**

Eustres představuje formu stresu, která má pozitivní účinky na jedince. Tento typ stresu je krátkodobý, motivuje k lepším výkonům, zvyšuje koncentraci a podporuje osobní rozvoj. Jedinec jej vnímá jako zvládnutelný a vzrušující, což přispívá k jeho psychické odolnosti. Pomáhá jedinci rozvíjet se, zlepšovat výkonnost a adaptovat se na nové situace. Tento typ stresu má krátkodobý charakter. Pozitivní stres nevyčerpává, ale naopak dodává energii. Mezi příklady eustresu patří například pracovní výzvy, příprava na důležitou událost nebo zapojení do nových aktivit. Eustres tedy napomáhá zlepšovat výkon a přispívá k pocitu uspokojení a naplnění. [6]

### **1.2.2 Distres**

Distres je typ stresu, který způsobuje úzkost, snižuje výkonnost a může vést k psychickým i fyzickým problémům. Tento stres může být krátkodobý i dlouhodobý a jedinec jej často vnímá jako obtížně zvládnutelný. Pocity frustrace a bezmoci mohou vést k rozvoji depresivních a úzkostných poruch. Mezi typické příklady distresu patří konflikty ve vztazích, finanční problémy, pracovní nejistota nebo chronická nemoc. [6]

### **1.2.3 Hyperstres**

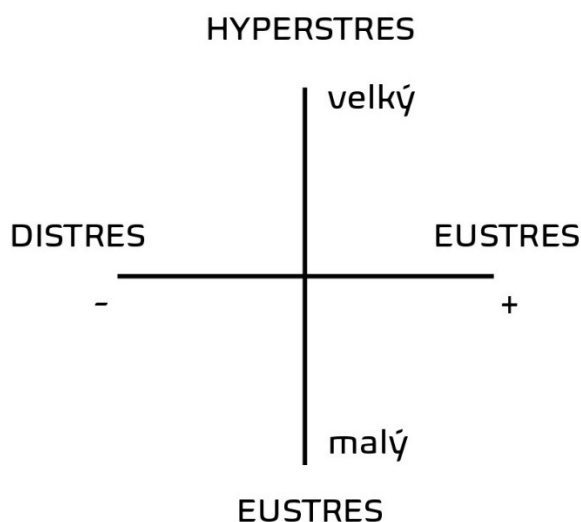
Hyperstres je nadměrný, příliš vysoký stres, jehož intenzita překročila hranici adaptability daného jedince. Hyperstres vede k psychosomatickému zhroucení, tzn. následky tedy zasáhnou kromě psychického zdraví i to fyzické. Samotný stres je přitom přirozenou reakcí organismu na nadměrnou zátěž. [6]

### **1.2.4 Hypostres**

Hypostres znamená „*lehký stres*“. Na rozdíl od hyperstresu jde o zvládnutelný stres malé intenzity. Lidský organismus si na tento typ stresu dokáže bez větších problémů zvyknout, adaptovat se. Při dlouhodobém působení u něj může dojít k převratu do hyperstresu a může tak mít negativní vliv na zdraví jedince. [6]

Popsané dimenze stresu jsou znázorněny na obrázku 1. V jedné rovině je záporně působící stres spojený s negativními pocity a na druhém pólu pak stres spojený s příjemným prožíváním. Na vertikále jsou zobrazeny další dva rozměry stresu podle intenzity jeho působení.

Obrázek 1: Základní rozměry stresu



*Zdroj: vlastní zpracování podle [1]*

Podle amerických doporučení optimální hladina stresu (eustres) podporuje výkon a motivaci. Naopak chronický stres (distres) poškozuje fyzické i psychické zdraví. Zatímco eustres zlepšuje výkonnost, psychosociální distres ji snižuje. Rozhodující je, jak stresovou situaci vyhodnotíme. Například člověk, který vsadí malé částky, zažívá vzrušení bez velkého rizika, zatímco někdo s vysokou sázkou čelí intenzivnímu distresu. Stejná situace tak může být pro různé osoby různě stresující v závislosti na individuální toleranci. [7]

Důležitou součástí výzkumu stresu je rozlišení mezi eustresem a distresem. Zatímco eustres je pozitivní forma stresu, která stimuluje výkon a motivaci, distres představuje škodlivou zátěž, která může vést k fyzickému i psychickému poškození. Každý jedinec má odlišnou míru stresové tolerance, což znamená, že stejná situace může být pro jednoho člověka zdrojem motivace, zatímco pro jiného může být zdrojem úzkosti a vyčerpání. Důležitou roli zde hrají i neurochemické a neurofyzilogické mechanismy, které ovlivňují, jak organismus na stres reaguje. Výzkumy ukazují, že optimální hladina stresu může být prospěšná, zatímco jeho nadměrná nebo chronická podoba má negativní dopad na zdraví. [7]

Celkově lze říci, že výzkum stresu přinesl hlubší pochopení toho, jak tělo i mysl reagují na zátěžové situace. Studie Cannona a Selyeho položily základy pro moderní přístup ke stresovému managementu, který dnes zahrnuje nejen biologické, ale i psychologické a sociální aspekty stresové reakce. Tyto poznatky jsou klíčové nejen pro oblast medicíny

a psychologie, ale i pro každodenní život, kde se efektivní zvládnání stresu stává stále důležitější součástí celkového zdraví a kvality života. [7]

## 1.2 Stresory

Stresor, tedy faktor způsobující stres, je jakýkoliv podnět, který vyvolává stresovou reakci. Může to být vnější událost (např. úmrtí blízkého, rozvod) nebo vnitřní prožitek (např. bolestná vzpomínka). Američtí psychologové Holmes a Rahe v 60. letech sestavili bodový systém hodnocení stresových událostí. Například úmrtí životního partnera má 100 bodů, rozvod 73 bodů, sňatek 50 bodů, Vánoce 12 bodů a drobný přestupek 11 bodů. Celkové skóre se získá sečtením bodů za jednotlivé stresové události, které člověk zažil během posledních 12 měsíců. Výsledné číslo pak ukazuje pravděpodobnost, že stres ovlivní zdravotní stav [8]:

- 150 bodů nebo méně znamená nízké zatížení stresem a malé riziko zhoršení zdraví způsobeného stresem.
- 150 až 300 bodů ukazuje na přibližně 50 % riziko, že se během následujících dvou let projeví zdravotní problémy související se stresem.
- 300 bodů a více znamená výrazné stresové zatížení a zvyšuje riziko vážného narušení zdravotního stavu až na 80 %.

Pokud člověk nasbírá 150–300 bodů za rok, může to ovlivnit jeho zdraví. Překročení 300 bodů má téměř jisté negativní důsledky.

Tabulka 1: Životní události způsobující stresovou zátěž

<b>UDÁLOST</b>	<b>BODY</b>
Úmrtí partnera, partnerky	100
Rozvod	73
Rozvrat manželství	65
Uvěznění	63
Úmrtí blízkého člena rodiny	63
Úraz nebo vážné onemocnění	53
Sňatek	50
Ztráta zaměstnání	47
Usmíření a přebudování manželství	45
Odchod do důchodu	45
Změna zdravotního stavu člena rodiny	44
Těhotenství	40
Sexuální obtíže	39
Přírůstek nového člena do rodiny	39
Změna zaměstnání	39
Změna finančního stavu	38
Úmrtí blízkého přítele	37
Přeřazení na jinou práci	36
Závažné neshody s partnerem	35
Půjčka vyšší než jeden průměrný roční plat	31
Splatnost půjčky	30
Změna odpovědnosti v zaměstnání	29
Syn nebo dcera opouští domov	29
Konflikty s tchánem, tchýní, zetěm, snachou	29
Mimořádný osobní čin nebo výkon	28
Manžel, manželka nastupuje či končí zaměstnání	26
Vstup do školy nebo její ukončení	26
Změna životních podmínek	25
Změna životních zvyklostí	24
Problémy a konflikty se šéfem	23
Změna pracovní doby nebo pracovních podmínek	20
Změna bydliště	20
Změna školy	20
Změna rekreačních aktivit	19
Změna církve nebo politické strany	19
Změna sociálních aktivit	18
Půjčka menší než průměrný roční plat	17
Změna spánkových zvyklostí a režimu	16
Změny v širší rodině (úmrtí, sňatky)	15
Změny stravovacích zvyklostí	15
Vánoce	12
Přestupek (např. dopravní) a jeho projednávání	11

*Zdroj: vlastní zpracování podle [8]*

Bodový systém není univerzální. Někteří lidé reagují na stejné události odlišně. Studie však ukazují, že objektivní skóre lépe odpovídá psychickým a psychosomatickým reakcím než subjektivní vnímání stresu. Obranné mechanismy, jako popření, mohou zkreslovat skutečný dopad stresu. Stres nemusí vyvolávat jen velké události, ale i každodenní nepříjemnosti („*hassles*“), například konflikty nebo drobné problémy. Lidé často podceňují rozdíl mezi subjektivním vnímáním stresu a skutečnou reakcí organismu. Například adrenalinové aktivity (bungie-jumping) mohou vyvolat podobné stresové reakce jako reálné ohrožení. Příkladem je studie o lovcích jelenů, kde se ukázalo, že stres při lovu může vést k výraznému zvýšení srdeční frekvence, arytmiím a ischemii myokardu. Podobně extrémní stres může vyvolat stresovou kardiomyopatii i u lidí bez známek srdečního onemocnění. Naopak pozitivní emoce, jako smích, mohou působit opačně a mít pozitivní účinky na zdraví. [9]

Stresory lze rozdělit do několika kategorií, přičemž jejich dopad závisí na individuálním vnímání situace. Obecně lze stresory rozdělit takto:

1. Osobní negativní stresory – mezi ně patří úmrtí blízké osoby, rozvod, nemoc, ztráta zaměstnání či finanční nestabilita.
2. Osobní pozitivní stresory – například povýšení v práci, sňatek, narození dítěte, stěhování či zahájení studia.
3. Pracovní a vnitřní zdroje distresu – stres může být způsoben nadměrnými pracovními požadavky, konflikty s kolegy, nejistotou ohledně zaměstnání či nedostatečným školením k výkonu povinností.
4. Vnitřní psychické stresory – zahrnují obavy z budoucnosti, perfekcionismus, negativní myšlenkové vzorce či tendenci k prokrastinaci. [9]

## 2 Stres v pracovním prostředí

Stres na pracovišti je považován za druhý nejčastější zdroj stresu, přičemž za nejčastější se obvykle označují osobní a rodinné problémy. Stresové situace může vyvolávat nadměrná kritika, donášení, špatné vztahy mezi kolegy, nedostatek důvěry a další. Zároveň upozorňují na „*investici do vztahů*“. Dobré vztahy na pracovišti jsou nejlepším předpokladem pro úspěšné zvládnání pracovních povinností. Je třeba však na nich pracovat, budovat je. Mezi tyto investice můžeme zařadit například ochotu naslouchat, porozumění, ocenění práce ostatních a další. [2]

Zároveň je třeba počítat s tím, že stres v osobním životě velmi často ovlivňuje život pracovní a platí to i naopak. Stres, ať už v osobní či pracovní rovině významně ovlivňuje pracovní výkon. A to ve špatné soustředěnosti, nespolehlivosti, nedostatku pracovního nasazení, elánu a chuti do práce. [10]

Každý člověk je jedinečný, a tak i zvládnání stresu je člověk od člověka jiné. Někdo se stresu lépe přizpůsobí, někomu tatáž situace může působit velké problémy. To, co jedince dostane pod tlak, většinou nejsou samotné události, ale pocity, které jsou s nimi spojené. To, co pro jednoho znamená spouštěč stresu, nemusí u druhého vyvolat stres žádný. [11]

Pracovní stres vyplývá z nadměrných požadavků kladených na jednotlivce v rámci pracovního procesu. Podle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) více než polovina zaměstnanců v Evropě pociťuje stres na pracovišti jako běžný jev. Nejvíce jsou ohroženi pracovníci v profesích vyžadujících intenzivní kontakt s lidmi, jako jsou učitelé, sociální pracovníci či zdravotnický personál. Výzkum provedený mezi 5 400 učiteli základních škol v České republice ukázal, že více než polovina z nich trpí dlouhodobým stresem, který může vést k syndromu vyhoření. Další studie zaměřená na učitele mateřských škol odhalila, že 18–21 % pedagogů již vykazuje známky vyhoření, přičemž 61–66 % je v ohrožení. U českých lékařů bylo zjištěno, že 34 % vykazuje symptomy vyhoření a 83 % se cítí ohroženo tímto syndromem. Mezi zdravotními sestrami, zejména těmi pracujícími v chirurgických oborech, téměř polovina subjektivně vnímá psychickou zátěž jako vysokou. [12]

Důvody pracovního stresu se dělí na faktory spojené s charakterem práce (monotónnost, časová tíseň, směnný provoz, vysoké nároky na rozhodování a odpovědnost) a faktory sociální (konfliktní vztahy na pracovišti, šikana, nejistota zaměstnání). Dlouhodobý stres na pracovišti může vést k vážným zdravotním komplikacím, snížení pracovní výkonnosti

a vyššímu riziku pracovních úrazů, což má negativní dopady nejen na jednotlivce, ale i na zaměstnavatele. [11]

Stres v práci je jedním z nejčastěji zkoumaných stresorů, přičemž mnoho studií potvrzuje jeho vliv na kardiovaskulární systém. Například chronický pracovní stres zvyšuje riziko ischemické choroby srdeční (ICHS) o 20–50 %. Mezi klíčové modely vysvětlující tento jev patří Karaskův a Theorellův model „*job demand-control*“, který poukazuje na nevyváženost mezi požadavky kladenými na zaměstnance a možnostmi kontrolovat svou práci. Přidáním faktoru sociální podpory bylo zjištěno, že nejvíce ohroženi jsou zaměstnanci s vysokou pracovní zátěží, malou autonomií a nízkou podporou od kolegů. Další významný koncept, Siegristův model „*effort-reward imbalance*“, poukazuje na nerovnováhu mezi vynaloženým úsilím a odpovídající odměnou, což se může projevit nejen v podobě finančního ohodnocení, ale také jistoty zaměstnání nebo společenského uznání. Tento model zvyšuje riziko kardiovaskulárních příhod o 40–60 %, přičemž silnější vztah byl zaznamenán u mužů. Na rozdíl od pracovního stresu je stres související s rodinným životem častěji spojován s ženami. Například ve stockholmské studii měly ženy, které zažívaly vysoký stres v manželství, třikrát vyšší pravděpodobnost recidivy infarktu myokardu. Podobně péče o dlouhodobě nemocného partnera téměř zdvojnásobovala riziko koronárních příhod u žen. [12]

Nízký socioekonomický status je dalším významným faktorem ovlivňujícím zdravotní stav. Studie ukázaly, že osoby s nižším příjmem, vzděláním a horšími pracovními podmínkami mají vyšší riziko kardiovaskulárních onemocnění. Například britská studie Whitehall, která zkoumala státní zaměstnance, zjistila, že úmrtnost na kardiovaskulární choroby se zvyšovala s nižším pracovním postavením, a to i po zohlednění životního stylu a zdravotní péče. Podobná americko-kanadská studie potvrdila, že lidé s nejnižším socioekonomickým statusem mají téměř dvojnásobně vyšší výskyt náhlé srdeční zástavy oproti těm s nejvyšším statusem, přičemž rozdíl byl nejvýraznější u osob mladších 65 let. [12]

Za hlavní příčiny vyšší nemocnosti osob s nižším socioekonomickým postavením se považuje nejen méně zdravý životní styl (kouření, obezita, sedavý způsob života), ale i psychosociální faktory, jako jsou stres v práci, finanční nejistota, izolace a vyšší výskyt úzkostných a depresivních stavů. Navíc se u těchto osob častěji setkáváme s nižší ochotou dodržovat léčebná a preventivní opatření. Chronické stresory se často překrývají a jejich individuální dopad je obtížné oddělit. Mezinárodní studie Interheart, která zahrnovala více

než 15 000 pacientů s akutním infarktem myokardu a 14 800 kontrol, prokázala, že psychosociální faktory, jako jsou stres v práci a doma, finanční nejistota, ztráta kontroly nad životem a deprese, významně přispívají k riziku infarktu. Výsledky ukázaly, že tyto faktory zvyšují riziko akutního infarktu myokardu až 2,6krát, čímž se řadí mezi nejvýznamnější ovlivnitelné rizikové faktory spolu s kouřením, diabetem a hypertenzí. [12]

## 2.1 Příčiny pracovního stresu

Mezi příčiny pracovního stresu s nejvyšší prioritou, to znamená na pomyslném žebříku nejistot na nejvyšší příčce, je nejistota, zda jedinec nepřijde o práci. Mezi další nejistoty patří např. nejistota, zda nebudeme přeřazeni na pracoviště, kde nechceme pracovat, zda nebudeme muset pracovat pod vedením někoho, kdo byl v hierarchii až za námi a zda budeme povýšeni. [13]

Podle světové zdravotnické organizace (WHO – World Health Organization) je pracovní stres odpověď na vystavení pracovním požadavkům, které zaměstnanec nemůže zvládnout, protože neodpovídají jeho znalostem a schopnostem. Uvádí, že v Evropě 28 % pracovníků trpí stresem, který je spojený s prací.

