



národní  
úložiště  
šedé  
literatury

## **Stres na pracovišti : možnosti prevence**

Svobodová, Lenka  
2009

Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-170394>

Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 23.03.2018

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní [nusl.cz](http://nusl.cz) .

# **PŘÍLOHA Č. 4**

## **Kvalitativní šetření – FOCUS GROUPS**

---

**OBSAH:**

1.. Údaje o výzkumu, metodologie .....	4
2. Obecná spokojenost s prací, spokojenost se vztahy na pracovišti a obavy o práci .....	6
2.1 Obecná spokojenost s prací .....	6
2.2 Spokojenost se vztahy na pracovišti .....	6
2.3 Obavy o práci .....	8
3. Pracovní stres, jeho vliv na různé sféry života, jednotlivé faktory stresu .....	10
3.1 Pracovní stres a jeho vliv na zdraví zaměstnanců .....	10
3.2 Pracovní stres a jeho vliv na rodinný život.....	11
3.3 Individuální přístup k mírnění pracovního stresu .....	13
3.4 Faktory pracovního stresu .....	15
3.5 Pracovní stres a vliv pracovního prostředí .....	21
3.6 Pracovní stres a nové technologie (nové přístroje) .....	21
4. Předcházení stresovým situacím na pracovišti .....	26
4.1 Zaměstnavatel a opatření proti stresu na pracovišti.....	27
4.2 Účast na školeních proti pracovnímu stresu .....	28
4.3 Opatření zaměstnavatele ohledně pracovního stresu .....	28
5. Negativní jevy na pracovišti (šikana, vyhrožování, sexuální obtěžování, násilí) .....	31

---

---

Předkládaný text je závěrečnou zprávou z kvalitativního výzkumu (skupinových diskusí – focus groups), které byly Centrem pro výzkum veřejného mínění SOÚ AV ČR, v.v.i., provedeny v rámci projektu „Stres na pracovišti – možnosti prevence“. Cílem této fáze výzkumu bylo do hloubky prozkoumat vybrané úseky dané problematiky jako např. výskyt, návaznost a provázanost možných zdrojů stresu, angažovanost zaměstnavatele v oblasti prevence stresu na pracovišti a zkušenosti s negativními jevy jako jsou šikana, vyhrožování, obtěžování, fyzické či psychické násilí.

---

## **1. Údaje o výzkumu, metodologie**

**Typ výzkumu:** kvalitativní sociologický výzkum

**Technika dotazování:** skupinové diskuse – focus groups

**Termíny konání skupinových diskusí:** 1.skupina - 27. dubna 2009; 2.skupina - 5. května 2009

**Počet skupin:** 2

**Místo konání:** dvě větší města v České republice, střed a sever republiky

**Cílová skupina:** zaměstnanci různého pohlaví, věku, vzdělání a profesí v České republice

**Počet účastníků:** 1.skupina – 9 účastníků; 2.skupina – 10 účastníků

**Čas začátku a délka trvání skupin:** 1.skupina – začátek 17.30, délka 1,5h; 2.skupina – začátek 17.00, délka 2h

**Průběh rekrutace:** účastníky každé ze skupin rekrutovali tři tazatelé podle předem stanovených kvót za pomoci rekrutačního dotazníku

### **Charakteristika složení jednotlivých skupin:**

Vzhledem k tématu stresu na pracovišti byli cílovou skupinou šetření ekonomicky aktivní lidé, kteří v době výzkumu pracovali, vykonávali výdělečnou činnost. S přihlédnutím k výzkumným cílům a k povaze dotazů se skupinových diskusí účastnili pouze zaměstnanci (nikoliv osoby samostatně výdělečně činné nebo podnikatelé). Předem byly stanoveny kvóty pro výběr účastníků. Kvótními znaky byly pohlaví, věk, vzdělání a odvětví, a to tak, aby složení účastníků uvnitř jednotlivých skupin bylo co nejpestřejší. Rovnoměrně byly zastoupeny ženy a muži, u věku byly stanoveny tři kategorie (18-31 let, 32-45 let, 46-60 let), u vzdělání čtyři (základní vzdělání, vyučen a střední bez maturity, střední s maturitou,

vysokoškolské vzdělání). Odvětví bylo definováno třemi širokými oblastmi – výroba, obchod, služby -, přičemž důraz byl kladen zejména na sféru služeb. Výslednou podobu skupin znázorňuje následující tabulka:

<b>Složení skupin (výsledný stav)</b>			
		1.skupina (počet účastníků)	2.skupina (počet účastníků)
Pohlaví	muž	5	5
	žena	4	5
Věk	18-31 let	1	3
	32-45 let	4	4
	46-60 let	4	3
Vzdělání	základní	1	2
	vyučen, střední bez maturity	2	2
	střední s maturitou	2	3
	vysokoškolské	4	3
Odvětví	výroba	2	4
	obchod	2	3
	služby	5	3

### **Srovnání průběhu a atmosféry jednotlivých skupinových diskusí:**

Průběh skupinových diskusí lze charakterizovat jako poklidný, bez konfliktů nebo významných neshod. Všichni respondenti se diskusí účastnili až do konce, atmosféra byla uvolněná a otevřená. Téma bylo pro účastníky zajímavé a v diskusi nebyly cítit žádné prodlevy nebo místa, u kterých by mlčeli, neměli co říci, naopak po celou dobu trvání diskuse byly lidé v obou skupinách velmi komunikativní. Skupiny se od sebe ve většině případů svými reakcemi zásadně nelišily, pokud ano, je to zaznamenáno v následující analýze.

---

## **2. Obecná spokojenost s prací, spokojenost se vztahy na pracovišti a obavy o práci**

### **2.1 Obecná spokojenost s prací**

Při obecném hodnocení spokojenosti s prací, při uvažování v termínech jako celkově spokojen, celkově nespokojen, v naprosté většině převážila kladná vyjádření. Na přímou otázku, jestli jsou spokojeni se svou prací, lidé ve většině odpovídají, že spokojeni jsou, i když následně uvádějí různé dílčí výhrady, některé i poměrně závažného charakteru. Většinou je jejich práce baví a zajímá, nebo alespoň její velká část, např. papírování je v oborech jako školství uváděno jako poměrně stresující a nezajímavá součást profese. V nejširší rovině tedy lze konstatovat poměrně vysokou spokojenost s vlastní stávající prací, i když v hlubší diskusi lze narazit na momenty, které tuto jednoduchou deklaraci poněkud problematizují a nabourávají. Jsou to zejména **vztahy na pracovišti**, a to jak mezi nadřízenými a podřízenými, tak mezi kolegy, u kterých se při podrobnějším zkoumání objevuje nejvíce výtek.

Ovšem v kontextu obecné spokojenosti s prací stojí za pozornost, že ji deklarují i zaměstnanci ve velmi náročných profesích, v odvětvích jako zdravotnictví, sociální služby nebo školství. I přes všechny nepříjemné okolnosti je práce baví, těší a naplňuje.

„Navzdory tomu, že teda někdy jsou hodně lidi nepříjemní a opravdu nepříjemní. Tak i tak prostě, mě to naplňuje. Já si už ani neumím představit dělat něco jiného.“ (žena, 42 let, zdravotnictví)

### **2.2 Spokojenost se vztahy na pracovišti**

Hodnocení vztahů na pracovišti není ve skupinách úplně jednotné. Většinou jsou zejména ze začátku v obou skupinách v obecné rovině posuzovány jako kladné a část pracovníků u toho také zůstává, vztahy na jejich pracovišti lze skutečně posuzovat jako uspokojivé. Při dalším hovoru však jiní z účastníků uvádějí dílčí výhrady k atmosféře na pracovišti, přičemž některé se zdají být celkem závažné.

„...jsem v zaměstnání celkem spokojen, práce mě baví, kolektiv nebo vůbec obecně ve firmě myslím panují mezilidské vztahy nadstandardně dobré, tak co tak slýchám od různých známých, tak takové stresy, které vyplývají z ne úplně ideálních mezilidských vztahů, to neznám.“ (muž, 51 let, IT)

„Myslím si, že na téhle pozici nebo s těmi lidmi, s kterými pracuji, že máme nadstandardní vztahy a týmová práce je perfektní, takže nemám tam nějaké problémy.“ (muž, 43 let, doprava)

„Já jsem zatím spokojen. Občas problémy jsou, my jsme teda mladěj kolektiv ..., to občas jsou mezi kolegy takový menší třenice nebo trošku intriky tam občas taky jsou, ale ... To je možná horší než samotní jakoby hosti nebo zákazníci.“ (muž, 35 let, pohostinství)

Vysloveně záporně jsou hned na začátku pracovní vztahy hodnoceny ve dvou případech u druhé ze skupin: jednou obecně na celém pracovišti a jednou ve vztahu k nadřízenému. Další případ ne zcela ideálních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými se pak objeví při hlubší diskusi o pracovním tlaku ze strany nadřízených, který je jaksi mimoděk pojmenován i jako šikana. Při aktivitě, kde měli respondenti za úkol identifikovat zdroje stresu v jejich zaměstnání, jeden z účastníků uvedl nadřízeného jako nejdůležitější stres v jeho současném zaměstnání.

Jednou je tedy jako nepříjemná vnímána celková atmosféra pracoviště, podruhé je to konkrétní vztah k vedoucímu pracovníkovi.

„No já, když jsem nastupovala sem, tak jsem byla na penzionu a před dvěma roky, no tak nějak, začali rozhazovat zaměstnance, tak mě dali do terénní služby. A tam je zrovna taková vedoucí, s kterou jsme si nepadly do oka. ... Takže všude hledá mouchy a to je hrozný. Nejdřív mě měla jako v těch budovách, no a pak mě vyhodila ven, abych šlapala chodníky, jak se říká lidově (*pozn. práce sociálních pracovníků v terénu*). Ale já jsem venku spokojenější, tam jsem svojí paní, nejsem tak jako viděná jí. ... no hlavně, že ji nevidím. Ráno to je hrůza.“ (žena, 50 let, sociální služby)

I když vztahy na pracovišti nemusí být přímo problematické a ani nemusí docházet k negativním jevům, celkovou spokojenost tedy lze hodnotit spíše dobře, byl v diskusi naznačen fenomén, který je ve svém konečném důsledku značně nepříjemný - izolovanost ve vztazích. Tedy pracoviště, kde se sice otevřeně neděje nic zlého, avšak celková atmosféra - zřejmě orientovaná na výkon – nakonec nepřináší kooperaci a příjemné, tvůrčí pracovní prostředí.

