



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická Fakulta  
Katedra řízení a ekonomiky

Bakalářská práce

# Stress management – vedení lidí ve stresovém zaměstnání

Vypracoval: Šárka Dolejšková  
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2017



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce,

a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 9. 4. 2017

.....  
Šárka Dolejšková



### **Poděkování**

Děkuji své vedoucí práce, paní Ing. Markétě Adamové za odbornou konzultaci, vedení, cenné rady, připomínky a metodickou pomoc, které byly značným přínosem pro vypracování mé bakalářské práce.



## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>9</b>
2.1	Stres – pojem, rozdělení .....	9
2.1.1	Pojem slova stres .....	9
2.1.2	Členění stresu.....	10
2.1.3	Stresor – pojem slova.....	11
2.1.4	Stresory v zaměstnání .....	12
2.1.5	Příznaky stresu .....	13
2.1.6	Následky stresu .....	15
2.1.7	Vyrovnaní se se stresem .....	19
2.1.8	Strategie boje se stresem.....	20
2.2	Stres a jeho zdroje v zaměstnání .....	23
2.2.1	Stres v práci .....	23
2.2.2	Stresory na pracovišti.....	23
2.2.3	Důsledky dlouhodobého pracovního stresu .....	24
2.2.4	Vliv stresu na pracovní výkonnost.....	24
2.3	Řízení stresu v zaměstnání .....	26
2.3.1	Tvorba vhodných podmínek na pracovišti.....	26
<b>3</b>	<b>METODICKÝ POSTUP</b> .....	<b>28</b>
3.1	Cíl bakalářské práce .....	28
<b>4</b>	<b>VÝSLEDKY PRŮZKUMU</b> .....	<b>29</b>
4.1	Vyhodnocení průzkumu .....	29
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>
5.1	Diskuse .....	62
5.2	Cíl bakalářské práce .....	66
<b>6</b>	<b>SUMMARY, keywords</b> .....	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ</b> .....	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>71</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>71</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>72</b>

# 1 ÚVOD

Tématem bakalářské práce je Stress management – vedení lidí ve stresové práci. V současné době je mnoho civilizačních chorob, které jsou důsledkem nadměrného vystavování se stresu. V této bakalářské práci se budu zabývat stresory, které uvedli zaměstnanci malého podniku, zabývající se prodejem po telefonu.

Cílem práce je analýza stresových faktorů a vlivu stresu na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybrané organizaci včetně podání návrhů na vhodné vedení zaměstnanců ve vybrané organizaci. V dnešní době se na zaměstnance čím dál méně pohlíží jako na individualitu, ale pouze jako na zdroj práce. Tato skutečnost může být velmi stresující, a na základě tohoto stresu se zvyšuje fluktuace, absence. Zároveň s těmito negativy se snižuje pracovní výkonnost. Pro zaměstnavatele je tedy žádoucí, aby zaměstnanci byli odolní proti stresu, a proto by zaměstnavatel měl znát způsoby eliminace stresu na pracovišti.

V první části se budu zabývat pojmem slova stres, jeho členění, jeho důsledky a příčiny. Zároveň jaké jsou zdroje stresu v práci a jakým způsobem se s tímto stresem dá účinně bojovat právě na pracovišti, ale i v soukromém životě. Dále se budu zabývat přímo následky stresu, které jsou například již zmiňovaná absence, fluktuace nebo různá onemocnění. Syndrom vyhoření, který je následkem dlouhodobého stresu, bude uvedený v druhé kapitole.

Ve třetí kapitole se seznámíme s metodikou, tedy způsobem, jakým bylo vedené šetření.

Další kapitola se věnuje již rozboru dotazníků a rozhovorů, zde jsou uvedeny například největší stresory na pracovišti, jak by si zaměstnanci představovali relaxační zónu a další.

Poslední kapitola, tedy závěr se věnuje již samotnému vyhodnocení dotazníků, určitých stresorů a zároveň zde navrhu řešení pro vedoucí zaměstnance mého vybraného podniku, tato zjištěná data jsou vhodná ale i pro další menší podniky zabývající se prodejem po telefonu, tedy na pracovišti, kde jsou zaměstnanci v denním kontaktu se zákazníky přes telefon.



## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Stres – pojem, rozdělení

#### 2.1.1 Pojem slova stres

Samotné slovo stres pochází z anglického slova „stress“, které je odvozeno z latinského slova „stringo, stringere, strinxi, strinctum“. Tato latinská slova znamenají „utahovati, stahovati, zadržovati“. V technickém smyslu slova je slovo „stres“ blízké svým významem „presu“ – lisu; znamená „působit tlakem na daný předmět“. V přeneseném smyslu slova – v oblasti věd o člověku – výroku „býti ve stresu“ můžeme rozumět jako „býti vystaven nejrůznějším tlakům“, a proto „býti v tísní“ (Křivohlavý, 1994).

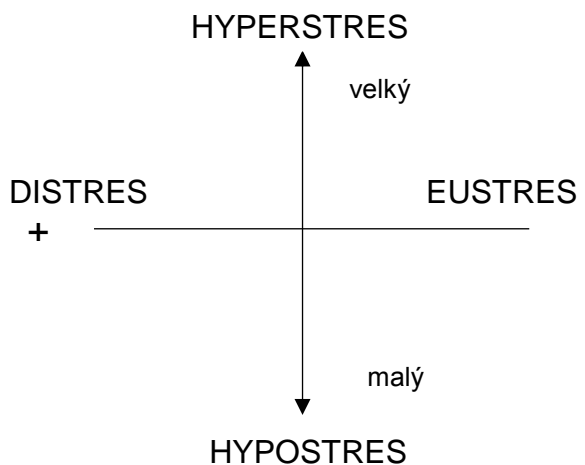
Stres je nárok (požadavek), kladený na adaptivní schopnosti mysli a těla. Dokážeme-li svými adaptivními schopnostmi zvládnout vnější nároky a vytěžit z aktuálních podnětů, je stres vítaný a užitečný. Jestliže toho však schopni nejsme a nároky jsou pro jedince vysilující, je stres nevítaný a k ničemu (Fontana, 2016).

Tato definice tvrdí, že stres může být dobrý, ale i špatný. Dále tvrdí, že existuje spousta věcí, které mohou klást nároky na tělo i mysl a zároveň existuje i spousta stresorů – věci, které působí stres. Je tedy zřejmé, že míra stresu není dána samotnými událostmi jako našimi reakcemi na tyto události. Podle Fontany (2016) je stres nárok kladený na naše tělesné „schopnosti“ (možnosti). Povaha a rozsah těchto schopností určují, jaká bude naše reakce na tyto nároky a požadavky.

## 2.1.2 Členění stresu

Jaro Křivohlavý ve své knize Jak zvládat stres, rozdělil stres na čtyři části, které stres rozlišují podle toho, jaké stresory na člověka působí:

- Hyperstres – stres přesahující hranice adaptability, schopnosti vyrovnat se se stresem
- Hypostres – stres který ještě nedosáhl hranice nezvládnutelnosti, ale kumulací s dlouhodobým působením může dojít ke zvratu
- Distres – negativně působící stres
- Eustres – kladně působící stres



Obrázek 1: Základní rozměry stresu (Křivohlavý, 1994)

### Eustres

Eustres je pozitivní stres. Čím více eustresu, tím větší odolnost a stabilita pro případ nájezdu distresu a tím více eustresu (jde o typickou pozitivní zpětnou vazbu). Eustres je proto důležité aktivně vyhledávat. Lidé, kteří dokážou hledat a nalézat radost v běžných situacích života, případně i ve zvládnání těžkostí, které život přináší, mají vysokou odolnost vůči stresu, a tedy předpoklady být stabilními osobnostmi (Plamínek, 2008).

Podle Doležala, Lacka, Máchala at al. (2009) chápeme eustres jako pozitivní druh stresu, který v přiměřené míře může pomáhat jedinci ke zlepšení výkonů.

### Distres

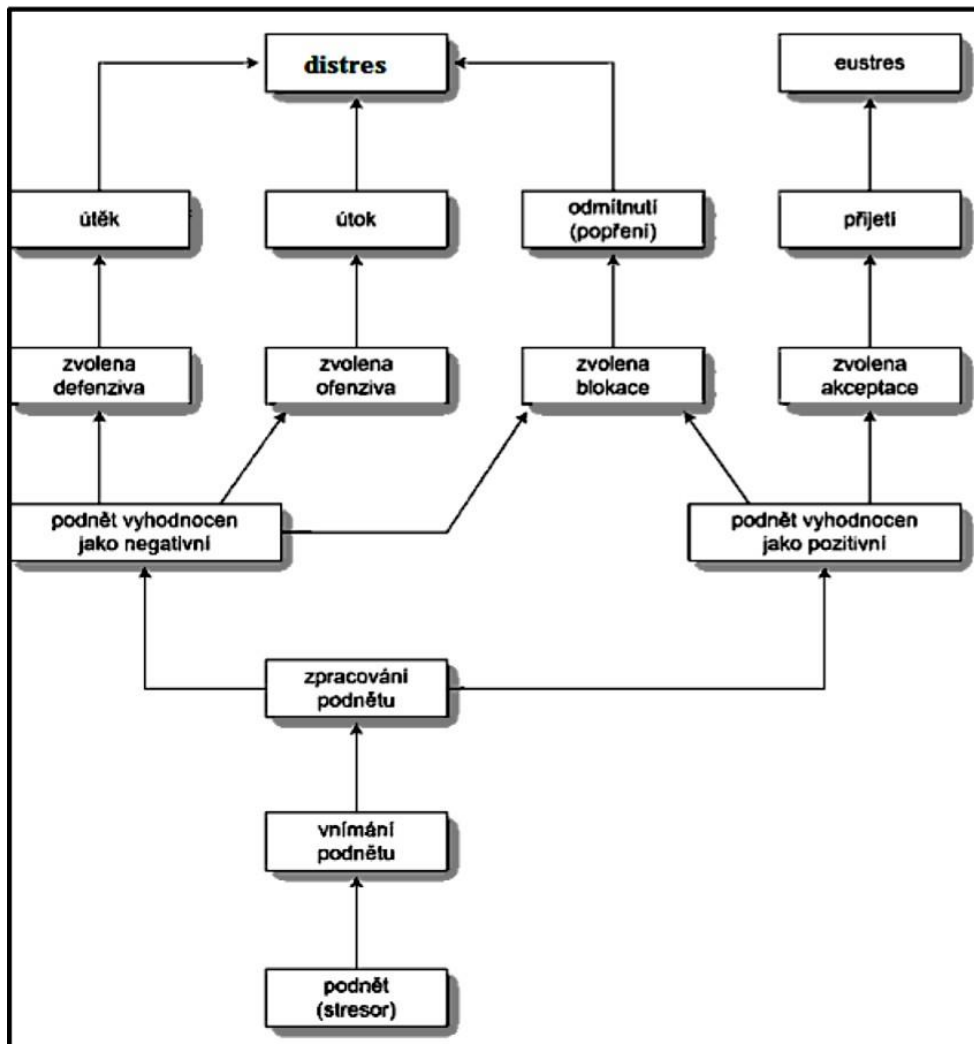
Přestože je eustres pozitivním stresem, je důležité nepřekročit určitou míru tohoto stresu. Člověk, který by dokázal zvrátit každou nepříjemnou situaci v eustres, by se dříve či později dostal do rozporu s realitou a ztratil schopnost bránit se jejím nepříznivým aspektům. Distres nás upozorňuje na existující nebezpečí (Plamínek, 2008).

Při volném (nezvládaném) působení distresu vzniká také pozitivní zpětná vazba. Čím více nekontrolovaného stresu, tím větší labilita. Čím větší labilita, tím více distresu. Pokud se člověk nenaučí zvládat distres, můžeme očekávat, že se organismus nakonec zhroutí (Plamínek, 2008).

Distresu je třeba odolávat, vyhýbat se mu nebo jej alespoň správně dávkovat tam, kde je to možné (Cimický, 2007).

Distres je negativně prožívaný druh stresu, při kterém je jedincem subjektivně vnímáno a výrazně negativně hodnoceno jeho osobní ohrožení vzhledem k možnosti zvládnutí situace. K distresu dochází tam, kde nejsme schopni zvládnout to, co nás ohrožuje (Křivohlavý, 2001).

Obrázek 2: Rozhodování o povaze stresu



Zdroj: Plamínek (2008)

### 2.1.3 Stresor – pojem slova

Podle Křivohlavého (1994) můžeme chápat stresory jako vlivy negativně působící na člověka, které vedou k tíživé životní situaci. Rozděluje stresory takto:

- Materiální – například nedostatek potravy, tekutiny.

- Sociální – působení jednoho člověka na druhého (působení agresivních, protivných, netaktních, hrubých, neurvalých lidí).
- Fyzikální stresory:
  - o Jedy a skoro-jedy – alkohol, nikotin, kofein a jiné drogy.
  - o Nízký obsah kyslíku ve vzduchu.
  - o Bakterie.
  - o Katastrofy – záplavy, zemětřesení.
- Emocionální stresory:
  - o Úzkostnost.
  - o Nevyspělost.
  - o Zármutek.
  - o Obavy a strach.
  - o Nepřátelství.

Další rozdělení stresových faktorů podle Křivohlavého (1994):

- Mikrostressory – poměrně mírné až velmi mírné okolnosti či podmínky vyvolávající stres (například dlouhodobě pocíťovaný nedostatek lásky, který se kumuluje, až dosáhne hranice stresu, takže je člověk ve vztahu vnitřní tísně).
- Makrostressory – děsivě působící, deptající až vše ničící vlivy.

## 2.1.4 Stresory v zaměstnání

### Obecné příčiny stresu v práci

David Fontana (Fontana, 2016) uvádí mezi nejběžnější příčiny stresu v práci tyto:

- **Organizační problémy** – špatná organizace práce, není jasné, kdo má zodpovědnost. Organizační procedury mohou být neefektivní a zdlouhavé;
- **Nedostatek personálu** – nedostatek lidí na klíčových postech může znamenat, že zaměstnanci budou nuceni vykonávat úkoly nad rámec své kvalifikace a svých kompetencí, které ubírají čas na práci, jež by měla být jejich náplní.
- **Dlouhá pracovní doba** – práce na směny, nebo nepředvídatelné posuny ze dne na den narušují životní cyklus, kdy způsobují fyzický i psychický stres. Druhá negativní stránka je taková, že zaměstnanec se nikdy nemůže cítit v bezpečí a chráněn před požadavky svého zaměstnání – kdykoliv mu může

nadřazený zavolat, že musí zrušit svůj soukromý plán a musí pracovat přesčas. A za třetí, dlouhá nebo také nespolečenská (asociální) pracovní doba může být sama o sobě na překážku rozvíjení osobních vztahů a volnočasových zájmů, na nichž úleva od stresu závisí.

- **Malý plat, nízká prestiž** – u pracujících lidí je identita do značné míry spojená s jejich povoláním. Pokud je zaměstnání nedoceneně nadřazenými, politiky nebo kýmkoli, je těžké oprostít se od otázek typu: Kdo vlastně jsem, jak jsem pro ostatní důležitý;
- **Zbytečné rituály, procedury** – zbytečné a zdlouhavé papírování, zbytečné schůze;
- **Nejistota** – zaměstnanec neví, zda si udrží práci;

Mezi nejčastější typy psychické zátěže podle J. Provazníka (Provazník, 2002) patří:

- Nepřiměřené úkoly a požadavky – jsou v rozporu s fyzickými a psychickými silami jedince;
- Problémové situace – v těchto situacích se musí člověk vyrovnat s povinnostmi nebo úkoly, pro jejichž řešení nemá dostatek zkušeností;
- Překážky či bariéry – omezují prostor pro rozhodování člověka;
- Konfliktní situace – jak intraindividuální, tak i interindividuální;
- Frustrace – zmaření základní možnosti uspokojit důležité potřeby v práci nebo v životě;
- Stres – vnější okolnosti (například časový deficit, ztráta zaměstnání, nutnost rekvalifikace, zvyšování cen).

### 2.1.5 Příznaky stresu

Podle J. Křivohlavého (Křivohlavý, 1994), můžeme příznaky stresu dělit do tří základních skupin:

- Fyziologické příznaky stresu:
  - Bušení srdce (palpitace) – vnímání zrychlené, nepravidelné a silnější činnosti srdce.
  - Bolest a sevření za hrudní kostí.
  - Nechutenství a plynatost v břišní oblasti.

- Křečovitě, svírající se bolesti v dolní části břicha a průjem.
  - Časté nucení k močení.
  - Sexuální impotence a (nebo) nedostatek sexuální touhy.
  - Změny v menstruačním cyklu.
  - Bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou.
  - Svalové napětí v krční oblasti a v dolní části páteře, často spojené s bolestmi v těchto částech těla.
  - Úporné bolesti hlavy – často začínající v krční oblasti a rozšiřující se vpřed směrem od temene hlavy k čelu.
  - Migréna – záchvatová bolest jedné poloviny hlavy.
  - Dvojité vidění a obtížné soustředění pohledu očí na jeden bod (tzv. fokusace).
- Emocionální příznaky stresu
- Prudké a výrazně rychlé změny nálad (od radosti ke smutku a naopak).
  - Nadměrné trápení se s věcmi, které zdaleka nejsou tak důležité.
  - Neschopnost projevit emocionální náklonnosti, sympatizování s druhými lidmi.
  - Nadměrné starosti o vlastní zdravotní stav a fyzický vzhled.
  - Nadměrné snění a stažení se ze sociálního styku, omezení kontaktu s druhými lidmi.
  - Nadměrné pocity únavy a obtíže při soustředění pozornosti.
  - Zvýšená podrážděnost, popudlivost (iritabilita) a úzkostnost (anxiozita).
- Behaviorální příznaky stresu
- Nerozhodnost a do značné míry i nerozumné nářky.
  - Zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování po nemoci, nehodách a úrazech.
  - Sklon ke zvýšené osobní nehodovosti a nepozornému řízení auta.
  - Zhoršená kvalita práce, snaha vyhnout se úkolům, výmluvy, vyhýbání se odpovědnosti i častější podvádění.
  - Zvýšené množství vykouřených cigaret za den.
  - Zvýšená konzumace alkoholických nápojů.
  - Větší závislost na drogách.

- Ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání.
- Snížené množství vykonané práce a zvýšená nekvalitnost práce.

## 2.1.6 Následky stresu

Stres má negativní dopad na náš zdravotní stav (Křivohlavý, 1994).

Důsledky nadměrného stresu můžeme rozdělit do dvou skupin – fyziologické a psychologické (Fontana, 2016).

### Fyziologické důsledky nadměrného stresu

Jde o tělesnou reakci na stres, děje se automaticky. V průběhu této reakce se s tělem děje celá řada věcí, z nichž každá hraje specifickou roli v procesu přípravy organismu na výzvu, které musí čelit. Každá z těchto věcí však může tělu ublížit, trvá-li příliš dlouho (Fontana, 2016).

Do takové reakce můžeme zahrnout například zvýšený obsah adrenalinu v krvi, díky kterému se zvýší výkonnost, ale při dlouhodobém stresovém období může mít vyšší hodnota adrenalinu v krvi dlouhodobé důsledky v podobě kardiovaskulární poruchy (Fontana, 2016).

### Psychologické důsledky nadměrného stresu

Teorie generalizovaného adaptačního syndromu (GAS) – model reakcí na stres, rozeznává tři fáze reakce na stres:

- Poplachová reakce – pro tělo nastává šok – fyziologické změny.
- Stadium resistance – organismus se vyrovnává se šokem, snaží se se stresovou situací vyrovnat.
- Stadium vyčerpání – organismus není schopen další stres zvládat.

Tyto tři fáze ilustrují, fyziologické a psychologické reakce na stres. Tělo dostane varování (poplachová reakce), spustí se autonomní reakce (stadium resistance) a trvá-li příliš dlouho, dochází k poškození a nastává zhroucení (stadium vyčerpání) (Fontana, 2016).