Obecné příčiny stresu v práci jsou:

- Organizační problémy  
Špatná organizace práce vede k frustrujícím situacím, kdy není možné efektivně a rychle rozhodovat o důležitých záležitostech. Často není jasné, kdo má odpovědnost za klíčová rozhodnutí, a organizační postupy bývají neefektivní a zdlouhavé.
- Nedostatek personálu  
Chybějící pracovníci nebo neobsazené klíčové pozice způsobují, že zaměstnanci musí vykonávat úkoly přesahující jejich kvalifikaci a kompetence, což zvyšuje stres.
- Dlouhá pracovní doba  
V ekonomicky vyspělých zemích vede tlak na vysoký pracovní výkon k prodloužení pracovní doby. Dlouhé směny zvyšují riziko zdravotních problémů a mohou negativně ovlivnit osobní život i možnosti relaxace.
- Nízká prestiž, malý plat a omezené možnosti povýšení  
Dostatečné finanční ohodnocení a kvalitní pracovní prostředí snižují stres a zvyšují motivaci. Možnost kariérního růstu a pocit uznání působí jako důležité motivační faktory. Jejich absence často vede k frustraci a stresu z nenaplněných ambicí.

- Zbytečné administrativní procedury  
Přílišné papírování, nadměrné vyplňování formulářů a zbytečné schůzky zdržují zaměstnance od efektivní práce a mohou vést k pocitu ztraceného času.
- Nejistota  
Nejasná budoucnost zaměstnání patří mezi hlavní zdroje pracovního stresu. Nejistota se může týkat nejen ztráty zaměstnání, ale i změn v pracovním zařazení nebo podřízenosti.

Konkrétní příčiny stresu v práci jsou:

- Nejasně definované role  
Pokud zaměstnanec nemá jasně vymezené povinnosti a odpovědnosti, je pro něj složité stanovit priority a efektivně rozdělit svůj čas, což vede ke stresu.
- Konflikt rolí  
Někdy jsou různé aspekty pracovní role neslučitelné, což vytváří stresové situace. Konflikt může vzniknout například tam, kde existují protichůdná pravidla nebo kde zaměstnanec musí balancovat mezi více náročnými povinnostmi.
- Perfekcionismus a nerealistická očekávání  
Vysoké nároky na vlastní výkon vedou k frustraci, pokud zaměstnanec nikdy není spokojen se svým výsledkem. Perfekcionismus může bránit v efektivitě a snižovat pracovní spokojenost.
- Nedostatek pravomocí  
Možnost ovlivňovat rozhodovací procesy snižuje stres. Pokud zaměstnanec vidí chyby a navrhuje zlepšení, ale jeho podněty nejsou vyslyšeny, může se cítit frustrovaný či demotivovaný.
- Konflikty s nadřízenými  
Nadřízení mají velký vliv na pracovní podmínky a povinnosti zaměstnanců. Konfliktní vztahy, neustálá kritika nebo nedostatek podpory mohou být významným zdrojem stresu.
- Přepracování a časová tíseň  
Dlouhodobá práce pod tlakem bez dostatečných přestávek snižuje výkonnost a vede k vyčerpání. Pravidelný odpočinek a rozumné pracovní tempo jsou klíčové pro udržení duševní pohody.

- Špatná komunikace  
Nedostatečné informační toky mohou vést k chybným rozhodnutím, zbytečné práci a pocitu ztráty kontroly nad situací.
- Konflikty s kolegy  
Napjaté mezilidské vztahy v týmu mohou snižovat pracovní výkon. Prostředí plné vzájemného obviňování a vyhýbání se odpovědnosti vytváří atmosféru stresu a nedůvěry.
- Nemožnost dokončit práci  
Pocit uspokojení z práce pramení z úspěšného dokončení úkolů. Pokud je zaměstnanec nucen přesouvat se na jiné úkoly dříve, než dokončí ty stávající, může to vést k frustraci.

Příčiny stresu související s pracovními úkoly jsou:

- Nároční klienti či podřízení  
Profese, které zahrnují častý kontakt s lidmi, přináší riziko konfliktů. Práce s náročnými klienty nebo podřízenými často znamená nemožnost dosáhnout plné spokojenosti všech stran, což zvyšuje stres.
- Nedostatečné školení  
Zaměstnanci se mohou cítit nepřipraveni na nové úkoly, pokud jejich profesní dovednosti neodpovídají nárokům práce. Rychlé změny v pracovním prostředí často předbíhají možnosti dalšího vzdělávání.
- Citová angažovanost  
Emoce nelze v pracovním životě jednoduše potlačit. Zdravotníci, sociální pracovníci a manažeři často čelí stresu způsobenému nutností přijímat obtížná rozhodnutí, která ovlivňují životy ostatních.
- Zodpovědnost za důležitá rozhodnutí  
Osoby na vedoucích a manažerských pozicích nesou odpovědnost za rozhodnutí s dalekosáhlými důsledky. Stres z takové zodpovědnosti může být značný, zejména pokud se jedná o rozhodnutí s finančním nebo lidským dopadem.

- Neschopnost pomoci nebo efektivně zasáhnout  
Pokud zaměstnanec vyvine maximální úsilí, ale přesto nemůže dosáhnout požadovaného výsledku, může pociťovat frustraci a bezmoc, což jsou faktory vedoucí k pracovnímu stresu. [13]

Obecně mohou být považovány za nejčastější příčiny psychické zátěže a stresu z ní vyplývající zejména:

- **Problémové situace**, které musí jedinec řešit, a na které nemá dostatek zkušeností.
- **Nepřiměřené úkoly a požadavky**, které jsou v rozporu s fyzickými nebo psychickými silami.
- **Překážky a bariéry** omezující prostor.
- **Frustraci**, tedy zmaření možnosti uspokojit své potřeby, a to v pracovním nebo i v soukromém životě. [14]

## 2.2 Důsledky pracovního stresu

Pracovní stres představuje velké riziko pro rozvoj psychických problémů, jakými jsou například deprese, poruchy nálad a úzkosti. V populaci produktivního věku, která vyhledává zdravotní péči, se téměř 60 % dotazovaných přiznalo, že zažívají stres nízké či vyšší úrovně. Mezi zaměstnanými ženami a muži, kteří v pracovní neschopnosti nejsou, zhruba jedna třetina vnímá velký stres na pracovišti. Tyto skutečnosti představují velké riziko, že doposud zdraví lidé dříve či později onemocní. Včasné rozpoznání stresových situací, pomoc a léčba pracovníků, kteří tento stres zažívají, je významným krokem v prevenci nemocí způsobených stresem. [15]

Při silnějších projevech stresu, trvajících delší dobu se u jednotlivců projevuje těchto šest příznaků těžkých nemocí:

- Palpitace – bušení srdce – zrychlená, nepravidelná činnost srdce.
- Bolest a sevření za hrudní kostí.
- Nechutenství a plynatost v břišní oblasti.
- Křečovitě bolesti v dolní části břicha a průjem.
- Časté nucení k moči.
- Exantém – vyrážka v obličeji. [6]

Další příznaky souvisejícími se stresem mohou být ještě zvýšení krevního tlaku, poruchy prokrvení (studené ruce a nohy), ztuhlé svaly a sucho v ústech. [16]

### **2.2.1 Poruchy přizpůsobení v pracovním prostředí**

Poruchy přizpůsobení v pracovním prostředí vznikají jako reakce na významnou životní změnu nebo stresovou událost, která vyžaduje adaptaci na nové podmínky. V pracovním prostředí mohou být spouštěčem například reorganizace firmy, změna pracovního místa, konflikty mezi zaměstnanci či vysoké pracovní nároky. Tyto situace mohou u některých jedinců vést k emoční nepohodě, snížené výkonnosti a narušení sociálních vztahů na pracovišti. Jednotlivci s poruchou přizpůsobení často trpí úzkostnými a depresivními příznaky, mají pocit, že se nedokážou s novou situací vyrovnat, a jejich pracovní výkon se zhoršuje. Může se u nich objevit také podrážděnost, impulzivní chování nebo snížená motivace k práci. Závažnost této poruchy závisí na individuálních predispozicích, naučených dovednostech zvládání stresu a podpoře ze sociálního okolí. [17]

Poruchy přizpůsobení v kontextu firemního stress managementu vyžadují preventivní přístup, který zahrnuje podporu zaměstnanců během změn, efektivní komunikaci managementu a nabídku programů zaměřených na zvládání stresu. Včasná intervence v podobě psychologické podpory, koučinku nebo organizačních opatření může snížit negativní dopady na pracovní výkon i duševní zdraví zaměstnanců. [17]

### **2.2.2 Syndrom vyhoření**

Pojem „*burnout*“ poprvé použil H. Freudenberger v roce 1974 ve své studii publikované v časopise *Journal of Social Issues*. Od konce 70. let a během 80. let se o syndromu vyhoření začalo intenzivně diskutovat, zejména v profesích, kde je vysoká míra psychické zátěže. Výzkumy z tohoto období ukázaly nárůst odborných studií, přičemž nejvíce jich bylo publikováno v 80. letech. Přestože se později počet nových studií mírně snížil, téma zůstává relevantní, zejména v souvislosti s ekonomickými krizemi a změnami na trhu práce, které přispívají k rostoucí úrovni pracovního stresu. [39]

Vyhoření se nejprve spojovalo s profesemi, kde je klíčovým prvkem práce s lidmi, jako jsou zdravotníci, učitelé nebo policisté. Postupně se však ukázalo, že se může objevit i u jiných zaměstnání – například u právníků, úředníků nebo sociálních pracovníků. Společným jmenovatelem bývá dlouhodobé vystavení chronickému stresu bez adekvátního odpočinku či podpory.

Hlavní rysy syndromu vyhoření lze shrnout takto:

1. Jde především o psychické vyčerpání spojené s dlouhodobým stresem.
2. Typicky postihuje zaměstnance, jejichž práce zahrnuje intenzivní mezilidskou interakci.
3. Projevuje se jak psychickými, tak fyzickými a sociálními symptomy.
4. Klíčovým znakem bývá emoční vyčerpání, snížená motivace a celková únava.
5. Vzniká jako důsledek dlouhodobého pracovního stresu a neefektivních strategií jeho zvládnutí.

V kontextu řízení stresu v organizacích je důležité nejen syndrom vyhoření rozpoznat, ale také mu předcházet. Zaměstnavatelé mohou tento problém zmírnit prostřednictvím efektivní organizace práce, dostatečné podpory zaměstnanců a zaváděním strategií zaměřených na duševní pohodu na pracovišti. [39]

### 2.2.3 Přehled profesí s rizikem vzniku syndromu vyhoření

Syndrom vyhoření se nejčastěji vyskytuje v profesích, kde je intenzivní mezilidská interakce, vysoká míra odpovědnosti a dlouhodobý psychický stres. Mezi nejohroženější skupiny patří zejména:

- **Zdravotníci** – lékaři (zejména v oborech onkologie, chirurgie, JIP, LDN, psychiatrie, gynekologie, pediatrie), zdravotní sestry, laboranti, ošetřovatelé a další zdravotničtí pracovníci.
- **Pomáhající profese** – psychologové, psychoterapeuti, sociální pracovníci.
- **Učitelé** – pedagogové na všech stupních škol, včetně akademických pracovníků.
- **Pracovníci v logistice a dopravě** – dispečeri záchranných složek, dopravy, pracovníci poštovních služeb.
- **Bezpečnostní složky** – policisté, kriminalisté, dozorcí ve věznicích, členové motorizovaných hlídek.
- **Právníci a úředníci** – advokáti, pracovníci bank, orgánů státní správy.
- **Politici a manažeři** – profesionální funkcionáři ve státní správě, sportu, kultuře, vedoucí pracovníci.
- **Poradci a informátoři** – pojišťovací a reklamní agenti, dealeři, zaměstnanci zákaznické podpory.
- **Příslušníci ozbrojených sil** – zejména v závislosti na mezinárodní situaci a celkovém stavu ekonomiky.

- **Duchovní a řádové sestry** – pastorační pracovníci a lidé vykonávající duchovní službu.
- **Výkonnostně orientované profese** – vrcholoví sportovci, umělci a osoby samostatně výdělečně činné.

Nárůst výskytu syndromu vyhoření souvisí se zrychlujícím se životním tempem, rostoucími profesními nároky a trvalým tlakem na vysoký výkon. Tento trend je zvláště patrný v moderních ekonomikách, kde je kladen důraz na efektivitu, konkurenceschopnost a neustálý osobní růst. [39]

#### 2.2.4 Příznaky syndromu vyhoření

Jedním z hlavních faktorů vedoucích k vyhoření je dlouhodobý chronický stres, který je nevyhnutelnou součástí mnoha profesí. Akutní stres sám o sobě nevede k vyhoření, ale pokud je přítomen dlouhodobě a jedinec nemá dostatečné zdroje k jeho zvládnutí, může dojít k postupnému vyčerpání.

Syndrom vyhoření bývá charakterizován jako dlouhodobá reakce na chronické interpersonální stresory v zaměstnání. Důležité faktory zahrnují:

1. **Trvalý požadavek na vysoký výkon** – očekávání neustále vysoké produktivity bez možnosti úlevy nebo přizpůsobení se individuálním potřebám.
2. **Nízký subjektivní pocit odměny** – jedinec má pocit, že jeho úsilí neodpovídá výslednému efektu, což vede k demotivaci.
3. **Emoční vyčerpání** – dlouhodobé vystavení stresu vede k poklesu energie a schopnosti zvládat běžné pracovní nároky.
4. **Odosobnění a cynismus** – jedinec začíná vnímat klienty, pacienty či spolupracovníky spíše jako objekty než jako lidské bytosti.
5. **Pokles sebedůvěry a profesního sebevědomí** – zaměstnanec si přestává věřit, má pocit, že jeho kompetence nestačí na zvládnutí pracovní náplně.