„Jsem docela spokojená no. Akorát jako bych řekla, v poslední době se rozmohlo to, že prostě každý si dělá jenom to úzký bez ohledu na to, že to třeba někomu jinému může uškodit, ale prostě každý se snaží tak jako tu trošku to nejnětější udělat a to druhý hodit na někoho jinýho.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)



Dalším důvodem ke spokojenosti s prací, důvodem, proč práce může někoho bavit, je **dovednost v práci**, radost z ovládání jednotlivých úkonů, procesů a následně i lepší pracovní výkon.

„Protože tu práci dělám už dlouho a už ji více méně umím a takže ale teď dělám jako takový to mezi, takže už nepřijdu do styku s klienty...“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

Spokojenost s prací v souvislosti se vztahy na pracovišti zasahuje i mimo pracovní život. Zaměstnanci si váží dobrých vztahů i mimo pracoviště, případně ocení pokud dobré, korektní vztahy z pracoviště pomáhají vyřešit i soukromé problémy. Stojí za pozornost, že ve vztahu k nadřízenému je velmi vyzdvihován tzv. „lidský přístup“ nadřízeného, tedy pochopení pro pracovníka, jeho možné soukromé problémy, které se mohou odrazit v práci. Pracovníci berou jako přidanou hodnotu, pokud zaměstnavatel podporuje své zaměstnance i v mezních situacích, které nastaly v rodině nebo v soukromí (např. při nemoci apod.), nebo pokud naopak zorganizuje přátelské, neformální posezení.

„Takže my máme na pracovišti, řekla bych, docela dobré vztahy. Myslím, že je to i tím, že náš majitel je prostě takový, ví že dělá s lidmi, že nedělá se stroji, a ví, že i lidský faktor má někdy nějaké chyby, takže když se něco nepovede, tak z to ho prostě nedělá nějaké velké problémy. Tak si myslím, že jako vycházíme docela dobře i se třeba jednou za rok sejdeme jakože všichni, posedíme, pobavíme se.“ (žena, 35 let, potravinářský průmysl)

„Když víte, že pro vás šéf udělá první poslední nebo to, tak samozřejmě se snažíte vyhovět. Když tam jsou ty vztahy, prostě na takové té důvěře, když potřebujete pomoci... Já řeknu: potřebuji tohle, ano zaříd' si nebo něco...“ (muž, 48 let, výroba součástek)

### **2.3 Obavy o práci**

Aktuální obavy ze ztráty zaměstnání se ve skupinách v podstatě neobjevují. Pokud se účastníci o obavách zmiňují, uvádějí nikoliv obavy např. kvůli finanční krizi, ale vycházející z individuální, osobní situace (předdůchodový věk). Ani v těchto případech však obavy o zaměstnání nejsou deklarovány jako aktuální, ale jako výhledové, dlouhodobější, jednoduše související s věkem.

„...jediný, co mě možná trochu znepokojuje, je to, jestli práci kterou umím, jestli mi vydrží do důchodu. ... (je to) spíš výhledově, aktuálně to není, bezprostředně aktuální to není (obavy o práci)“ (muž, 51 let, IT)

Při srovnání obou skupin z hlediska obav ze ztráty zaměstnání nejsou mezi účastníky příliš velké rozdíly; žádný z účastníků nevyjádřil velké obavy, skupiny se z tohoto hlediska neliší. Výrazná odlišnost se však objevila v hodnocení možnosti **propuštění z práce jako stresového faktoru**. Účastníci v jedné skupině vůbec nezmiňovali propouštění nebo jeho stresující roli, naopak účastníci druhé skupiny se shodovali, že je na jejich pracovištích a přeneseně i v jejich myslích rozhodně přítomno.

„Takhle, já jsem spokojenej, ale bohužel se to schyluje k závěru, protože o naše výrobky vlivem krize není zájem a vypadá to, že omezení výroby ze tří směn na jednu a ještě ne pět dní v týdnu, zkracuje se to, je stále méně a méně dnů, tak jak se říká, máme to asi spočítaný. Takže dojde k tomu, že nás buďto propustí nebo převedou na jinou práci a pokud mě budou převádět na jinou práci a mě se nebude líbit, tak ji samozřejmě odmítnu. ... Tak jako určitý tlak samozřejmě je na nás všechny, neříkám jenom na mě, ale zase si říkám, jelikož ještě nemám před důchodem, děti mám odrostlý, žena mě pustí ven samotnýho, takže já prostě se můžu na ty stavby vrátit, no. Teď je otázka, že těch sedm let jsem z toho oboru trochu vypadl, ale ty výkresy zůstaly stejný a materiály, ty si člověk trochu jako oživí, takže se asi budu muset vrátit prostě do oboru stavebnictví. Jenže to je tak velkej obor, že tam je spousta možností a nebojím se toho, že si práci neseženu. Ale samozřejmě rád bych zůstal v tom, co dělám a vypadá to opravdu špatně.“ (muž, 44 let, operátor ve výrobě)

„U nás minulý týden zrovna propouštěli. ... Už takhle to tam bylo na houby a teďka ještě když propouštěli a to se tam šušká, že bude ještě druhá vlna, no tak jako to je jasný, to nikomu nepřidá, že jo. ... Já jsem původně cukrářka a dostala jsem nabídku, takže stejně jako já bych měla kam jít. Tak nějak i kdyby padla volba na mě, tak je mi to vcelku jedno. Tak když už mám kam jít, tak jako co.“ (žena, 34 let, výroba knihařských produktů)

„No hlavně že ty starší půjdou, no. Tam budou brát mladší nebo to nechaj tak, jak to je. Jenomže mě zas je to jedno, já půjdu do důchodu, do předčasného, takže já si z toho také hlavu nedělám.“ (žena, 56 let, prodej)

I když je propouštění poměrně aktuálním tématem a někteří z pracovníků s ním prodělali na svých pracovištích osobní zkušenost, zůstávají poměrně sebevědomí. Sebevědomí jedné dotčené části zaměstnanců vyplývá z toho, že jsou přesvědčeni, že pokud budou chtít, práci si najdou, jelikož **mají dovednosti**. Dalším zdrojem sebevědomí jsou **jiné nabídky**, které zmírňují strach o práci a konečně posledním je pro ty starší pracující jistota **předčasného důchodu**.

---

### 3. Pracovní stres, jeho vliv na různé sféry života, jednotlivé faktory stresu

#### 3.1 Pracovní stres a jeho vliv na zdraví zaměstnanců

Vliv hektického pracovního života na svém zdraví však pocítili jak mladší, tak starší pracovníci. **Nepravidelné stravování** a nepravidelný režim u sebe pozorují zejména lidé, kteří pracují s náročnými klienty (jako jsou například děti nebo pacienti), tedy lidé ze školství, sociálních služeb, ale také lidé z pohostinství. Nepravidelné stravování je však pouze jeden z mírnějších důsledků, závažnější jsou onemocnění trávicího ústrojí a následně i psychická vyčerpanost a podrážděnost.

„No to všechno se všim souvisí, bohužel. Začíná to právě tím stravováním, špatné stravovací návyky, naopak v důsledku toho stresu je to třeba bolest žaludku, ve větším únava a občas zjišťuji i třeba doma, že je člověk více podrážděný. Je to nechtěně přenáším i doma.“ (muž, 35 let, pohostinství)

Kromě výše zmíněných potíží jako skutečně velkou zátěž diskutující zmiňují **práci na směny**, zejména **noční služby** a dlouhé směny, např. 12 hodin.

„Dělám v nepřetržitém provozu. Ranní, odpolední, noční a nebo jenom ranní a noční. Když mě postavili nový graf, protože odchází lidi, tak my trochu musíme zapracovat víc za ně, protože teď je taková situace, že některý lidi odešli a některý jsou na šedesát doma a my, co jsme zůstali, tak trochu musíme přidat, tak třeba dělám pět nočních v kuse. Od pondělí do pátku. Takže já jsem byl zvyklý dělat tři noční a ta třetí opravdu je těžká. Nikdo, já nevím, jestli to z vás někdo dělal, zkusit si udělat pět nočních v kuse. To je opravdu katastrofa a to by se mělo zakázat. Prostě to není normální, člověk není prostě noční tvor.“ (muž, 44 let, operátor ve výrobě)

Nepravidelný denní režim, práce s klienty, noční služby i práce na směny, to vše postupně vede k trvalé únavě. Zejména kombinace několika stresových faktorů najednou – rychlost práce, klienti, nemožnost přestávek vede k pocitu **trvalého přetížení, k únavě**.

„To já mám, to já právě pocítuji (*pozn. o trvalé únavě*). Hlavně, když jsou víkendový nápor, to je něco teda. To pocítuji a to mě vadí dost, z toho jsem také dost stresovaná.“ (žena, 56 let, prodej)

I když jsou všechny výše uvedené stresory velmi závažné a zejména nepravidelný režim může narušit fyziologické procesy v organismu a rozhodit biorytmus jedince, problém **nespavosti** je spíše spojován s psychickou námahou. Jedná se zejména o vysokou míru odpovědnosti jak za

podřízené, tak za přesnost ve vykonávané práci. Klíčový je zde pocit jisté izolace, kdy se pracovník podle svého mínění může spolehnout pouze sám na sebe a nemá oporu v žádném kontrolním nebo opravném opatření.

„... jsem vystřídal v životě už celou řadu funkcí, teda teďka nemám pod sebou pracovníky, ale jeden čas jsem měl pod sebou i více jak 300 lidí a tam teda jako ty stresy samozřejmě byly trochu jiný. No takže jak jsem měnil pozice, kde jsem teda měl pod sebou řadu pracovníků, tak tam byly ty stresy samozřejmě dost velký a z toho se dalo těžko unikat, **protože to opravdu jako bylo v noci a podobně, že jo**. Protože vznikaly problémy, které teda jsem musel řešit a nebyl nikdo, kdo by to se mnou řešil. Byla zodpovědnost jenom na mě.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

„To je skoro pokaždé (*pozn. o nespavosti*), když připravujete nějaké jednání s klientem nebo s velkou firmou, která od vás bude brát. Protože to jsou stálí zákazníci, tak tam to je, protože tam špatně uděláte smlouvu a naše firma, pak o tu zakázku přijde. Tam jsou pak poměrně, i když zaměstnavatel je dobrý- firma je dobrá, neskutečné sankce i ze strany mého zaměstnavatele. ... Ono pak když přijdete o pětasedmdesát procent výplaty a o marži, kterou máte z prodeje, tak to je potom špatný a to nejsou malé částky. Takže nespavost určitě.“ (muž, 27 let, obchod se speciálním technickým vybavením)

### **3.2 Pracovní stres a jeho vliv na rodinný život**

Souvislost mezi rodinným životem a pracovním stresem je zajímavá především u mladých žen s malými dětmi. V důsledku zvýšeného tlaku na sladění rodinného a pracovního života mohou v této své životní fázi/situaci pociťovat poměrně velkou frustraci. Jedna z nich to svou výpovědí skutečně potvrzuje.