David Fontana (2016) rozdělil dopady nadměrného stresu na tři části. Dopady, které souvisejí s myšlením a věděním – **kognitivní dopady**, dopady, které mají co do činění s pocity, emocemi a osobností – **emoční dopady** a jako poslední dopady, které mají vliv jak na kognitivní, tak na afektivní složky – **obecné dopady v chování**.

## Kognitivní dopady nadměrného stresu

- Snížená schopnost udržet pozornost a soustředění Mysl se jen s obtížemi soustředí. Zhoršují se pozorovací schopnosti.
- Zvýšená míra roztěkanosti Často ztrácíme nit, někdy i uprostřed věty.
- Zhoršení krátkodobé i dlouhodobé paměti Rozsah paměti se zmenšuje. Klesá schopnost vzpomenout si či rozpoznat známé věci.
- Rychlost reakcí se stává nepředvídatelnou Rychlost reakcí je čím dál pomalejší; snaha tento problém kompenzovat může mít za následek ukvapená rozhodnutí.
- Zvyšuje se chybovost V důsledku všech výše zmíněných skutečností roste počet chyb u manipulačních a kognitivních úkolů. Rozhodnutí se stávají pochybnými.
- Organizační schopnosti a schopnost dlouhodobého plánování se zhoršují Mysl nedokáže správně vyhodnotit existující podmínky či předvídat následky.
- Častější výskyt přeludů a poruch myšlení Vnímání reality je čím dál horší, objektivita a schopnost kritického myšlení jsou sníženy, myšlenkové vzorce se stávají zmatenými a iracionálními.

## Emoční dopady nadměrného stresu

- Zvyšuje se tělesné i duševní napětí Klesá schopnost uvolnit svalový tonus, cítit se dobře, vypnout obavy a úzkost.
- Zhoršuje se hypochondrie Ke skutečným chorobám ze stresu se přidávají imaginární potíže. Pocit zdraví a spokojenost se vytrácí.



- Osobnostní rysy doznávají změn Z čistotného a pořádného člověka se může stát nečistotný a nedbalý člověk, z empatického člověka člověk lhostejný, z demokrata despota.
- Stávající problematické rysy se zhoršují Úzkost, přecitlivělost, nedůvěřivost či nepřátelskost se zhoršují.
- Morální a citové zábrany slábnou Normy chování a sebekontrola v oblasti sexuální impulzů slábnou (nebo se mohou stát naopak nerealisticky rigidními). Emoční výlevy jsou stále častější.
- Objevuje se pocit deprese a bezmoci Jedinec klesá na duchu, roste pocit bezmoci a neschopnosti ovlivnit běh událostí či vlastní pocity z nich.
- Prudce klesá sebevědomí Rozvíjí se počet vlastní neschopnosti a bezcennosti.

### Obecné dopady nadměrného stresu na chování

- Zhoršují se řečové obtíže Již existující problémy se zadržáváním, koktáním apod. se zhoršují a mohou se objevit i u jedinců, u nichž se doposud neobjevily.
- Mizí zájmy a nadšení Člověk se vzdává svých životních cílů, opouští své koníčky, zbavuje se věcí, které pro něj doposud měly velkou cenu.
- Objevuje se absentérství Problémem se stávají pozdní příchody a absence – ať už kvůli skutečným nemocem či vymyšleným výmluvám.
- Klesá celková energie Celková energie buď klesá, nebo den ode dne zřetelně kolísá, aniž by k tomu byl zřejmý důvod.
- Objevuje se skepse ohledně klientů a kolegů Rozvíjí se tendence házet vinu na okolí.

- **Zodpovědnost se přesouvá na druhé** Zvyšuje se tendence posouvat hranice tak, aby se jedinec vyhnul povinnostem, které spadají do jeho kompetence.
- **Problémy se řeší na stále povrchnější rovině** Přijímají se provizorní a krátkodobá řešení. Upouští se od důkladných a dlouhodobých řešení. Často se problém „vzdává“.

### **Nemoci označované za nemoci ze stresu**

Jen ve stručnosti bych ráda uvedla nejznámější nemoci, které způsobuje nadměrný stres, jsou to takzvané „stresové nemoci“ (Křivohlavý, 1994)

- Ischemická choroba srdce – infarkty myokardu.
- Hypertenze – chorobně vysoký krevní tlak.
- Vředová nemoc – vředy na dvanácterníku.
- Rakovina.
- Bolesti hlavy.
- Astma.

### **Syndrom vyhoření**

Syndrom vyhoření je stav extrémního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží.

Mezi příčiny syndromu vyhoření můžeme řadit například přílišná očekávání, nedostatečná podpora ze strany nadřízených, vztahové konflikty, nadměrné množství práce, mobbing na pracovišti atd. Důležitá je však okolnost, že ne každá taková vnější zátěž musí vést k syndromu vyhoření. Ten se objevuje, když se vnější zátěže dotýkají osobnostně daných mezí fyzických, duševních a duchovních schopností a možností jednotlivce.

Příznaky syndromu vyhoření jsou různé, můžou být takové, že se člověk příliš angažuje, což se střídá se stále delšími obdobími vyčerpanosti. Stále méně snese, stále více on i okolí trpí jeho výkyvy nálad, stále méně je schopen opravdového odpočinku, snáze

podléhá infekcím apod. Únava se může stát chronickou a může vést až k naprosté ztrátě sil (Kallwass, 2007).

### **2.1.7 Vyrovnání se se stresem**

Aby se jedinec dokázal vypořádat se stresem, musí v první řadě dojít ke zjištění, že ve stresu je. Další otázkou pak až je, co se dá dělat, aby se daná situace zlepšila.

Stresové situace se dají řešit dvojím způsobem. Prvním je adaptace a druhým způsobem je coping – zvládání nadlimitní zátěže (Křivohlavý, 1994).

#### **Adaptace**

Slovo adaptace můžeme chápat jako připravení se na určitou budoucí situaci (Křivohlavý, 1994).

#### **Coping – zvládání těžkostí**

Jde o zvládání stresu, popřípadě nemoci. V češtině se tento význam (počeštěle koupink) používá ve významu „zvládat nadlimitní zátěž“.

Význam tohoto slova znamená umět si poradit a vypořádat se s mimořádně obtížnou, téměř nezvládnutelnou situací, stačit na neobvykle těžký úkol. Ke copingu dochází v situacích, kdy stres překročí hranice snesitelnosti a kde již hovoříme o distresu.

Vymětal (1994) coping definuje tehdy, kdy jde o požadavky mimořádně vysoké, které člověka značně namáhají a zatěžují nebo převyšují zdroje, které má daná osoba k dispozici.

Coping můžeme rozdělit na krátkodobý, akutní řešení a dlouhodobé neboli preventivní, tedy zvyšování odolnosti pro případné stresy, které teprve přijdou (Mikuláščík, 2015).

Dalším způsobem, jak předcházet stresu, nebo ho alespoň mírnit jsou různé formy odpočinku:

#### **Pasivní formy odpočinku**

Pasivní formy odpočinku by měly mít co nejmenší rozsah, s výjimkou spánku. Mnoho zde ale záleží na vhodném střídání konkrétních typů pracovních a odpočinkových aktivit. Měly by se, pokud možno, navzájem protikladně a přirozeně doplňovat – pokud

člověk zatěžuje při práci psychické funkce, měl by jako určitou kompenzaci zvolit k odpočinku fyzickou námahu. Podobně je třeba, aby člověk pracující fyzicky (manuálně), volil jako odpočinkové i takové aktivity, které mu umožňují rozvoj duševních potencií a procesů (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

### **Aktivní formy odpočinku**

Mezi aktivní formy odpočinku patří pobyt v přírodě spojený s pohybovými aktivitami (procházka, sport, turistika apod.), záliby a alternativně fyzická nebo psychická námaha. Důležité je, aby daný druh odpočinku člověka uspokojoval a rozvíjel (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

### **2.1.8 Strategie boje se stresem**

Křivohlavý (1994) uvádí ve své knize Lazarovu vytypovanou strategii zvládnání stresu:

- Strategie netečnosti (apatie): ten, kdo se dostává do těžké stresové situace, nedbá na to, co se děje, upadá do stavu bezmoci, deprese a beznaděje.
- Strategie vyhnutí se působení noxy (škodliviny): jde o období vyhnutí se rozrušenému býku, který se na mne rítí, tím způsobem, že uskočím stranou, aby mně nezasáhl. Projevuje se pocíty obav, bázně a strachu.
- Strategie napadení útočníka – útok na zdroj stresu.
- Strategie posilování vlastních zdrojů síly. Jde o výcvik dovedností, sebekontroly a sebevlády (Křivohlavý, 1994).

Podle Jana Urbana (2016) můžeme dopad stresu i délkou jeho působení podstatně ovlivnit svým postojem, přístupem či způsobem uvažování.

Formy zvládnání stresu můžeme ještě rozdělit na tělesné a duševní, ale kromě toho také na zvládnání zaměřené na vyřešení problému a způsoby zaměřené na zvládnutí emocí (Mikuláščík, 2015).

**Krátkodobé tělesné zvládnání stresu:** prohloubení dýchání, ale spontánní, dýchání se může propojit s napínáním a uvolňováním svalů. Dobré je také použití vlažné vody na opláchnutí spánků, zápěstí, ale také k napití. Krátká relaxace, cvičení, protažení.

**Krátkodobé duševní zvládnání stresu:** relativizovat problém, velmi pomáhá takzvaná stop technika, která spočívá v tom, že si jedinec uvědomí nastupující stres a už předem se připravuje, snaží se o pozitivní motivování. Projít se a sledovat detaily, aby jedinec odpoutal pozornost od stresu. Také pomáhá autosugesce – promluvit si o daném tématu s někým, nechat volný průběh emocím.

**Dlouhodobé tělesné zvládnání stresu:** dlouhodobá pravidelná relaxace s fyziologickými sugescemi, sport, zvyšování fyzické i duševní kondice, spánek, kontakt s přírodou, změna prostředí.

**Dlouhodobé dušení zvládnání stresu:** důvěřovat lidem, posilovat dobré vztahy, svěřovat se s problémy, být trpělivý, dobré organizování času, vyhýbání se zbytečných konfliktů apod.

**Zvládnání stresu zaměřené na problémy:** hledání příčiny daného problému, jaké jsou možnosti řešení a která z nich je nejlepší.

**Zvládnání stresu zaměřené na emoce:** používá se tehdy, když je situace neřešitelná, neovlivnitelná. Jde o zvyšování odolnosti, odpoutání pozornosti.

V rozhodování boji se stresem se můžeme dle Křivohlavého (1994) řídit maticí. Jedinec, který se nachází ve stresové situaci, se může rozhodnout, co udělá.

Toto základní rozhodnutí vyžaduje, aby situaci, před níž stojí, zařadil do jedné ze dvou tříd:

- Situace je nezměnitelná;
- Situace je změnitelná.

Další rozhodování pak bude mít jednu z následujících dvou forem:

- Přijmout – akceptovat to, co se událo či děje, jako hotovou věc.
- Bojovat s nepříznivou situací – utkat se se stresem a snažit se zvládnout obtíže vhodnou strategií (obranou či útokem) (Křivohlavý, 1994).

Obrázek 3 Matice podle Křivohlavého (1994)

		Situace je	
		Nadějná	Beznadějná
Rozhoduje se	Bojovat	I.	II.
	Přijmout	IV.	III.

Zdroj: upraveno autorem, Křivohlavý, 1994

Z této matice vyplývá, že **existují dvě správná rozhodnutí**: přijmout situaci takovou jaká je (III.), a bojovat s tím, co se změnit dá (I.).

Existují ale i **dvě rozhodnutí nesprávná**: bojovat, když situace je beznadějná (II.), a přijmout, pokorně akceptovat situaci, kde vzdor všemu existuje naděje na změnu k lepšímu (IV.) (Křivohlavý, 1994).

## 2.2 Stres a jeho zdroje v zaměstnání

### 2.2.1 Stres v práci

Podle agentury OSHA, která se zabývala pracovním stresem v Evropské unii, ovlivňuje rozsah a vážnost stresu na pracovištích milióny evropských pracujících ve všech zaměstnaneckých sektorech. V přehledu Evropské nadace o pracovních podmínkách v Evropské unii 28 % pracovníků uvádí, že trpí problémy spojenými se stresem na pracovišti. Tj. přibližně 41 miliónů pracovníků Evropské unie každoročně postižených stresem v zaměstnání.

### 2.2.2 Stresory na pracovišti

Zaměstnanec bývá nejčastěji vystavován různým příčinám stresu na pracovišti například:

- pokud nezná priority úkolů, snaží se je plnit všechny najednou,
- pokud je v prostředí, kde nejsou vyjasněné vztahy nadřízenosti a podřízenosti a nejsou jasné popisy práce, neví, kdo má co dělat,
- pokud dostává od nadřízených vzájemně si odporující požadavky a úkoly,
- chybí mu dostatek komunikace s nadřízenými,
- není sebejistý a podléhá pocitům, že na něco nestačí,
- je frustrován z neschopnosti zvládnout věci,
- má špatné osobní vztahy s ostatními pracovníky,
- je přepracovaný (Kleibl, Dvořáková and Šubrt, 2001).

Průzkum agentury EU-OSHA uvádí že:

- 72 % respondentů uvádí, že nejčastější příčinou stresu je pro ně reorganizace práce nebo nejistota zaměstnání,
- 66 % respondentů uvádí, že nejčastější příčinou stresu je pro ně dlouhá pracovní doba a zatížení,
- 59% respondentů uvádí, že nejčastější příčinou stresu je pro ně šikana nebo obtěžování na pracovišti.

Ten samý průzkum poukázal na to, že 4 z 10 zaměstnanců si myslí, že prevence stresu v práci není dobře ošetřena ([www.bezpecnostprace.info](http://www.bezpecnostprace.info), [osha.europa.eu](http://osha.europa.eu)).

Jako nejčastější stresory v práci uvádí Křivohlavý (1994):

- přetížení množstvím práce,
- časový stres,
- neúměrně velká odpovědnost,
- nevyjasnění pravomocí,
- pracovní podmínky,
- kontakt s lidmi.

### **2.2.3 Důsledky dlouhodobého pracovního stresu**

Pomineme-li důsledky stresu pro samotného zaměstnavatele, je zde další negativní stránka,

a to pro zaměstnavatele. Zaměstnanec dlouhodobě vystavený stresu podává zhoršené výkony, dopouští se četných chyb, je přecitlivělý ke kritice, ztrácí schopnost vyjít s kolegy a je více náchylný k úrazům. Na tuto situaci může zaměstnanec reagovat tak, že začne užívat návykové látky, užívat alkohol léky, bude neúměrně kouřit, a tím se dále snižuje produktivita, zvyšuje se absence.

Zvládnutí stresu předpokládá, že se odhalí jeho příčiny a podniknou se kroky k jejich odstranění (v zaměstnání například delegováním úkolů, tréninkem asertivity atp.) (Kleibl, Dvořáková and Šubrt, 2001).

Stres v zaměstnání může být příčinou poklesu produktivity, tvořivosti či zdravé soutěživosti. Mezi další nepříjemné důsledky stresu patří i trvalý pokles pracovní spokojenosti a motivace, označovaný jako efekt vyhoření. Obdobně však působí i nejistá pracovní perspektiva, nedostatek příležitostí k postupu či dalšímu rozvoji, nadměrné soutěžení či omezené sociální kontakty při práci. Zdroj stresu může být i to, že ta daná práce není zajímavá nebo že příliš časově nevytěžuje (kvůli tomu, že vyvolává potřebu tuto okolnost před ostatními skrývat) (Urban, 2016).

### **2.2.4 Vliv stresu na pracovní výkonnost**

Pracovní stres vytváří začarovaný kruh. Působí-li častěji, snižuje výkonnost, především proto, že zvyšuje únavu a výskyt chyb. Stává se i podhoubím pracovních sporů,



které narušují spolupráci. Přetrvává přitom často i po skončení práce, například po ukončení pracovního vztahu (Urban, 2016).

Bohužel je zde i jiný multiplikátor, pokud ostatní v zaměstnání stresujeme, ztěžujeme jim život. Z dlouhodobého hlediska ho však ztěžujeme i sami sobě. Podřízení přestávají být loajální, připraveni udělat více než minimum, jsou méně dychtiví s námi sdílet své dobře nápady a být tvůrčí ve vymýšlení strategií. Kolegové nás nepodpoří, nebudou připraveni nám pomoci, zaskočit za nás nebo naslouchat našim problémům. Jeden neklidný a vystresovaný člověk dokáže vnést napětí do celého pracoviště, a právě tak dokáže jeden slunný člověk atmosféru zcela rozsvítit (Fontana, 2016).

Únava pracovníků vede k nárůstu nehod a úrazů, zvýšení pracovní neschopnosti, zhoršení kvality práce, nízké morálce, růstu fluktuace a špatným službám uvnitř podniku.

Mezi příčiny únavy, ze strany zaměstnavatele, patří stresující práce, přetížení vyvolané redukcí počtu pracovníků, únavná a opakující se práce, práce přesčas, přetopené pracoviště a nedostatek čerstvého vzduchu. Na straně pracovníka negativně působí nezdravé stravování, nedostatek fyzického pohybu, kouření a osobní stres (Kleibl, Dvořáková and Šubrt, 2001).

Obrázek 4 Výkon pod vlivem různých druhů stresu



Zdroj: Vymětal, 2009

## 2.3 Řízení stresu v zaměstnání

Zvládnutí stresu v práci předpokládá, že se odhalí jeho příčiny a podniknou se kroky k jejich odstranění, např. delegováním úkolů, re-designem práce, cílevědomou relaxací nebo tréninkem asertivity (Kleibl, Dvořáková and Šubrt, 2001).

Příčiny únavy pracovníků je možné omezit:

- zkrácením přesčasů,
- zavedením rotace práce,
- ergonomicky vytvořeným pracovištěm,
- nabídkou zdravého stravování,
- příležitostí zacvičit si,
- pomocí pracovníkům zvládnout stres,
- pomocí řešit rodinné problémy pracovníka, které ho připravují o spánek,
- vzděláváním pracovníků o důležitosti spánku (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### 2.3.1 Tvorba vhodných podmínek na pracovišti

Zákoník práce ukládá zaměstnancům povinnost (§ 139 ZPr) vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance. Pracovní pohodu a bezpečnou práci determinuje široká skupina podmínek, jako je osvětlení, hluk a vibrace, vnitroklimatické podmínky, vzhled a barevná úprava pracoviště, čistota ovzduší (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Nevhodné pracovní prostředí může zhoršovat už tak stresové situace. Proto je vhodné mít přesně stanovený režim dne – režim práce a odpočinku, které je nezbytné pro optimalizaci výkonosti pracovníků, jak vysvětluje například V. Provazník (Provazník, 2002). Výkon každé práce je tak přirozeně přerušován přestávkami. Jejich zarážení v práci má vycházet z její obtížnosti a je třeba s nimi počítat v době, než začne výkon klesat. Kromě zákonem stanovené přestávky, která je zařazena přibližně v polovině pracovní směny, tj. přibližně po čtyřech hodinách práce, se obvykle uplatňují i kratší přestávky. Jejich zarážení i délka trvání se přizpůsobují typu pracovní činnosti (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

Zaměstnavatel může redukovat škodlivé účinky pracovních podmínek na pracovníka třemi způsoby:

- Nejúčinnější je primární **prevence zaměřená na eliminaci nebo zmírnění příčin negativních podmínek**. Například ochranné pomůcky.
- Druhý způsob je **nabídka kvalitnější péče o zaměstnance**, včetně vzdělávání zaměstnanců o stresorech v práci a předcházení jejich vlivu na člověka.
- Třetí a poslední způsob je přímo zaměřen na odstraňování nebo zmírnění důsledku negativních pracovních podmínek na zdraví zaměstnanců pomocí **lékařské péče a rehabilitace** (Kleibl, Dvořáková and Šubrt, 2001).