Vyhoření se projevuje nejen poklesem pracovního výkonu, ale i změnami ve vztahu k profesi a ke klientům. Časté jsou pocity frustrace, marnosti a negativní postoje k původně oblíbené práci. V některých případech může vyhoření vést až k úplné změně kariéry nebo k dlouhodobým zdravotním komplikacím. [39]

### 2.2.5 Dopady syndromu vyhoření na organizaci

Syndrom vyhoření neovlivňuje pouze jednotlivce, ale i celou organizaci. Mezi hlavní důsledky patří:

- **Snížená produktivita** – zaměstnanci s vyhořením mají nižší výkonnost a častější absence.
- **Zvýšená fluktuace** – vyhořelí pracovníci často odcházejí, což znamená vyšší náklady na nábor a školení nových zaměstnanců.
- **Horší pracovní atmosféra** – negativní postoj a frustrace vyhořelých kolegů mohou ovlivnit celý tým.
- **Vyšší riziko chyb a konfliktů** – emoční vyčerpání vede k nižší pozornosti, zvýšenému počtu chyb a častějším sporům na pracovišti.

V rámci organizace je proto klíčové zavést strategie prevence a řízení stresu, které pomáhají snížit riziko vyhoření a podporují psychickou pohodu zaměstnanců. K těmto opatřením patří efektivní řízení pracovního zatížení, podpora duševního zdraví, otevřená firemní kultura a možnost pravidelného odpočinku. [39]

### **3 Stress management na pracovišti**

Přestože je stres neoddelitelnou součástí pracovního i osobního života, organizace i jednotlivci se s ním musejí naučit efektivně pracovat, aby minimalizovali jeho negativní dopady na zdraví, mezilidské vztahy a pracovní výkon. Touto oblastí se zabývá stress management. Výsledkem dobrého stress managementu je předcházení stresu. [18]

#### **3.1 Definice a cíle stress managementu**

Stress management představuje soubor strategií, technik a postupů zaměřených na identifikaci, prevenci a zvládání stresu v pracovním prostředí. Jeho hlavním cílem je minimalizovat negativní dopady stresu na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců a zároveň podpořit jejich pracovní výkonnost a spokojenost. Stress management zahrnuje jak individuální přístupy (například relaxační techniky, organizaci práce či zlepšení mezilidské komunikace), tak systémová opatření na úrovni organizace (například zavedení programů na podporu duševního zdraví či flexibilní pracovní režimy). Úloha stress managementu v organizaci spočívá především v ochraně zdraví zaměstnanců, prevenci syndromu vyhoření a snižování fluktuace a absencí. Efektivní stress management zlepšuje pracovní prostředí, posiluje loajalitu zaměstnanců a přispívá k celkové organizační efektivitě. Významným aspektem je rovněž podpora adaptace zaměstnanců na změny, které mohou být zdrojem stresu. [6]

Zdraví zaměstnanců je klíčovým faktorem ovlivňujícím produktivitu a kvalitu práce. Dlouhodobá expozice stresu může vést k fyzickým i psychickým problémům, jako jsou vyčerpání, úzkosti či kardiovaskulární onemocnění. Z tohoto důvodu je implementace účinného stress managementu nezbytná pro udržení zdraví a pracovní pohody zaměstnanců. Z hlediska efektivity organizace přináší systematický přístup ke stress managementu řadu výhod, včetně snížení nákladů spojených s pracovní neschopností, zvýšení výkonnosti a kvality práce a zlepšení firemní kultury. Organizace, které investují do programů na zvládání stresu, jsou vnímány jako atraktivnější zaměstnavatelé a dosahují lepších výsledků v oblasti udržení talentů a zvyšování pracovní spokojenosti.

Cíle procesu zvládání stresu lze definovat takto:

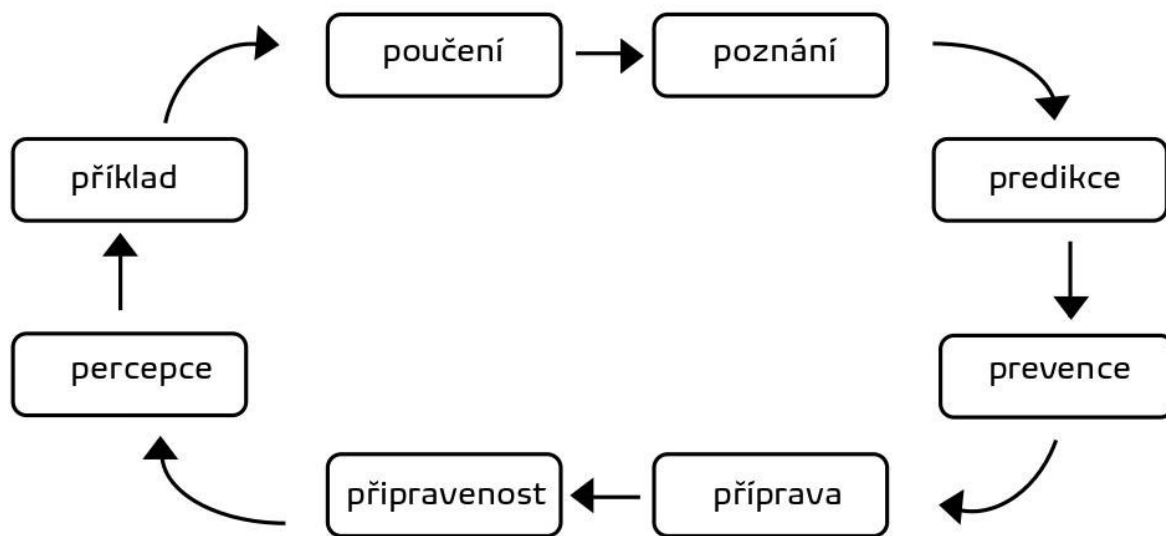
1. Snížit úroveň toho, co člověka ve stresu ohrožuje.
2. Tolerovat – unést to nepříjemné, co se děje.
3. Zachovat si tvář a pozitivní obraz sama sebe (imaginace).
4. Zachovat si emocionální klid (duševní rovnováhu).

5. Zlepšit podmínky, za nichž by bylo možno se po zážitku stresu zregenerovat.

6. Pokračovat v sociální interakci – v životě s druhými lidmi. [6]

Pro zvládnutí chronického stresu vytvořil Plamínek tzv. metodu 8P. Tato metoda umožňuje hlouběji poznat stres a v návaznosti na toto poznání jeho projevy zmírnit. Jde o neustále na sebe navazující proces.

Obrázek 2: Cyklus zvládnání stresu (metoda 8P)



*Zdroj: vlastní zpracování podle [19]*

Jak je zřejmé z obrázku 2, nejdříve je nutné stres poznat (**Poznání**), tím se zbavíme nejistoty a můžeme se stresem bojovat. Vzniku mnohých stresových situací se dá předvídat (**Predikce**), některým se dá dokonce předejít (**Prevence**). Na situace, před kterými se neumíme ochránit, se lze alespoň do určité míry připravit (**Příprava**) a udělat protistresová opatření. Tréninkem lze vypěstovat určitou zásobu reakcí, ze které bude náš organismus vybírat ve stresových situacích. (**Přípravenost**) Důležitým nástrojem zvládnání stresu je změna vědomého vnímání (**Percepce**). To znamená nedovolit distresu, aby člověka ohrožoval. Ostatním lidem můžeme poskytovat vzor, jak se ve stresových situacích chovat a jak je zvládat (**Příklad**). Po odeznění stresu je vhodné nebýt pasivní, ale zhodnotit stres a své chování a vyvodit z tohoto hodnocení důsledky pro další situace (**Poučení**). Tento model na stres pohlíží z obecné roviny, je tedy možné jej aplikovat pro jakýkoliv stresový impuls. [19]

### **3.2 Definování rolí jako nástroj ke snížení stresorů na pracovišti**

Nedostatečně definované nebo konfliktní role mohou být významným stresorem na pracovišti. Tento problém vzniká z nedostatečné jasnosti v cílech pracovníků, klíčových odpovědnostech, očekáváních spolupracovníků a celkovém rozsahu pracovních povinností. Konflikt rolí nastává, když je pracovník nucen plnit úkoly, které jsou v rozporu s jeho osobními hodnotami, nebo když jsou požadavky na jeho práci neslučitelné.

Možná řešení na organizační úrovni jsou:

K eliminaci nebo minimalizaci stresorů na pracovišti je nutné přijmout praktická opatření zaměřená na pracovní podmínky a pracovní prostředí. V oblasti nejasnosti rolí a konfliktů rolí by měla být zajištěna jasná komunikace o povinnostech pracovníků v rámci pracovního týmu i celé organizace.

Pro zvýšení jasnosti rolí je vhodné zavést následující opatření:

- Všem pracovníkům by mělo být poskytnuto vstupní školení a seznámení s jejich rolí v rámci týmu, programu a celé organizace.
- Pracovníkům by mělo být umožněno vypracovat si osobní pracovní plány s jasně definovanými cíli a očekávanými výstupy.
- Mělo by být vytvořeno prostředí, kde jsou pracovníci konzultováni a mohou poskytovat zpětnou vazbu ke změnám ovlivňujícím jejich pracovní úkoly.
- Měl by být zaveden systém pravidelné zpětné vazby, který pracovníkům poskytuje informace o dobře odvedené práci a oblastech ke zlepšení.
- Pracovníci by měli být povzbuzováni k tomu, aby včas konzultovali se svým nadřízeným jakékoli nejasnosti ohledně svých povinností.
- Každý pracovník by měl mít aktuální popis pracovní pozice, který jasně uvádí účel role, vztahy při podávání zpráv a klíčové povinnosti.
- Organizační struktura a linie podřízenosti by měly být transparentní, aby pracovníci věděli, komu jsou zodpovědní a na koho se mohou obrátit s pracovním problémem.
- Po organizační změně nebo restrukturalizaci by mělo být zajištěno, že pracovníci rozumějí novým odpovědnostem. Popisy pracovních pozic by měly být revidovány tak, aby odrážely nové povinnosti.
- Při změnách rolí by měl být využit proces hodnocení výkonu jako příležitost pro pracovníky k vyjádření návrhů na úpravu pracovních procesů.

Pro zvládnutí konfliktu rolí by měla být přijata tato opatření:

- Měly by být minimalizovány neslučitelné požadavky na pracovníky a zajištěna slučitelnost různých pracovních úkolů.
- Měly by být stanoveny jasné vztahy podřízenosti, aby bylo zřejmé, komu je pracovník přímo odpovědný. Pokud je to možné, měl by být pracovník podřízen pouze jednomu nadřízenému.
- Měly by být zavedeny mechanismy umožňující pracovníkům vyjádřit obavy ohledně konfliktů v jejich rolích, například pravidelné týmové schůzky.
- Pokud je to možné, měly by být pracovníkům přidělovány role, které nejsou v rozporu s jejich osobními hodnotami a potřebami.

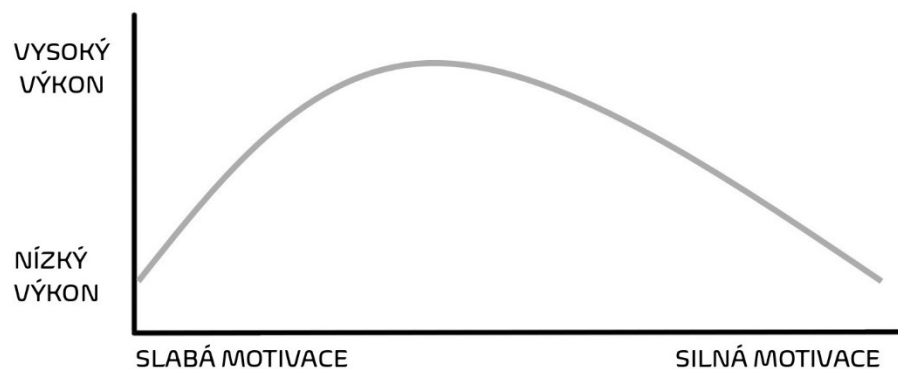
Jasně definování rolí a odpovědností je klíčovým faktorem pro snížení pracovního stresu. Nejasnost rolí vede k napětí a konfliktům, zatímco konflikt rolí vzniká při neslučitelných požadavcích. Na organizační úrovni je důležité zajistit jasnou komunikaci o povinnostech pracovníků, zavést zpětnou vazbu a podporovat otevřenou diskusi. Tato opatření pomáhají vytvářet pracovní prostředí, kde jsou role jasně definovány a konflikty minimalizovány, což přispívá ke snížení stresu na pracovišti. [20]

Pro každou činnost lze definovat určitou optimální úroveň, při které jedinec podá nejlepší výkon. Yerkes-Dodsonův zákon popisuje vztah mezi úrovní stimulace a výkonem člověka. Tento princip je zásadní i pro pochopení vlivu stresu na pracovní výkon a duševní pohodu. Američtí psychologové Robert Mearns Yerkes a John Dillingham Dodson už v roce 1908 zjistili, že mírná úroveň stimulace (např. stresu nebo tlaku) zvyšuje výkon, ale pokud stimulace přesáhne určitou hranici, výkon začne klesat. Tento vztah lze znázornit obrácenou U-křivkou. V kontextu stres managementu můžeme tento zákon aplikovat na rozlišení mezi hypostresem (nedostatečnou úrovní stimulace) a distresem (nadměrným stresem). Hypostres nastává tehdy, když člověk nemá dostatečné podněty k aktivitě, což vede k apatii, snížené motivaci a pocitu stagnace. Lidé v tomto stavu často postrádají výzvy nebo cíle, což může vést k poklesu výkonnosti a celkové nespokojenosti. Naopak, pokud je úroveň stresu příliš vysoká, dochází k přetížení, chybovosti a možnému vyhoření. Klíčové je tedy najít optimální rovnováhu – dostatečně vysokou úroveň stimulace, která podporuje soustředění a produktivitu, ale nezpůsobuje úzkost nebo paralýzu z přetížení. V pracovním prostředí by mělo být cílem managementu nastavit takovou úroveň požadavků a odpovědnosti, která motivuje zaměstnance k maximálnímu výkonu, aniž by se dostali do stavu vyčerpání

nebo naopak nudy. To lze zajistit například přizpůsobením úkolů schopnostem jednotlivců, podporou osobního rozvoje a poskytováním dostatečné autonomie v práci. [21]

Pochopení Yerkes-Dodsonova zákona tak může být klíčem k efektivnímu stres managementu, a to jak na úrovni organizace, tak jednotlivce. Správná míra stimulace umožňuje udržet zdravý pracovní rytmus a předejít negativním dopadům jak hypostresu, tak distresu. Zákon bývá označován jako obrácená U-křivka, která vyjadřuje, že úroveň výkonu při nedostatečné motivaci bude nízká. S růstem motivace roste také úroveň výkonu, ovšem jen do určité míry. Přesáhne-li motivovanost bezpečnou mez, výkon se snižuje, jak je vidět na obrázku číslo 3, který zobrazuje závislost výkonu na motivaci.

Obrázek 3: Yerkes-Dodsonův zákon

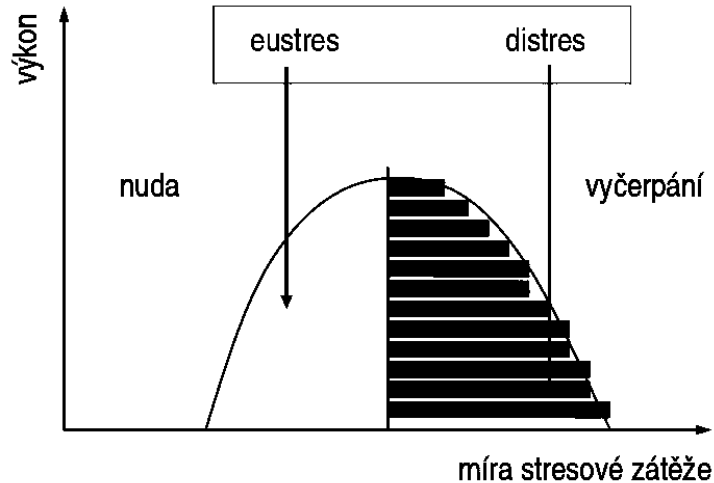


*Zdroj: vlastní zpracování podle [21]*

Yerkes-Dodsonův zákon má praktické využití v mnoha oblastech, jako je pracovní prostředí, vzdělávání nebo sport. Například manažeři mohou optimalizovat pracovní podmínky tak, aby zaměstnanci dosahovali co nejlepších výsledků bez nadměrného stresu. Studenti mohou využít techniky řízení stresu ke zlepšení akademického výkonu, například správným plánováním času a relaxačními cvičeními. Tento zákon ukazuje, že stres nemusí být vždy škodlivý. Klíčem k úspěchu je nalezení rovnováhy mezi motivací a přetížením, aby stres podporoval výkon, ale nevedl k vyhoření. V kontextu řízení stresu je proto důležité naučit se efektivním strategiím, které nám pomohou udržet stres na optimální úrovni a využít ho jako nástroj k dosažení lepších výsledků. [22]

Obdobný jev, ale v jiném kontextu, zobrazuje následující obrázek 4. Je zde znázorněno, že člověk potřebuje aktivizující stresory, na které může reagovat, ale pouze do určité míry. Poté začíná být takové nabuzení spíše nechtěné.