„...nestíhám domů, sháním hlídání, sháním prostě akorát takhle u telefonu...“ (žena, 31 let, stavebnictví)

Důležitým prvkem při zvládnání této životní situace je organizace práce a schopnost oddělovat pracovní život od soukromého. Zároveň je potřebné do jisté míry přizpůsobit svou práci potřebám dětí a rodiny, což velmi záleží na zaměstnavateli.

„Já zrovna přemýšlím, že bych se na to mohla zeptat svých dětí, jestli jsou radši, když jsem v práci. Ale myslím si, že někdy se dá odloučit ta práce, jakože prostě tu práci nechám v práci a doma se věnuju doma. A tím, že máme prostě solidního majitele, tak třeba i když potřebuji nějaký potřeby jako děti do lůžky a děti támhle, tak si můžu odskočit, a pak si třeba tu práci dodělat jindy, to, co není zrovna jako nutný. Opravdu asi záleží tam, kde pracujete na tom vedení.“ (žena, 35 let, potravinářský průmysl)

Zásahy do soukromého a potažmo i rodinného života se však netýkají pouze matek s dětmi, i když tam je tento vliv zřejmě nejviditelnější. Mužští účastníci v souvislosti s vlivy pracovního

stresu poměrně často zmiňují ztíženou komunikaci směrem k rodině. Jedná se o podrážděnost, nevrlost, nervozitu, ale kvůli pracovní vyčízenosti také o absenci při důležitých událostech v rodině. Právě nepřítomnost v životě jeho rodiny byla pro jistého účastníka diskuse jedním z hlavních důvodů ke změně zaměstnání (viz kapitola o mírnění pracovního stresu).

„No to všechno se všim souvisí, bohužel. Začíná to právě tím stravováním, špatné stravovací návyky, naopak v důsledku toho stresu je to třeba bolest žaludku, ve větším únava a občas zjišťuji i **třeba doma, že je člověk více podrážděný. Já to nechtěně přenáším i doma.**“ (muž, 35 let, pohostinství)

„Hodně (*pozn. o zásadách do rodinného a soukromého života*). Tam je potom nepříjemný stav na přítelkyni. Jako když jste pak už v tom vypětí, tak to už fakt jako... Takže i hnusnej na přítelkyni občas.“ (muž, 27 let, obchod se speciálním technickým vybavením)

„...pak už opravdu přijдете domů, ahoj prostě a zapadnete, jo. Pak s vámi doma nemluví, že vás doma neznají pomalu. Což se mi taky stalo. ...kolikrát taky řeknete přijdu ve čtyři domů a já jsem přišel v deset večer, že jo. To se mnou potom nemluvila ani klika od dveří.“ (muž, 48 let, výroba součástek)

Kromě psychického vypětí a časové náročnosti práce, které ilustrují předešlé výroky, je významným zásahem do soukromí také povinnost být v pohotovosti u některých povolání (např. ve zdravotnictví). Tyto okamžité odchody do práce zřejmě nejviditelněji zasahují do plánů rodiny a struktury volného času.

„Tak u mě je to taky (*pozn. reakce na zásahy práce do rodinného života*), protože když někdo onemocní, tak prostě volají, kdo je zrovna volnej, nebo vědí, kdo vždycky přijde, takže tam je to, že zítra někam chci jít a večer mi zavolaj, takže jdu do práce místo někam.“ (žena, 42 let, zdravotnictví)

Jiný typ vlivu práce na soukromí může nastat u profesí pracujících s klienty například u sociálních služeb. Neustálý kontakt s lidmi, respektive s jistým typem lidí, profesionalita v chování a nutnost být k dispozici pak může vyvolávat nechuť komunikovat ve volném čase s rodinou nebo některými jejími příslušníky.

„Když mi zavolá potom maminka, „přijdeš“? A já ježiší už zase se bavit se starším člověkem jo, a „kdy už umřu“ a takový, to slyším dennodenně, no. A teď zase i maminka.“ (žena, 50 let, sociální služby)

Samostatnou kapitolou jsou mladí pracující. Někteří mladší zaměstnanci, především muži, dosud nebyli postaveni před problém volby mezi prací a jinými sférami života, zatím takové rozhodnutí dělat nemuseli. Vyskytl se u nich názor, že u svobodných lidí, kteří zatím nezaložili rodinu, je snesitelná i vyšší míra práce, případně dokonce rádi pracují více, jelikož se nemusejí se na nikoho blízkého ohlížet (míněno na ženu a děti).

### **3.3 Individuální přístup k mírnění pracovního stresu**

Ve všeobecnosti se dají identifikovat dvě klíčové strategie mírnění pracovního stresu. Stres lze mírnit **změnou práce**, změnou své výdělečné činnosti, změnou oboru, či zaměstnání, ale také **učením se** a vytvářením si obranných strategií. Obě tyto varianty se v diskusních skupinách vyskytly.

V průběhu diskuse se ukázalo, že u některých účastníků dosáhl stres takové intenzity, že nejen mohl být, ale i skutečně byl pohnutkou ke **změně zaměstnání**, například i za cenu menšího finančního ohodnocení. V obou skupinách došlo v souvislosti s pocitem neúměrné pracovní zátěže ke změně zaměstnání. U jednoho z účastníků to byla změna výdělečné činnosti v souvislosti s pracovním stresem, konkrétně odchod od podnikání do zaměstnání. Ve druhém případě šlo kvůli pracovní vytíženosti o přechod z jednoho oboru do druhého. Kromě náročnosti samotné práce mělo neúměrné zatížení vliv i na rodinný život, což bylo klíčovým důvodem ke změně. Ve třetím případě šlo o přechod na jiný typ práce. Tito pracovníci vykonávali za svou kariéru různě náročná zaměstnání, což jim dává možnost srovnávat hodnotit přínosy své práce samému sobě i svému okolí.

„Můžu to vzít tak zpětně, že ano. Podnikal jsem nějakou dobu, tak v tom podnikání byly nějaký takový ty stresy, tak jsem přestal podnikat a už jsem teď klidný. Je to takové klidnější, než přeci jenom ten stres v podnikání, kdy jsem neměl žádný volný čas a podobně.“ (muž, 43 let, doprava)

„Povolání je stavařina, jsem bývalý stavbyvedoucí, ale kvůli nadměrnému stresu a cestování jsem toho na chvíli zanechal. ... Protože já jsem dělal v Ostravě, v Hodoníně a to jako je od Teplic už trošku z ruky. Když jsem se chystal ve čtvrtek domů, že se v úterý vrátím do práce, tak mi ve středu zavolal vedoucí z Prahy, že to nejde, protože kamarád marodil, kamarád prostě nemůže, no a že se se mnou vyrovná a zůstanu tam. Takže to znamenalo, že ty čtyři dny dělalo další třeba tři týdny nebo dvacet dní v kuse. Já měl v tu dobu holku, která šla do první třídy a žena prostě měla také svoji práci, takže jsem prostě zvolil to, že jsem šel se mzdou asi o 50 % dolů a zůstal jsem doma.“ (muž, 44 let, operátor ve výrobě)

„... jsem vystřídal v životě už celou řadu funkcí, teda teďka nemám pod sebou pracovníky, ale jeden čas jsem měl pod sebou i více jak 300 lidí a tam teda jako ty stresy samozřejmě byly trochu jiný. No takže jak jsem měnil pozice, kde jsem teda měl pod sebou řadu pracovníků, tak tam byly ty stresy samozřejmě dost velký a z toho se dalo těžko unikat, protože to opravdu jako bylo v noci a podobně, že jo. ... Dá se to vydržet, samozřejmě. Já jsem teda předtím dělal pozice, které byly daleko stresovější z tohoto pohledu, takže si myslím, že už jsem dost trénovanej.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

Co se týče druhé strategie mírnění stresu, tedy učení se v této oblasti, v diskusi bylo velmi obtížné identifikovat **proces učení zvládnání stresu**. Obecným závěrem bylo konstatování, že odolávat stresu se pracovníci museli postupem času sami naučit, přičemž z popisu účastníků vyplývá, že šlo o velmi individuální, téměř nepřenositelnou zkušenost. Zvládnání pracovního stresu velmi úzce souvisí s věkem a rostoucími pracovními zkušenostmi. Velmi důležitou zásadou je uvědomění a stanovení si priorit v pracovním i osobním životě, oddělovat práci a soukromí, čas na práci a čas na odpočinek, tzv. „nenosit si práci domů“.

„Tak to já musím říci, že já jsem tuhle byl až jako extrémně tímhle postižený, že jsem pracoval i cestou z práce a před usnutím a div ne v noci a musím říci, že jsem se to časem naučil, tím, že zavřel ty dveře v práci... Prostě jsem se to nějak naučil. ...právě že jste tady předtím nadhodila to téma dlouhodobýho trvalýho stresu v práci, tak to dneska není můj problém, ale před takovýma třeba 10 nebo 12 lety to byl skutečně velký problém.“ (muž, 51 let, IT)

„V práci se to trošku změnilo, tehdy to bylo objektivně daný, že tý práce bylo nějak hrozně moc a ty naše zakázky, bylo takový neusazený, takže furt byly nějaký průšvihy. Když jsem jel do práce, říkal jsem si, co zase, co zase se tam vymamlsí dneska, co bude za průšvihy a když prostě přišly tři najednou, tak člověk nevěděl co dřív. Takže tohle to dneska už nějak nemám, ale to je teda jeden důvod (*pozn. odkaz na objektivní důvody, tzn. množství práce*) a druhý důvod je, že opravdu jsem se nějak naučil jednak nepodléhat panice, dost často jsem podléhal panice, když právě takhle se hrnuly ty průšvihy, a nějak si to prostě tolik nepřipouštět, pak jsem se teda hlavně naučil nenosit si to domů.“ (muž, 51 let, IT)

„Ti spolupracovníci, kteří skutečně tam třeba dělají 30, 40 let a nikdy žádnou jinou pozici nedělali, tak ti mají zase jiný systém se s tím vypořádávat. Ale já jsem se naučil nepustit si to, jak se říká, k tělu, aby se mi stávalo to, co se mi stalo v minulosti, že jsem si to teda nosil domů, to už dneska, to jsem tvrdě nasadil různé způsoby relaxací a podobně. Takže to už teď není.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

„... takže se to dá nějak bez toho stresu a nevím, možná mladší kolegyně, že mají stres, já už jsem se naučila posledních deset let osvobodit od stresu téměř stoprocentně.“ (žena, 54 let, školství)

Řešením, které je získáno životními zkušenostmi, je nepřenášení stresu z jednoho prostředí do druhého, z práce do rodiny a naopak. I někteří mladí účastníci uvádějí, že nechávají práci za dveřmi, ovšem z jejich výpovědí lze usuzovat, že jde spíše o povahovou vlastnost, než např. učení se odbourávat stres apod.