Identifikace faktorů vyvolávajících únavu a stres se stává impulzem pro zpracování a implementaci jak preventivních, tak i nápravných opatření v oblasti vytváření pracovního úkolu, zlepšování pracovních podmínek, organizace pracovní doby a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Legislativa zakotvuje základní standardy v oblasti péče o zaměstnance a vymezuje účastníkům pracovněprávních vztahů jejich práva a povinnosti, jak zajistit bezpečný a zdraví neohrožující výkon práce (Kleibl, Dvořáková and Šubrt, 2001).

## **3 METODICKÝ POSTUP**

### **3.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem této bakalářské práce, která má název Stress management – vedení lidí ve stresovém zaměstnání, je průzkum stresu na pracovišti, jakým způsobem stres ovlivňuje lidi jako takové a na druhé straně, jak je ovlivňuje jako zaměstnance. Dále se tato bakalářská práce zabývá řešením těchto stresových situací, způsobem, jakým můžeme pracovní prostředí změnit pro zaměstnance, aby byli více produktivní. Jakým způsobem můžeme řídit lidi ve stresovém zaměstnání.

Po prostudování odborné literatury se práce bude zaměřovat na stres, jeho příčiny, jeho ovlivňování psychické stránky zaměstnanců a způsob vedení lidí ve stresovém prostředí. Na základě dotazníkového šetření ve vybrané malé organizaci dojde ke zjištění stresových faktorů v praxi, vyloučení (omezení) těchto faktorů. Celkem bylo k dispozici 35 dotazníků nadřízeným pracovníkům, kteří dotazníky dávali k dispozici všem zaměstnancům, denně zaměstnance žádali o vyplnění. Celkem se vrátilo 20 dotazníků. Každý dotazník se skládal z 19 otázek týkajících se pracovního prostředí, osobního pocitu ze zaměstnání, zda je tato práce stresová či nikoli, zároveň se otázky týkaly i znalosti psychohygieny, tedy vypořádávání se se stresem.

Výzkum je zaměřený na stresory, které působí na pracovníky v rámci výkonu jejich profese v oddělení organizace zabývající se telefonickým kontaktem se zákazníky.

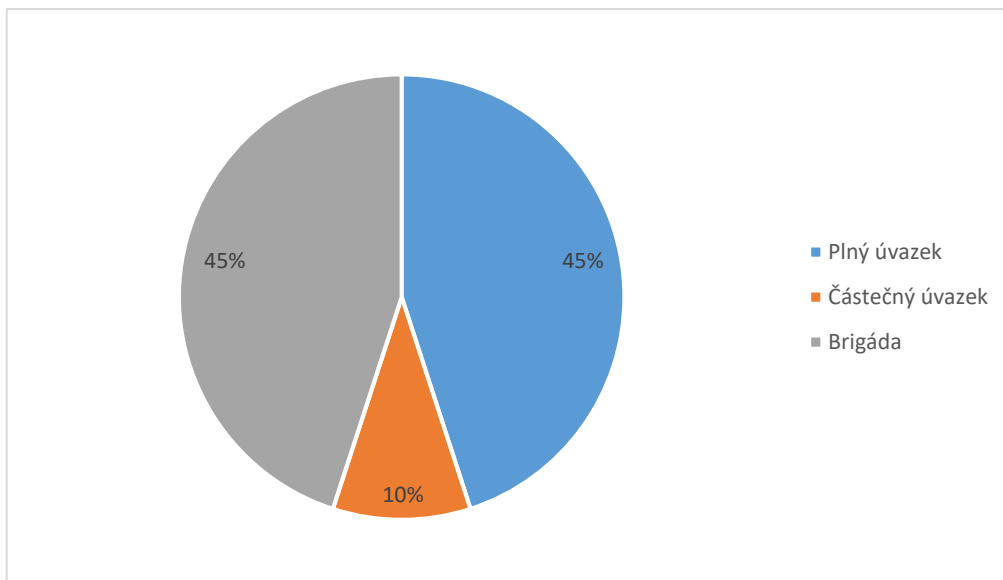
## 4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

Pro sběr dat byl použitý dotazník, viz Příloha číslo 1. Celkem bylo zpracováno 20 dotazníků od zaměstnanců vybraného podniku, ve kterém jsou zaměstnanci v denním kontaktu se zákazníky.

### 4.1 Vyhodnocení průzkumu

**Otázka č. 1: Jaká je forma Vašeho pracovního úvazku?**

Graf 1: Forma pracovního úvazku



Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 9 dotazovaných (tj. 45 %) je zaměstnáno na plný úvazek, na částečný úvazek jsou zaměstnáni celkem 2 dotazovaní (10 %) a 9 respondentů (45 %) je zaměstnáno formou brigády.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že dávají přednost dohodě o pracovní činnosti (tedy brigádě) z několika důvodů. Prvním důvodem je pracovní doba – pokud jsou zaměstnáni na dohodu o provedení činnosti, nemusí chodit denně do zaměstnání na 8,5 hodiny, směny si můžou řídit sami a pokud jde právě o studenty, mohou být v zaměstnání až ve večerních hodinách.

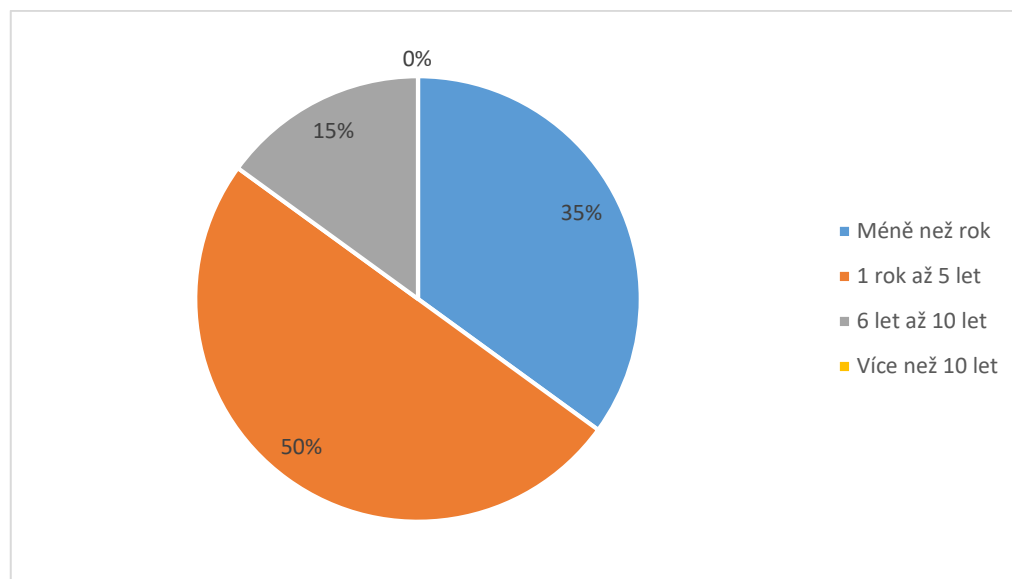
Práce na plný úvazek je v odpovědích zastoupena 45 %, tedy téměř polovinou. Podle Zákoníku práce je pracovní doba 40 hodin týdně, smlouva se uzavírá na dobu určitou i neurčitou.

Částečný úvazek je zkrácený plný úvazek. Zaměstnavatel se dohodne se zaměstnancem na zkrácené pracovní době. Za tuto dobu zaměstnanci náleží zaměstnanci odměna (mzda, plat), která odpovídá této zkrácené pracovní době.

Brigáda je zastoupena dvěma smlouvami – dohodou o provedení práce (DPP), dle Zákoníku práce nesmí rozsah práce přesáhnout 300 hodin měsíčně, v případě výdělku nad 10 000 Kč vzniká povinnost odvodu sociálního a zdravotního pojištění. Druhou smlouvou je dohoda o provedení činnosti, zde je rozsah práce stanoven maximálně 20 hodinami týdně. Sociální a zdravotní pojištění se hradí stejně jako u klasického pracovního poměru.

### Otázka č. 2: Kolik let pracujete na současném pracovišti?

Graf 2: Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní šetření

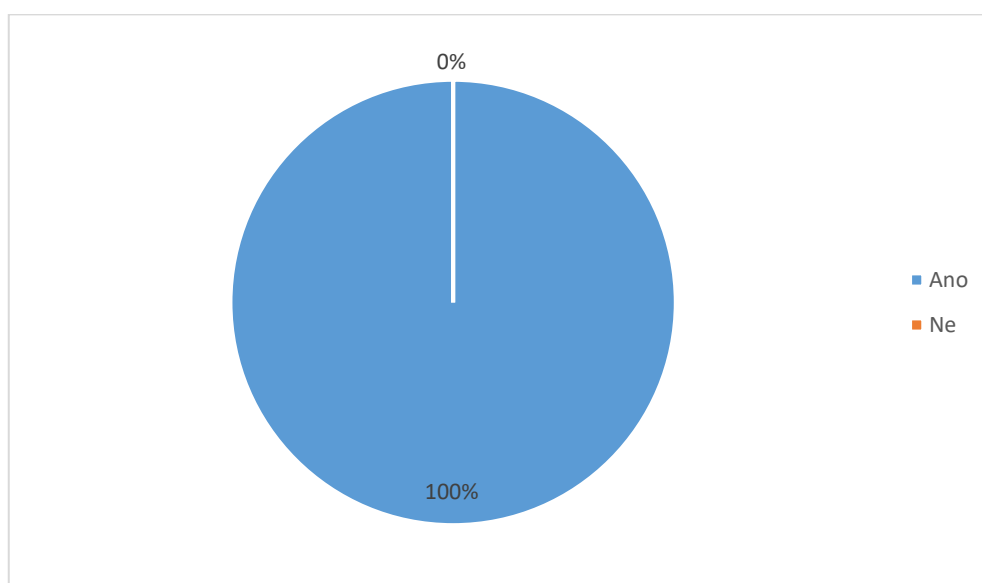
Celkem 7 dotazovaných (35 %) je zaměstnáno v podniku méně než jeden rok. V intervalu od jednoho až pěti let je v podniku zaměstnaných celkem 10 dotazovaných (50 %) a pouze 3 dotazovaní jsou v této organizaci mezi 6 až 10 lety. Nikdo z dotazovaných není v podniku déle než deset let.

Pouze 15 % z dotazovaných je ve firmě déle než pět let a žádný z dotazovaných nepracuje ve firmě déle než 10 let. To je zapříčiněné vysokou fluktuací, která se v této firmě pohybuje kolem 52 % (výsledky za rok 2016).

Respondenti často mění zaměstnání z osobních důvodů, ale i kvůli nevyhovujícím pracovním podmínkám. Z rozhovorů vyplynulo, že častý stres je také dost často příčinou.

### **Otázka č. 3: Je Vaší každodenní součástí práce kontakt se zákazníky?**

Graf 3: Každodenní kontakt se zákazníky



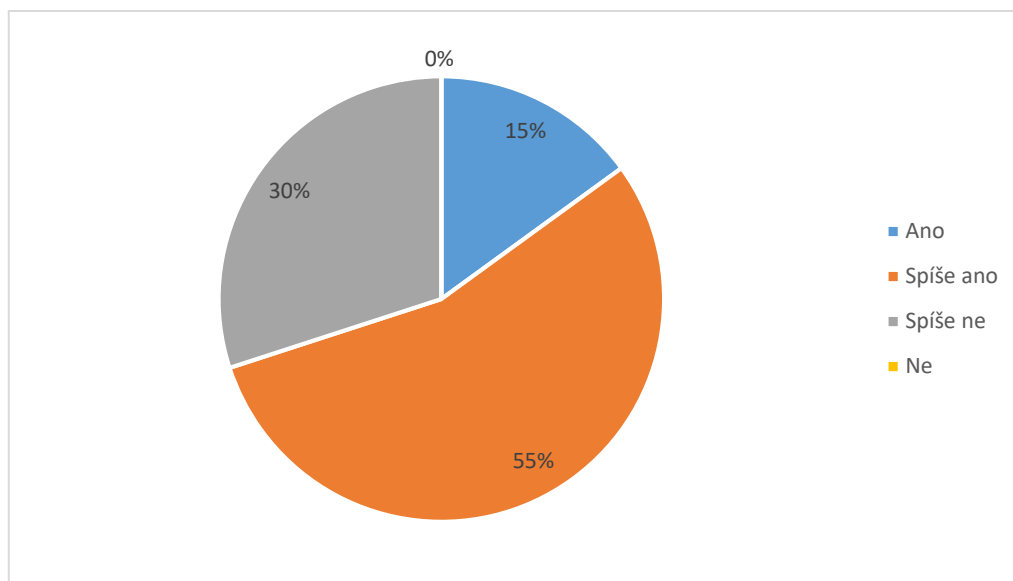
Zdroj: Vlastní šetření

Všichni respondenti se zabývají telemarketingem, tedy prodejem přes telefon. Jejich každodenní náplň je kontakt se zákazníky a prodej služeb nebo produktů.

Kontakt se zákazníky je pro podniky tohoto typu nejdůležitější. Zaměstnanci musí zaujmout, musí umět reagovat na dotazy, musí dobře reagovat na námitky. Pokud je zákazník spokojený, doporučí podnik ostatním a tím se firma dostává do podvědomí více lidem.

#### Otázka č. 4: Vnímáte svou práci jako stresovou?

Graf 4: Hodnocení zaměstnání jako stresové



Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 3 respondenti (15 %) hodnotili svou práci jako stresovou, jako spíše stresovou hodnotilo celkem 11 respondentů (55 %) a pouze 6 respondentů (15 %) hodnotilo své zaměstnání jako spíše nestresovou a nikdo nehodnotil svou práci jako nestresovou.

Pro 70 % dotazovaných je práce stresová, to souvisí s denním kontaktem se zákazníky, což uváděli zaměstnanci v následné otázce. Mezi další stresory v zaměstnání často uváděli i tlak na výkon, nejisté výdělky apod.

Stres v zaměstnání je často spojován s vysokou absencí i fluktuací zaměstnanců. Stres na pracovišti může být způsoben několika faktory, mezi některé patří například nevhodné pracovní prostředí, hluk, špatné osvětlení, tlak ze strany nadřízených, organizace práce.

Stres na pracovišti můžeme identifikovat tak, že zaměstnanci budou nervózní, agresivní, neochotni vůči klientům i nadřízeným. Horším stádiem je syndrom vyhoření.

Jak uvádí ve své knize Syndrom vyhoření Myron Rush (2003) mezi nejčastější příčiny syndromu vyhoření jsou: neustálé odmítání ze strany druhých, příliš velká rutina apod.

Jaro Křivohlavý (1998) uvádí, že jako nejčastější příčina syndromu vyhoření je dlouhodobý bezprostřední styk s lidmi, neúspěšné jednání s lidmi, nepřiměřená pracovní doba s přílišnými požadavky kladenými na pracovníka anebo velice přísné pracovní podmínky.



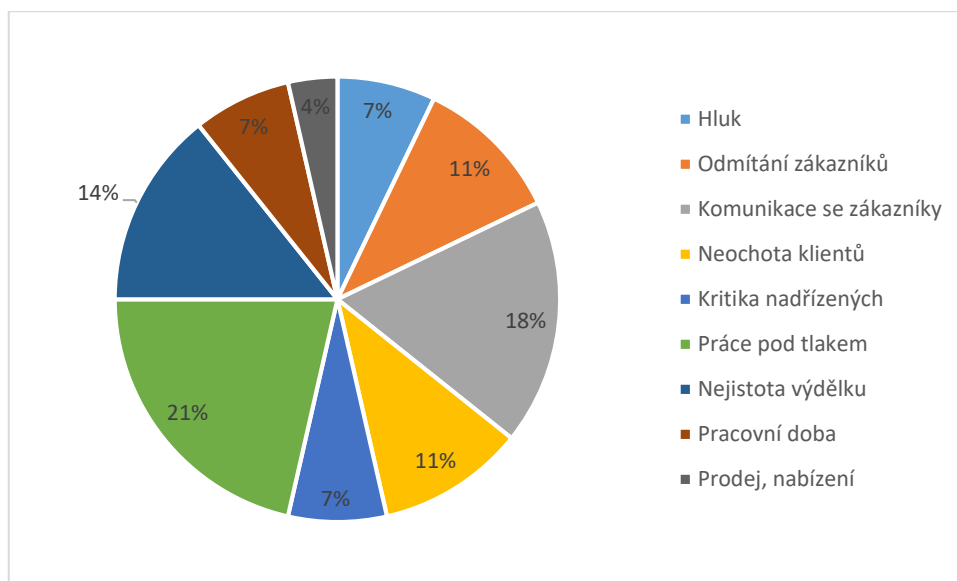
Tyto stresory jsou v call centrech velice časté, nezdá se, že by na těchto pracovištích nervozita, která se odráží i v přístupu k zákazníkům.

**Otázka č. 5: Co je pro Vás nejvíce stresové na Vaší práci?**

Tabulka 1: Stresory v zaměstnání

Stresor	Počet odpovědí	%
Hluk	2	7
Odmítání zákazníků	3	11
Komunikace se zákazníky	5	18
Neochota klientů	3	11
Kritika nadřízených	2	7
Práce pod tlakem	6	21
Nejistota výdělku	4	14
Pracovní doba	2	7
Prodej, nabízení	1	4
Odpovědi celkem	28	100

Graf 5: Stresory v zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření

Tato otázka se zaměřovala na největší stresory u zaměstnanců, odpovědi se často opakovaly a nejčastější odpovědí byla práce pod tlakem (celkem 6 respondentů), dalším stresorem označeným pěti respondenty byla komunikace se zákazníky, jako další častý stresor byla uváděná nejistota výdělku (4 respondenti).

Dalšími stresory jsou označovány odmítání zákazníků, neochota klientů (3 respondenti), hluk, pracovní doba a kritika nadřízených (2 zaměstnanci) a prodej, nabízení byl označen pouze jedním respondentem.

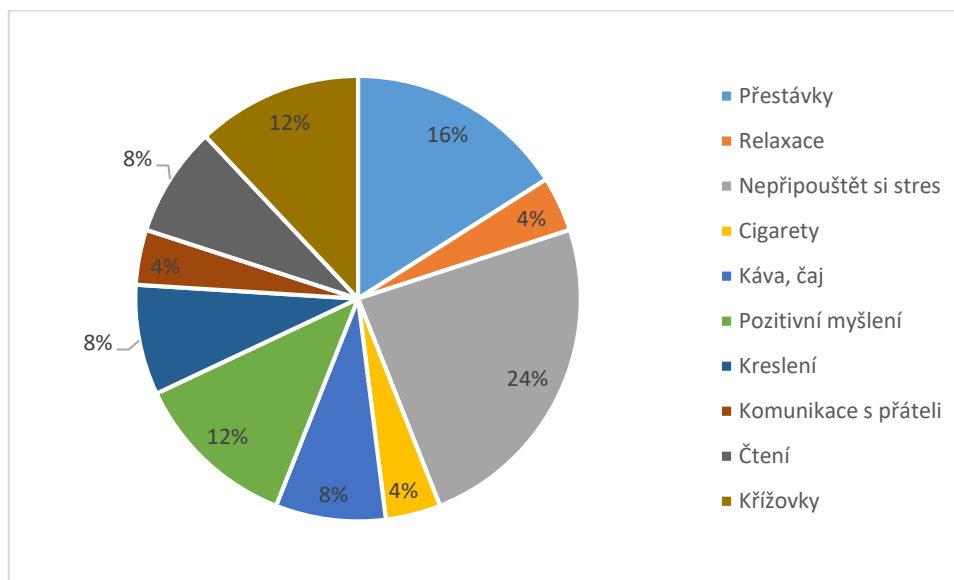
Dalšími stresory se budu podrobněji zabývat v další otázce.