Obrázek 4: Reaktivita na stres



Zdroj: [7]

### 3.3 Coping

Termín „*coping*“ pochází z anglického slova „*cope*“, což znamená „*zvládat něco*“ nebo „*vědět si s něčím rady*“.

Coping je psychologický pojem označující vědomé behaviorální, kognitivní nebo sociální snahy jedince regulovat, omezovat nebo překonávat vnitřní či vnější napětí, které vzniká v důsledku interakce osoby s prostředím. Coping lze chápat jako dynamický proces, který není automatický, ale vyžaduje vědomou snahu a aktivní účast jedince. Coping je odlišný od obranných mechanismů, které jsou převážně nevědomé a zaměřené na intrapsychickou sféru. Naopak coping klade důraz na kontext situace a interakci mezi osobou a prostředím. Coping tedy představuje aktivní proces zvládání stresových situací, kdy jedinec vyhodnocuje situaci a následně volí vhodnou strategii k jejímu řešení. Coping velice úzce souvisí s adaptací. Adaptaci chápeme jako přizpůsobení se a vyrovnání se zátěži, jejíž míra je však pro jedince relativně zvládnutelná. Coping však vyjadřuje boj s nadlimitní zátěží. Zjednodušeně řečeno, v případě copingu se jedná o vyšší stupeň adaptace. [1]

Coping probíhá ve třech základních fázích:

- **Prvotní hodnocení** – jedinec posuzuje, jaké nebezpečí či hrozbu pro něj situace představuje.
- **Druhotné hodnocení** – jedinec zvažuje možnosti řešení situace a vybírá vhodnou copingovou strategii.
- **Přehodnocení** – jedinec získává nové informace či nový pohled na situaci, což může vést ke změně původního hodnocení.

Cílem copingu je změnit stresovou situaci nebo její význam tak, aby se hrozba snížila, případně udržet symptomy stresu ve zvládnutelných mezích. Copingem jsou označovány aktivity, které vedou ke zvládnání stresových situací. Můžeme rozlišovat několik copingových strategií, a to podle toho, jakým způsobem se zaměřují na dosažení cíle, tedy na zdárné vypořádání jedince se stresovými situacemi. [23]

Strategie jsou voleny na základě individuálních charakteristik jedince a konkrétního kontextu situace. Obecně lze copingové strategie rozdělit do několika kategorií podle jejich zaměření:

Strategie podle zaměření na problém či emoce:

- **Strategie orientované na problém** – zahrnují konstruktivní řešení problému, vyhledávání informací či sociální podpory za účelem změny stresující situace.
- **Strategie orientované na emoce** – spočívají v regulaci emocionální reakce na stresující situaci, například přehodnocením významu situace nebo snahou o zmírnění emocionálního napětí.
- **Strategie orientované na únik** – zahrnují vyhýbání se problému či jeho popírání.

Další dělení copingových strategií:

- **Strategie napadení** – aktivní snaha o odstranění problému.
- **Strategie vyhýbání** – snaha vyhnout se problému nebo se od něj distancovat.
- **Strategie posilování vlastní síly** – zaměřené na posilování vlastní sebekontroly a kompetencí.
- **Strategie rezignace** – pasivní postoj spojený s pocity bezmoci a zoufalství.

Kromě pozitivních copingových strategií existují také negativní strategie označované jako maladaptivní coping (malcoping), jako například užívání alkoholu či drog. Tyto strategie mohou krátkodobě ulevit od stresu, ale dlouhodobě vedou ke zvýšení zátěže a zhoršení psychického i fyzického zdraví. [24]

Volba konkrétní copingové strategie závisí na individuálních charakteristikách jedince, jeho předchozích zkušenostech, osobnostních rysech i aktuálním psychickém a fyzickém stavu. Výběr vhodné strategie je klíčový pro efektivní zvládnání stresových situací a zachování duševního zdraví. [25]

### 3.4 Work-life balance

Work-life balance označuje schopnost jednotlivce efektivně sladit pracovní povinnosti s osobním životem tak, aby dosáhl svých profesních cílů a zároveň měl dostatek času na rodinu, přátele a osobní zájmy. Tento koncept se začal formovat již během průmyslové revoluce, kdy odborová hnutí prosazovala zavedení osmihodinového pracovního dne. Samotný termín „*work-life balance*“ se však aktivně začal používat až v průběhu 70. let 20. století a výrazněji se rozšířil v 80. letech. Od roku 2000 se tento koncept stal běžnou součástí politických dokumentů, akademických debat i firemních strategií, zejména v západních zemích. [26]

Manažeři mohou work-life balance implementovat různými způsoby s cílem zmírnit stres zaměstnanců a podpořit jejich výkonnost:

- **Flexibilní pracovní podmínky:** Nabídka flexibilních pracovních režimů, jako je práce z domova, hybridní pracovní režimy či flexibilní pracovní doba, umožňuje zaměstnancům lépe sladit pracovní povinnosti s osobními potřebami a preferencemi.
- **Jasně nastavení hranic mezi prací a volným časem:** Manažeři mohou stanovit pravidla pro komunikaci mimo pracovní dobu a podporovat zaměstnance v respektování těchto pravidel. To zahrnuje například ochranu osobního času v kalendářích či jasné pokyny pro čerpání dovolené.
- **Pravidelné vyhodnocování pracovního zatížení zaměstnanců:** Pravidelné revize pracovního vytížení jednotlivých zaměstnanců pomáhají předcházet přetížení a stresu. Manažeři by měli sledovat množství úkolů a jejich rozložení mezi členy týmu tak, aby nedocházelo k dlouhodobému přetěžování jednotlivců.

- **Podpora rodičů a pečujících zaměstnanců:** Firmy mohou nabízet placenou rodičovskou dovolenou, flexibilní pracovní dobu nebo příspěvky na péči o děti. Tím pomáhají zaměstnancům lépe sladit pracovní povinnosti s rodinnými závazky.
- **Zavádění wellness programů a benefitů:** Manažeři mohou podporovat fyzické i duševní zdraví zaměstnanců prostřednictvím benefitů jako jsou zvýhodněné členství ve fitness centrech, kurzy jógy či mindfulness, organizace workshopů na zvládání stresu nebo poskytování poradenství v oblasti duševního zdraví.
- **Vzdělávání a osvěta:** Organizace mohou pořádat školení či workshopy zaměřené na time management, zvládání stresu nebo efektivní plánování práce a odpočinku. Tato opatření pomáhají zaměstnancům lépe řídit svůj čas a efektivněji oddělovat práci od volného času.

Pro každého člověka může znamenat work-life balance něco jiného – zatímco někteří preferují pevně stanovený režim oddělující práci od osobního života, jiní dávají přednost flexibilnějšímu prolínání obou oblastí podle aktuálních potřeb. Proto je důležité, aby manažeři při implementaci strategií work-life balance naslouchali potřebám svých zaměstnanců a přizpůsobovali opatření individuálním preferencím. [26]

Zajímavým pohledem je také koncept tzv. „*job-craftingu*“, tedy aktivního přizpůsobování pracovní náplně samotnými zaměstnanci tak, aby lépe odpovídala jejich potřebám a zájmům. Výzkumy ukazují, že tento přístup pomáhá snižovat stres a zvyšuje celkovou spokojenost i výkonnost. Dalším zajímavým trendem je posun od sledování odpracovaných hodin směrem k hodnocení výsledků práce – tento přístup umožňuje větší flexibilitu a podporuje efektivitu namísto pouhé přítomnosti na pracovišti. [27]

Celkově lze říci, že správná implementace work-life balance ze strany manažerů vede nejen ke snížení stresu a rizika vyhoření u zaměstnanců, ale také k vyšší motivaci, lepším výkonům i celkové spokojenosti na pracovišti.

### 3.5 Time management

Time management je proces plánování a organizace času s cílem efektivně využít dostupné zdroje a minimalizovat ztrátu času. Pomáhá jednotlivcům lépe zvládat pracovní i osobní povinnosti, zvyšuje produktivitu a umožňuje věnovat se prioritním úkolům.

Efektivní time management zahrnuje různé techniky, jako je stanovení cílů, určování priorit, plánování úkolů a využívání nástrojů pro organizaci času (například kalendáře, to-do listy

nebo digitální aplikace). Hlavním cílem je udržet přehled o povinnostech, snížit zmatek a zvýšit kontrolu nad vlastním časem.

Dobře nastavený time management hraje klíčovou roli při zvládnání stresu. Když člověk ví, co má dělat a kdy to má udělat, snižuje se pocit nejistoty a přetížení. Jasný plán pomáhá rozložit úkoly do menších, zvládnutelných částí, což zvyšuje pocit kontroly a snižuje úzkost. Nedostatečný time management může vést k prokrastinaci, časovému tlaku a pocitu, že úkoly přerůstají přes hlavu. Naopak efektivní správa času umožňuje lépe zvládat pracovní zátěž, předcházet vyhoření a udržovat duševní pohodu. [28]

Mezi hlavní přínosy time managementu pro zvládnání stresu patří:

- **Snížení časového tlaku** – Lepší plánování pomáhá rozložit úkoly v čase a předejít poslednímu stresujícímu shonu.
- **Zvýšení produktivity** – Efektivní využití času vede k rychlejšímu dokončení úkolů a pocitu úspěchu.
- **Lepší rovnováha mezi prací a osobním životem** – Organizovaný čas umožňuje vyhradit si prostor na odpočinek a regeneraci.
- **Prevence vyhoření** – Pravidelné plánování a prioritizace pomáhají udržovat realistická očekávání a vyhnout se přetížení.

Time management tedy není pouze nástrojem pro zvýšení produktivity, ale také klíčovým prvkem v prevenci a zvládnání stresu v každodenním životě. [28]

### **3.6 Home office jako nástroj stres managementu**

Home office se stal běžnou součástí pracovního života, zejména po pandemii COVID-19. Tento model práce přináší mnoho výhod, které mohou pozitivně ovlivnit duševní zdraví zaměstnanců a snížit úroveň stresu.

Jednou z klíčových výhod práce z domova je flexibilita. Zaměstnanci si mohou lépe organizovat svůj čas a přizpůsobit pracovní prostředí svým individuálním potřebám. Odpadá stres spojený s každodenním dojížděním, což umožňuje začít den klidněji – například zdravou snídaní, cvičením nebo krátkou relaxací. Tato kontrola nad vlastním pracovním prostředím a harmonogramem zvyšuje pocit pohody a snižuje riziko vyhoření. Práce z domova také umožňuje vytvořit pracovní prostor, který vyhovuje individuálním preferencím. Někteří lidé preferují klidné prostředí domácí kanceláře, což snižuje rušivé vlivy a napětí spojené

s otevřenými kanceláři. Pro zaměstnance s neurodiverzními potřebami nebo s úzkostmi spojenými se sociální interakcí může být home office efektivním řešením, které jim poskytuje větší komfort a minimalizuje stres. [29]

Díky práci na dálku mají zaměstnanci více času na zdravější životní styl. Mohou si připravovat vyvážená jídla místo spoléhání na nezdravé občerstvení v kanceláři. Zároveň si mohou během dne udělat krátké přestávky na cvičení, což podporuje fyzickou i duševní pohodu. Zdravější tělo přispívá ke snížení úrovně stresu a vyšší produktivitě.

Výzkumy ukazují, že zaměstnanci pracující na dálku zažívají nižší hladinu stresu než ti, kteří pracují v tradičních kancelářích. Důvodem je možnost lépe vyvážit pracovní a osobní život. Home office umožňuje flexibilnější plánování a sladění pracovních povinností s osobními závazky, což vede k větší spokojenosti a lepšímu zvládnutí stresových situací. Nicméně práce z domova přináší i výzvy. Jedním z rizik je osamělost a nedostatek sociální interakce. Dalším problémem může být rozmazání hranic mezi pracovním a osobním životem, což zvyšuje riziko přepracování a vyhoření. K prevenci těchto problémů je důležité nastavit jasné hranice – například stanovit pracovní dobu a vytvořit oddělený pracovní prostor. [29]

Organizace hrají klíčovou roli v podpoře duševního zdraví svých zaměstnanců na dálku. Mohou implementovat programy zaměřené na psychickou pohodu, jako jsou školení pro manažery zaměřená na empatii nebo důvěrné komunikační kanály. Dále mohou nabízet benefity, jako jsou programy zaměstnanecké asistence, přístup k poradenským službám nebo podporu zdravých návyků prostřednictvím wellness platforem.

Zavedením jasných pravidel a podpůrných programů mohou zaměstnavatelé vytvářet prostředí, které nejen minimalizuje stres, ale také podporuje celkovou pohodu zaměstnanců pracujících na dálku. [29]

## 4 Metodika práce

Cílem práce je zaměřit se na faktory způsobující stres ve vybrané organizaci a popsat současný systém stress management. Dále budou navrženy vhodné změny vedoucí k redukci stresu v organizaci.

Předcházející část diplomové práce se zabývala definováním a zkoumáním stresorů na pracovišti, zkoumáním nejčastějších příčin vzniku stresu a také toho, jak může dlouhodobý vliv stresu negativně ovlivňovat pracovníky, ať už se jedná o syndrom vyhoření nebo další faktory popsané v této práci. V návaznosti na výše uvedené skutečnosti byly prostudovány materiály, které pojednávaly o duševním zdraví, copingu, work-life balance.

### 4.1 Sběr dat a zpracování

Pro zjištění faktorů ovlivňujících stres ve vybrané organizaci se jevila vhodná kvantitativní metoda v podobě dotazníku, po jehož vyhodnocení lze navrhnout konkrétní opatření, která povedou k minimalizování stresových faktorů nebo k jejich naprostému odstranění.

Dotazník je možné nazvat interview v písemné podobě, jehož výhody spočívají v úspoře času, finančních prostředků a především anonymitě. Nevýhodou se může jevit menší pružnost, zejména to, že není možné klást doplňující otázky a také to, že příprava dotazníku si vyžaduje mnohem větší pečlivost než příprava interview. [30]

### 4.2 Popis použité metody

Pro dotazníkové šetření autor této diplomové práce vypracoval vlastní dotazník, který obsahuje čtrnáct otázek. Otázky se týkají konkrétních stresorů na pracovišti, pracovního prostředí, pracovní doby, vztahů na pracovišti a také na možnosti odstranění negativního stresu. Otázky byly sestaveny tak, aby postihly co největší škálu problémů popsaných v předchozí části práce.

U možných odpovědí byla použita Liekertova škála, která umožňuje zjistit nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu. V této práci byl zvolen výběr mezi pěti možnostmi škálami. Respondenti na stupnici reprezentující míru souhlasu volili mezi možnostmi například „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „tak napůl“, „spíše nesouhlasím“, „nesouhlasím“. [31]

Dotazník byl vytvořen v nástroji Google Formuláře od společnosti Google, odkaz dotazníku byl kontaktní osobou rozeslán pracovníkům k vyplnění.