### **3.4 Faktory pracovního stresu**

V diskusi byly následně probírány jednotlivé faktory, které mohou potenciálně vyvolat pracovní stres. Jedním z takových faktorů stresu jsou i **vztahy na pracovišti**, ovšem ty již byly diskutovány v souvislosti s tématem spokojenosti s prací. I když většinou a v obecné rovině byly vztahy pojmenovávány spíše jako dobré a byly důležitým ukazatelem spokojenosti s pracovním životem, dvakrát byly přímo nazvané špatnými a přímo ukázaly, že vztahy jak v kolektivu, tak vůči nadřízenému mohou být podstatným zdrojem neúměrné pracovní zátěže.



Dalším potenciálním zdrojem pracovního stresu může být **práce s lidmi, klienty**. Na jedné straně je interakce s klienty náročná a účastníci přiznávají, že představuje značný nápor, na straně druhé může být kontakt s lidmi pracovníkům příjemný a může být zdrojem uspokojení z práce.

„...takže už nepřijdu do styku s klienty, takže je to takový klidnější no a já jsem dělala s klienty, tak to bylo trošku ještě jako náročnější. ... Protože chodit do práce s lidma, co si kdo vymyslí, no to každý zná.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

„Navzdory tomu, že teda někdy jsou hodně lidi nepříjemní a opravdu nepříjemní. Tak i tak prostě, mě to naplňuje. Já si už ani neumím představit dělat něco jiného.“ (žena, 42 let, zdravotnictví)

„...takže s lidmi jsem hodně v kontaktu, ale mám jako zkušenosti zatím dobré. Dřív jsem tedy dělal v obchodě, takže tam jsem taky dělal s lidmi a nestalo se mi za tu dobu, že by si prostě někdo stěžoval, jako že by lidi byli třeba na mě zlí nebo tak nějak.“ (muž, 35 let, pohostinství)

Kromě předem připravených faktorů stresu se v průběhu diskuse objevily nové, které byly spontánně nadneseny a pojmenovány. Jedním z nich byla i **nejistota** ohledně organizačních věcí, konkrétně nového nadřízeného, která minimálně podvědomě vzbuzuje napětí a neklid.

„Z hlediska výhledu do budoucnosti v té škole nás čeká změna ředitele, protože půjde do důchodu, takže tam velmi záleží na tom, koho nám magistrát vybere, takže tam a s tím by se mohla jako klima té školy prostě výrazně zhoršit, výrazně změnit.“ (žena, 45 let, školství)

Dalším velmi zajímavým faktorem stresu se ukázala být **práce v povolání typickém pro opačné pohlaví**. Ačkoliv to tak již ani sama účastnice nevnímala, předsudky a stereotypy mohou být velmi silným podnětem ke stresu. Překážky, které ostatní překonávat nemusí, mohou být pro pracovníka, v našem případě pro pracovníci v mužském povolání, velkou zátěží, či dokonce mohu být demotivující. Vzhledem k tomu, že účastnice u svého povolání zůstala, naskytla se otázka, jak se s touto stresovou situací vypořádala. Vysvětlením bylo, že na možné problémy v zaměstnání byla připravena již ze školy, kde se na oboru typickém spíše pro muže setkávala s různými druhy chování. Je zajímavé, že proces zvládnutí tohoto stresu nebyla účastnice schopná pojmenovat, jednoduše konstatovala, že se jí to povedlo. Podobná situace nastala i u diskuse ohledně mírnění pracovního stresu. Je velmi zajímavé, že proces zvládnutí stresu a učení je tak velmi těžko uchopitelný a techniky mírnění pracovního napětí jsou natolik individuální a nepřenositelné.

„Nastoupila jsem jako mladá, jako ženského pohlaví do směru, kde se prostě převážně pohybují muži, takže mě dlouho nebrali, když jsem přišla na stavbu nebo jak s dodavateli, tak jako projektant, když si zákazník vymyslel; prostě tak ze začátku jsem měla problémy.“ (žena, 31 let, stavebnictví)

„Tak já jsem studovala, už vlastně jsem se s tím setkávala na škole, jak na střední, tak na vysoký škole. Takže věděla jsem, do čeho jdu, ale ze začátku to nebylo jednoduchý.“ (žena, 31 let, stavebnictví)

Stres účastníci často zmiňují i jako průvodní jev **odpovědnosti**, a to jak za podřízené nebo ostatní zaměstnance, tak při provozu, který je náročnější na pozornost, přesnost a podaný výkon.

„Protože vznikaly problémy, které teda jsem musel řešit a nebyl nikdo, kdo by to se mnou řešil. Byla zodpovědnost jenom na mě. ... V ... průmyslu máte předpoklad jakýkoli práce a maximální zodpovědnost a tam ten systém je takový, že nad sebou máte neustále další a další kontroly, další a další audity, ... a samozřejmě všechno se eviduje, všechno je v archivech, takže okamžitě se zjistí, kdo tam kdy jakou chybu udělal. Takže stres je vlastně v tomto směru dá se říct přítomný v mírné formě neustále, protože furt jste pod nějakým tlakem a nesmí člověk udělat žádnou chybu, protože okamžitě na ni někdo přijde další... Takže ten stres je takovej jako mířej, někdy se zvyšuje, někdy zvláště když chodí ty audity, ať chodí pravidelně, nebo někdy nečekaně, někdy nárazově a kontrolují úplně všechno, takže to člověk skutečně neví kdy kdo přijde, kdy vás bude kontrolovat, takže to je takový, když se ví, že ten audit se objeví, už je člověk neklidnej a není to příjemný.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

„...taky ta zodpovědnost tam je. Je to práce s penězi, i když vlastně na papíře, ale taky se může udělat chyba, taky je tam hrozba těch auditů, kdy pořád se prostě zdůrazňuje, že to musí být podle určitých pravidel, přičemž ideální situace asi neexistuje nikdy, takže někdy se musí trochu, ale neustále to musí být podle nějakých regulí, takže v tom je trošku taky takový stres jako, aby to bylo dobře, aby prostě ten audit nic neshledal a aby prostě klienti spláceli a tak dále.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

Kromě neúměrné zátěže z odpovědnosti a z přesnosti, je zmíněn také **faktor času**, tedy tlak na efektivitu ve smyslu co největšího výkonu za co nejkratší čas. Otázkou je, a je to i vysloveně zmíněno, jaký to má dopad na kvalitu práce. Stres časový a stres vznikající vědomím možných chyb je společně provázán.

„...pak co si myslím, že v poslední době úplně nejhorší je takovej ten časovej stres, jako udělat za co nejkratší dobu co nejvíce produktů. Tak mě už se to teď tolik netýká, protože jsem na tom středním článku, ale na těch pobočkách ti lidi jsou hodně vystresovaní, prostě tlakem toho vedení na maximální počet produktů a je to, myslím si, na úkor kvality, a pak z toho pramení ten další stres, z těch chyb a z toho všeho.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

Jiný typ stresu související s časem je **délka pracovní doby**, která, pokud je neúměrná, zasahuje zejména do rodinného života, jak bylo popsáno výše, a také může být vyčerpávající a mít zdravotní následky.

„Já to takhle hrozný nemám, ale když jsem byla na pobočce, tak taky jsem tam byla s klientem třeba do osmi. Když přišel, tak jsem mu to musela vyřídit a taky jsem přišla pozdě nebo dělala přesčasy, no tak teď tím, že jsem na tom středním článku už to tak není, no.“ (žena, 57 let, bankovníctví)

„Já mám jednu jistotu, že jdu ráno v sedm do zaměstnání, ale za těch osm let, co jsem v tom oboru, už mi to ani nepřijde, jestli přijdu domů ve čtyři, v pět, v šest, v sedm. Stalo se i v jedenáct večer, takže člověk se za těch osm let tomu už nějak podřídí a pokavaď by to byl problém, tak samozřejmě, prostě si vezmu taštičku a půjdu o dům dál. (smích) Když bude kam, samozřejmě.“ (muž, 34 let, příprava stavby, telekomunikace)

Účastníci sami zmiňují stres plynoucí z tempa práce, z její rychlosti, z délky práce, z přesčasů a nošení si práce domů, stres plynoucí z pracovního kolektivu, kolegů, práce s lidmi, klienty jako stresor. Zejména u tempa práce a její délky existuje silně sdílený pocit, že jsou nesmírně stresující.

Po spontánní diskusi byl za účelem doplnění účastníkům prezentován seznam devíti možných faktorů stresu a oni se měli vyjádřit k jednotlivým položkám, a to jak ve skupině, tak individuálně.

Seznam potenciálních faktorů stresu	
1	typ práce - zajímavá, nezajímavá
2	typ práce - nárazovost
3	organizace práce
4	pracovní prostředí
5	nové technologie
6	tempo práce
7	Délka práce
8	pracovní tým (kolegové)
9	Práce s lidmi (klienty, zákazníky)

Na **zajímavost či nezajímavost práce** ve smyslu stresového faktoru se vyskytly různé názory, podle jednoho účastníka nezajímavá práce není stresující, jelikož pracovníkovi pak na ní nezáleží, ovšem vyskytlo se vůči tomu i více nesouhlasných stanovisek.

„No, co se týče práce s dětmi, tak v pohodě, to mě jako nestresuje, to mě baví, jinak bych tam asi nevydržela 35 let a za těch 35 let nemám teda ani den paragrafu ani den marodění, takže z toho je vidět, že tedy funguju zatím, snad bez následků. No jinak, co se týče papírování, tak to je teda takový občas stresující a otravný, protože obzvlášť v poslední době si vymýšlejí papíry, který teda potřebují, jsou podle mě naprosto na nic, ale to těžko my ovlivníme.“ (žena, 54 let, školství)

Na velkém potenciálu způsobit pracovní stres se více účastníků shodlo v případě **nárazovosti práce**, ovšem zejména pak zmiňují stres z termínů.