### Otázka č. 6: Jak snižujete dopady stresu během práce?

Tabulka 2: Způsob snižování stresu při práci

Odpověď	Počet odpovědí	%
Přestávky	4	16
Relaxace	1	4
Nepřipouštět si stres	6	24
Cigarety	1	4
Káva, čaj	2	8
Pozitivní myšlení	3	12
Kreslení	2	8
Komunikace s přáteli	1	4
Čtení	2	8
Křížovky	3	12
Celkem	25	100

Graf 6: Způsob snižování stresu při práci



Zdroj: Vlastní šetření

V této otevřené otázce odpovídali respondenti na to, jak snižují dopady stresu během práce. Celkem šest z dotazovaných (24 %) odpovědělo, že si stres nepřipouští. Další častý

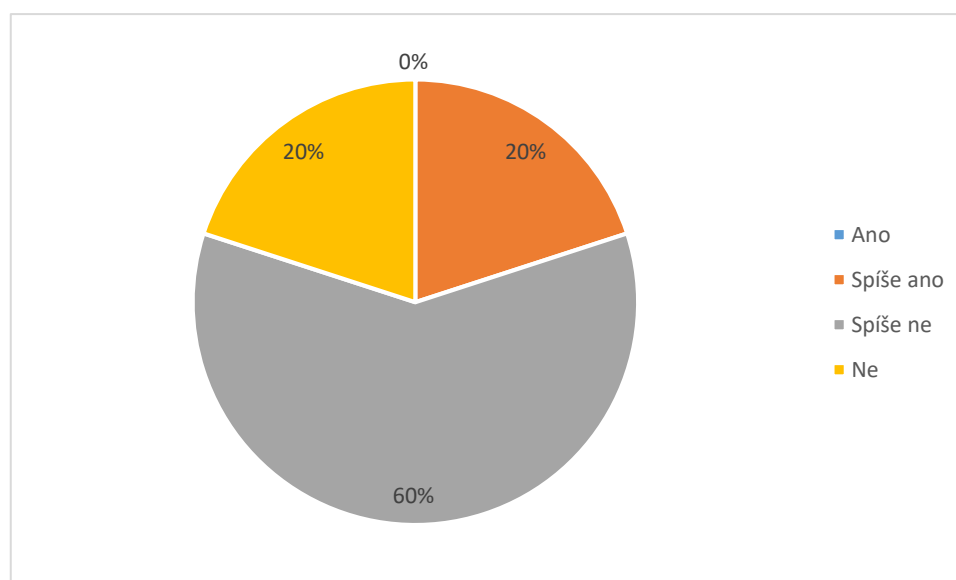
způsob byly přestávky během práce – uvedly celkem 4 z dotazovaných (16 %). Dále respondenti uvedli, že během práce luští křížovky (3 respondenti – 12 %). Pozitivním myšlením se snaží snižovat dopady stresu 3 respondenti (12 %), Jako další způsoby označené stejným počtem respondentů je čtení, káva a čaj, kreslení – 2 respondenti (8 %). Relaxaci uvedl 1 respondent (4 %), komunikaci s přáteli i cigarety taktéž 1 respondent (4%).

Pokud zaměstnavatel dovoluje různé aktivity při práci, zaměstnanci si psychicky odpočinou

při práci, nejsou agresivní a nervózní, to se projeví při komunikaci se zákazníky.

**Otázka č. 7:** *Pocítujete, že s přibývajícím věkem hůře reagujete na stresové situace v zaměstnání?*

Graf 7: *Vliv věku na zvládání stresových situací v zaměstnání*



Zdroj: Vlastní šetření

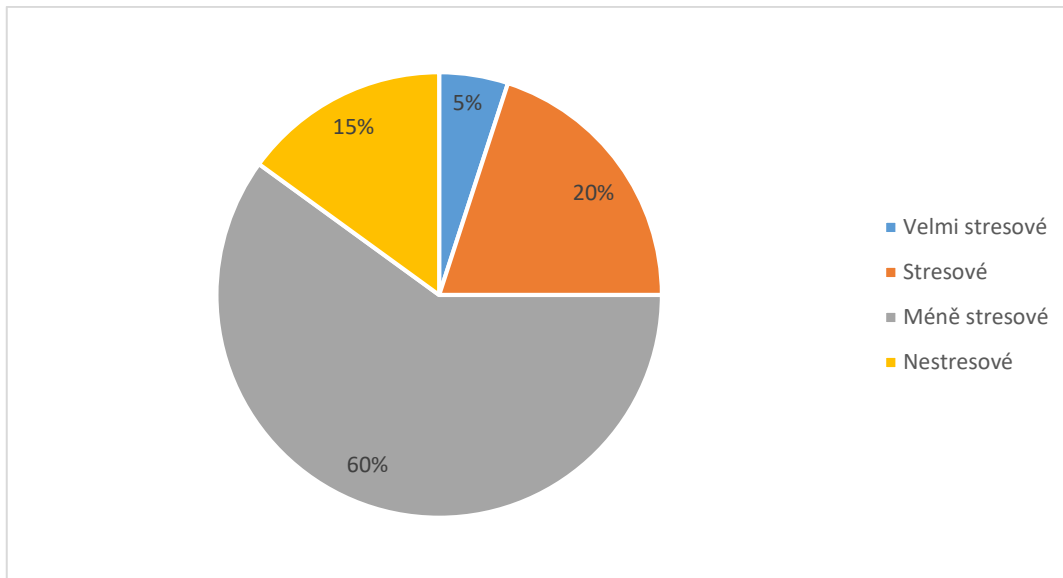
Ani jeden z dotazovaných nehodnotil, že s přibývajícím věkem zvládá stres hůř, pouze 20 % respondentů uvedlo, že spíše hůře zvládá stres s přibývajícím věkem. Nadpoloviční většina (60 %) respondentů (12) uvedla, že spíše nepocítuje horší zvládání stresových situací a pouze 4 respondenti (20 %) uvedli, že u nich nemá vliv věk na zvládání stresu.

Vysoký počet respondentů, kteří uvedli, že s přibývajícími léty nereagují hůře na stres, je pravděpodobně dán tím, že 55 % respondentů je mladší 45 let, tedy ve věku, kdy se tento problém nemusí výrazně projevit.

**Otázka č. 8: Jak hodnotíte následující stresory?**

a) Pracovní podmínky (například klimatizace, teplota, osvětlení apod.)

Graf 8: Hodnocení stresoru pracovní podmínky



Zdroj: Vlastní šetření

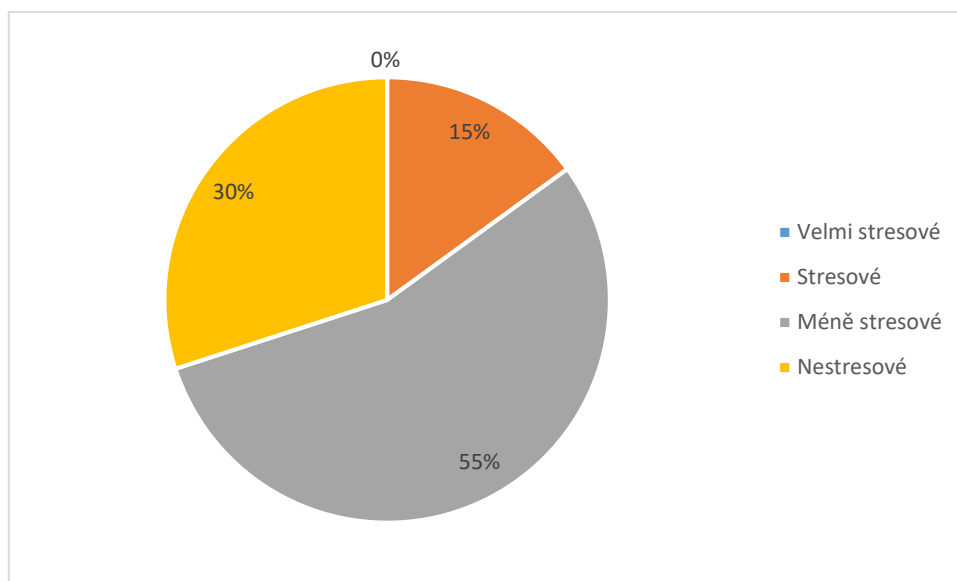
Pracovní podmínky v tomto podniku hodnotí pouze jeden respondent (5 %) jako velmi stresové, jako stresové ho označili čtyři respondenti (20 %). Nadpoloviční většina (60 %), tedy 12 respondentů, označila pracovní podmínky jako méně stresové. Jako zcela nestresové pracovní podmínky v daném podniku hodnotili tři respondenti (15 %).

Dle Pracovního zákoníku je zaměstnavatel povinen vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Přímou v call centrech je důležité dobré osvětlení, kvalitní židle, čerstvý vzduch a správná teplota vzduchu.

Maximální povolená teplota v místnosti, kde je minimální pohyb – kancelářská a administrativní práce, dle Nařízení vlády ze dne 12. prosince 2007 (Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.), je 27°C. Minimální teplota je pak 20°C.

## b) Délka pracovní doby

Graf 9: Hodnocení stresoru délka pracovní doby



Zdroj: Vlastní šetření

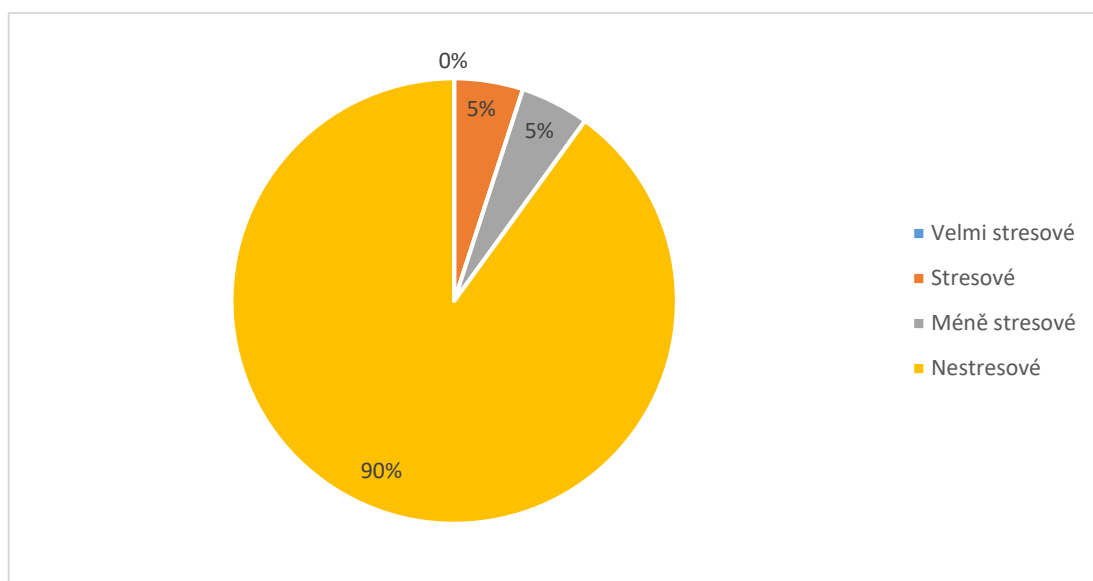
Délku pracovní doby nikdo neoznačil jako velmi stresovou, pouze tři respondenti (15 %) hodnotili délku pracovní doby jako stresovou. Méně stresová je pro 11 respondentů (55 %) a nestresová je pro šest respondentů (30 %).

Délka pracovní doby je u zaměstnanců na plný úvazek 40 hodin týdně, zde mají zaměstnanci povinnost pravidelné docházky. U zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní pouze formou brigády, tato pracovní doba není povinná, z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci si mohou pracovní dobu sami upravovat.

Vzhledem k poměru zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr (45 %) vůči zaměstnancům zaměstnaným na dohodu o provedení práce, dohodu o provedení činnosti a na částečný úvazek (55 %) je většinou označen tento faktor jako méně stresový či nestresový (85 %).

### c) *Komunikace s kolegy*

Graf 10: Hodnocení stresoru komunikace s kolegy



Zdroj: Vlastní šetření

Komunikaci s kolegy nikdo neoznačil jako velmi stresovou, pouze 1 respondent (5 %) uvedl, že komunikace s kolegy je stresová. Za méně stresovou ji označil také pouze jeden respondent (5 %) a jako nestresový faktor ji uvedlo 90 % respondentů (18).

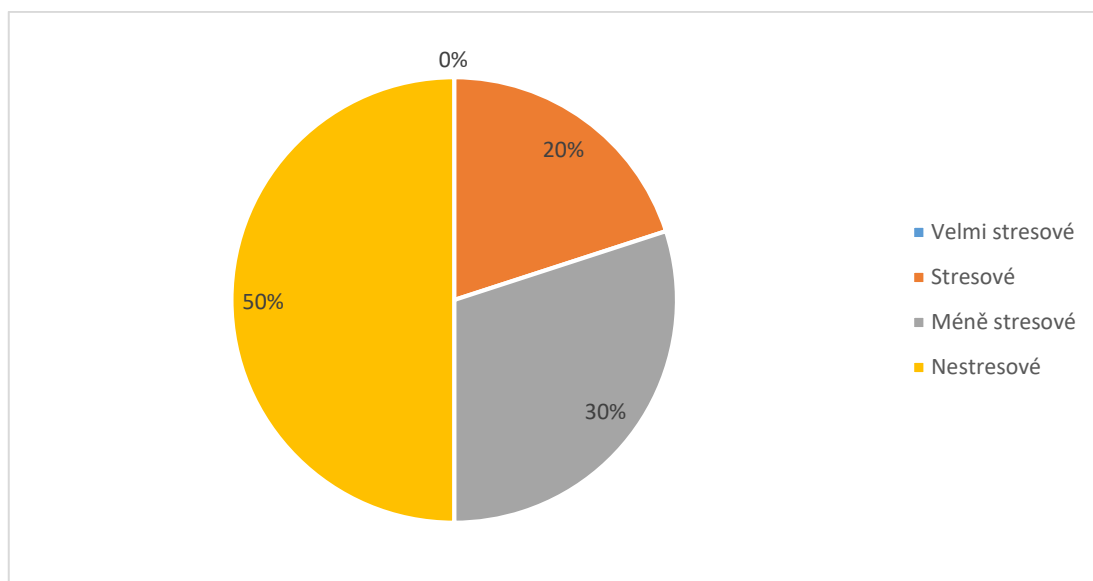
Dotazovaní jsou zaměstnání v malém podniku do 30 zaměstnanců, tedy panuje přátelský kolektiv.

Negativní vztahy na pracovišti mezi kolegy se projevují vysokým napětím, snížením výkonnosti, poklesem morálky apod. Tyto projevy mohou gradovat a postupně vést k šikaně, označována pojmem mobbing, nebo k sexuálnímu obtěžování – sexual harassment.

Česká republika se zavázala dodržovat Evropskou sociální chartu, která se týká práv a povinností zaměstnavatelů a zaměstnanců v oblasti ochrany zdraví, bezpečnosti práce, důstojnosti apod.

#### d) *Komunikace s nadřízenými*

Graf 11: Hodnocení stresoru komunikace s nadřízenými



Zdroj: Vlastní šetření

Nikdo z oslovených nehodnotil komunikaci s nadřízeným jako velmi stresovou, jako stresovou pouze čtyři respondenti (20 %), a jako méně stresový faktor hodnotilo šest respondentů (30 %). Celkem polovina respondentů – tedy 10 z oslovených, uvedla komunikaci s nadřízenými jako čistě nestresový faktor.

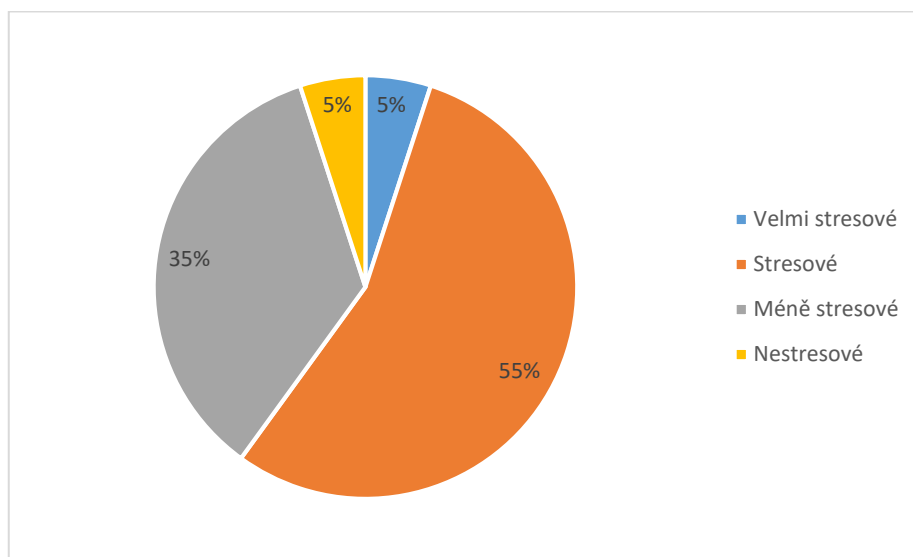
V malých podnicích mají nadřízení pracovníci přátelštější vztah se zaměstnanci, zaměstnanci tak nejsou v neustálém stresu, jsou zvyklí komunikovat s nadřízeným denně, jsou v úzkém kontaktu.

Komunikace přímo ovlivňuje výkonnost celé organizace, proto je nezbytně nutné věnovat jí dostatečnou pozornost. Zvládnutí komunikace může podniku přinést konkurenční výhodu, její podcenění naopak povede k velkým problémům.

Sdělení zasílaná podřízeným, komunikace směrem dolů, je nejčastěji využívána pro poskytování informací svým podřízeným, udělováním příkazů nebo usměrnění. Pro tento typ komunikace je velmi důležitá pravidelnost – tato komunikace by neměla probíhat na náhodné bázi. Pokud probíhá komunikace pravidelně, zaměstnanci nejsou ve stresu, mají přehled o organizaci (Dědina, Odcházal, 2007).

### e) Komunikace se zákazníky

Graf 12: Hodnocení stresoru komunikace se zákazníky



Zdroj: Vlastní šetření

Jako velmi stresovou označil jeden respondent (5 %) komunikaci se zákazníky. Pro jedenáct respondentů (55 %) je komunikace se zákazníky stresová, pro 35 % (7 respondentů) je komunikace se zákazníky méně stresová a pouze pro jednoho respondenta (5 %) je komunikace se zákazníky nestresová.