Dotazníkové šetření probíhalo v dubnu 2025. Celkem odpovídalo 29 respondentů. Celé znění dotazníku je uvedeno v Příloze A zařazené na konci práce.

Díky online dotazníku se hodnoty jednotlivých odpovědí zaznamenávaly přímo do grafů, které jsou součástí této práce. Odpovědi na každou otázku zvlášť jsou vyhodnoceny graficky a dále pak podrobně rozebrány a okomentovány.

## 5 Představení organizace

Dotazníkové šetření bylo provedeno u pracovníků České spořitelny, a. s., v pobočce Hradec Králové ČSA. Pobočka poskytuje služby pro občany i firmy. Nabízí zřízení a správu běžných a spořicíh účtů, spotřebitelské úvěry, hypotéky, investiční produkty a pojištění. Klienti zde mohou využít poradenství k digitálnímu bankovníctví George. Na pobočce jsou také dostupné hotovostní služby, jako jsou vklady a výběry v korunách i cizích měnách. Součástí budovy je samoobslužná zóna s bankomaty pro vklady a výběry. O klienty se starají bankéři klientské péče, kteří s nimi komunikují osobně i telefonicky, provádějí hotovostní operace, pomáhají se zaváděním digitálních služeb. Pobočka Hradec Králové ČSA je klíčovým místem pro poskytování bankovních služeb v regionu.

Česká spořitelna byla založena v roce 1825, letos tedy slaví 200 let od svého založení. V současné době se jedná o moderní banku zaměřenou na drobné klienty, malé a střední podniky, města a obce. Počtem zaměstnanců, klientů a čistým ziskem se řadí mezi tři nejsilnější banky v naší zemi. Hodnotový systém České spořitelny vystihuje a definuje zaměstnanecké motto: „*Kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody*“. Podle výroční zprávy České spořitelny za rok 2024, zveřejněné v dubnu letošního roku měla Finanční skupina České spořitelny k 31. 12. 2024 celkem 9 674 zaměstnanců, 337 poboček a 4,6 mil. klientů. [32]

### 5.1 Současný stress management vybrané organizace

Pracovníci, kteří byli zapojeni do šetření, jsou v každodenním neustálém kontaktu se zákazníky, a to osobním i telefonickým. Jedná se tedy o náročnou práci s klienty, která se kloubí s přesným dodržováním postupů a standardů předepsaných organizací.

Organizace v současné době poskytuje zaměstnancům podporu v několika oblastech, která má směřovat k pozitivnímu vnímání v rámci stres managementu. Jejich cílem je snížit možné stresové situace a nadměrnou pracovní zátěž a předcházet tak negativním dopadům stresu.

Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům během roku celkem 42 dnů pracovního volna. Jedná se o 25 pracovních dnů dovolené, 12 dnů pro work-life balance a 5 dnů zdravotního volna bez udání důvodu. Zaměstnanci absolvují pravidelná jednodenní i delší školení a kurzy, které jim následně umožňují bezchybnou orientaci v nových produktech, bankovním softwaru i technologiích. Všichni také mají zdarma přístup na vzdělávací platformy. [33]

Každý zaměstnanec se pravidelně setkává se svým vedoucím k reflexi své práce, zda ji zvládá ohledně množství, náročnosti, zastupitelnosti atd. Zaměstnanec má prostor v osobním rozhovoru bez obav vyjádřit své požadavky a podněty ke změně situací, ve kterých se necítí komfortně a mohly by vést k jeho stresovému zatížení. Naopak od vedoucího se mu dostává zpětné vazby vzhledem k jeho práci, což snižuje nejistotu zaměstnance a přispívá k pracovní i osobní pohodě.

Protože téměř všichni zaměstnanci mají psychicky náročnou práci, vedení firmy dbá na to, aby se zaměstnanci mohli krátce odreagovat a načerpat síly pro další práci. V prostorách pracoviště se nachází oddychová zóna, kde si zaměstnanci mohou krátce oddychnout a setkat se s ostatními kolegy. Výhodou těchto prostor je, že umožňují dané osobě na chvilku odejít ze svého pracovního místa, krátce změnit prostředí a oddělit se od řešeného problému.

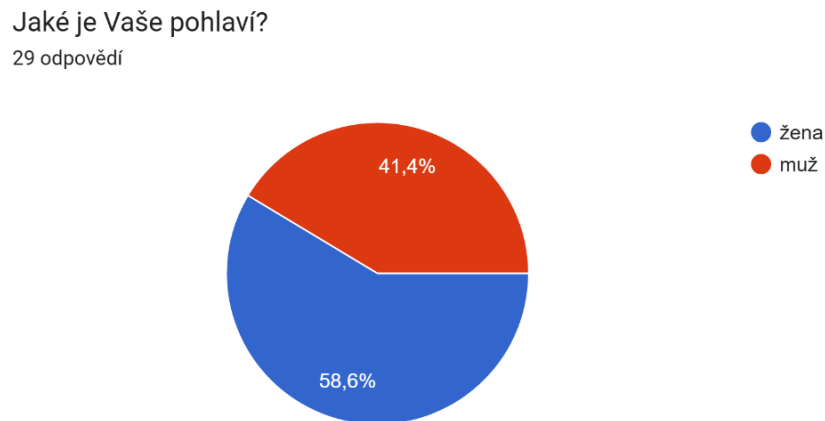
Pro dušení pohodu je nenahraditelný zdravý životní styl. Organizace se snaží vyjít zaměstnancům vstříc i v této oblasti formou benefitních balíčků. Každý zaměstnanec obdrží určitou částku, kterou může dle vlastních preferencí rozdělit například na stravenky, penzijní připojištění a také na кафетерии, díky které může obnovit síly v různých mimopracovních aktivitách, jako je kultura, wellness a další. Díky Multisport kartě může navštěvovat sportoviště, které si sám vybere, například posilovnu, plavecký bazén nebo saunu. [33]

V oblasti zdraví zaměstnanců, které je zde na prvním místě, nabízí službu nepřetržitě bezplatné konzultace a objednání k lékaři bez dlouhé čekací doby. Tato služba přispívá k uklidnění v případě náhlých potíží. Důležitý je též nabízený program psychologické a právní podpory. Zaměstnanci mohou využívat krizové linky s psychologem nebo právním poradcem, a to anonymně, kdykoliv a zdarma. Několikrát do roka jsou pořádány celofiremní akce a teambuildingy, které pomáhají zaměstnancům se navzájem více poznat, vybudovat si bližší vztahy a načerpat elán do další práce. [33]

## 6 Výsledky na základě dotazníkového šetření

V této kapitole jsou jednotlivé odpovědi z dotazníkového šetření znázorněny grafickou metodou, a to grafem koláčovým nebo sloupcovým s procentuálním uvedením četností odpovědí a následně popsány.

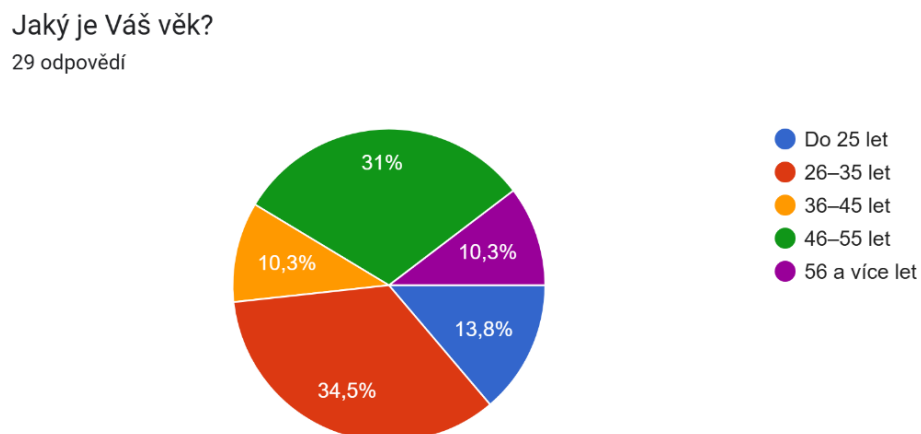
Obrázek 5: Pohlaví respondentů



*Zdroj: vlastní zpracování podle [38]*

Obrázek 5 znázorňuje pohlaví dotazovaných zaměstnanců. Výzkumu se zúčastnilo více žen než mužů. Z celkového počtu dotazovaných, kterých bylo 29, odpovídalo 17 žen (58,6 %) a 12 mužů (41,4 %).

Obrázek 6: Věk respondentů



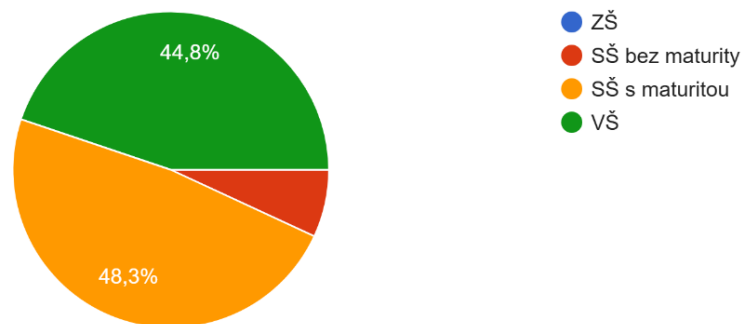
*Zdroj: vlastní zpracování podle [38]*

Věkové rozložení respondentů je následující: 4 z oslovených (13,8 %) jsou mladší než 25 let, 10 je v nejpočetnější věkové kategorii 26 – 35 let, tj. 34,5 %, věk 3 zaměstnanců je v rozmezí 36 – 45 let (10,3 %), 9 osobám (31 %) je 46 – 55 let a 3 jsou starší než 56 let, tj. 10,3 % z celkového počtu.

Obrázek 7: Dosažené vzdělání respondentů

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

29 odpovědí



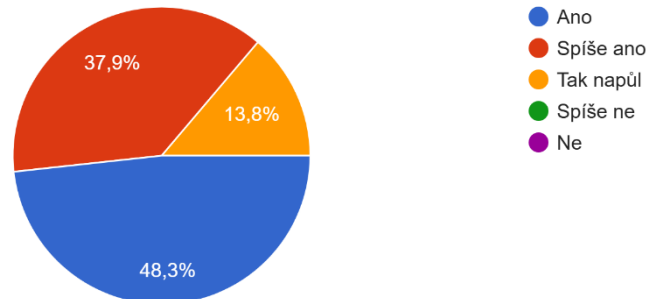
*Zdroj: vlastní zpracování podle [38]*

Obrázek 7 ukazuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z grafu je patrné, že zaměstnanci v tomto podniku jsou kvalifikovaní. Naprostá většina z nich dosáhla středoškolského nebo vysokoškolského vzdělání. Nejvíce (48,3 %) byli ve zkoumaném vzorku zastoupeni zaměstnanci s ukončeným středním vzděláním s maturitou, celkem 14 osob. Pouze o jednu osobu méně, tedy 13 oslovených byli vysokoškoláci, procentuálně vyjádřeno 44,8 %. Pouze 2 odpovědi jsou od pracovníků se středoškolským vzděláním bez maturity (6,9 %). V kategorii pracovníků pouze se základním vzděláním se nevyskytoval nikdo.

Obrázek 8: Spokojenost s prací

Máte rád/a svou práci?

29 odpovědí



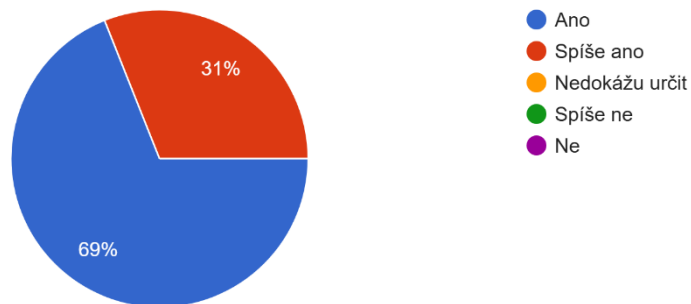
Zdroj: vlastní zpracování podle [38]

Celkem 14 dotazovaných (48 %) uvádí, že svou práci mají rádi a zároveň tvoří nejpočetnější skupinu odpovědí. 11 zaměstnanců (38 %) uvedlo „spíše ano“. Neutrální postoj ke své práci mají 4 respondenti (14 %). Poslední dvě možnosti: „spíše ne“ a „ne“ neuvedl žádný dotazovaný.

Obrázek 9: Definice pracovní role

Je Vaše pracovní role jasně definována?

29 odpovědí

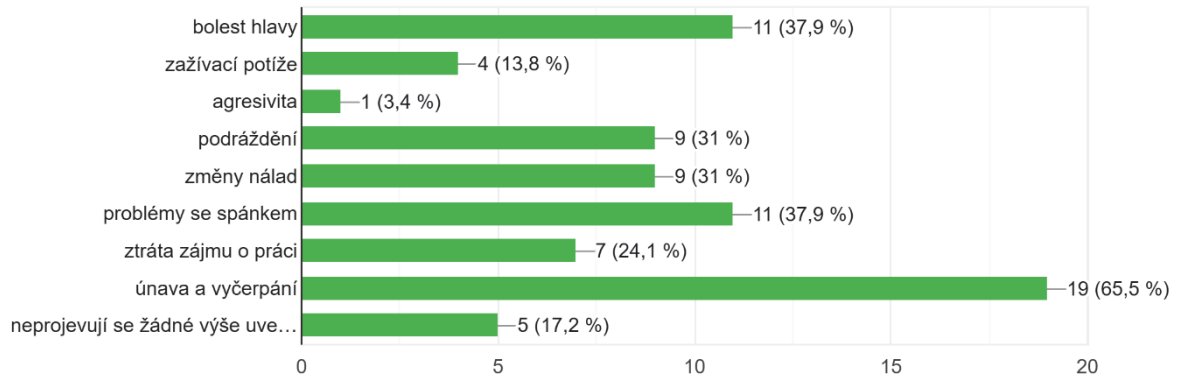


Zdroj: vlastní zpracování podle [38]

Obrázek 9 znázorňuje definici pracovní role. Převážná většina dotazovaných, konkrétně 20 osob, odpověděla, že je jejich pracovní role jasně definována (69 %). Odpověď „spíše ano“ uvedlo 31 %, tedy 9 respondentů. Další tři možnosti nebyly využity ani v jednom případě.