„Je, je. To je třeba čtrnáct dní v kuse a pak je týden voraz a ...“ (žena, 31 let, stavebnictví)

„Jako stres je u nás třeba takový nárazový. Tím, že jsme v potravinách, ve výrobě, takže je to takový nárazový, že jo, svátky a takovýhle, tak prostě je to, ale snažíme se to myslím řešit docela dobře.“ (žena, 35 let, potravinářský průmysl)

„No já to vidím před víkendem, to je hrozný. No a pak když jsou svátky delší, tak to je jak nájezdy teda. Konec světa, ano. To je něco šílenýho.“ (žena, 56 let, prodej)

„U nás je ta nárazovost pravidelně tak září, říjen a až na Vánoce. Tak to je, to je pak taky katastrofa, že jo, protože ty knížky aby byly na Vánoce všechno hotový, všechno zvládnutý, a pak to dobře zorganizujou ty nahore, tak jako v uvozovkách dobře.“ (žena, 34 let, výroba knihařských produktů)

„Když hoří termíny.“ (pozn. reakce na otázku, kdy účastníci pocítují velký stres) (žena, 31 let, stavebnictví)

„No u mě taky, i když opět je to výrazně lepší než to bejvalo dneska už. Takový prostě, že nějaký termín, který bezpodmínečně musí bejt, prostě se to začne rozjíždět a nějaký termín tam musí to bejt, tak to je stres.“ (muž, 51 let, IT)

„A co se týká toho stresu, jelikož prostě my jsme, jak bych to řekl, v nějakém časovém pásmu, v nějakých termínech, takže pokavaď ta stavba nebo prostě to, co mi připravujeme nebo vyrábíme, pokavaď to běží, tak není problém. Samozřejmě, pokavaď je nějaký skluz, tak ... v tom vzniká samozřejmě ten stres.“ (muž, 34 let, příprava stavby, telekomunikace)

To, že **organizace práce** není vždy dobrá, potvrzují všichni zúčastnění. I když to do jisté míry způsobuje problémy a i jistý pracovní stres, objevují se i názory, že nedokonalosti v organizaci práce jsou přirozené a je potřeba je brát jako součást pracovního života.

„Ani nenavazují (*pozn. o jednotlivých činnostech*), kolikrát prostě udělaj, protože jsem v knihařině, že jo, tak prostě kolikrát vytisknou půl knížky tyhle, půl týhle a pak jak to, že to ještě není? No protože není celá knížka, že jo. To je těžký no.“ (žena, 34 let, výroba knihařských produktů)

„V tak velkém organismu samozřejmě nějaké ty nedostatky v organizaci musí nastat, protože těch lidí je hodně, těch návazností je samozřejmě, ne každé je tak perfektní a spolehlivé, jak by měl být, že. Protože někdo vám třeba nesplní v určitou chvíli to, co by měl splnit nebo to neudělá tak, jak měl a samozřejmě tím pádem okamžitě nastává problém, jestli to máte za něj udělat nebo shánět někoho jinýho, že jo. Já myslím, že to je všude stejný, akorát že o tom lidi třeba nemluvej, že tak nějak to berou ... Jako, já si myslím, že to je všude.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

„Já souhlasím, je to všude. Je to všude. Může se stát, že vedení přijde, že tenhle ten projekt je prvořadý a že tenhle ten počká. Nebo do toho prostě kolegyně, která je vytěžovaná od šéfa, permanentně je nemocná, a potom člověk dělá práci za ní, že jo.“ (žena, 31 let, stavebnictví)

Celé pojednání o jednotlivých faktorech stresu odkrývá jeden zásadní poznatek: i když jsou po celou dobu podrobně rozebírány a analyzovány jednotlivé spouštěče nebo zdroje stresu, většinou se neprojeví takto izolovaně, ale navazují na sebe. Kombinace a návaznosti jednotlivých druhů stresorů od organizace práce přes nárazovost po délku a tempo práce lze ilustrovat následovně:

„Ano, já jsem chtěl říct, že i když vlastně u nás taky... My jsme měli třeba pracovní dobu od osmi do pěti, takže kolikrát člověk chodil na sedmou, také se stalo, že jsem přišel v šest ráno a odešel jsem v půl jedenácté večer, tak to jste potom úplně grogy. Samozřejmě člověk se snaží, takže hektičnost, prostě stres, nárazovost prostě to tam je, dá se říct dnes a denně. Když máte chvíli oddech, říkáte si, složím zboží fajn a druhý den přijde hned zakázka a jedete dál, že jo. Protože máte něco dělat, připravovat, ale mezi tím onemocní třeba kolega, další musí támhle ohlídat manželku, protože jí je blbě a musí odvést dítě do školy, přijde pozdě a už to máte nabourané v tom kolektivu. Takže už prostě to jede, někdo vypadne nějakou nešťastnou náhodou nebo je nějaký problém, tak prostě se to valí a zvětšuje se ten tlak i na tu psychiku, všechno.“ (muž, 48 let, výroba součástek)

### **3.5 Pracovní stres a vliv pracovního prostředí**

Vliv pracovního prostředí je zmiňován v odvětvích, jako je pohostinství, kde jde zejména o hluk, zakouřené prostředí, ale také klimatizaci. Rovněž tak je prostředí problémem u výroby knihařských produktů, a to co se týče prachu, a pak u povolání, které jsou závislé na počasí a týká se jich práce venku, zejména tedy stavebnictví a příprava staveb.

„Protože z práce právě tím, že máme tam hudbu, takže máme občas taky trošku hlučnější hudbu, prostředí, jak jsme se bavili, tak to tak je, protože tam to je kuřácká kavárna, takže to taky nedělá dobře. Klimatizace, další položka, která prostě taky tomu napomáhá, že když se to vlastně pak dá dohromady, tak ten stres se nahromadí a z toho pak jsou ty bolesti hlavy a nespavost, podrážděnost, takže jsem rád, když potom doma zavřu dveře a vypnu a je klid.“ (muž, 35 let, pohostinství)

„... i počasí je vlastně naším faktorem, takže tam přes zimu, teď zaplať Pán Bůh teda několik let na zpátek ta zima byla mírná, tak tudíž práce je. Ale většinou prostě přes tu zimu, ..., když prostě není počasí, nepracuje se. Ale dneska už je to tak, že i to špatný počasí není faktor, který by tu práci brzdil. ... Tak určitě, v mém oboru je určitě počasí, což je prostředí.“ (muž, 34 let, příprava stavby, telekomunikace)

„Hluk, prach, málo světla a ruče, když si strčíme do mašin, tak máme po prstech.“ (žena, 34 let, výroba knihařských produktů)

Různé pracovní zkušenosti a změny zaměstnavatele však vedou i k pozitivním zkušenostem s pracovním prostředím. Ceněno je zejména pohodlí a vysoká bezpečnost práce.

„...takže je to prostě dokonalý, čistý, bezpečnost na vysoké úrovni, opravdu. A co se týkalo třeba hluku, protože pracujeme se sklem, tak je tam nebezpečí úrazu a to se prostě všechno tak ošetřilo, že až je to neskutečný. My fasujeme takový prostě ochranný prostředky každých půl roku, že se až divíme tomu, že to žiletky ani sklo prostě nedovedou proříznout ten materiál.“ (muž, 44 let, operátor ve výrobě)

### **3.6 Pracovní stres a nové technologie (nové přístroje)**

Ne všichni účastníci měli profese, ve kterých pracovali s novými technologiemi ve smyslu IT, tedy počítače, nový software, proto byly kladeny dotazy i na nové přístroje ve výrobě, a případný software do těchto přístrojů. Většina účastníků se shodla na tom, že jistý stres z nových technologií nebo přístrojů existuje, i oni sami jej prožívají, ovšem po jistém čase tyto přístroje a nové technologie, bez ohledu na věk, považují za přínos.

„Takže třeba v tomto případě mi to zlehčuje práci...“ (pozn. účastník mluví o nových přístrojích) (muž, 35 let, pohostinství)

„A tak jako určitě to je (pozn. stresující) než se zaběhne nějaký nový systém, jako třeba když se nový software kupoval nebo to, nějakou dobu to trvalo. Ale myslím si, že pak přijdete na to, že je to opravdu lepší, ty nové technologie.“ (žena, 35 let, potravinářský průmysl)

I když tedy z vlastní zkušenosti nepotvrzovali problémy v práci s novými technologiemi nebo novými stroji a přístroji, zprostředkovaně uvádějí zkušenosti ze svého zaměstnání, kde vidí nejen apriorní strach z nových technologií, ale i případy, kdy byly zaměstnanci kvůli těmto obavám a nevyořadáním se s novými technologiemi přefazeni na jiná pracovní místa, kde tyto dovednosti nepotřebovali.

„Já vím, že třeba když jsme měli nějaký nový přístroj, tak spousta těch starších, spíš to nechtějí používat a mají z toho strach. Jde o to poprvé si to zkusit všechno, a pak si myslím, že je všechno v pohodě, no, většinou.“ (žena, 31 let, stavebnictví)

„No tak při zavádění těch nových technologií pro různé profese jsem se dostal i do situace, kde bylo vidět, že lidé, kteří mají pracovat na té nové technologii, tak se tomu všemožně brání a byli tím stresováni. Někdy usoudili, že to nezvládnou, odešli, nemyslím úplně od podniku, nebo byli převedeni na nějakou práci, kde mohli klidně bez stresu pracovat. Ale většinou dochází k tomu, že se boje a stresují se z toho, že to nezvládnou. Pak se časem zjistí teda, že jsou schopni to zvládat a už jako pracují v klidu a ten počátek vždycky je pro ně stresující, takže musíme vyvíjet nějakou vysvětlovací kampaň a podobně.“ (muž, 43 let, doprava)

„Ze začátku než se ty stroje naučeš, tak jo. Ale pak je to super, jsou tisíckrát lepší než ty starý hajtry. ... Nám kupovali nové mašiny a fakt super.“ (žena, 34 let, výroba knihařských produktů)

U jednoho ze starších účastníků se objevuje názor, že jistý ostych před stroji je dán i obavou ze ztráty zaměstnání, tedy že stroje nahradí práci lidí.