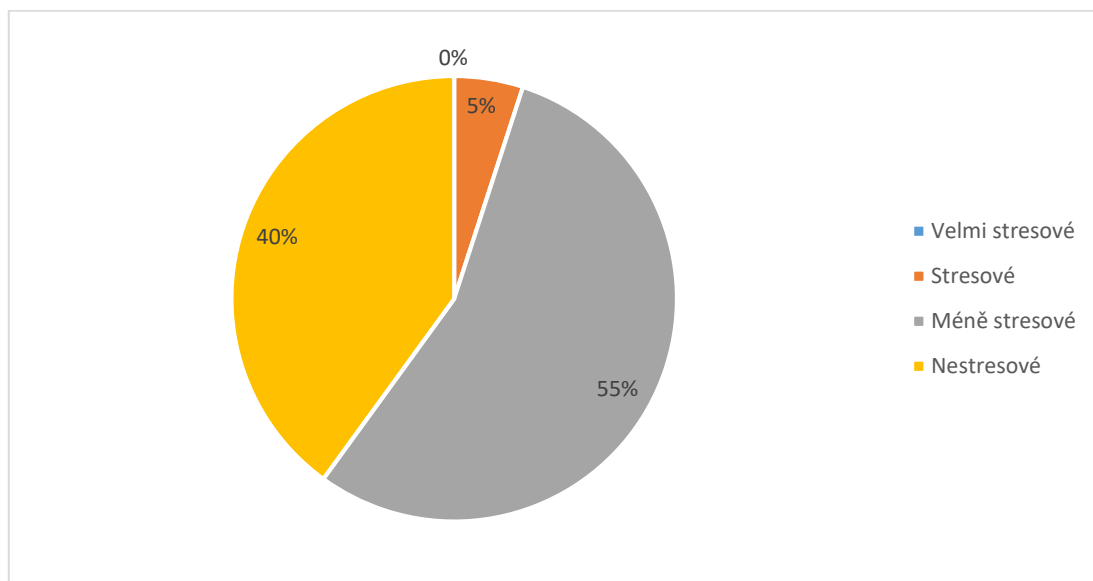
Zaměstnanec, který je denně v kontaktu se zákazníky by měl umět jednat s klienty, umět přesvědčit o nákupu, měl by umět dobře reagovat na námítky a měl by umět naslouchat klientům.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že zaměstnanci musí často snášet kritiku, vulgarismy ze strany zákazníka. Tato práce je velmi náročná, vyžaduje optimistické myšlení zaměstnanců, jejich pohotovost a aktivní přístup. Zaměstnanci musí brát konflikty se zákazníky s nadhledem a musí se snažit i přes nepříjemnost některých zákazníků vyhovět jejich přáním i požadavkům. To může být z dlouhodobého hlediska velmi stresové.



f) *Obavy ze ztráty zaměstnání*

Graf 13: *Hodnocení stresoru obavy ze ztráty zaměstnání*



Zdroj: Vlastní šetření

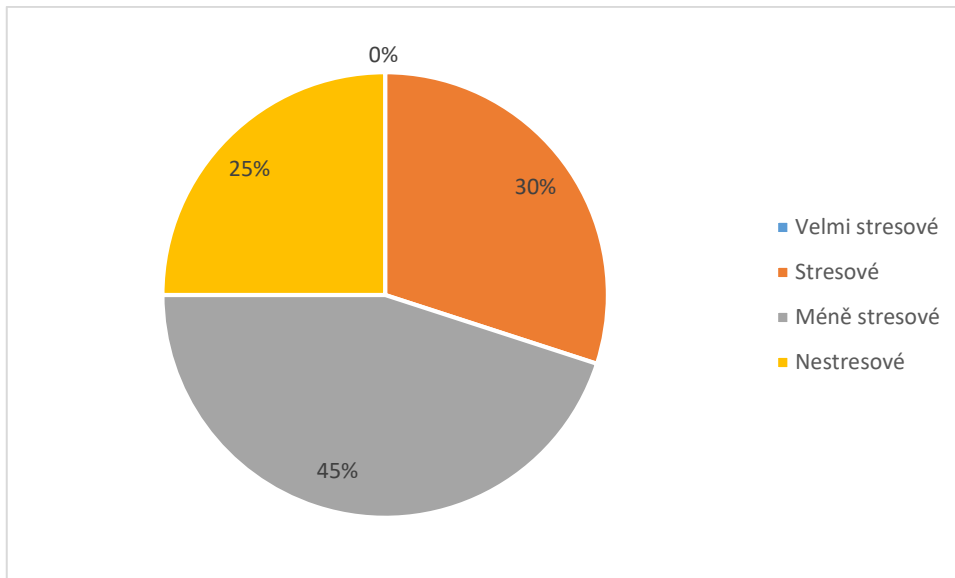
Obavu ze ztráty zaměstnání hodnotil pouze jeden respondent (5 %) jako stresový faktor, nikdo nehodnotil tento stresor jako velmi stresový.

Méně stresový je pro 11 respondentů (55 %), nestresový pro 8 respondentů (40 %).

V call centrech bývá vysoká fluktuace (40–50 %) ze strany zaměstnanců, obvykle jsou to zaměstnanci, kdo ukončují pracovní poměr, z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci odcházejí kvůli stěhování, osobním záležitostem a kvůli stresu. Pravděpodobně z těchto důvodů se zaměstnanci nestrachují o zaměstnání.

g) *Rychlé tempo práce*

Graf 14: Hodnocení stresoru rychlé tempo práce



Zdroj: Vlastní šetření

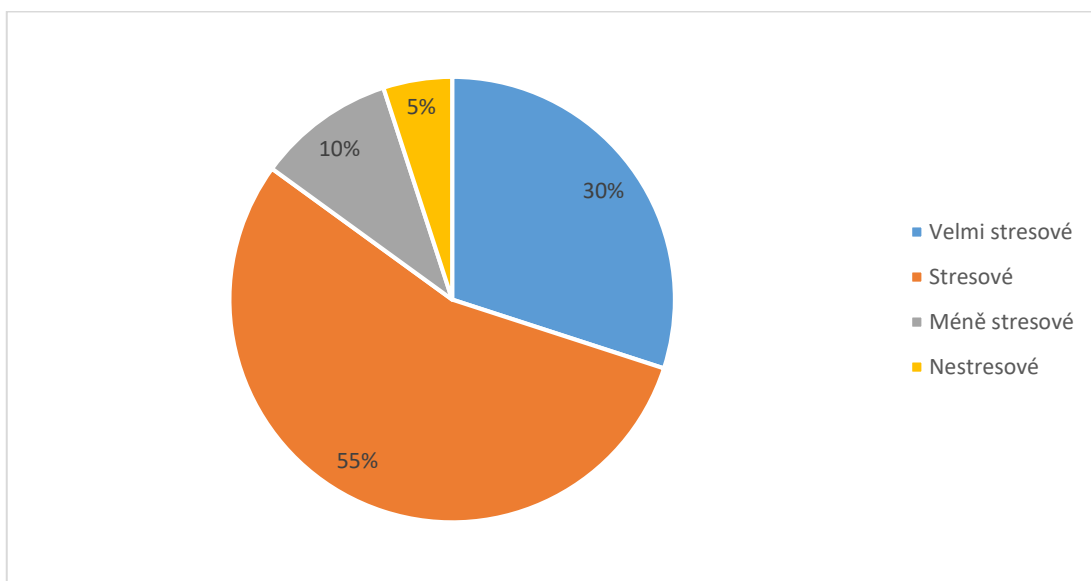
Žádný z respondentů nehodnotil rychlé tempo práce jako velmi stresové, jako stresové hodnotilo šest respondentů (30 %).

Rychlé tempo práce je méně stresové pro 45 % respondentů (9), a nestresové pro 25 % respondentů (5).

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci musí plnit určité normy, které jim stanovují, kolik procent pracovní doby musí telefonovat. Tyto ukazatele se sledují neustále, a pokud některý ze zaměstnanců neplní tyto normy, tak je mu strhávána část z odměny.

## h) Sledování výkonu

Graf 15: Hodnocení stresoru sledování výkonu



Zdroj: Vlastní šetření

Sledování výkonu hodnotilo 6 respondentů (30 %) jako velmi stresové, a jako stresové celkem 11 respondentů (55 %).

Méně stresové je sledování výkonu pro 2 respondenty (10 %) a nestresové pouze pro 1 respondenta (5 %).

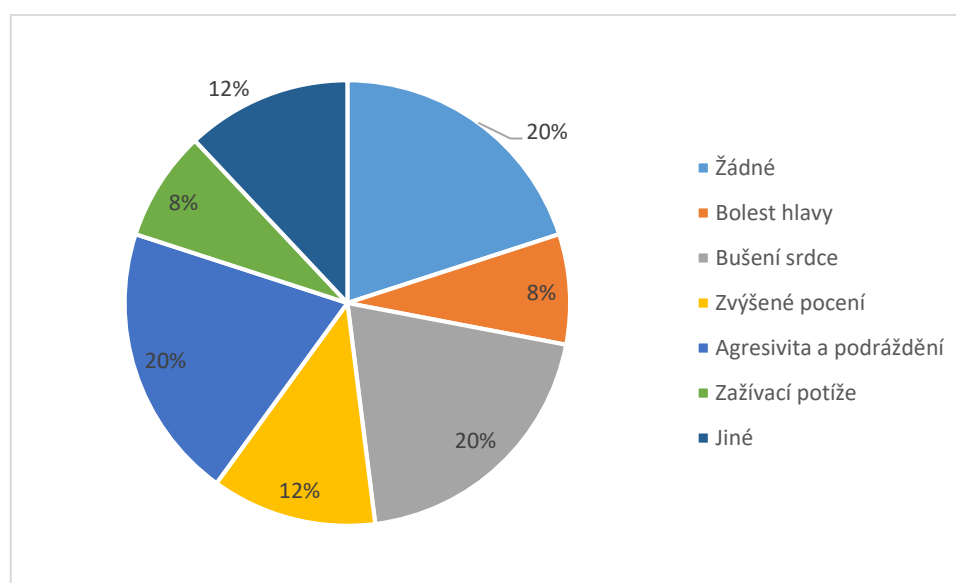
V této organizaci jsou zaměstnanci hodnoceni za výkon, dle počtu vykonaných smluv. Zaměstnanci až do posledního dne v měsíci neví, kolik bude činit jejich odměna za uplynulý měsíc. Tento faktor je tak velmi stresový, jelikož většina respondentů jsou stálí zaměstnanci a mají své rodiny, které musí uživit. Část jejich odměny je tvořena fixní mzdou, která je různá pro různé formy pracovněprávního vztahu. Druhá část jejich odměny je variabilní, dle počtu dobře odvedených smluv.

**Otázka č. 9:** *Projevují se u Vás v souvislosti se stresem některé z uvedených příznaků?*

Tabulka 3: Příznaky stresu

Příznaky	Počet	%
Žádné	5	20
Bolest hlavy	2	8
Bušení srdce	5	20
Zvýšené pocení	3	12
Agresivita a podráždění	5	20
Zažívací potíže	2	8
Jiné	3	12
Celkem	25	100

Graf 16: Příznaky stresu



Zdroj: Vlastní šetření

Žádné příznaky nepocítuje celkem 20 % respondentů. Mezi nejčastěji uváděné příznaky stresu jsou agresivita a podráždění (20 % respondentů), dále bušení srdce (20 % respondentů). 8 % respondentů uvedlo své příznaky stresu jako bolest hlavy, zažívací potíže a 12 % respondentů uvedlo mezi svými příznaky zvýšené pocení.

Mezi jinými příznaky byla uvedena nespavost, či naopak – celkové vyčerpání, strach a ochromení.

Mezi následky stresu jsou civilizační choroby, infarkty myokardu, psychické problémy (nervozita, podrážděnost, agrese – tak jak uvedli i respondenti), sexuální dysfunkce, poruchy zažívání i trávení apod. (Křivohlavý, 1998).

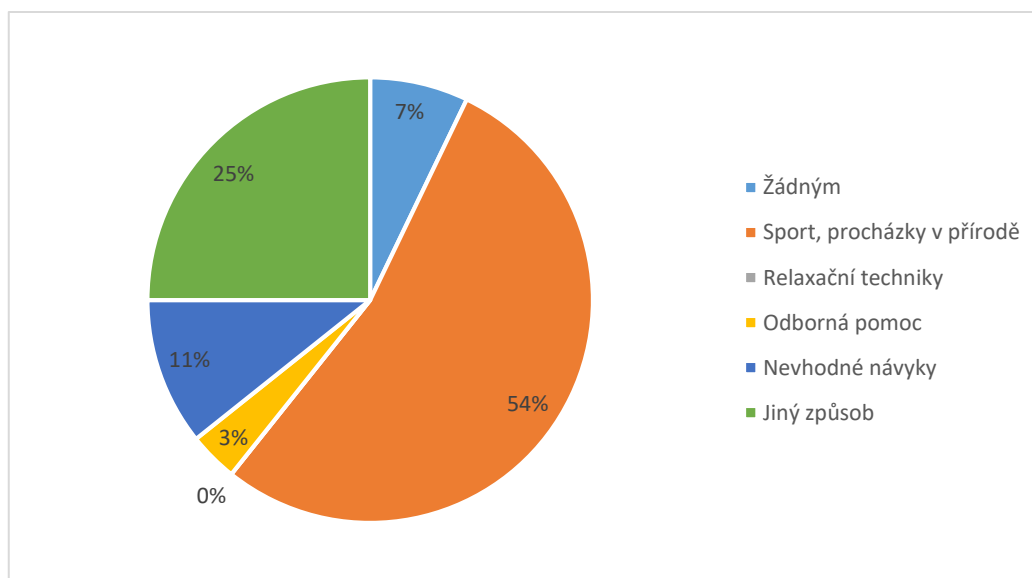
Dlouhodobý stres může vést až k úmrtí z důvodu kardiovaskulárních chorob, tuto skutečnost zmínilo již několik amerických studií.

**Otázka č. 10: Jakým způsobem se snažíte zbavit stresu ze zaměstnání?**

Tabulka 4: Způsoby eliminace stresu

Odpověď	Počet	%
Žádným	2	7
Sport, procházky v přírodě	15	54
Relaxační techniky	0	0
Odborná pomoc	1	4
Nevhodné návyky	3	11
Jiný způsob	7	25
Celkem	28	100

Graf 17: Způsoby eliminace stresu



Zdroj: Vlastní šetření

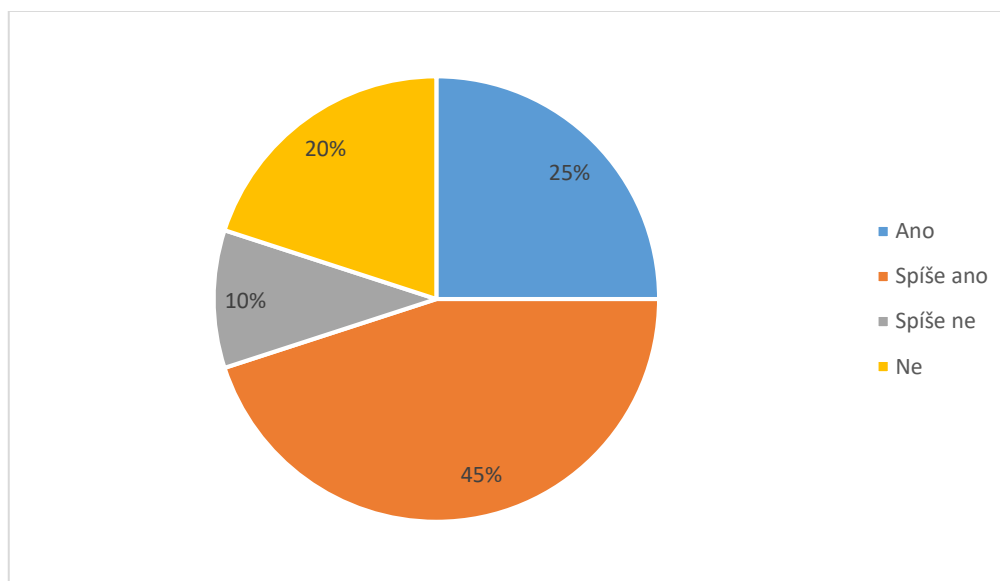
Dva respondenti uvedli, že se nesnaží zbavit stresu ze zaměstnání. Sportem a procházkami v přírodě se snaží vyrovnat se stresem celkem 15 respondentů. Relaxační techniky nevyužívá nikdo z oslovených, odbornou pomoc vyhledává pouze jeden respondent, nevhodnými návyky řeší stres 3 respondenti a jiným způsobem řeší stres celkem 7 respondentů.

Mezi uvedenými odpověďmi u odpovědi jiné respondenti nejčastěji uváděli kontakt s přáteli, různé domácí práce, ruční práce a zahrádkaření.

Dle Křivohlavého (1998) si zaměstnanci, kteří pracují psychicky, mají vyhledávat fyzické činnosti k odpočinku, například procházky, sport apod. Dle odpovědí respondentů odpovídá teorii Křivohlavého. Zaměstnanci pracují hlavně psychicky, proto si rádi odpočinou fyzickou prací, například uvedeným sportem.

### Otázka č. 11: Znáte pojem psychohygienu?

Graf 18: Znalost pojmu psychohygienu



Zdroj: Vlastní šetření

Celkem pět respondentů (25 %) uvedlo, že pojem psychohygienu znají. Spíše zná tento pojem 9 respondentů (45 %) a spíše nezná tento pojem 2 respondenti (10 %) a neznají pojem psychohygienu celkem 4 respondenti (20 %).

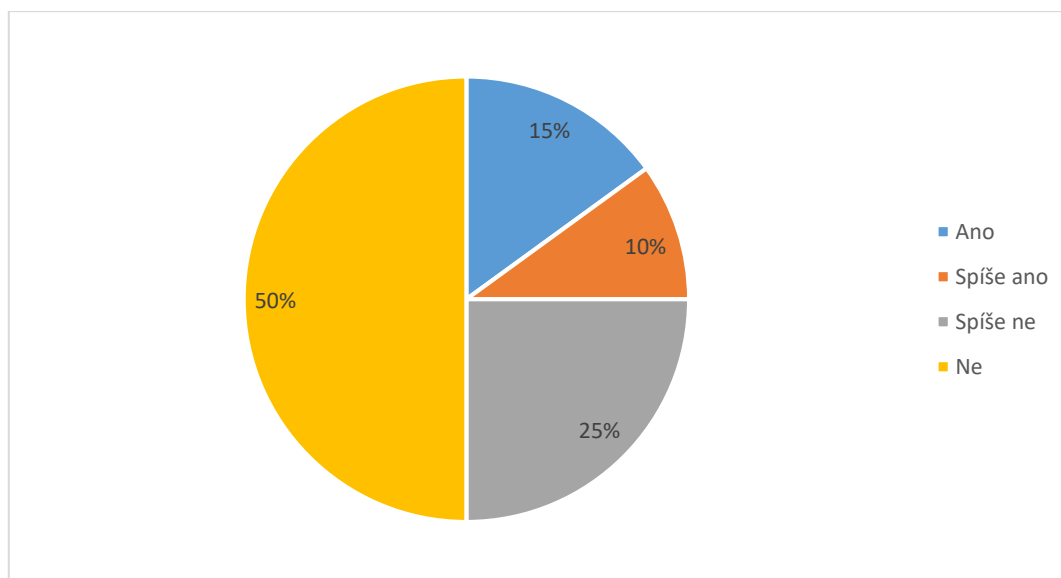
Psychohygienu, tedy duševní hygiena, radí, jak si chránit a upevňovat duševní zdraví a jak zvyšovat odolnost člověka vůči nejrůznějším škodlivým vlivům.

Pracovní prostředí by mělo být upraveno a vybaveno hygienicky, tato úprava by se měla týkat i estetiky, aby prostředí působilo příjemně. Musí se kontrolovat fyzikální podněty (světlo, hluk, teplota, vlhkost vzduchu apod.), zároveň musí být zajištěn dostatek pracovního prostoru (Vávrová, 2013).

**Otázka č. 12: Znáte následující relaxační techniky na zvládnání stresu?**

a) Arteterapie

Graf 19: Znalost arteterapie



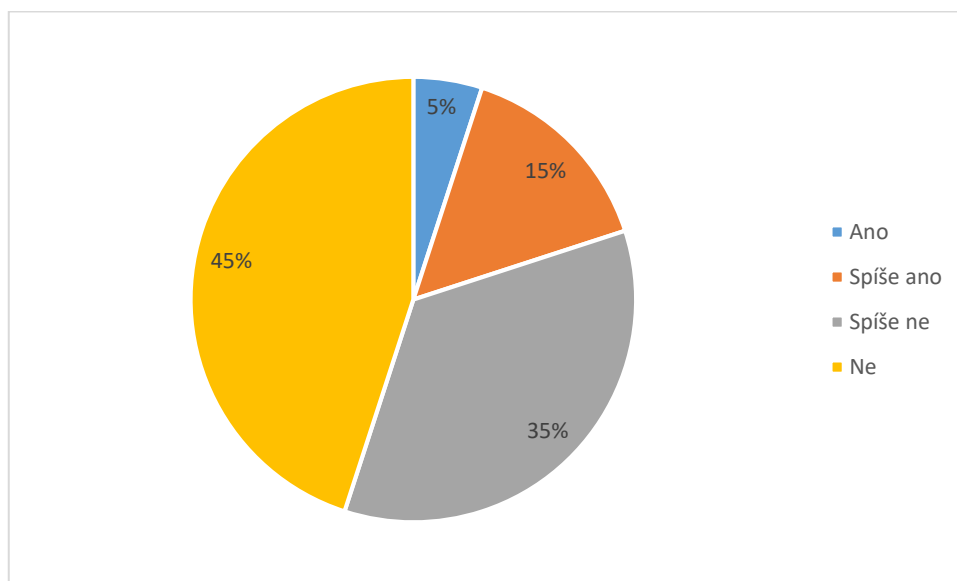
Zdroj: Vlastní šetření

Celkem tři z dotazovaných znají pojem arteterapie (15 %), dva z respondentů (10 %) spíše znají tento pojem. Pět respondentů (25 %) spíše nezná pojem arteterapie a deset z dotazovaných (50 %) nezná tento pojem.