Obrázek 10: Projevy stresu

Projevují se u Vás některé uvedené příznaky ve spojení se stresem? (možnost vybrat více odpovědí)  
29 odpovědí

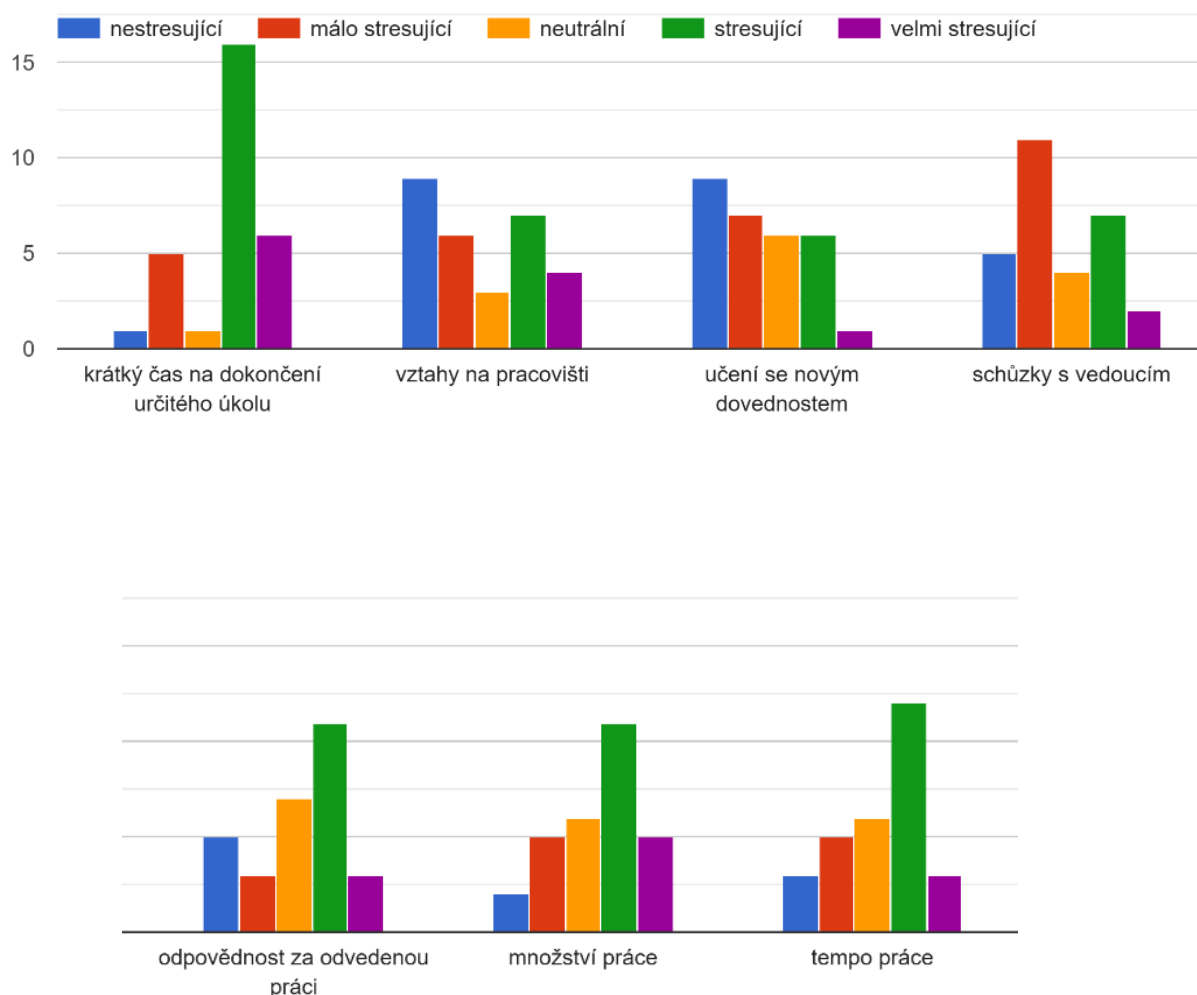


*Zdroj: vlastní zpracování podle [38]*

V další otázce, na obrázku 10, byli respondenti dotazováni na to, zda se u nich projevují některé příznaky spojené se stresem. V této otázce bylo možné vybrat více odpovědí současně. Z šetření dle obrázku 10 výše vyplývá, že nejpočetnější skupina, tzn. 19 zaměstnanců, označilo jako hlavní příznak v souvislosti se stresem únavu a vyčerpání, což činí zaokrouhleno na celá čísla celkově 66 %. 11 respondentů (38 %) označilo shodně bolesti hlavy a problémy se spánkem. Dalšími projevy stresu též u stejného počtu respondentů bylo podráždění a změny nálad. Takto odpovědělo 9 zaměstnanců, to je 31 %. Z dalších odpovědí uvádí 7 osob (24 %) ztrátu zájmu o práci, 4 osoby (14 %) zažívací potíže, 1 člověk dokonce pociťuje agresivitu. Naopak 5 zaměstnanců označilo, že nepociťují žádné výše uvedené příznaky spojené se stresem, což procentuálně vyjádřeno činí 17 %.

Obrázek 11: Četnost u jednotlivých stresových faktorů

Jak jsou pro Vás tyto faktory stresující?



*Zdroj: vlastní zpracování podle [38]*

Další otázka, na obrázku 11, byla více obsáhlá. Jejím účelem bylo zjistit, jak pracovníci hodnotí určité situace a úkoly z hlediska stresu. Jednalo se o 7 konkrétních situací a úkolů. Bylo možných pět odpovědí různé intenzity podle Likertovy škály včetně prostřední neutrální.

**Krátký čas na dokončení určitého úkolu** je stresující pro 16 respondentů (55,2 %) velmi stresující pro 6 zaměstnanců (20,7 %). Neutrální postoj uvedla 1 osoba (3,4 %). 5 osob vnímá tento aspekt jako málo stresující (17,3 %), pouze 1 respondenta krátký čas na práci nestresuje vůbec (3,4 %).

Zajímavé se jeví odpovědi na dotaz ohledně **vztahů na pracovišti**. Překvapivé jsou první dvě stupnice škály: nejvíce odpovědí, konkrétně 9 osob (31 %) je uvádí jako nejméně stresující faktor, dalších 6 osob (20,7 %) za málo stresující. 3 osoby mají v této otázce neutrální postoj. Jako stresující označilo vztahy na pracovišti 7 osob, tj. 24 % dotázaných a 4 dokonce jako za velmi stresující (13,8 %).

Pokud jde o **učení se novým dovednostem**, odpovědi jsou ve většině případů kladné. Nejvíce osob 9, (31 %) je uvedlo jako za nestresující a 7 osob (24,1 %) za málo stresující. Dále shodně 6 dotazovaných odpovědělo neutrálně a jako stresující. Pouze 1 osoba toto vnímá jako velmi stresující, což je nejmenší zastoupení ze všech dotazů na jednotlivé stresující faktory v tomto dotazníku.

Velmi rozdílně odpovídali oslovení na dotaz ohledně **schůzky s vedoucím**. 5 osob (17,3 %) je uvádí jako nestresující, 11 označilo možnost málo stresující (37,9 %), 4 zaujímají k této otázce neutrální postoj (13,8 %), jako stresující je označilo 7 oslovených (24,1 %) a 2 dokonce jako velmi stresující, procentuálně vyjádřeno 6,9 %.

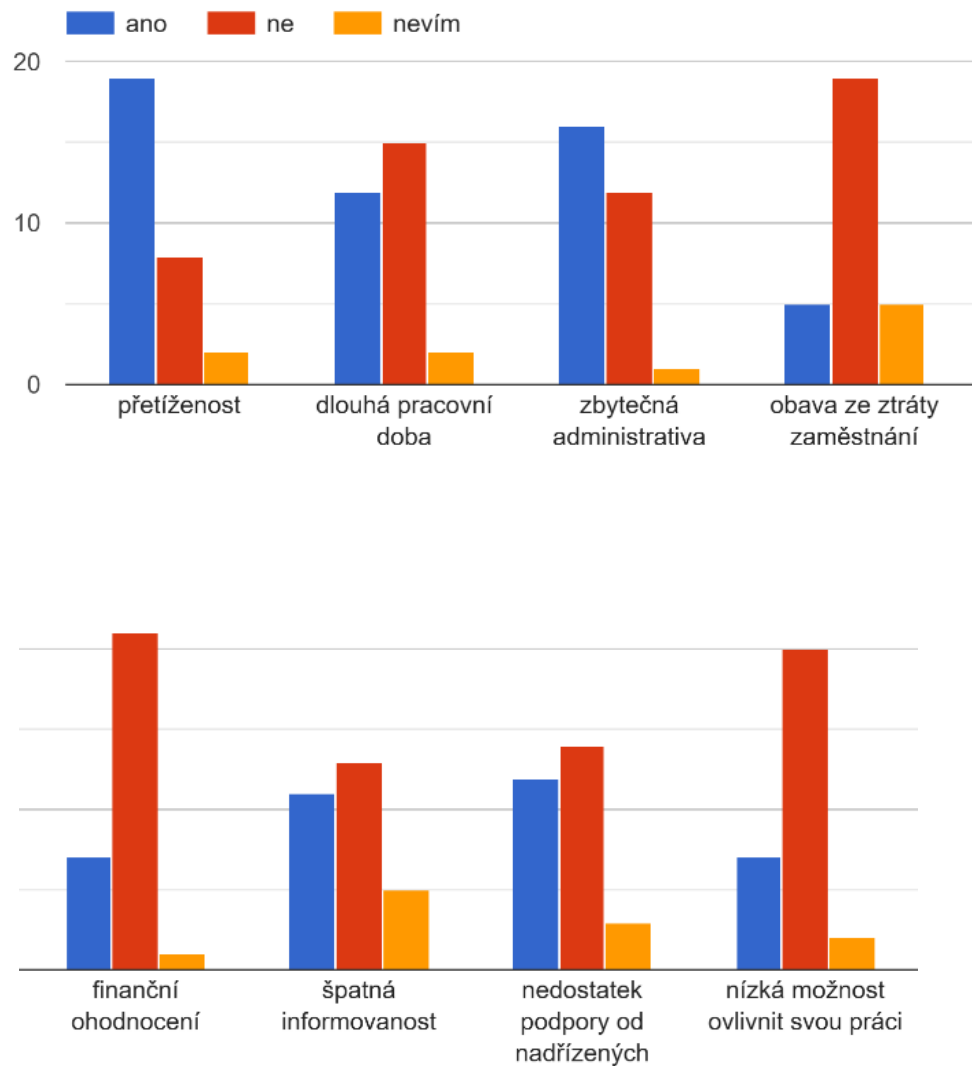
**Odpovědnost za odvedenou práci** vnímá 11 zaměstnanců (38 %) jako stresující, 3 dokonce jako velmi stresující (10,3 %). Překvapením je poměrně vysoký počet 7 neutrálních odpovědí v této otázce (24,1 %), což je i nejvyšší počet neutrálních odpovědí na stresory na pracovišti celkem. 5 (17,3 %) pracovníků uvedlo tuto oblast za nestresující, 3 za málo stresující (10,3 %).

Předposlední otázka se týkala **množství práce**. Nejčastější odpovědi bylo: „*stresující*“ (11 osob, 37,9 %), dále neutrální (6 dotázaných, 20,7 %). Překvapivě shodný počet odpovědí byl u možnosti málo stresující a velmi stresující (u obou 5 oslovených, tj. 17,3 %), nejmenší počet (2 lidé, 6,9 %) zaznamenala odpověď nestresující.

V závěrečné oblasti týkající se **tempa práce** byly zaznamenány tyto odpovědi: nestresující (3 osoby, 10,3 %), málo stresující (5 osob, 17,3 %), neutrální (6 oslovených, 20,7 %), velmi vysoký počet dotázaných odpovědělo, že je pro ně tempo práce stresujícím faktorem. Konkrétně 12 osob, což činí 41,4 %. Jako velmi stresující odpověděli 3 pracovníci (10,3 %).

Obrázek 12: Faktory způsobující stres

Souvisí stres během Vaší práce s následujícím?



Zdroj: vlastní zpracování podle [38]

V další odpovědi měli respondenti hodnotit, zda u nich vyobrazené skutečnosti na obrázku 12 vyvolávají stres. U každého stresoru bylo možné odpovědět: „ano“, „ne“ nebo „nevím“. Jednalo se o následující:

- Přetíženost
- Dlouhá pracovní doba
- Zbytečná administrativa

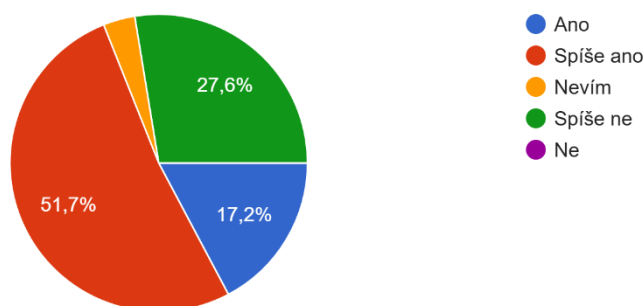
- Obava ze ztráty zaměstnání
- Finanční ohodnocení
- Špatná informovanost
- Nedostatek podpory od nadřízených
- Nízká možnost ovlivnit práci

Zajímavostí je, že u každé z výčtu možností stresových situací byla odpověď „nevím“ zastoupená v nejmenší míře. Za nejvýraznější skutečnosti, při kterých zaměstnanci pociťují stres, můžeme jasně uvést přetíženost, dále pracovníky zatěžuje zbytečná administrativa, dlouhá pracovní doba a nedostatek podpory od nadřízených. Práci ztěžuje také špatná informovanost a nízké finanční ohodnocení. V nejmenší míře byla u zkoumaného vzorku osob jako podnět ke stresu zastoupena obava ze ztráty zaměstnání.

Obrázek 13: Work-life balance

Zvládáte najít ve svém životě rovnováhu mezi prací a volným časem? (Work-life balance = práce nepřevládá nad osobním životem a odpočinkem.)

29 odpovědí



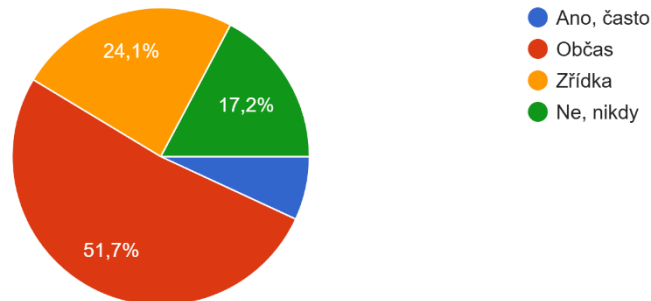
Zdroj: vlastní zpracování podle [38]

Obrázek 13 znázorňuje, do jaké míry oslovení dokáží najít správný poměr mezi prací a odpočinkem a zregenerovat tak správně své síly. Velmi zajímavé je zjištění, že nikdo z dotázaných neodpověděl záporně, tzn. každý si je vědom potřeby rovnováhy mezi prací a odpočinkem a zároveň vyhýbavou neutrální odpověď zvolil pouze 1 zaměstnanec. Kladnou odpověď „ano“ zvolilo 5 zaměstnanců (17,2 %), 15 zaměstnanců (51,7 %) se vyjádřilo pro možnost „spíše ano“. Variantu „spíše ne“ označilo 8 dotázaných (27,6 %).

Obrázek 14: Četnost pocitu ztráty zájmu o práci

Zažili jste někdy ztrátu zájmu o svou práci? (Syndrom vyhoření = vyčerpání, ztráta motivace a negativní postoj k práci.)

29 odpovědí



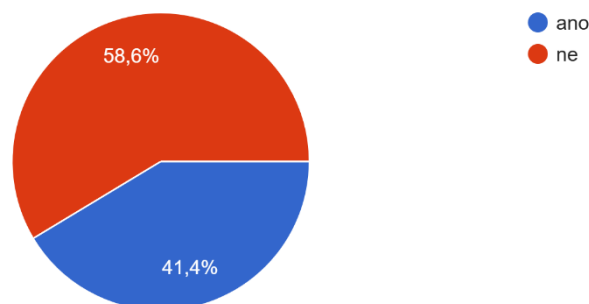
*Zdroj: vlastní zpracování podle [38]*

Obrázek 14 zobrazuje odpovědi na otázku směřující ke zjištění ztráty zájmu o svou práci a možného syndromu vyhoření. Dotázaní odpovídali následovně: 2, tedy 7 % z nich se s tímto jevem setkávají často, občas se tato situace objeví u 15 zaměstnanců (51,7 %), 7 oslovených uvádí tento jev zřídka (24,1 %). Pozitivním zjištěním je záporná odpověď 5 oslovených (17,2 %).

Obrázek 15: Četnost pocitu vyčerpání či únavy

Cítíte se po práci dlouhodobě vyčerpaní nebo unavení? (Dlouhodobá únava může být důsledkem stresu nebo počátečním znakem syndromu vyhoření.)