„Ty nové technologie se samozřejmě prosazují všude, protože principem těch nových technologií je samozřejmě úspora lidí, že jo. A z toho právě pramení ty stresy, protože lidé jsou si velice dobře vědomí, že čím bude víc nová technika, tím bude víc jaksi snižován počet zaměstnanců. Takže to je potom taková druhá věc, že máte tam přístroj, vy třeba nějakou tu součástku kontrolujete vizuálně lupou nebo pod nějakým mikroskopem, ale najednou se objeví přístroj, že se to tam dá, zapne se, vypne se a je to. Takhle to kontrolovali tři čtyři lidi a najednou tam je potřeba jen ten, kdo to tam dá a vyndá, ten nemusí mít v podstatě ani vzdělání. ... Pak lidé když vidí novou techniku, tak si říkají a jéje, to zase někdo půjde pryč. Takže ono jako lidi přimět k nové technice, je docela někdy problém právě z tohohle, že hned v tom vidí ten strach o místo. Takže nové technologie jistě, samozřejmě, ale je to zase otázka toho, že lidé okamžitě někteří jsou bez práce, že jo. Takže ten stres je nový.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

Následující tabulka ilustruje individuální vyjádření jednotlivých účastníků k nabídnutým faktorům stresu. Ze seznamu devíti položek měli vybrat v pořadí čtyři věci, které je v jejich současném zaměstnání z daného seznamu stresují nejvíce. Jak je vidět, nejméně jsou pro účastníky v jejich konkrétních situacích stresující typ práce ve smyslu její zajímavosti a nezajímavosti a práce s novými technologiemi. Naopak za nejvíce stresující jsou považovány délka práce a pracovní tým, téměř stejné hodnocení má i tempo práce a její nárazovost, stejně tak i organizace práce. Někde v pomyslném středu jsou pracovní prostředí a práce s klienty.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
účastník	typ práce - zajímavá, nezajímavá	typ práce - nárazovost	organizace práce	pracovní prostředí	nové technologie	tempo práce	délka práce	pracovní tým (kolegové)	práce s lidmi (klienty, zákazníky)
1.skupina									
1.				4			3	2	1
2.		1					3	2	4
3.		1	4	3			2		
4.		3					1	4	2
5.		3	4	2		1			
6.			1			2	3		4
7.		1	3			2		4	
8.	2	1	3		4				
9.		3	4			1	2		
2.skupina									
10.		1		3			2	4	
11.									
12.			2		4		3	1	
13.			2			3		1	
14.						1	2	3	
15.								1	2
16.	1								2
17.		3				1	2		
18.				2		1			
19.				3		2		1	
Počet případů	2	9	8	6	2	9	10	10	6

Dále se respondenti měli vyjádřit, který z faktorů potenciálně způsobujících stres, případně jejich kombinace, je podle nich celospolečensky závažný a může do budoucna představovat problém, nebo zátěž na trhu práce. Celospolečensky důležitým faktorem pracovního stresu i do budoucna je podle nich délka práce, a to právě kvůli moderním technologiím. Ačkoliv práce s nimi nebyla shledána jako důvod ke stresu v práci, způsob, jakým propojují spolupracovníky i pracovníky s jejich klienty a zrychlují komunikaci, je shledán jako rizikový faktor do budoucna.

„Já si myslím, že je to délka práce, protože jak se to rozvíjí ty informační technologie, tak vlastně člověk tím, že má mobilní telefon a podobně, je neustále jako by v práci, že jo, furt mu někdo volá, furt něco chce řešit. Lidé neumějí tu práci vypnout ve většině případů, takže si myslím, že pracují, aniž by museli, že pracují furt. Myslím, že je to zbytečný, protože je to o organizaci práce a když pracují furt a neumí si zorganizovat práci, tak je to asi chyba.“ (muž, 43 let, doprava)

Na druhou stranu, neustálá práce je vnímána jako chybná i z hlediska organizace práce, pokud je práce dobře zorganizovaná, není potřebné pracovat déle. Kromě organizace práce souvisí délka práce velmi přímo se stresem a výkonností, a to tak, že přehnaná délka práce, zejména v některých povoláních – jsou zmíněna tvůrčí, intelektuální – je přímo kontraproduktivní a vede k nižší výkonnosti a kvalitě práce.

„Ty firmy si neuvědomují, že ti pracovníci díky tomu jaký čas tomu věnují, nejsou lepší, spíš budou horší, i zejména pokud je to nějaká tvůrčí práce a tak dále. Ty rezervy a tak dále všechno je vyčerpáno a člověk, ti lidé přežívají v podstatě, pokud je to opravdu náročné a je to dlouhodobě, co ta zátěž trvá, tak nelze očekávat žádné vynikající výsledky.“ (žena, 45 let, školství)

Pracovníci ve školství jako stresující faktor do budoucnosti v celospolečenské míře zmiňují především práci s klienty – v jejich případě s rodiči a zejména se žáky.

„No já bych řekla, že práce s těmi studenty. Myslím, že i do médií se to dostává, je to čím dál tím těžší z hlediska jaksi výchovného a tak dále působit na ně a v rozumném stavu. My jsme střední škola a vzhledem k tomu, že těch míst je dostatek, tak máme studenty, kteří dříve třeba chodili na učňáky a tak dále a oni jsou méně motivovaní k tomu, aby studovali a i to jejich chování to pak ovlivňuje. Takže je to těžší, mění se to. Já posuzuji tu dobu, kdy jsme studovali my, že jsme byli jiní než je tato generace, nemůžu říci horší, já mám studenty ráda, ale na druhou stranu je to problém.“ (žena, 45 let, školství)

Za celospolečensky významný stresující faktor je považováno rychlé tempo práce, její hektičnost, která má ovlivňuje a souvisí s ostatními faktory. Specificky je zmíněn tlak na výkon, který je celospolečensky vyžadován.

„Já jestli můžu, já bych si myslel teda, že tempo práce je dneska asi celospolečensky největší problém, protože ta hektičnost se projevuje potom ve všech těch bodech (*pozn. míněno ostatní předložené faktory stresu*). Takže to si myslím, že to tempo je teda skutečně někdy příliš. Vůbec si neuvědomují, že z toho tempa potom vznikají nedostatky úplně ve všech těch typech, co jsou tady uvedené.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

„...si myslím, že taky je dost stresující v dnešní době, že prostě ten takový ten tlak na výkon, tlak jako vedení no a přístup vedení jako, že se sleduje vlastně ta kvantita na úkor kvality, řekla bych.“ (žena, 57 let, bankovníctví)

---

## 4. Předcházení stresovým situacím na pracovišti

V předešlé kapitole již bylo zmíněno, že mírnění stresu uvádějí právě starší pracovníci, a to v té souvislosti, že se nějakým způsobem naučili nepodléhat pracovnímu stresu a vysokým nárokům a nepřenášet pracovní starosti do rodinného života. Jde o individuální vyrovnávání se se stresem, které je do značné míry nepřenositelné a pramení z pracovní zkušenosti, tedy souvisí s věkem, respektive s odpracovanými léty. O této nepřenositelnosti svědčí i o, že účastníci nebyli schopni popsat, jakým způsobem tento proces probíhá, které jsou jeho klíčové momenty nebo etapy, pouze konstatovali, že se to nějakým způsobem naučili.

Téměř všichni účastníci mají své koníčky, nebo zájmové volnočasové aktivity, které jsou pro ně odreagováním od zaměstnání, ať jsou to pohybové aktivity jako sport, tanec, nebo jiné typy relaxace jako četba, sledování televize. Ovšem sport je obecně považován za velmi důležitý, zejména muži pravidelně sportují.

„Já sportuju docela dost.“ (muž, 44 let, operátor ve výrobě)

„Jako hodně jezdíme na kole, rejpu se v zahrádce hodně.“ (muž, 27 let, obchod se speciálním technickým vybavením)

„Já mám rád chození, já pořád chodím jenom, já se procházím nejradši. Jinak fotbal mi vyhovuje, každou sobotu chodíme s klukama zahrát si fotbal a odreagovat se.“ (muž, 21 let, stavebnictví)

„Kromě orientálního tance ještě sportuju s dcerou, prostě různě, na brusle, na lyže v zimě, snažím se ve volné chvíli vypadnout. Dost ráda si dopřávám ten svůj orientální tanec, to jsou prostě moje, opravdu moje hodiny, kde jsem opravdu úplně sama, kde teda s lektorkou už x let tancuju. Takové určité uvolnění při té koordinaci těla prostě.“ (žena, 31 let, stavebnictví)

„Já mám takový trošku extrém, že v práci se třeba člověk stresuje a pak místo toho třeba ve volnu abych šel se třeba bavit, jako v mých letech že jo lidi chodí - divadlo, diskotéky, koncerty -, tak já teď spíš jako by stagnuju a jsem rád, když jsem třeba doma, dívám se na nějaký film nebo si čtu, ale jsem doma, nikam nechodím. ... Spíš o samotě. Ten stres z práce já možná uvolňuji tím, že než abych šel ven třeba se bavit, tak radši jsem doma a nikam nejdu.“ (muž, 35 let, pohostinství)

Trávení času doma dává účastník do souvislosti se svým pracovním prostředím v pohostinství, které je podle něj stresující klienty, ale i hudbou, kouřením a klimatizací, což má vliv jak na jeho fyzické zdraví (bolesti hlavy, nespavost), tak na způsob trávení volného

času. Naopak, pro některé účastníky jsou důležité společenské kontakty a komunikace s blízkými, přáteli.

„Tak ráda si raději jdu s kamarádkou někam sednout nebo si něco koupit.“ (žena, 42 let, zdravotnictví)

Za důležitý prvek v relaxaci je označována změna prostředí.

„Myslím, že je dobrý změnit prostředí. Myslím, že do toho divadla a v létě třeba i na dovolenou nebo tak nějak někam. ... si myslím, že je dobrý změnit prostředí třeba na jeden nebo na dva dny a že to člověku docela dost dá, no.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

#### **4.1 Zaměstnavatel a opatření proti stresu na pracovišti**

Část účastníků, zejména ti, kteří pracují u větších firem, zaměstnavatelů se zahraniční účastí nebo ve veřejném sektoru uvádějí, že zaměstnavatelé jim poskytují zaměstnanecké výhody, a to jak ve formě kulturního vyžití, např. lístky do divadla, tak ve formě poukázek na cvičení.

„Ano, ano. Předplatné do divadla. Nebo ty flexipassy nabízí nějaký ty, to jo.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

„Já bych neměl říkat částku, ale já ji řeknu, sedm tisíc ročně dostanu na jakýkoli sportovní vyžití. Takže já si zaplatím tenisový kurty, já si zaplatím squashovou halu...“ (muž, 44 let, operátor ve výrobě)

„Jsem dostala tři hodiny zdarma na aquadromu, tak vzhledem k tomu, že syn chce studovat tělovýchovu, tak jsem to dala teda jemu, taky abychom netrénovali tak draze. No a co mám divadlo, to tak vyjde tak asi jednou za půl roku, že bych teda na předplatný mohla a dvakrát za rok masáže teď.“ (žena, 54 let, školství)

## **4.2 Účast na školeních proti pracovnímu stresu**

Žádný z účastníků nepotvrdil, že by se někdy účastnil speciálního školení zaměřeného na téma stresu na pracovišti, které by je naučilo jakým způsobem stres zvládat, případně ho poučilo, jak pracovnímu přetížení předcházet. Pokud se některý z účastníků na školeních dozvěděl něco o stresu na pracovišti, bylo to v kurzu tematicky příbuzném a stres byl pouze jedno z témat, ovšem tato zkušenost byla ojedinělá. I když sami respondenti nebyli účastni takového kurzu, jeden z nich zmínil, že u nich ve firmě na jiných pozicích taková školení existují.

Je ovšem zarážející, že taková školení chybí i ve velmi stresových profesích (viz následující kapitola), v oblastech, jako je zdravotnictví nebo sociální služby, kde by zvládání stresu a duševní očista měly být nedílnou součástí dalšího vzdělávání pracovníků, například již kvůli syndromu vyhoření.