Na webových stránkách České arteterapeutické asociace je arteterapie popsána jako lékařský postup, který využívá výtvarného projevu jako hlavního prostředku poznání a ovlivnění lidské psychiky a mezilidských vztahů. Jde o terapii uměním, kde se klade důraz na léčebný potenciál tvůrčí činnosti ([www.arteterapie.cz](http://www.arteterapie.cz)).

## b) Autogenní trénink

Graf 20: Znalost autogenního tréninku



Zdroj: Vlastní šetření

Pouze jeden respondent (5 %) uvedl, že zná pojem autogenní trénink, 3 respondenti uvedli, že spíše znají tento pojem. Spíše nezná tento pojem celkem 7 respondentů (35 %) a celkem 9 respondentů (45 %) nezná tento pojem.

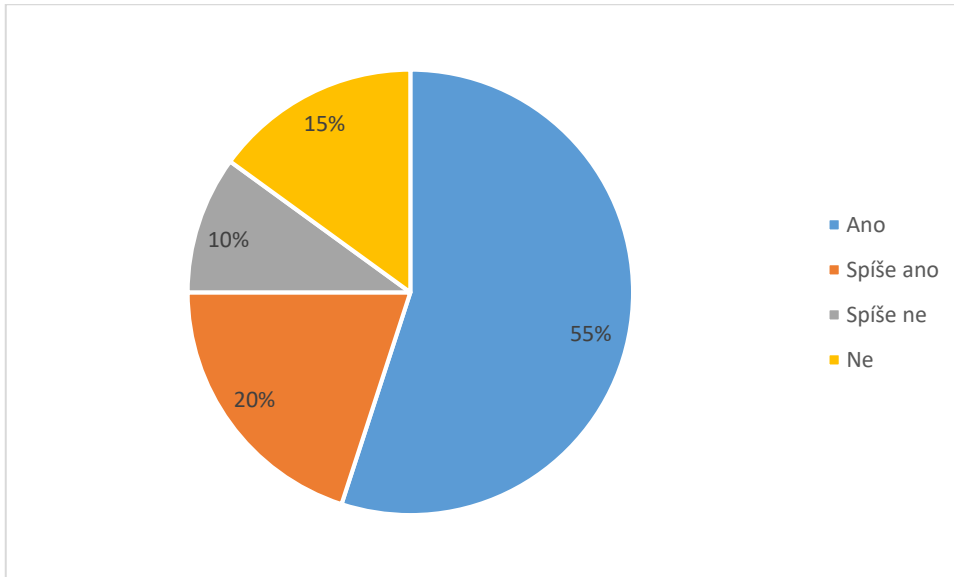
Tento trénink vytvořil německý lékař, neurolog a psychiatr prof. Iohann Heinrich Schultze, zjistil, že nalaďením těla prostřednictvím mysli soustředující se na tělo dojde ke změně psychiky. Pod vedením terapeuta si pacienti vkládají do autogenního tréninku osobní formule, například: „Budu klidnější a výkonnější.“, pacienti si poté toto heslo spojí s vnějším jevem – barva, předmět. Poté, pokud se dostanou do stresu, osobní formulí si připomenou, navodí, právě vybraným vnějším jevem.

Tento trénink se využívá u problémů jako jsou například: neurózy, psychosomatické poruchy, závislosti apod. Tato technika je velmi významná a v praxi velmi užitečná (Víchová, 2016).



c) *Autosugesce*

Graf 21: Znalost autosugesce



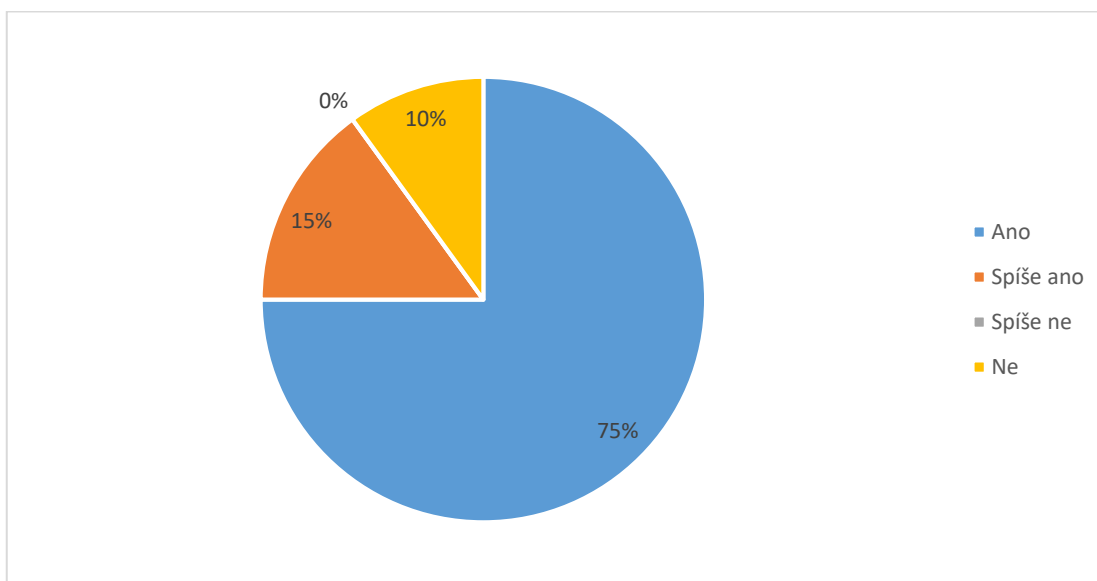
Zdroj: Vlastní šetření

Pojem autosugesce zná celkem 11 respondentů (55 %), spíše znají 4 dotázaní (20 %). Celkem 2 respondenti (10 %) uvedli, že spíše tento pojem neznají a 3 respondenti (15 %) tento pojem neznají vůbec.

Autosugesce znamená opakování určitých myšlenek nebo představ s cílem přesvědčit sama sebe o jejich pravdivosti. Využívaná v psychoterapii. Člověk, který se nachází ve stresu, si neustále opakuje jednu a tu samou větu, například „Je to v pořádku, jsem v klidu.“

#### d) Dechová cvičení

Graf 22: Znalost dechových cvičení



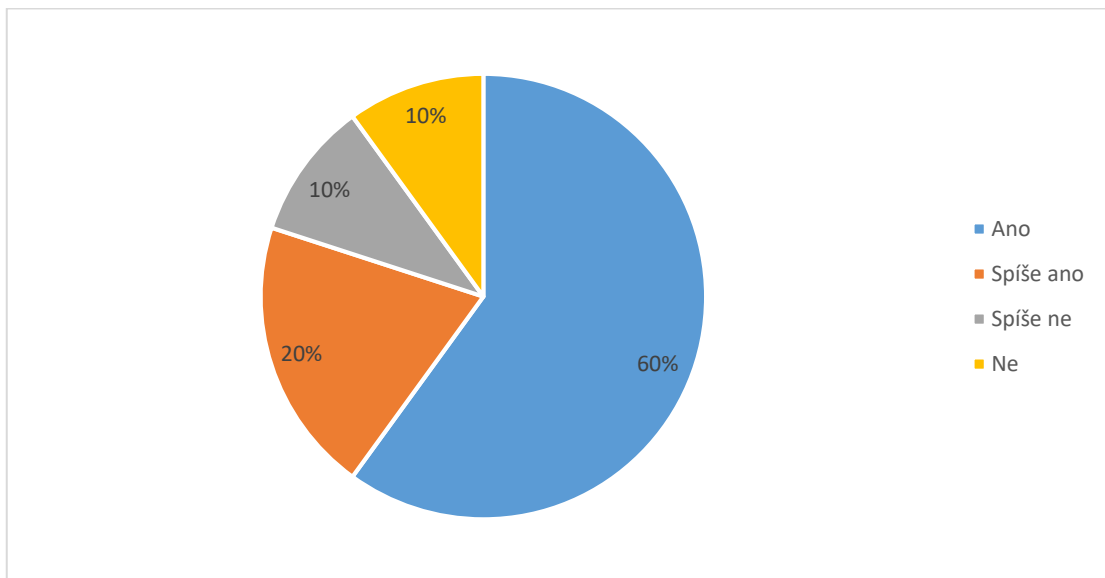
Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 15 respondentů (75 %) uvedlo, že zná dechová cvičení, spíše znají tuto metodu celkem tři respondenti (15 %). Spíše nezná nikdo a neznají dva respondenti (10 %).

Dechová cvičení zklidní fyzické projevy stresu. Nenadálé bušení srdce, agresivitu i podráždění. Pobyt a dechová cvičení na čerstvém vzduchu mohou zklidnit bolesti hlavy. Klidným dýcháním můžeme ovlivnit chování orgánů i aktuální pocity. Tento efekt spočívá v naprostém soustředění na hluboké dýchání, člověk by v této chvíli měl myslet pouze na tento dech. Výhodou této techniky je, že ji můžeme provádět kdekoli a kdykoli, takže i v zaměstnání.

## e) Jóga

Graf 23: Znalost jógy



Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 12 respondentů (60 %) odpovědělo na otázku, zda znají relaxační techniku jógu ano, 4 respondenti (20 %) uvedli spíše ano, 2 respondenti (10 %) spíše ne a 2 z dotazovaných (10 %) odpověděli, že neznají tento pojem.

Pojem jóga je jako relaxační technika známá celkem pro 80 % respondentů, tato technika patří zároveň mezi nejrozšířenější relaxační techniky.

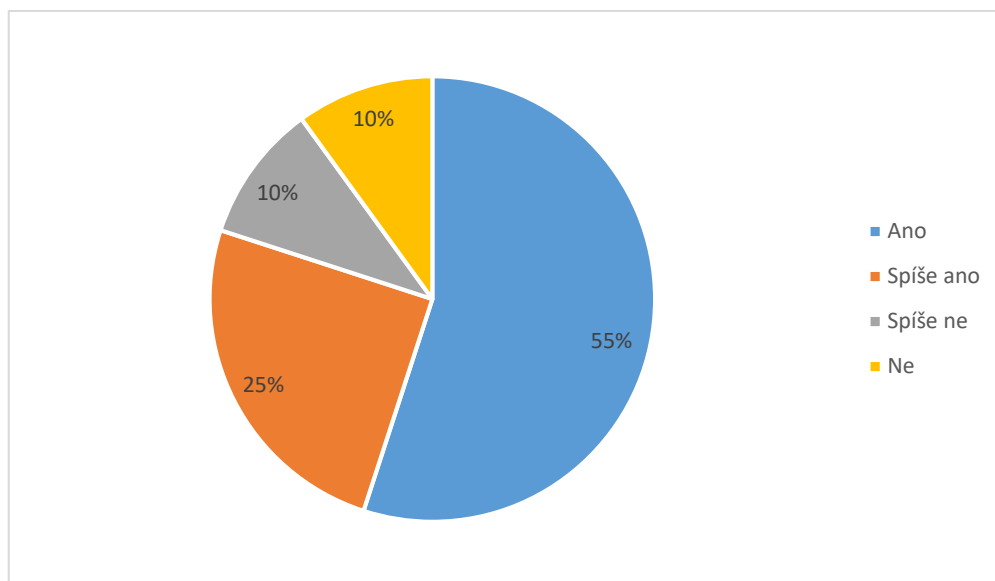
Jóga má spoustu variant, nejznámější patří kundalini jóga, jóga vědomí, která se zaměřuje nejen na cvičení póz, ale i na povědomí o sobě sama a na zážitek našeho nejvyššího vědomí. Zaměřuje se na správný dech.

Další oblíbenou jógou je Hatha jóga, jejíž hlavní součásti jsou ásany (pozice těla), pránájáma (ovládání dechu) a meditace (zklidnění mysli).

Hlavními důvody praktikování jógy je nalezení rovnováhy mezi tělem a myslí a slibuje uvolnění a odbourání stresových stavů.

## f) Masáže

Graf 24: Znalost masáží



Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 11 respondentů (55 %) odpovědělo, že znají relaxační techniku masáže, spíše zná celkem 5 respondentů (25 %), spíše neznají 2 respondenti (10 %) a neznají celkem 2 respondenti (10 %).

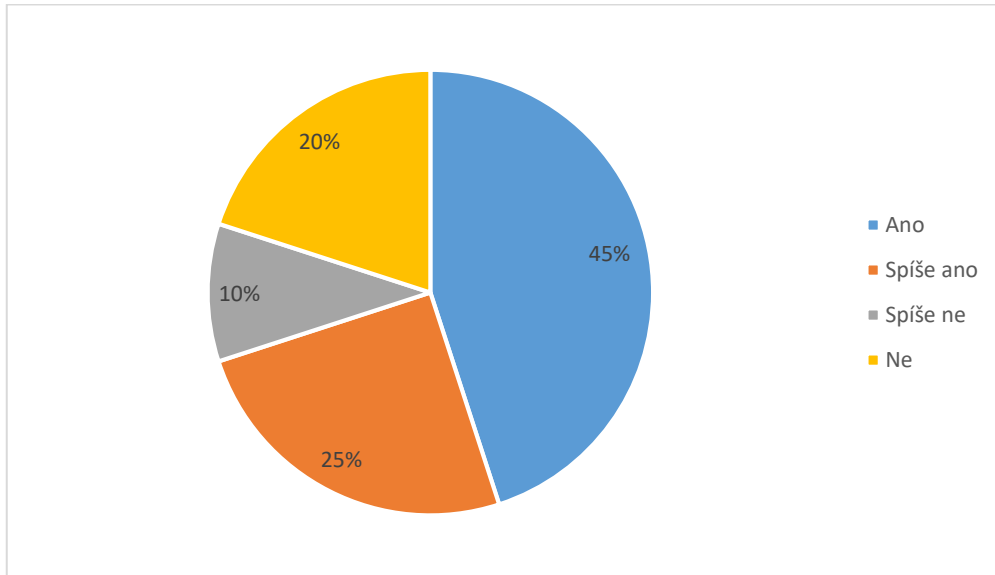
Pojem masáž je velmi obecný pojem, existují masáže, se provádějí proti odbourání stresu. Například thajská masáž, tato metodika spojuje prvky akupresury a jógy.

Dalším typem masáží využívaných při odbourávání stresu je ájurvédská masáž, tato masáž není na rozdíl od thajské masáže prováděna hnětením a přílišným tlakem, je velmi jemná. Její účinek je dán přesně vedenými tahy, protahováním a přetáčením, tím jsou stimulovány významné body na těle a současně jsou promasírovány všechny svaly.

Ájurvédská masáž se provádí čistě přírodními oleji, jejichž účinnost proniká hluboko do tkáně a přenášejí do ní významné léčivé látky.

g) *Meditace*

Graf 25: Znalost meditace



Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 9 respondentů (45 %) zná pojem meditace, 5 respondentů (25 %) spíše zná tento pojem, spíše neznají 2 respondenti (10 %) a neznají 4 respondenti (20 %).

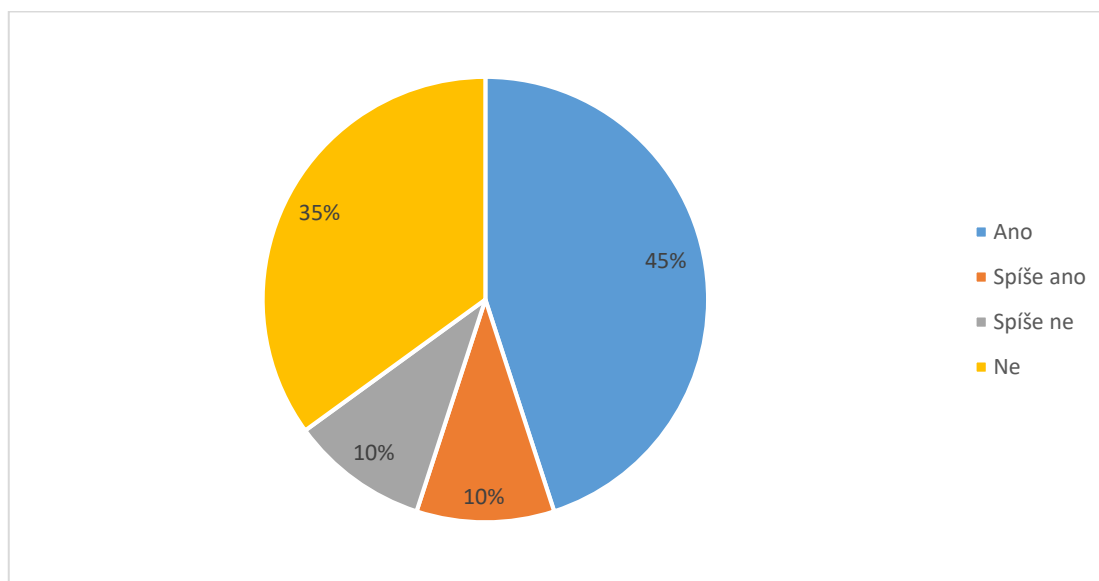
Celkem 80 % respondentů zná či spíše zná pojem meditace.

Meditace znamená zklidnění mysli, zbavení se všech extrémů. Meditace je stav, ve kterém meditující úplně nebo částečně zaměřuje svou pozornost do svého nitra, na své myšlenky, tok energie a pocity, proto aby je sledoval a učil se je kontrolovat.

Klidný stav meditace ničí napětí tím, že uvolňuje a zklidňuje mysl, která následně uvolní celé tělo.

## h) Muzikoterapie

Graf 26: Znalost muzikoterapie



Zdroj: Vlastní šetření

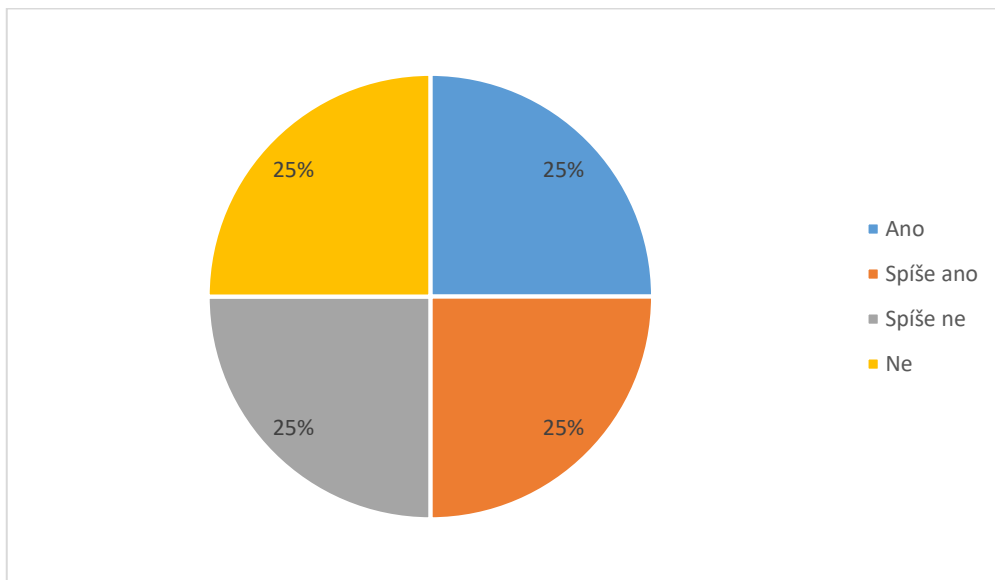
Pojem muzikoterapie zná 9 respondentů (45 %), spíše znají 2 respondenti (10 %), spíše neznají tento pojem 2 respondenti (10 %) a nezná celkem 7 respondentů (35 %).

Pojem muzikoterapie zná, nebo spíše zná celkem 55 %.