29 odpovědí



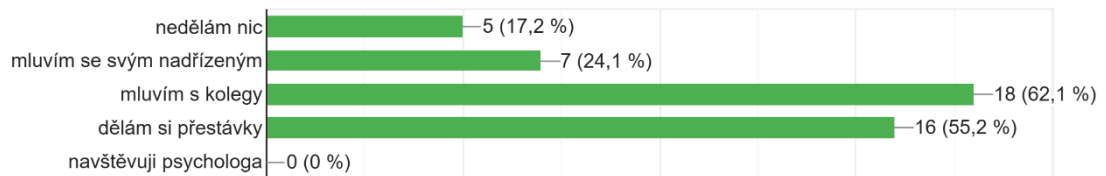
*Zdroj: vlastní zpracování podle [38]*

Obrázek 15 znázorňuje četnost pocitu vyčerpání či únavy. Zde více než polovina oslovených odpověděla záporně, tj. tyto stavy nepocítuje 17 osob (58,6 %), naopak 12 osob přiznává

popsané obtíže (41,4 %). Dlouhodobá únava může být počátečním stádiem syndromu vyhoření. Dá se říci, že každý druhý z dotazovaných si prošel nějakým stádiem syndromu vyhoření.

Obrázek 16: Zvládání stresu v práci

Jak zvládáte stres přímo v práci? (možno vybrat více odpovědí)  
29 odpovědí

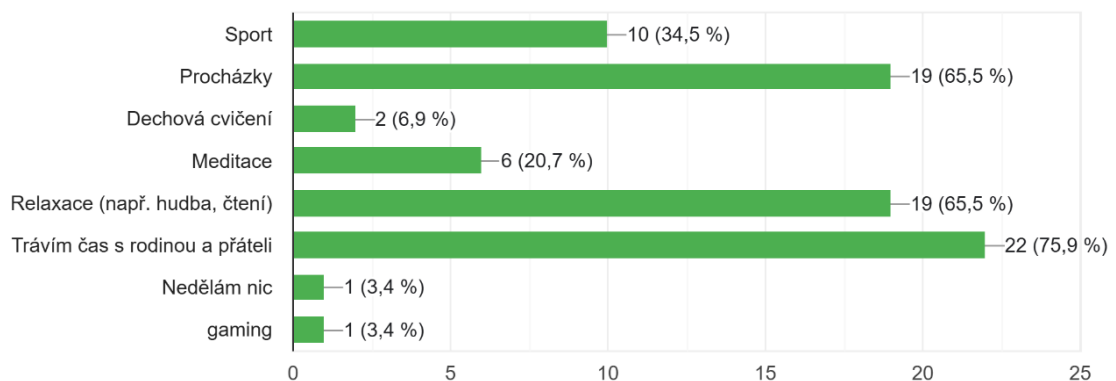


Zdroj: vlastní zpracování podle [38]

Obrázek 16 zobrazuje odpovědi na otázku zvládání stresu přímo na pracovišti. Bylo možné vybrat více než jednu odpověď z nabízených a také aktivně vypsát další skutečnosti. Nejčastějším popsáním řešením pro zvládnutí stresu je pro 18 osob (62,1 %) rozhovor s kolegy a pro 16 dotázaných udělat si přestávku v práci (55,2 %). 7 oslovených (24,1 %) v takové situaci promluví s nadřízeným. Varováním je zjištění, že 5 osob, tedy 17,2 %, tuto situaci nijak neřeší. Žádný z oslovených neodpověděl, že navštěvuje psychologa. Na možnost vypsát další způsoby, jak zmírnit stres v práci zareagovalo 5 oslovených. Jejich odpovědi byly: „resty dodělávám přesčas“, „deleguji na spolupracovnice“, „pracuji na seberozvoji“, „medituji“, „myslím na pozitivní věci“.

Obrázek 17: Způsoby zbavování stresu ve volném čase

Jak se zbavujete stresu z práce ve volném čase? (možno vybrat více odpovědí)  
29 odpovědí

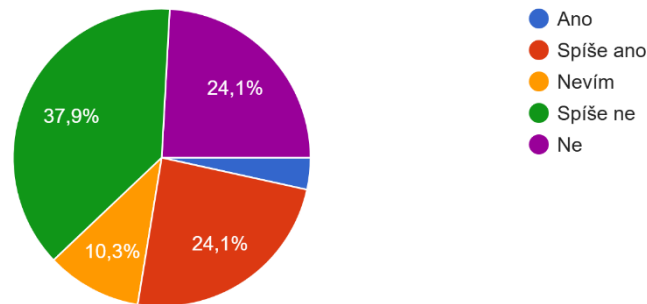


Zdroj: vlastní zpracování podle [38]

Následující otázka směřovala na to, jak se zbavit stresu ve volném čase, tj. jak se dotázaní nejlépe odreagují a obnoví své síly. Opět bylo možné vybrat více možností. Respondenty nejvíce odreaguje čas s rodinou a přáteli. Takto odpovědělo 22 osob. Následují ve shodném zastoupení procházky a relaxace (např. hudba či četba). Tuto možnost zvolilo 19 osob (65,5 %). 10 osob (34,5 %) načerpá síly při aktivním sportování, 6 osobám pomáhá meditace a 2 dechová cvičení, 1 člověk relaxuje hraním her. Pouze 1 osoba označila, že nerelaxuje nijak. Z odpovědí je patrné, že psychicky pracující zaměstnanci volí odpočinek nějakou fyzickou aktivitou, tedy při sportu nebo procházkách.

Obrázek 18: Prevence stresu na pracovišti

Je podle Vás prevence stresu na pracovišti dostačující?  
29 odpovědí



*Zdroj: vlastní zpracování podle [38]*

Obrázek 18 zjišťuje, zda pracovníci vnímají prevenci stresu na svém pracovišti jako dostačující, zda dobře a dostatečně u nich funguje stres management. Zde byly odpovědi nejzajímavější a zároveň nejvíce překvapivé. Pouze jediný člověk označil odpověď „ano“. 7 osob (24,1 %) označilo možnost „spíše ano“. Neutrální odpověď zvolili 3 pracovníci. Nejčastější reakce od 11 zaměstnanců byla „spíše ne“, jednoznačně záporná odpověď byla zvolena 7krát.

## 7 Návrhy opatření v oblasti stress managementu

Z dotazníkového šetření vyplynuly jak pozitivní výsledky, tak i určité nedostatky. V této části diplomové práce jsou zjištěné klady i zápory krátce shrnuty a také jsou navrženy možné změny, které by měly vést ke zlepšení negativ zjištěných v rámci stress managementu.

Příjemně překvapil výsledek spokojenosti pracovníků ve firmě. Naprostá většina dotazovaných má svoji práci ráda, negativní postoj nevyjádřil nikdo. Čím více jsou lidé v práci spokojeni, tím větší je jejich výkonnost a tím efektivněji využívají svůj pracovní čas.

Velmi příjemné a pozitivní je také zjištění, že všichni dotázaní vnímají, že jejich pracovní role je jasně definována. Nikdo z dotázaných nevyjádřil v této oblasti negativní postoj.

Na základě výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření lze navrhnout některá opatření, jejichž aplikování povede ke zlepšení v rámci stress managementu.

### 7.1 Oblast Time managementu

V provedeném výzkumu byly označeny konkrétní skutečnosti, které jednotlivým pracovníkům nejvíce nebo nejčastěji způsobují stres. Za největší stresory byly označeny následující: **krátký čas na dokončení úkolů, množství práce a rychlé tempo práce.** Tyto stresory spolu souvisejí a navzájem se ovlivňují, negativní působení jednoho faktoru ještě více znásobí nepříznivé vnímání dalších. Všechny tyto stresory souvisí se správným Time managementem, jehož nástroje se používají ke zvládnutí určených úkolů v daném čase. Zjednodušeně řečeno, jedná se o efektivní hospodaření s časem. Zahrnuje například nastavení priorit, plánování, delegování a zvláště stanovení cílů. Pokud zaměstnanci budou znát zásady Time managementu, mohou si snadněji stanovit priority v plnění pracovních úkolů a zaměřit se na daný cíl. Navíc zvláště důležité je tyto postupy nejen znát, ale bezpodmínečně je dodržovat, a to zvláště tam, kde práce jednotlivých pracovníků na sebe navazují, což je i případ zkoumané organizace.

#### 7.1.1 Návrh opatření v oblasti Time managementu

Doporučením je absolvování školení na toto téma, zařadit je jako nosné téma ve firemní kultuře. Aby bylo co nejefektivnější, je třeba, aby vycházelo ze znalostí chodu uvnitř organizace, to znamená, aby bylo školící firmou sestaveno přímo pro potřeby pobočky České spořitelny v Hradci Králové.

Další z navrhovaných opatření je použití metody GTD. Metoda Getting Things Done, ve volném překladu: „Mít vše hotovo“ od Davida Allena představuje účinný nástroj

ke zvládnání stresu tím, že pomáhá lidem efektivně organizovat své pracovní i osobní závazky a udržovat čistou mysl připravenou soustředit se na aktuálně řešené úkoly bez rušivých myšlenek na nedokončené záležitosti. [34]

Allen definuje stres jako důsledek tzv. „otevřených smyček“ („open loops“), tedy nedokončených úkolů nebo nejasných závazků, které zatěžují mysl. Tyto otevřené smyčky způsobují psychickou zátěž a odvádějí pozornost od aktuálně řešených úkolů. GTD nabízí přesně daný postup, který pomáhá tyto otevřené smyčky uzavřít nebo alespoň přehledně zaznamenat mimo mysl.

Metoda GTD se skládá z pěti základních fází:

1. **Zachycení** (Capture) – všechny úkoly, myšlenky a závazky jsou zaznamenány do externího systému (např. poznámkový blok, digitální aplikace), aby nebyly drženy v paměti.
2. **Vyjasnění** (Clarify) – každá položka zachycená v systému je analyzována a rozhodne se o dalším postupu – zda ji lze rychle vyřídit (do dvou minut), delegovat, odložit na později nebo zařadit do konkrétního projektu.
3. **Organizace** (Organize) – položky jsou rozříděny do kategorií: projekty, další kroky („next actions“), čekající („waiting for“), někdy/možná („someday/maybe“) nebo kalendář.
4. **Reflexe** (Reflect) – pravidelně (ideálně jednou týdně) se provádí revize všech seznamů a projektů, aby byl systém aktuální a důvěryhodný.
5. **Zapojení se** (Engage) – zvolení konkrétního úkolu k realizaci podle aktuálního kontextu, dostupného času, energie a priority.

Allen zdůrazňuje význam pravidelné týdenní revize, která umožňuje získat nadhled nad všemi závazky a zajistit aktuálnost systému. Metoda GTD také pracuje s konceptem tzv. „mind like water“ („mysl jako voda“), který Allen přejímá z bojových umění. Tento koncept popisuje ideální stav mysli, kdy člověk reaguje klidně a přiměřeně na jakoukoli situaci bez zbytečného stresu či přetížení. [34]

## 7.2 Stres na pracovišti

Čtyři pětiny respondentů pocítují nějaké příznaky spojené se stresem, což je alarmující. Dlouhodobý stres může vést k řadě nepříjemných zdravotních komplikací a vyústit až v syndrom vyhoření. Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci sice znají některé techniky zbavování se stresu, ale ve větší míře je nevyužívají.

## 7.2.2 Návrh opatření v oblasti stresu na pracovišti

Aplikovat přímo na pracovišti relaxační metody, které se dají provádět v krátkém časovém úseku a přímo v kanceláři. Smyslem je zmírnit okamžitý stres přímo ve chvíli, kdy intenzivně působí, aby nedocházelo k jeho dlouhodobému působení a přenesení této situace do domácího prostředí. Praktické doporučení je více využívat relaxační zóny, které jsou na pracovišti.

Praktickým doporučením je aplikování velmi jednoduchých, ale účinných cvičení zaměřených na uvolnění stresu. Je k nim třeba pouze pár základních pomůcek, kterými jsou například blok, tužka, knihy nebo pohodlné oblečení. Patří sem například:

**Malé úspěchy** – spočívá v budování a uvědomění si vlastní sebeúcty. Cvičení spočívá v zapsání si konkrétních úspěchů, kterých bylo dnešní den dosaženo. Nemusí se jednat o velké věci, důležité je, že poskytují důvod k tomu být se sebou spokojení.

**Smát se na celé kolo** - podstatou tohoto cvičení je sepsat veškeré podněty, které člověka dovádějí k bezprostřednímu smíchu. Mohou to být vtipná videa, vzpomínky na humorné situace z dřívější doby, zkrátka cokoli.

**Vypovídat se** – velmi jednoduché, velmi účinné. Povyprávět někomu všechno, co v tu chvíli má jedinec v hlavě. Dochází tím k okamžitému uvolnění napětí a také člověk už na současný problém, stav, situaci není sám.

**Žádné zprávy, dobré zprávy** - toto cvičení spočívá v odstrižení se od zdrojů negativních a depresivních informací. Lidé, kterým nedělají dobře negativní informace, které navíc média neustále opakují, by měli sledování zpráv omezit či zrušit. [35]

## 7.3 Optimalizace work-life balance

Jak bylo zjištěno, téma rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je osloveným známé. Důležité však je pojem work-life balance nejen znát, ale především jej pravidelně a opakovaně aplikovat ve svém životě. V opačném případě mohou být pracovníci snadněji náchylní k vlivu stresu na jejich duševní zdraví.

### 7.3.3 Návrh opatření v oblasti work-life balance a snížení stresu

Na základě výsledků provedených analýz z dat dotazníkového šetření je vhodné v rámci stres managementu vypěstovat si zvyky, které posilují schopnost jedince efektivně zvládat stres. K těmto technikám náleží **fyzické cvičení**. Každý jedinec si může vybrat, která pohybová aktivita mu nejlépe vyhovuje. Za zvláště účinné je považováno zapojení velkých svalových skupin, jako je chůze, běh, plavání nebo jízda na kole. Tyto aktivity umožňují dosáhnout

stavu "*flow*", kdy je člověk plně ponořen do činnosti a zapomíná na okolní starosti. Vedle fyzického cvičení mohou být ke snížení stresu využity i specifické **relaxační techniky** zaměřené na uvolnění těla a zklidnění mysli.

- **Mindfulness** je technika, která zahrnuje vědomé zaměření pozornosti na přítomný okamžik, a to bez jakéhokoli hodnocení. Tato činnost umožňuje jedincům odstoupit od situace a pozorovat s nadhledem, což může vést ke změně vnímání pracovních úkolů a stresu s nimi spojeného. Mindfulness pomáhá snižovat pracovní stres tím, že mění způsob, jakým zaměstnanci hodnotí své pracovní úkoly. Konkrétně bylo zjištěno, že lidé s vyšší mírou všímavosti mají tendenci vnímat své pracovní úkoly méně jako hrozbu a více jako výzvu, což vede ke snížení celkové úrovně stresu. V rámci této techniky lze doporučit následující cvičení:

Vědomé stravování spočívá v tom, že během oběda nebo svačiny je doporučeno soustředit se výhradně na jídlo a samotnému aktu jedení. Vnímejte jeho chuť, vůni i strukturu a každé sousto vědomě a pomalu vychutnejte. Tento postup přispívá ke snížení stresu a podporuje lepší vnímání a prožívání jídla. [36]

Ke snížení stresu je možné také aplikovat například zde popsaná cvičení:

- **Technika krabicového dýchání (box breathing)** je metoda používaná vojáky amerických jednotek Navy SEALs k zachování klidu a soustředění se ve vypjatých situacích. Technika je prostá:

1. Nádech na počítání do 4
2. Zadržení dechu na 4 doby
3. Výdech na 4 doby
4. Zadržení dechu na 4 doby
5. Opakujte

Doporučuje se provést alespoň šest kol tohoto dechového cvičení, nebo více, pokud je to potřeba pro optimální relaxaci. [37]

- **Další technika progresivní svalové relaxace** vyvinutá americkým lékařem Edmundem Jacobsonem, zahrnuje postupné napínání a uvolňování různých svalových skupin. Proces probíhá následovně:

  1. Napnutí konkrétní svalové skupiny po dobu 20 sekund. Během napínání je důležité soustředit se na pocit napětí v dané oblasti.