„A tak jsem přemýšlela o tom, že v podstatě veškerá ta psychologie a tyhle ty informace jsou zaměřeny na to, aby kantoři byli lepší ve vztahu ke studentům, ale taková nějaká péče o ty pedagogy, byť jsou profesí, která je tím vyhořením hodně ohrožená, takže vlastně není. Je to další vzdělávání, co se týká motivace a všech těchto záležitostí ve směru ke studentům, ale pedagogickým pracovníkům ne.“ (žena, 45 let, školství)

„To spíš obráceně. To z nás ždímalí, jak se, abychom dali nějaké téma a jak se budeme chovat. Ale radit nám, to ne. Ne, ne.“ (žena, 50 let, sociální služby)

„... u nás je to prioritou prostě v tom, že tyhle ty velké firmy třeba jako jsme my nebo i když jsou to konkurenční firmy, tak tam je to prostě prioritou, aby se lidé na těch pozicích naučili i to, jak zvládat různé situace. Vy si při jednání nemůžete dovolit jakoukoli chybu a nemůžete si tam dovolit upadnout do nějakého stresu, takže vy se hlavně učíte zvládat určitý stresový situace. Když vás třeba při obchodním jednání někdo nažene do kouta, prostě na sobě nesmíte dát znát, že jste v tom koutě. Duševně tam budete, ale vy z toho musíte bravurně vycouvat.“ (muž, 27 let, obchod se speciálním technickým vybavením)

## **4.3 Opatření zaměstnavatele ohledně pracovního stresu**

V obecné rovině lze říci, že zaměstnavatelé se, alespoň podle vyjádření pracovníků v našich dvou skupinách, příliš nevěnují problematice stresu na pracovišti, jeho předcházení nebo mírnění. Kromě toho, že v podstatě neexistují školení na tato témata, nebo jsou velmi zřídka a téma stresu je spíše okrajovým, neexistují ani obecná preventivní opatření nebo pokyny pro pracovníky. Jistou systematičností lze zaznamenat pouze u vybraných náročných

pozic ve firmách, které operují v odvětví, kde by mohlo dojít k významnému poškození na straně zákazníka, nebo dokonce ke katastrofám (např. dopravní dispečeri, příslušníci ozbrojených složek a policie). Zde dochází k testování psychické odolnosti ještě před nástupem do zaměstnání.

„Ale mám zkušenosti právě s lidmi, které vybíráme na pozice, kde je velmi stresová práce a to je vlastně pozice, kde jsou dispečeri pro řízení dopravy a podobně. Kde v takových těch velmi zatížených profesích musíme dělat velmi náročné psychotesty, aby vůbec ti lidé uspěli, aby to psychicky zvládli, protože tam je dost velký stres a pokud by to měli, pokud ho chtějí ustát a nepřivodit si nějaké následky, tak musí být prověřeni nějakým tím psychologickým testem, protože v opačném případě myslím, že by ty důsledky na ty lidi byly velké.“ (muž, 43 let, doprava)

Avšak jiná opatření, která lze chápat jako systematická, pracovníky zmíněna nebyla. Pouze zaměstnanci z veřejné sféry, konkrétně ze zdravotnictví a školství, zmiňují přítomnost psychologa na pracovišti, který je ovšem primárně určen pro klienty – pacienty a žáky či studenty. Pracovnice z oblasti sociálních služeb rovněž zmiňují přítomnost psychologa na pracovišti, ale náplň jeho práce si není příliš jistá a není o něm příliš informovaná.

„Tak my máme na oddělení psychologa takže. ... Jako pro pacienty, můžeme i my.“ (žena, 42 let, zdravotnictví)

„Mě také napadá, buď pokud je ve škole školní psycholog... Jestli, možná by se asi jako lidsky ... by se určitě mohl člověk obrátit, nevím, jestli to má v popisu práce.“ (žena, 45 let, školství)

Někteří z účastníků mluví i o zkušenostech ze zahraničí, které ve své praxi získali od kolegů v zahraničí, odpozovali je, nebo o kterých slyšeli. Vesměs považují za velmi užitečné, aby zaměstnavatel věnoval pozornost prevenci stresu, což vyjadřují zejména lidé z firem, ve kterých je kladen velký důraz na přesnost a pozornost – výroba určitých zařízení, doprava. Ve srovnání se zahraničím mají pocit, že v České republice tomu není věnována dostatečná pozornost, přičemž kladou důraz i na ekonomičnost takových opatření.

„Já jsem zažil počátkem 90. let v jedné firmě, že tam skutečně podnikový psycholog byl, který tohle měl řešit, ale to trvalo tak sotva rok, protože spousta lidí řekla, že nic jako, že je to zbytečná funkce, tak ho samozřejmě zrušili, že jo. Ale to je to šetření, to jsou ty peníze prostě. Pro zaměstnavatele tohle asi nějak tak není, ale přitom v těch firmách, co jsou ve světě, protože já když jsem pracoval ..., vím, že třeba ty personální činnosti těch významných světových firem mají úplně jiný přístup. Tam se skutečně starají i o tyhle ty dopady, protože jim se to totiž v tom zpětném efektu vyplatí, protože ty lidi jsou výkonnější, klidnější, nedělají chyby. Jim se to ekonomicky vyplatí, u nás to zatím ještě nefunguje.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

Podobně jako opatřením, ani školení v této oblasti není podle účastníků prioritou zaměstnavatelů v České republice.

„...říkám to je prostě český soukromý sektor. Tohle to nepreferuje.“ (muž, 34 let, příprava stavby, telekomunikace)

Je zajímavé, že zvládání stresu považují účastníci spíše za individuální záležitost, za záležitost povahy. Na otázku, zda by ocenili nějaké informace od zaměstnavatele, a to nejen ve formě školení, ale i ve formě brožurek nebo letáčků, příliš nereagovali a zaměřili se právě na zmíněnou individuální zvládání zátěže, povahové rysy.

---

## **5. Negativní jevy na pracovišti (šikana, vyhrožování, sexuální obtěžování, násilí)**

Vzhledem k tomu, že nadměrný a dlouhodobý stres může vyústit až ve velmi nepříznivé chování v pracovním kolektivu, byla poslední část diskusí věnována jevům jako šikana, vyhrožování, obtěžování nebo násilí, a to vše ve vztahu k pracovišti a pracovnímu životu. Respondentům byly předloženy tři modelové situace, ze kterých každá vyjadřovala jiný druh problematického chování, a lidé měli projevit svůj názor na tyto příklady a své zkušenosti z podobných situací.

Avšak negativní chování na pracovišti bylo spontánně zmíněno již dříve v diskusi, konkrétně jistá šikana od nadřízených jako druh největšího stresu.

„Když přemýšlím nad tím, co je největší stres, tak mi přijde, že spíš taková ta šikana ze strany vedoucích, že to bylo jako nejhorší, s čím jsem se kdy setkala. I moje některé kolegyně. A že vlastně, že každé to řeší různě, že jo. Někdo se s tím vyrovná, někdo má určité nadhled a někdo prostě, někdo prostě odejde, kdo se s tím nesmíří.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

Co se však týče modelových situací, byly vybrány tři, které, jak již bylo zmíněno, představují tři různé typy negativního chování na pracovišti. První případ představoval právě šikanu ze strany nadřízeného.

### **Situace A**

Jan je zaměstnanec středního věku, který se snaží držet krok s rychlými změnami na svém pracovišti. Jeho nadřízený ho neustále kritizuje za jeho pracovní výkony, špičkuje na jeho účet před ostatními, vylučuje ho ze schůzí, kterých by se měl účastnit, a křičí na něj kvůli maličkostem. Jan je z toho nervózní.

Z reakcí účastníků diskusí na první předloženou modelovou situaci s zdá, že šikana ze strany nadřízeného není výjimečným jevem, i když ne všichni se s tím setkali a hodnotí to jako běžné. I když přímá zkušenost byla deklarována ve dvou případech, další respondenti byli svědky takového chování ve svém okolí, na svých spolupracovnících. Většinou souhlasí, že takové chování je běžné, že se děje na každém pracovišti. Pokud je takové chování ze strany



nadřízeného záměrné, slouží v zásadě k tomu, aby dotčená osoba byla vyloučena z kolektivu a následně odešla z pracoviště, dala výpověď’.

„Já jsem kdysi měl šéfa, nikdy jsem s ním neměl problém, ale vím, že jsem se s ním přeci jenom bavil a říkal, že když se chceš někoho zbavit, to je úplně jednoduchý. Říká, dáš mu dva tři nespílitelný úkoly prostě a jde o místo. V podstatě on mi tvrdil, že vždycky když chtěl toho člověka vyhodit, tak si prostě otypoval, co on umí, je fakt, že on měl přehled o všem, takže prostě, vždycky to, co má v náplni, a když to prostě nezvládl, tak ho dal k dispozici podniku a na té provozovně skončil. Je fakt teda, že v podstatě vždycky na koho se zaměřil, tak ten vypadl.“ (muž, 48 let, výroba součástek)

„To se dělá, to se dělá všude. ... Já si myslím, že tady u nás zatím není ještě ta kultura toho pracovního prostředí na té úrovni jako právě v těch světových firmách. Protože skutečně si tady neuvědomují, že spokojenost lidí dělá vlastně výsledky firmy a tady se to furt jako ještě nějak ne a ne zabydlet. Tohle bude ještě dlouho trvat, možná celé dvě generace ještě. Skutečně to jsou pak ty drobnosti, že prostě přijde nový manažer, někdo mu není sympatickej a on se ho chce zbavit. Tak mu dá takový úkoly, o kterých ví předem, že je nemůže zvládnout. A je to vyřízený, no a je v klidu a má ho pryč, nesplnil pracovní povinnosti, klídek.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

„Ze života samozřejmě. Když vám dělá hloupý člověk nadřízenýho, tak k tomu automaticky dojde.“ (muž, 44 let, operátor ve výrobě)

„Tohle to je těžce ze života. Akorát jde o to, jestli ten, koho se to týká, si to připouští. Což je největší problém. Protože vy si furt budete říkat, on to tak nemyslí, ale za zády jako... Jde o to vždycky, jak si to ten dotčený připouští. Ale každopádně podle mě tohle to se děje takřka všude, ale to je to, co tady říkal kolega, u českých firem je tohle to běžný.“ (muž, 27 let, obchod se speciálním technickým vybavením)

Ovšem objevuje se i nezáměrné chování tohoto druhu, které plyne ze špatných manažerských dovedností nebo z povahy nadřízeného. V tom případě existuje zkušenost, že se nadřízený může ze svého chování poučit a změnit ho.