Muzikoterapie využívá k terapii hudbu, vychází z myšlenky, že hudba je sama o sobě komunikací, umožňuje oslovení a porozumění tam, kde jsou narušené mezilidské vztahy.

i) *Pozitivní seberozhovory*

Graf 27: Znalost pozitivních seberozhovorů



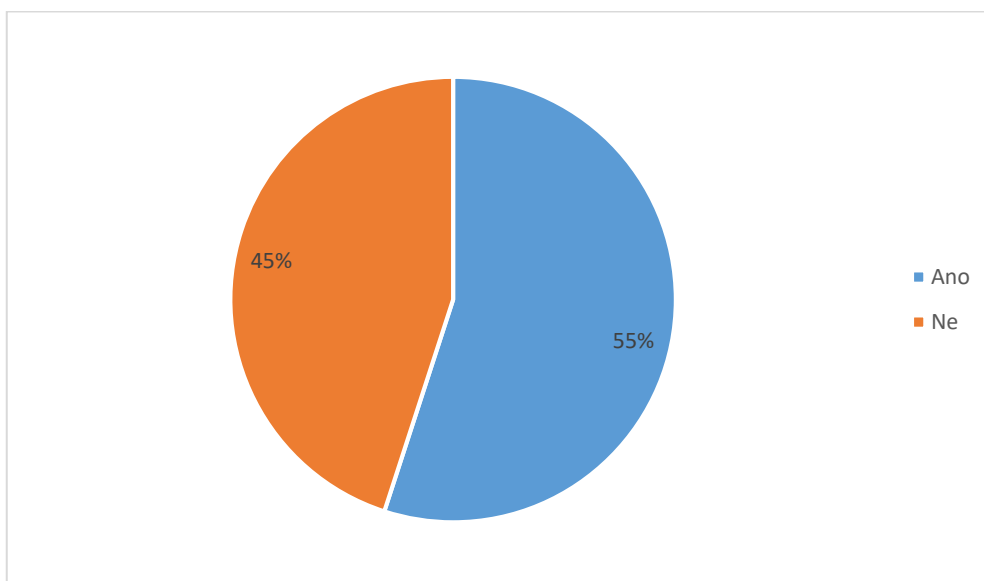
Zdroj: Vlastní šetření

Pozitivní seberozhovory zná 5 respondentů (25 %), spíše zná 5 respondentů (25 %). Spíše nezná tento pojem celkem 5 respondentů (25 %) a nezná také 5 respondentů (25 %).

Pozitivní seberozhovory jsou spojené s autosugescí, tato metoda se dá provádět kdekoliv a kdykoliv. Je založena na vedení pozitivních rozhovorech člověka k sobě samému, kdy si člověk dodává odvalu a řeší stresové situace či záchvaty paniky. Na každého působí něco jiného, tato metoda je velice individuální. Tato metoda není pouze formou mentální, ale dá se provádět i formou deníku.

**Otázka č. 13:** *Uvítal/a byste seminář, trénink na zvládnání stresu?*

Graf 28: Zájem o seminář, trénink na zvládnání stresu



Zdroj: Vlastní šetření

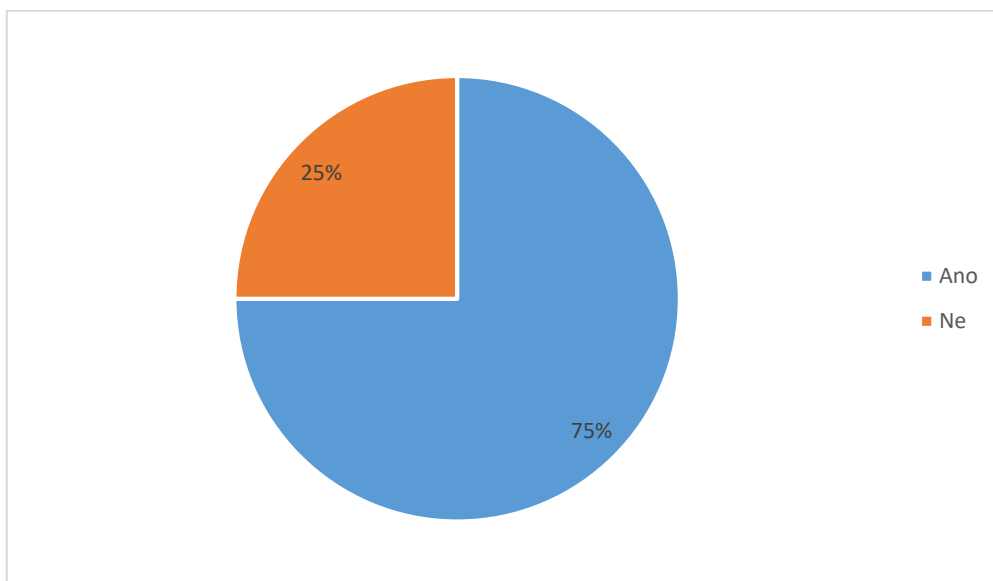
Jedenáct respondentů (55 %) by uvítalo seminář, trénink na zvládnání stresu a 9 respondentů (45 %) o tento seminář zájem nemá.

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci by rádi absolvovali toto školení v pracovní době, rádi by se dozvěděli o možnost zvládnání stresu, například metodami výše rozebíranými.



**Otázka č. 14:** *Uvítali byste ve Vašem zaměstnání relaxační zónu?*

Graf 29: Zájem o relaxační zónu



Zdroj: Vlastní šetření

Ve svém zaměstnání by uvítalo relaxační zónu celkem 15 respondentů (75 %) a 5 respondentů (25 %) o tuto zónu neprojeví zájem.

Tato relaxační zóna by měla být v klidném, příjemném prostředí. Tato zóna může být tvořena jak aktivně, tak pasivně.

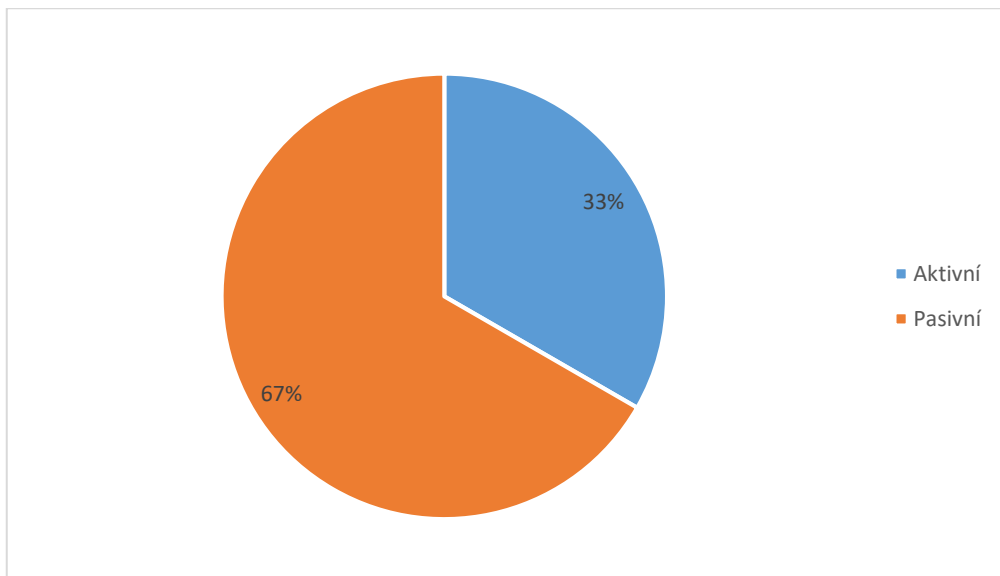
Mezi aktivní formy relaxační zóny se řadí například různé hry, sport, zábava. Například stolní fotbal, kulečnickový stůl apod.

V pasivní relaxační zóně mohou být umístěné květiny, tichá hudba, posezení.

V každém zaměstnání by měl být koutek vyhrazen pouze pro zaměstnance, místo, ve kterém by si mohli odpočinout od pracovního shonu.

### Otázka č. 15: Jak byste si představovali tuto relaxační zónu?

Graf 30: Představa o relaxační zóně



Zdroj: Vlastní šetření

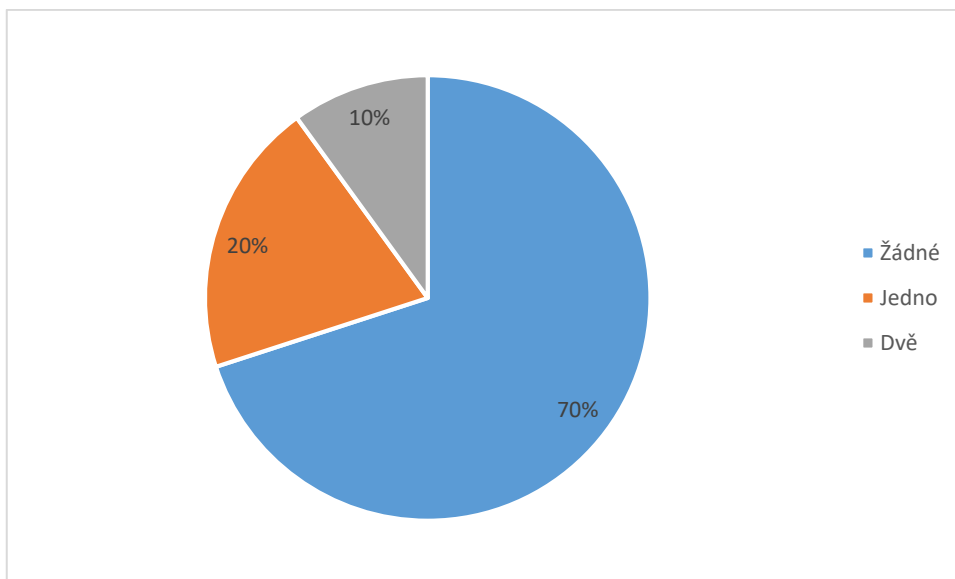
O aktivní relaxační zónu má zájem celkem 5 respondentů (33 %) a o pasivní má zájem 10 respondentů (67 %).

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci tohoto podniku by uvítali příjemné posezení, pohodlná křesla, rostliny. Místo, kde by si mohli psychicky odpočinout od veškeré práce, stresu a od lidí.

Vyšší zájem o pasivní odpočinek (67 % - 10 respondentů) je pravděpodobně zapříčiněn vyšším věkem respondentů (46 let a více, celkem 9 respondentů), kteří mají rádi klid.

**Otázka č. 16:** *Kolik máte dětí v domácnosti?*

Graf 31: Počet dětí v domácnosti

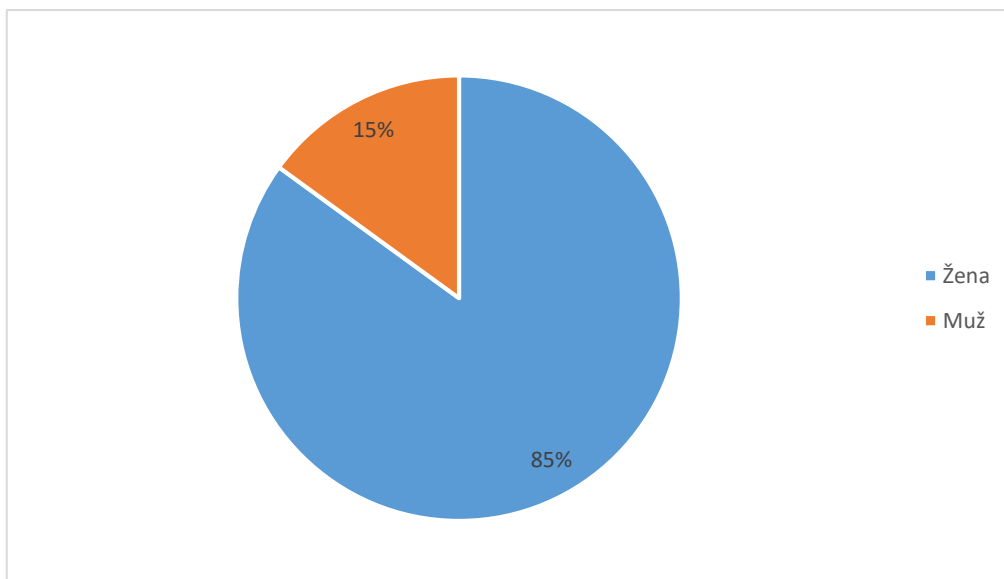


Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 14 respondentů (70 %) nemá v domácnosti dítě, 4 respondenti (20 %) se v domácnosti starají o jedno dítě, a 2 respondenti (10 %) mají v domácnosti dvě děti.

**Otázka č. 17:** *Jaké je Vaše pohlaví?*

Graf 32: Pohlaví respondentů



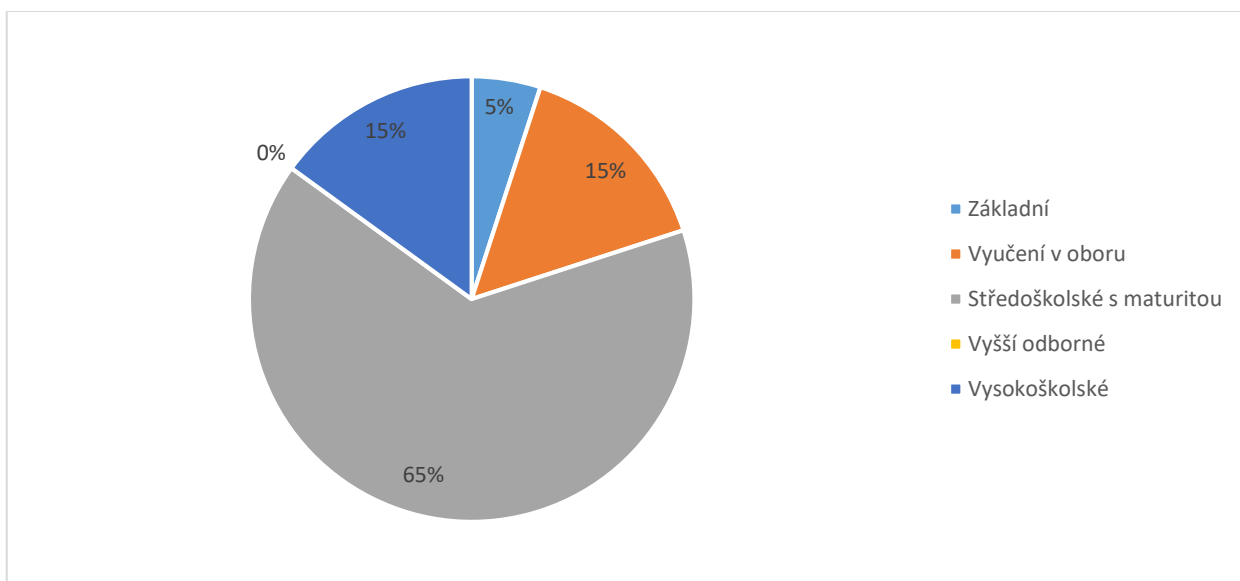
Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazovaných zaměstnanců je celkem 17 respondentů (85 %) žen, a 3 respondenti (15 %) muži.

V call centrech i v podobných podnicích, kde je náplní práce kontakt se zákazníky je vyšší zaměstnanost žen, pro jejich cit, příjemné vystupování a empatii.

**Otázka č. 18: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Graf 33: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



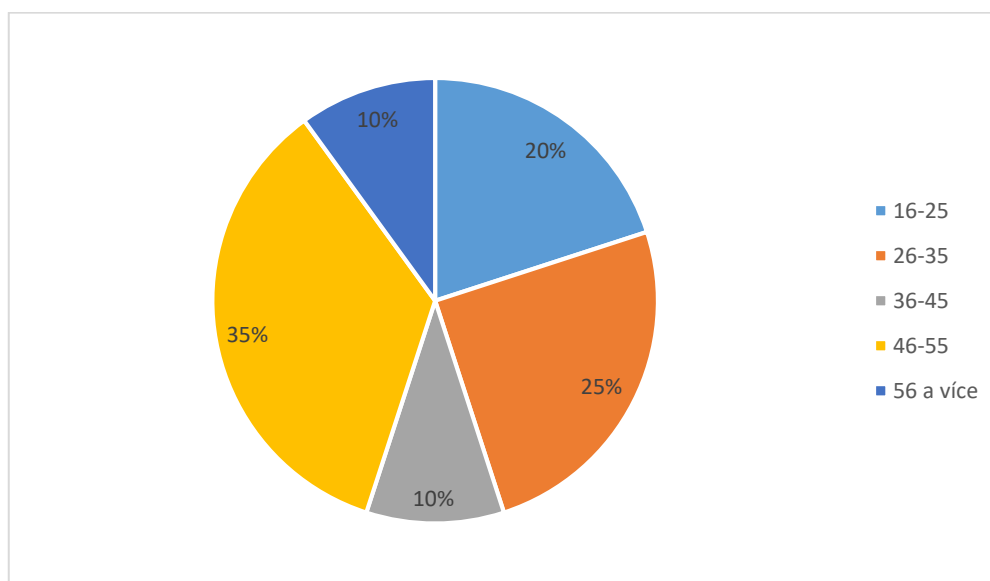
Zdroj: Vlastní šetření

Jeden respondent (5 %) má základní vzdělání, 3 respondenti (15 %) jsou vyučeni v oboru, 13 respondentů (65 %) mají středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší odborné vzdělání nemá žádný z dotazovaných a vysokoškolské vzdělání mají 3 respondenti (15 %).

V tomto podniku jsou zaměstnaní velice kvalifikovaní lidé, což svědčí 80 % respondentů se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním.

### Otázka č. 19: V jaké jste věkové kategorii?

Graf 34: Věková kategorie respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

Čtyři respondenti (20 %) jsou ve věkové kategorii 16 – 25 let, 5 respondentů (25 %) jsou staří 26 – 35 let, ve věku od 36 – 45 let jsou 2 respondenti (10 %), sedm respondentů jsou ve věkové hranici 46 – 55 let, nad 56 let jsou staří 2 respondenti (10 %).

## 5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je analýza stresových faktorů a vlivu stresu na pracovní výkonnost zaměstnanců ve vybrané organizaci včetně podání návrhů na vhodné vedení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Ke zjištění výsledků byly použity neřízené rozhovory, dotazníkové šetření se zaměstnanci a pozorování. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno především na stresové faktory v zaměstnání a způsoby vypořádávání se se stresem v práci. Dále bylo dotazníkové šetření zaměřené na znalost psychohygieny a základních technik relaxace. Neřízené rozhovory byly využity především při zpracovávání odpovědí u dotazníku.

### 5.1 Diskuse

Respondenti jsou zaměstnanci jednoho nejmenovaného podniku, který zaměstnává zhruba 30 zaměstnanců. Hlavní pracovní náplní respondentů je prodej po telefonu, všichni jsou zaměstnání jako telefonní operátoři. Respondenti jsou v denním telefonním kontaktu se zákazníky.

Celkem dotazníky vyplnilo 20 respondentů, všichni zaměstnaní v jedné konkrétní firmě. Z toho bylo 17 žen a 3 muži, kdy 65 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, jsou zastoupeni věkovou kategorií 46–56 let celkem 35 %. Na plný úvazek zde pracuje celkem 45 % respondentů, stejný počet je zaměstnán formou brigády (45 %). Respondenti z 50 % pracují v tomto podniku v rozmezí 1–5 let.

Z dotazníkového šetření je jasné, že svou práci hodnotí jako stresovou či spíše stresovou celkem 70 %.