2. Pomalé uvolnění s koncentrací na pocit relaxace. Při uvolnění je vhodné si uvědomit kontrast mezi napětím a uvolněním.
3. Postup od obličejových svalů směrem dolů k nohám. Toto systematické procházení tělem zajišťuje, že žádná svalová skupina není opomenuta.  
Progresivní svalová relaxace učí rozpoznávat rozdíl mezi napětím a uvolněním, což pomáhá lépe identifikovat a zmírnit fyzické projevy stresu v každodenním životě. [40]

## **7.4 Prevence stresu**

Více než polovina zaměstnanců vnímá prevenci stresu na pracovišti jako nedostačující. V každém případě je vždy lepší variantou stresu předcházet a hrozícím stresovým situacím zamezit ještě před jejich vznikem. Zanedbaná prevence se často projeví situacemi, které si následně žádají komplexní řešení.

S tím souvisí i reakce zaměstnanců na otázky ohledně eliminace stresu. Jak vyplynulo z šetření, téměř každý dotázaný zaměstnanec se snaží stres nějakým způsobem eliminovat. Naučit se vyrovnávat se stresem je velmi důležité, jedná se však o individuální věc. Každému vyhovuje něco jiného, jak lze poznat i z odpovědí respondentů. Stresové situace k práci občas patří a nevyhneme se jim, ale je třeba mít je pod kontrolou. Je velmi důležité, aby se stres včas rozpoznal a začal vhodným způsobem řešit. Mnohdy se dá odstranit změnou myšlení, péčí o tělo (vyrovnaná strava, pohyb), péčí o duši (pravidelná relaxace, jóga) a dobrou organizací času.

### **7.4.1 Návrh opatření v oblasti prevence stresu**

Zaměstnanci by měli být pravidelně a opakovaně proškolení v problematice zvládnutí stresu. Během školení by se měli naučit, jak se stresem zacházet během pracovního procesu a jak jeho projevy zmírnit nebo i odstranit, aby tak eliminovali negativní působení stresu na svůj organismus a zdraví a aby si negativní pocity neodnášeli z práce do svého soukromého života. Důležité je také to, aby si osvojili schopnost, jak stresu předcházet. Prevence má zde nezastupitelnou roli. Způsoby odbourávání stresu je nutné dostat více do podvědomí, tak zvané pod kůži. Nově naučené postupy zvládnutí stresu je třeba zažít, aby se staly automatickými. Školení je tedy vhodné pravidelně opakovat a zmíněné techniky trénovat. Nezastupitelnou roli v rámci školení má praktický nácvik dovedností.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zaměřit se na faktory způsobující stres ve vybrané organizaci a popsat současný systém stress management. Dále navržení vhodných změn vedoucích k redukci stresu v organizaci.

V první kapitole je definován a popsán pojem stres, jeho dělení, působení na člověka, a to v negativním, ale i pozitivním smyslu a dále jsou podrobně popsány jednotlivé stresory, tedy faktory, které stres způsobují. V dalších kapitolách je popsán stres působící v pracovním prostředí, jeho projevy a důsledky včetně definice a popisu stress managementu na pracovišti. V této části práce byla využita dostupná odpovídající literatura, která se danou problematikou zabývá.

Od kapitoly 4 byla práce zaměřená na metodiku výzkumu a vyhodnocení dotazníkového šetření. Šetření proběhlo v České spořitelně, na pobočce Hradec Králové ČSA. Součástí práce je i popis systému stress management v této části organizace. Pro analýzu výše uvedené problematiky bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl sestaven tak, aby otázky v něm reflektovaly popis nejčastějších stresorů a konkrétní způsoby jejich odstranění. V další části práce byly výsledky šetření zpracovány do grafů, popsány a vyhodnoceny.

Přestože z dotazníkového šetření vyplývá mnoho pozitivních výsledků, byly zjištěny i určité nedostatky. Z výzkumu vyplynulo, že téměř všichni respondenti se nějakým způsobem potýkají s problémem působení stresu na svém pracovišti, a to v různé míře a intenzitě. Někteří dokonce bojují s dlouhodobým stresem, který může vážně poškodit jejich zdraví, a to v rovině fyzické i psychické. Z výzkumu vyplynula různá úroveň znalostí o odbourávání stresu a také odlišná míra aplikace těchto metod. To znamená, že přestože zaměstnanci vědí o některých metodách vedoucích ke snížení stresu, stejně je nepoužívají, a to z různých důvodů. Buď je nemají zažité, tj. nemají tyto techniky nacvičené nebo jejich pracoviště to například neumožňuje. Dalším faktorem je také to, že respondenti jsou pod tlakem časovým, mají příliš mnoho práce a krátký čas na dokončení úkolů.

Stresory působící na pracovišti jsou v diplomové práci popsány a v návaznosti na ně jsou navržena doporučení pro zkoumanou organizaci, která by mohla významnou měrou přispět ke snížení zatížení pracovníků stresem na pracovišti a v ideálním případě k úplné eliminaci stresu.

Stanovený cíl práce byl splněn. Díky výsledkům dotazníkového šetření a v návaznosti na ně stanoveným doporučeným opatřením tak management pobočky i jednotliví zaměstnanci budou moci pracovat na odstranění alespoň některých stresorů a naučit se lépe reagovat na ty stresory, které zcela odstranit nelze.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- [2] PRAŠKO, Ján a PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Psychologie pro každého. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1697-8.
- [3] SHAHIN, Mojgan a Ramin NIKANDISH. *Causes of job stress in nurses: a cross-sectional study*. BMC Nursing [online]. 2020, 19(108) [cit. 2025-04-18]. ISSN 1472-6955. Dostupné z: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-020-00511-0>
- [4] MANZANO GARCÍA, Guadalupe a Juan Carlos AYALA CALVO. *The threat of COVID-19 and its influence on nursing staff burnout*. Journal of Advanced Nursing [online]. 2021, 77(2), 832–844 [cit. 2025-04-18]. ISSN 1365-2648. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8961711/>
- [5] FINK, George. *Stress: Definition and history*. In: FINK, George, ed. *Encyclopedia of Stress*. 2. vyd. Amsterdam: Elsevier, 2010, s. 549–555. ISBN 978-0-08-045046-9. DOI: 10.1016/B978-008045046-9.00076-0.
- [6] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-568-4. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200907/contents/nkc20091859426\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/200907/contents/nkc20091859426_1.pdf).
- [7] VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, A. a R. HONZÁK. *Stres, eustres a distres*. Interní medicína [online]. 2008, 10(4), s. 188–192 [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: [https://internimedicina.cz/artkey/int-200804-0009\\_Stres\\_eustres\\_a\\_distres.php?back=%2Fsearch.php%3Fquery%3Dstress%26sfrom%3D0%26spage%3D30](https://internimedicina.cz/artkey/int-200804-0009_Stres_eustres_a_distres.php?back=%2Fsearch.php%3Fquery%3Dstress%26sfrom%3D0%26spage%3D30)
- [8] HOLMES, T. H. a R. H. RAHE. *The Social Readjustment Rating Scale*. Journal of Psychosomatic Research [online]. 1967, 11(2), s. 213–218. DOI: 10.1016/0022-3999(67)90010-4.
- [9] *Types Of Stressors (Eustress Vs. Distress)*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.mentalhealth.com/library/types-of-stressors>. [cit. 2025-04-18].
- [10] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:79a78080-f1fc-11e3-a2c6-005056827e51>.
- [11] JOHN, Friedel a PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Jak úspěšně zvládnout tlak a stres v práci*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1517-1.
- [12] Obrová, J., Sovová, E., Nakládalová, M., Škrobánková, A. *Stres jako rizikový faktor kardiiovaskulárních onemocnění*. Hygiena, 2020, vol. 65, iss. 2, p. 56-62.
- [13] FONTANA, David. *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1033-7.

- [14] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024704706.
- [15] FRANTZ, A. a K. HOLMGREN. *The Work Stress Questionnaire (WSQ) – Reliability and Face Validity among Male Workers*. BMC Public Health [online]. 2019, 19, 1580 [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-019-7940-5>
- [16] IRMIŠ, Felix. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Alternativa, 1996. ISBN 80-85993-02-3.
- [17] *Reakce na stres a poruchy přizpůsobení*. Online. Dostupné z: <https://www.cmhcd.cz/stopstigma/o-dusevnich-nemocech/neuroticke-poruchy/reakce-na-stres-a-poruchy-prizpusobeni/>. [cit. 2025-04-18].
- [18] BEDRNOVÁ, Eva a PAUKNEROVÁ, Daniela. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-381-6.
- [19] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 3., dopl. vyd. Management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.
- [20] SafeWork NSW. *Role clarity, role conflict and work-related stress – Tip Sheet 8*. SafeWork NSW [online]. [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: <https://www.safework.nsw.gov.au/resource-library/mental-health/mental-health-strategy-research/stress-tip-sheets/role-clarity,-role-conflict-and-work-related-stress-tip-sheet-8>
- [21] *Yerkes-Dodsonův zákon*. Online. Dostupné z: <https://www.alternation.cz/blog/yerkes-dodsonuv-zakon>. [cit. 2025-04-20].
- [22] YERKES, Robert M. a DODSON, John D. *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*. Journal of Comparative Neurology and Psychology [online]. 1908, 18(5), 459–482. [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>
- [23] VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6.
- [24] *Psychologie - zvládnání náročných životních situací, rozvod, nemoc, úmrtí blízkého člověka apod.* Online. Dostupné z: <https://www.najdipomoc.cz/clanky/slovník-pojmu/psychologie/psychologie---zvladani-narocnych-zivotnich-situaci/>. [cit. 2025-04-20].
- [25] *Strategie zvládnání stresu a coping*. Online. 2019. Dostupné z: [https://www.seniorzone.cz/33/strategie-zvladani-stresu-a-coping-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvykoCyJ2LGyx\\_nUbbIs\\_TA/](https://www.seniorzone.cz/33/strategie-zvladani-stresu-a-coping-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvykoCyJ2LGyx_nUbbIs_TA/). [cit. 2025-04-20].
- [26] *How Business Leaders Can Effectively Model Work-Life Balance*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/04/03/how-business-leaders-can-effectively-model-work-life-balance/>. [cit. 2025-04-20].
- [27] *Job Crafting: Enhancing Work Life for Employees and Employers*. Online. 2023. Dostupné z: <https://insights.weareams.com/post/102ig55/job-crafting-enhancing-work-life-for-employees-and-employers>. [cit. 2025-04-20].

- [28] *What is time management?* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/time-management>. [cit. 2025-04-20].
- [29] *The Mental Health Benefits of Remote Work*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.spiceworks.com/tech/it-careers-skills/articles/mental-health-benefits-working-from-home/>. [cit. 2025-04-20].
- [30] FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.
- [31] HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 7. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0534-0.
- [32] Česká spořitelna. *Výroční zpráva 2024*. [online]. Praha: Česká spořitelna, 2024. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/vz-2024.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2024.pdf) [cit. 2025-04-20].
- [33] *O práci v ČS*. Online. Dostupné z: <https://kariera.csas.cz/cs/o-praci>. [cit. 2025-04-20].
- [34] ALLEN, David. *Getting things done: the art of stress-free productivity*. London: Piatkus, 2015. ISBN 978-0-349-40894-1.
- [35] CLEGG, Brian a KALOVÁ, Jana. *Stress management*. V kostce. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0617-9.
- [36] *Jak využívat techniky všímavosti při práci v kanceláři*. Online. Dostupné z: <https://www.joga-online.cz/clanek/jak-vyuzivat-techniky-vsivavosti-pri-praci-v-kancelari>. [cit. 2025-04-20].
- [37] NESTOR, James. *Breath: the new science of a lost art*. New York: Riverhead Books, 2020. ISBN 978-0-593-42021-8.
- [38] *Dotazník – stres na pracovišti*. Online. 2025. Dostupné z: <https://docs.google.com/forms/d/1M4t6LfrFYjeYPFa4POuiRALnFepZpwlDBIqJ0FWWx8/edit>. [cit. 2025-04-26].
- [39] KEBZA, Vladimír a ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření: (informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu)*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.
- [40] *Exercising to relax*. Online. 2020. Dostupné z: <https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/exercising-to-relax>. [cit. 2025-04-20].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník – stres na pracovišti

# **PŘÍLOHA A: Dotazník – stres na pracovišti**

## **Dotazník – stres na pracovišti**

---

*Dobrý den, rád bych vás požádal o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Stress management. Výsledky budou použity pro navržení opatření ke snížení pracovního stresu.- Děkuji za váš čas a cenné odpovědi!*

### **Jaké je Vaše pohlaví?**

žena

muž

### **Jaký je Váš věk?**

Do 25 let

26–35 let

36–45 let

46–55 let

56 a více let

### **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

ZŠ

SŠ bez maturity

SŠ s maturitou

VŠ

### **Máte rád/a svou práci?**

Ano

Spíše ano

Tak napůl

Spíše ne

Ne

### **Je vaše pracovní role jasně definována?**

Ano

Spíše ano

Nedokážu určit

Spíše ne

Ne

### **Projevují se u Vás některé uvedené příznaky ve spojení se stresem? (možnost vybrat více odpovědí)**

bolest hlavy

zažívací potíže

agresivita

podráždění

změny nálad

problémy se spánkem

ztráta zájmu o práci  
 únava a vyčerpání  
 neprojevují se žádné výše uvedené

**Jak jsou pro vás tyto faktory stresující?**

	nestresující	málo stresující	neutrální	stresující	velmi stresující
krátký čas na dokončení určitého úkolu					
vztahy na pracovišti					
učení se novým dovednostem					
schůzky s vedoucím					
odpovědnost za odvedenou práci					
množství práce					
tempo práce					

**Souvisí stres během Vaší práce s následujícím?**

	ano	ne	nevím
přetíženost			
dlouhá pracovní doba			
zbytečná administrativa			
obava ze ztráty zaměstnání			
finanční ohodnocení			
špatná informovanost			
nedostatek podpory od nadřízených			
nízká možnost ovlivnit svou práci			

**Zvládáte najít ve svém životě rovnováhu mezi prací a volným časem?**

(Work-life balance = práce nepřevládá nad osobním životem a odpočinkem.)

Ano  
Spíše ano  
Nevím  
Spíše ne  
Ne

**Zažili jste někdy ztrátu zájmu o svou práci?**

(Syndrom vyhoření = vyčerpání, ztráta motivace a negativní postoj k práci.)

Ano, často  
Občas  
Zřídka  
Ne, nikdy

**Cítíte se po práci dlouhodobě vyčerpaní nebo unavení?**

(Dlouhodobá únava může být důsledkem stresu nebo počátečním znakem syndromu vyhoření.)

ano  
ne

**Jak zvládáte stres přímo v práci? (možno vybrat více odpovědí)**

nedělám nic  
mluvím se svým nadřízeným  
mluvím s kolegy  
dělám si přestávky  
navštěvuji psychologa  
uved'te jiné

**Jak se zbavujete stresu z práce ve volném čase? (možno vybrat více odpovědí)**

Sport  
Procházky  
Dechová cvičení  
Meditace  
Relaxace (např. hudba, čtení)  
Trávím čas s rodinou a přáteli  
Nedělám nic  
uved'te jiné

**Je podle Vás prevence stresu na pracovišti dostačující?**

Ano  
Spíše ano  
Nevím  
Spíše ne  
Ne

*Děkuji za váš čas a odpovědi. Vaše zpětná vazba pomůže lépe pochopit pracovní stres a hledat způsoby, jak jej snížit.*

*Zdroj: vlastní zpracování*