„Přesně se to projevovalo, že jako vedoucí, ředitel dal prostě přemrštěné úkoly, které nemohl nikdo splnit, a pak vlastně za to káral pracovníky, a to systematicky, až to došlo k tomu, že prostě třeba dávali výpověď. Trošku se z toho poučil, že potom když se jde na lidi po dobrém, když všichni táhnou za jeden provaz, že se toho zvládne víc. Že pak ve výsledku, ten celkový výsledek je lepší.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

„Takhle, je to i v povaze lidí. Někdo má tendenci, jako aby bylo všechno po jeho nebo prostě, je to jaký vlastně je ten člověk, že jo.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

„O těch vlastnostech toho manažera.“ (muž, 57 let, výroba strojů)

Podobný přístup nadřízených vede podle účastníků diskuse k destabilizaci týmu, a tím k jeho menším výkonům. Je to do velké míry i neekonomické chování, jelikož vznikají další náklady na nábor a zaučování nových pracovníků.

„...za toho jednoho (*pozn. přijali*) dva pracovníky, kteří byli zaučeni, ale kteří byli nespokojeni ze strany vedení a odešli. Pak se vlastně museli přijmout další pracovníci, kteří to ale neuměli, tudíž té práce udělali ještě míň, takže se musel ve výsledku přijmout ještě další, aby se vůbec ta práce stihla. Takže vlastně to bylo kontraproduktivní, nějaký takový přístup z pozice síly.“ (žena, 57 let, bankovníctví, pojišťovnictví)

„Tím, že vlastně neměnila (*pozn. firma*) v tom managementu lidi tak, jak to dělá třeba bankovní sektor, že přijdou na rok na dva, rozvrátí organizaci a odejdou, ten tým se rozpadne a podobně. Myslím si, že se tam ten tým držel a výkonnost té organizace byla velká. Myslím si, že tím neustálým měněním manažerů, těch vedoucích zaměstnanců a vlastně nahrazováním neustálým, když se neprosadí, nenechat je něco vytvořit, tak to je kontraproduktivní a stresuje i ty podřízený a stresuje všechny.“ (muž, 43 let, doprava)

Na druhou stranu taková destabilizace nebo izolovanost jednotlivých pracovníků může podle jedné z prezentovaných zkušeností nadřízeným vyhovovat a mohou mít pocit, že se jim takový kolektiv řídí lépe, lehčeji se mu udělují úkoly, a snadněji se vyjednává s jednotlivými zaměstnanci.

„Já mám zkušenosti z bývalé práce, ... a tam byl větší kolektiv, kdy vlastně se taky měnili zaměstnanci a byl tam takový trend, přišlo mi, že teď je to v módě, nabrali se noví lidi, tak nějak jsme se všichni jako by se hráli, že jsme se doplňovali a v okamžiku, kdy vlastně jsme byli všichni jako by spokojeni, tak přišlo vedení a pár lidí vyhodilo bez důvodu. Nemuseli jim dávat ani úkol, prostě oni je vyhodili, nabrali noví lidi a ty noví lidi začali dělat jako by trochu intriky, že začali se mezi sebou pomlouvat a začali strhávat i ty ostatní, ty starý zaměstnance, co tam byli no a dopadlo to tak, že vlastně nakonec se rozhádali všichni. A šéfové si mnuli ruce, protože se jim tam pořád měnil kolektiv a přišlo mi to, že jim to vyhovuje, než kdyby zanechali zaměstnance, co tam byli.“ (muž, 35 let, pohostinství)

I příklad šikany ze strany kolegů není podle výpovědí až tak neobvyklý.

#### Situace C

Přistěhovalec Robert je mladý zdravotnický pracovník, který v nemocnici začíná svou profesní kariéru. Je to ostýchavý a uzavřený člověk. Kolegové často žertují na jeho účet, zesměšňují ho, trousí o něm drby a nepravdivé poznámky, nepřáteli se s ním. Jejich chování vůči němu je den ode dne horší. Robert se cítí odlišný a zoufalý.

Z názorů vyplývá, že se na pracovišti objevuje typ vůdce a následovníků a pouze menší část lidí skutečně projevuje svůj názor a stojí si za ním. Ostatní se kolektivu přizpůsobují. Ovšem

na to, zda a nakolik má smysl zastat se kolegů šikanovaných kolektivem, se názory rozcházejí, objevují se zkušenosti pro i proti.

„Nastoupila holka mladá po škole, a prostě se těm ostatním nelíbila. Ještě než jí ta tříměsíční lhůta vypršela, tak jí prostě normálně vyštípali, jak se říká. Ta prostě brečela a šla pryč. Teď dělá úplně jinde v nemocnici, já jsem ji potkala a je naprosto spokojená. Takže jako tam to bylo, všechno na ni shazovali, prostě u všeho byla ona špatná. A to i když se jí jeden zastane, tak stejně nemá šanci.“ (žena, 42 let, zdravotnictví)

„U nás jako ne až úplně takhle na tvrdo, ale přišla taky starší paní uklízečka a každý toho zneužíval, prostě tak budeš dělat i toto, budeš dělat i tamto, no a vlastně dokavad' se nenašla jedna, která řekla těm ostatním „představ si, kdyby takhle někde nastoupila tvoje maminka, že by se k ní takhle chovali“, ... Ta jedna vystoupila, takhle to řekla otevřeně, tak to skončilo a paní byla u nás spokojená.“ (žena, 35 let, potravinářský průmysl)

„Já nevím, mě to jenom připomnělo jednou, když jsem dělal v jiném zaměstnání, tak tam přibrali slečnu a to je ten samý příklad, no že odešla s brekem z práce, že už to dělat nebude, no tak to je ono.“ (muž, 21 let, stavebnictví)

Je zajímavé, že ve druhé skupině se objevují tendence připisovat vzniklou situaci dotčenému jedinci s tím, že za to mohou jeho povahové rysy jako ostýchavost a uzavřenost, introvertní charakter (ovšem ne všichni s takto vysloveným názorem souhlasí). Oběti šikany je přisuzována odpovědnost za vzniklou situaci a za nezačlenění se do kolektivu. Zodpovědnost zaměstnavatele není v tomto případě viděna jako primární nebo důležitá, řešení je na individuální úrovni, ve změně chování daného člověka. Od zaměstnavatele není očekáváno, že bude vědět, o se na pracovišti děje, ani že bude chování pracovníků nějakým způsobem usměrňovat a regulovat. Zaměstnavateli jde podle respondentů o přínos zaměstnance firmě a vše ostatní je mimo sféru jeho zájmu i působení. Možná souvislost mezi špatným pracovním výkonem a zlou atmosférou na pracovišti není nijak reflektována, a pokud má někdo špatný výkon, odchází, když pracovním nárokům stačí, zůstává u firmy.

„Pokud on bude pracovat dobře, bude chytrý, bude podávat dobrý výkon i přes tyhle ty špatný vlastnosti (pozn. ostýchavost a uzavřenost), tak se ho zaměstnavatel zastane, on ho zaměstnavatel platí.“ (muž, 44 let, operátor ve výrobě)

Jediným opatřením zaměstnavatele jsou v této souvislosti vstupné psychologické testy, které by měly zabránit výběru takových pracovníků, kteří by se do kolektivu nehodili.

Třetí situace je poměrně vyhocený příklad zdravotní sestry při práci s klienty, pacienty. Jedná se o napadání fyzické a psychické, a i když se takové chování může zdát do značné míry extrémní, není zase tak daleko od reality.

### Situace B

Marie je zkušená zdravotní sestra, která pracuje v nemocnici na geriatrickém oddělení. Po celou dobu její profesní kariéry na ni její pacienti plivali, strkali do ní, bili ji, křičeli na ni. Brala to jako „součást svého povolání“, za kterou může věk a choroby jejích pacientů. Teď po letech cítí, že už to nemůže dál snášet.

Účastníci pracující v oblastech zdravotnictví a sociálních služeb v podstatě potvrzují, že fyzické útoky, ale i psychické výpady patří k jejich povolání, zejména pokud pracují s problematickými klienty.

„Je to tak a to záleží na tom druhu onemocnění. Jsou lidi, kteří prostě mají nemoc hlavy a tam bohužel to k tomu patří jo. Ne patří, ale prostě se to tam objevuje, ale s tím si člověk docela dobře poradí. No, já nevím, zatím se mi nestalo, aby mě někdo říznul jednu, jsem rychlejší. Ne, já si dělám srandu, ale nestalo se mi, že by úplně..., i když jsou pacienti, že jsme volali policii, tak jako já bych se ani nenechala. Prostě já toho pacienta zatím zvládám. I když třeba ne sama, když je to chlap, ale většinou si pomůžeme, když něco takové je. ... Já dělám na oddělení, kde je to docela jako časté.“ (žena, 42 let, zdravotnictví)

„Jo, taky jsem dostala facku od pacienta. No, to bylo. ... Není (*pozn. reakce na konstatování, že předložená situace není až tak extrémní případ*). Dědoušek taky tam vystartoval na jednu sestru a majznlul jí, já už nevím čím, no po hlavě. ... Jsou, no, alzheiměři, ty absolutně, že jo, jsou agresivní, no tak ve dvou, no ve dvou a snažit se vždycky zpacifikovat tak slušně.“ (žena, 50 let, sociální služby)

Pracovníci ve školství nehodnotili svou situaci natolik špatně. Fyzické útoky od žáků nebo studentů nezažili a ani z doslechu o nich nevědí, co se týče verbálního projevu, který by mohl být hodnocen jako napadení, vysvětlují si ho spíše jako nesouhlasný názor, který je nevhodně vyjádřen. O závažnějších případech psychického nátlaku v diskusích tito respondenti nemluvili.

Další profese, které musí častěji řešit konflikty se zákazníky, jsou zaměstnanci v pohostinství, případně v prodeji zboží, ostatní většinou fyzické ani psychické napadení ze strany klienta nezažili.

„No stává se třeba, kolegyně třeba v tom není tak zběhlá, tak říká ten se mi nějak nezdá, ten člověk je trošku připitej, já bych mu nenalejvala. Protože se mi nedávno stalo právě, že přišli Rusové, objednali si kafe a chtěli něco k pití. Já říkám, kafe vám dám, ale žádný alkohol vám nenaleju. ... oni potom chodili a otravovali tam hosty. ... potom je to nepříjemný. Jak pro firmu, tak vlastně i pro ty lidi, co tam seděj. A teď je problém, jak toho člověka slušně vyhodit. Můžu ho vzít, jak se říká slušně, za límec a vyhodit z kavárny. Ovšem musím volit slova tak nějak, abych ho diplomaticky vykázal. ... Za měsíc. (*pozn. Jednou za měsíc. Reakce na otázku, jak často takové situace musí řešit*). Nebývá to zas tak pravidelně...“ (muž, 35 let, pohostinství)

Jako další možný typ negativního chování na pracovišti je ve druhé skupině spontánně zmíněno sexuální obtěžování. Diskuse o této problematice ovšem není nijak hluboká ani vážná, u účastníků tento typ problému vyvolává spíše pobavení a celá debata se nese v odlehčeném duchu bez konkrétních příkladů ze zaměstnání nebo zkušeností osobních nebo zprostředkovaných.