Z výsledku průzkumu vyplynuly tyto stresory:

Tabulka 5: Pořadí stresorů v zaměstnání

Stresor	%
Práce pod tlakem	30
Komunikace se zákazníky	25
Nejistota výdělku	20
Odmítání zákazníků	15
Neochota klientů	15
Pracovní doba	10
Kritika nadřízených	10
Hluk	10
Prodej, nabízení	5

Zdroj: Vlastní šetření

Celkem 30 % zaměstnanců hodnotí práci pod tlakem jako největší stresor. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci mají od vedení určenou aktivitu, tedy kolik procent z pracovní doby musí telefonovat. Pokud tuto aktivitu nesplní, je jim z odměny strženo určité procento. Z hlediska zaměstnanců je toto hledisko přijatelné, pokud veškerá technika funguje správně, často se ale stává, že počítače nefungují správně jak mají, občas vypadne síť. Podle zaměstnanců se počítače zpomalují a tento faktor nemohou zaměstnanci ovlivnit. Tím pádem jsou zaměstnanci ve větším stresu. **Návrh změny: Zohlednění stavu techniky a podle toho upravit požadavky zaměstnavatele na požadovanou aktivitu, nebo pořízení spolehlivější technologie. Zároveň proškolení zaměstnanců, jak pracovat s programy využívané k práci, aby se předcházelo problémům se systémy.**

Celkem 25 % dotazovaných označilo jako největší stresor právě komunikaci se zákazníky. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že spousta zákazníků se chová arogantně, povýšeně a nechtějí komunikovat. I s takovými lidmi se zaměstnanci musí bavit a musí jim umět argumentovat. Zaměstnanci také uváděli stereotyp komunikace jako stresor. Stále dokola opakovat to samé je také náročné, zaměstnanci se totiž musí držet určitých postupů, vět, které vždy v hovoru musí zaznít. Zaměstnanci musí umět pracovat s těmito klienty, musí je umět rozmluvit, musí je umět nadchnout a oslovit tou danou nabídkou. **Návrh změny: Pečlivé proškolení zaměstnanců v rámci správné komunikace, jak zaujmout, jak oslovit a umět argumentovat, tak aby se zákazník neměl důvod urazit a aby se „rozmluvil“. Dále by byla vhodná benevolence zaměstnanců ohledně postupu rozhovoru, důležité věty samozřejmě dále říkat, ale zároveň zbytek hovoru nechat na vedení zaměstnance.**

Jako třetí stresor se umístila nejistota výdělku, kterou označilo celkem 20 % respondentů. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že až do posledního dne v měsíci zaměstnanci neví, kolik bude činit jejich odměna. Část jejich odměny je fixní, záleží na formě úvazku, pokud jsou na hlavní pracovní poměr jejich fixní část je stejná, pokud jsou na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce, jsou placeni za hodinovou mzdu. Každý pracovní úvazek má ale i druhou část, tedy variabilní, ta záleží na počtu smluv. Zaměstnanci tedy neví, jak se bude zrovna tento měsíc dařit, proto neví, kolik přesně si vydělají. Ke konci měsíce se stres obvykle zvyšuje, protože každý by rád vydělal co nejvíce, všichni se snaží o co nejvíce smluv. **Návrh změny: Aby zaměstnanci nebyli tolik vystresovaní z nejistoty výdělku, pomohlo by jim, aby si průběžně mohli kontrolovat stav vydělané odměny. Tedy aby za každý odpracovaný den věděli, kolik si za ten určitý den vydělali, aby měli přehled o svých výsledcích.**

Dalším stresorem je odmítání zákazníků, tento stresor stresuje celkem 15 % respondentů. Souvisí se stresorem, který je uveden výše – s komunikací se zákazníky a se stresorem, který je hned další v pořadí, s neochotou klientů, kterou uvedlo 15 % respondentů. Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnance nejvíce stresuje právě odmítání ze strany zákazníka. Pokud se tento stresor spojí se stresem z nejistoty výdělku, jde o velký stresový faktor. **Návrh změny: Soustavné, odborné a profesní proškolení a vzdělávání zaměstnanců. Zároveň školení na komunikaci se zákazníky. Tedy aby uměli dobře argumentovat, vycházet s klienty apod.**

Dalšími stresory jsou pracovní doba, kritika nadřízených, hluk, prodej a nabízení. Tyto stresory vybraly pokaždé dva respondenti (10 %), prodej a nabízení vybral jeden respondent (5 %). Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni formou hlavního pracovního vztahu, tak si plánují směny buď ranní – od 8 hodin do 16:30, nebo odpolední 11:30 do 20:00 hodin. Zatímco brigádníci si sami mohou nastavovat pracovní dobu a mohou si sami volit, kdy si zvolí ranní a kdy odpolední. Zároveň brigádníci si sami mohou zvolit délku pracovní doby. Zde je velmi velká benevolence. Další stresor je hluk, ten souvisí s pracovním prostředím, které by mělo být v souladu s Nařízením vlády č. 361/2007 Sb., z neřízených rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci sedí na svých místech hned vedle sebe, nemají mezi sebou zástěnu, takže v místnosti je hluk od všech telefonních operátorů. Místo na odpočinek je ve stejné místnosti, tudíž nemohou z hluku odejít, pouze ven z místnosti, kde není místo na odpočinek. **Návrh změny: Zaměstnanci, kterým nevyhovuje délka pracovní doby, by měli mít možnost krátkého pracovního úvazku, nebo přestoupení na jiný pracovněprávní vztah. Kritika od nadřízených by měla být konstruktivní, tak aby zaměstnanec neměl pocit špatně odvedené práce, tato kritika by měla zaměstnance motivovat. Na místě je i seminář, či kurz pro dobrou komunikaci na pracovišti, která je velmi důležitá právě pro pracovní vztahy. Hluk by se měl eliminovat například zástěnami mezi pracovními místy, zároveň místo na odpočinek by mělo být opodál od pracovních míst, aby si zaměstnanci mohli odpočinout od hluku. Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci by měli zájem o relaxační zónu ve svém zaměstnání, tato relaxační zóna by podle respondentů měla být pasivní, tedy nějaká pohodlná křesla, klid, rostliny. Tak aby si mohli i smyslově odpočinout od stálé práci na počítači a s lidmi.**



Nejčastější příčiny stresu, označované respondenty jsou:

Tabulka 6: Pořadí příznaků stresu

Příznaky	Počet	%
Žádné	5	20
Bušení srdce	5	20
Agresivita a podráždění	5	20
Zvýšené pocení	3	12
Jiné	3	12
Bolest hlavy	2	8
Zažívací potíže	2	8

Celkově 20 % respondentů nepocituje žádné příznaky. Dalších 80 % respondentů příznaky pocituje. Tento stav je velmi alarmující, jelikož ukazuje, že většina respondentů neumí pracovat se stresem. **Návrh změny: Zaměstnanci by měli být proškoleni a měli by získat dovednosti, jak nakládat se stresem, jak předcházet těmto příznakům. Je důležité, aby zaměstnanci znali způsoby, jak se zbavit stresu ze zaměstnání a jak ho přímo v zaměstnání ovládat a eliminovat.**

Oslovení zaměstnanci uvedli tyto způsoby zvládnání stresu ze zaměstnání:

Tabulka 7: Pořadí zvládnání stresu ze zaměstnání

Odpověď	Počet	%
Sport, procházky v přírodě	15	54
Jiný způsob	7	25
Nevhodné návyky	3	11
Žádným	2	7
Odborná pomoc	1	4

Celkem 54 % respondentů uvedlo, že stres ze zaměstnání řeší procházkami v přírodě, sportem. Tento způsob je u psychicky pracujících lidí velmi správný. David Fontana (2016) ve své knize uvádí, že zaměstnanci pracující fyzicky by měli hledat psychickou činnost jako odpočinek po práci a naopak, lidé, kteří pracují psychicky, by měli aktivně odpočívat.

Jako další uvedli respondenti jiný způsob, v odpovědích, uvedených v dotazníku, byl nejčastěji uváděn čas s dětmi, přáteli. Popřípadě nějaká ruční práce.

Nevhodné návyky vyhledává celkem 11 % respondentů. Mezi nevhodné návyky patří cigarety, alkohol aj. **Návrh řešení: Zaměstnanci by měli být seznámeni s relaxačními technikami zvládnání stresu a se základními psychohygienickými principy. Tyto**

**principy zná nebo spíše zná pouze 70 % respondentů. Školení mohou být prováděna přímo na pracovišti.**

Respondenti určovali, jaké techniky relaxace znají, v tabulce jsou seřazené dle znalostí respondentů:

*Tabulka 8: Relaxační techniky*

<b>Relaxační techniky dle znalosti respondentů</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>%</b>
Dechová cvičení	18	90
Jóga	16	80
Masáže	16	80
Autosugesce	15	75
Meditace	14	70
Muzikoterapie	11	55
Pozitivní seberozhovory	10	50
Arteterapie	5	25
Autogenní trénink	4	20

Dechová cvičení jsou u vybraných respondentů nejznámější (90 %), další známou technikou je jóga (80 %), masáže (80 %), autosugesce (75 %), meditace (70 %), muzikoterapie (55 %), pozitivní seberozhovory (50 %) a arteterapie a autogenní trénink jsou méně známé (25 a 20 %).

Z neřízených rozhovorů vyplynulo, že se většinou zaměstnavatelé zrovna o tuto problematiku nezajímají. Přitom by stačila pouze školení, která by se této problematice věnovala, a tím by se předcházelo spoustě chorob, které jsou právě ze stresu. Zaměstnanci v dotazníku projeví zájem o tato školení. **Návrh opatření: Zaměstnanci by měli být proškoleni v rámci relaxačních technik, tedy způsobem, jak bojovat proti stresu ze zaměstnání. Tato školení by měla být součástí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vhodné je zařazení těchto školení do pracovní doby.**

## **5.2 Cíl bakalářské práce**

Závěrem je nutno říci, že stres zpomaluje výkonnost zaměstnanců, ovlivňuje tedy chod podniku na všech úrovních. Tento stres může mít špatný vliv na služby, které

se poskytují zákazníkům, a kvalitu odvedené práce. Pokud by zaměstnavatelé dbali o psychické zdraví svých zaměstnanců, zvýšila by se výkonost zaměstnanců, zároveň by se snížila absence, a s ní by se eliminovaly sociální dopady. Ministerstvo práce a sociálních věcí uvádí, že stres je příčinou zhruba 60 % všech zmeškaných pracovních dní.

Zde jsou uvedeny základní doporučení pro zaměstnavatele ve vybraném podniku, kterými je možné snížit stres u svých zaměstnanců:

#### **Nadřízení pracovníci:**

- Zlepšení dovednosti řízení stresu.
- Školení dovedností práce s časem – time management.
- Organizace kurzů vedení lidí.

#### **Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky prostřednictvím telefonu**

- Proškolení zaměstnanců v obchodních dovednostech.
- Zlepšení dovedností komunikace v pracovním prostředí.
- Efektivní organizace práce.
- Kurzy relaxačních technik.
- Vybudování relaxační zóny na pracovišti.

Cíl bakalářské práce byl splněn, jelikož nadřízení zaměstnanci v podniku spolupracovali, spolupracovali i podřízení zaměstnanci. Stresory byly analyzovány, mezi největší stresory ve vybraném podniku byla práce pod tlakem, dalšími stresory jsou: nejistota výdělku, komunikace se zákazníky a další, tyto stresory byly uvedeny v tabulce výše.

## 6 SUMMARY, keywords

This bachelor work is aimed at stress management, specifically to analyze all of the stress factors and the influence stress has on work productivity of a chosen company. This can include the submission of proposals for appropriate staff management.

This subject is very actual, because in these hurried times there are many stress related diseases, one of the many are heart-attacks. A lot of workers in stressful jobs also have burn out syndrome, which is a harder form of stress.

The selected research methodology was a questionnaire survey, where workers answer questions about their workplace, how they feel in their job and if they know some techniques of mental hygiene. For example – yoga, massage, etc. In my chosen company there are 30 employers and 20 of them completed my questionnaire.

Based on the results we can say that many causes of stress are from jobs. Many workers don't know how to deal with stress, so they smoke, drink alcohol or use drugs. There is the first problem. More problems include increasing turnover, higher absence and reducing performance.

In the end of this work, I will offer solutions for managers on how they can better lead their employees. If employers want to have a healthy organization, they need to have a healthy workplace for happy and content workers.

**Keywords:** stress, human resources management, stress symptoms, burn out symptom, burn out symptom, workplace

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- C. Meesters, A. Appels, An interview to measure vital exhaustion. I. development and comparison with the maastricht questionnaire, *Psychology & Health*, 1996, 11, 4, 557
- Čakrt, M. (2000). *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press.
- Česká arteterapeutická organizace [Online]. (2017). Retrieved April 01, 2017, from [www.arteterapie.cz](http://www.arteterapie.cz)
- ČESKO. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., , kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., & kolektiv. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery (2., aktualizované a doplněné vydání)*. Praha: Grada.
- European Agency for Safety and Health at Work: 2007. [Online]. (2007). Retrieved April 01, 2017, from [https://osha.europa.eu/cs/node/7091/file\\_view](https://osha.europa.eu/cs/node/7091/file_view)
- Fontana, D. (2016). *Stres v práci a v životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Jarošová, E. (2005). *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce (2., rozš. vyd.)*. Praha: Management Press.
- Joshi, V. (2007). *Stres a zdraví*. Praha: Portál.
- Kallwass, A. (2007). *Syndrom vyhoření v práci a v osobním životě: jak ho pochopit a zvládat*. Praha: Portál.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Křivohlavý, J. (1994). *Jak zvládat stres*. Praha: Grada.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení: asertivita pro manažery*. Praha: Grada.
- Mc Gill, A. M. (1996). *Řízení konfliktů: asertivita pro manažery*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie: jak ho pochopit a zvládat (3., přepracované vydání)*. Praha: Grada.
- O'Brien, P. (2003). *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery (3. vyd.)*. Praha: Management Press.

- Plamínek, J. (2008). Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání (2., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Provazník, V. (2002). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.
- Rush, M. D. (2003). Syndrom vyhoření: asertivita pro manažery. Praha: Návrat domů.
- Safer and healthier work any age final overall analysis report [Online]. (2016). Retrieved April 01, 2017, from <http://osha.europa.eu>
- Stýblo, J. (1993). Personální management. Praha: Grada.
- Šuleř, O. (1995). Manažerské techniky. Olomouc: Rubico.
- Urban, J. (2016). Přestaňte se v práci stresovat: 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví. Praha: Grada Publishing.
- Vávrová, P., & Pastucha, D. (2013). Psychohygienu (nejen) jako prevence syndromu vyhoření u zdravotnického managementu.
- Vávrová, P., & Pastucha, D. (2013). Psychohygienu (nejen) jako prevence syndromu vyhoření u zdravotnického managementu. *Pracovní Lékařství*, 65(1-2), 53-58.
- Víchová, V. (2016). Autogenní trénink a autogenní terapie: relaxace, která pomáhá. Praha: Portál.
- Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. (2014). Praha: Ústav práva a právní vědy.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Základní rozměry stresu (Křivohlavý, 1994).....	10
Rozhodování o povaze stresu .....	11
Matice podle Křivohlavého (1994).....	22
Výkon pod vlivem různých druhů stresu .....	25

## 9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Stresory v zaměstnání .....	33
Tabulka 2: Způsob snižování stresu při práci .....	34
Tabulka 3: Příznaky stresu.....	44
Tabulka 4: Způsoby eliminace stresu .....	45
Tabulka 5: Pořadí stresorů v zaměstnání .....	62
Tabulka 6: Pořadí příznaků stresu .....	65
Tabulka 7: Pořadí zvládnutí stresu ze zaměstnání .....	65
Tabulka 8: Relaxační techniky .....	66

## 10 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Forma pracovního úvazku .....	29
Graf 2: Délka pracovního poměru .....	30
Graf 3: Každodenní kontakt se zákazníky .....	31
Graf 4: Hodnocení zaměstnání jako stresové .....	32
Graf 5: Stresory v zaměstnání.....	33
Graf 6: Způsob snižování stresu při práci .....	34
Graf 7: Vliv věku na zvládnutí stresových situací v zaměstnání .....	35
Graf 8: Hodnocení stresoru pracovní podmínky.....	36
Graf 9: Hodnocení stresoru délka pracovní doby .....	37
Graf 10: Hodnocení stresoru komunikace s kolegy .....	38
Graf 11: Hodnocení stresoru komunikace s nadřízenými.....	39

Graf 12: Hodnocení stresoru komunikace se zákazníky.....	40
Graf 13: Hodnocení stresoru obavy ze ztráty zaměstnání .....	41
Graf 14: Hodnocení stresoru rychlé tempo práce .....	42
Graf 15: Hodnocení stresoru sledování výkonu .....	43
Graf 16: Příznaky stresu .....	44
Graf 17: Způsoby eliminace stresu .....	45
Graf 18: Znalost pojmu psychohygiena.....	46
Graf 19: Znalost arteterapie .....	47
Graf 20: Znalost autogenního tréninku .....	48
Graf 21: Znalost autosugesce.....	49
Graf 22: Znalost dechových cvičení .....	50
Graf 23: Znalost jógy .....	51
Graf 24: Znalost masáží .....	52
Graf 25: Znalost meditace.....	53
Graf 26: Znalost muzikoterapie .....	54
Graf 27: Znalost pozitivních seberozhovorů .....	55
Graf 28: Zájem o seminář, trénink na zvládnání stresu .....	56
Graf 29: Zájem o relaxační zónu .....	57
Graf 30: Představa o relaxační zóně .....	58
Graf 31: Počet dětí v domácnosti.....	59
Graf 32: Pohlaví respondentů .....	59
Graf 33: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	60
Graf 34: Věková kategorie respondentů .....	61

## 11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník



## **Příloha 1: Dotazník**

Dobrý den, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který se vztahuje k mé bakalářské práci s názvem **Stress management – vedení lidí ve stresovém zaměstnání**. Dotazník je anonymní a údaje z něj použiji pouze pro svou bakalářskou práci. Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

Šárka Dolejšková

### **1) Jaká je forma Vašeho pracovního úvazku?**

- a) Plný úvazek
- b) Částečný úvazek (Jaký? .....
- c) Brigáda

### **2) Kolik let pracujete na současném pracovišti?**

### **3) Je Vaší každodenní součástí práce kontakt se zákazníky? (Prodej, telefonní kontakt apod.)**

- a) Ano
- b) Ne

### **4) Vnímáte svou práci jako stresovou?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

### **5) Co je pro Vás nejvíce stresující na Vaší práci?**

.....

### **6) Jak snižujete dopady stresu během práce?**

.....

**7) Pociťujete, že s přibývajícím věkem hůře reagujete na stresové situace v zaměstnání?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**8) Jak hodnotíte následující stresory?**

	Velmi stresové	Stresové	Méně stresové	Nestresové
Pracovní podmínky (například hluk, klimatizace, teplota, osvětlení apod.)				
Délka pracovní doby				
Komunikace s kolegy				
Komunikace s nadřízenými				
Komunikace se zákazníky				
Obavy ze ztráty zaměstnání				
Rychlé tempo práce				
Sledování výkonu				

**9) Projevují se u Vás v souvislosti se stresem některé z uvedených příznaků?**

(Můžete označit více možností)

- a) Ne, žádné příznaky stresu nepociťuji
- b) Bolest hlavy
- c) Bušení srdce
- d) Zvýšené pocení
- e) Agresivita a podráždění
- f) Zažívací potíže
- g) Jiné(Doplňte.....)

**10) Jakým způsobem se snažíte zbavit stresu ze zaměstnání?**

- a) Žádným
- b) Sportem, procházkami v přírodě
- c) Relaxační techniky (například masáže, jóga...)
- d) Vyhledáním odborné pomoci
- e) Nevhodnými návyky (alkohol, cigarety, drogy)
- f) Jiným způsobem (Jakým? .....

**11) Znáte pojem psychohygienu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**12) Znáte následující relaxační techniky na zvládnání stresu?**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Arteterapie				
Autogenní trénink				
Autosugesce				
Dechová cvičení				
Jóga				
Masáže				
Meditace				
Muzikoterapie				
Pozitivní seberozhovory (deník)				

**13) Uvítal/a byste seminář, trénink na zvládnání stresu?**

- a) Ano
- b) Ne

**14) Uvítali byste ve Vašem zaměstnání relaxační zónu?**

- a) Ano
- b) Ne

**15) Jak byste si představovali tuto relaxační zónu?** (Vyplňte jen v případě odpovědi *ano* u otázky č. 14)

- a) Aktivní (například fotbálek, kulečnick...)
- b) Pasivní (například křesla a jiné posezení, ticho...)

**16) Kolik máte dětí v domácnosti?**

**17) Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

**18) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Vyučení v oboru
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

**19) V jaké jste věkové kategorii?**

- a) 16–25
- b) 26–35
- c) 36–45
- d) 46–55
- e) 56 a více