

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

Katedra psychologie

DUŠEVNÍ ZDRAVÍ
ZAMĚSTNANCŮ
Z POHLEDU FIREMNÍ
KULTURY

Bakalářská práce

Michaela Vrbová

Výchova ke zdraví (2009- 2012)

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Kubíková

Plzeň, červen 2012

Prohlašuji, že jsem předloženou závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně s použitím zdrojů informací a literárních pramenů, které uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Plzni dne 31. března 2012

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Zde bych chtěla poděkovat vedoucí této bakalářské práce Mgr. Kateřině Kubíkové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce a také za trpělivý přístup a čas, který mi věnovala.

Dále bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům firmy Hofmeister za spolupráci při výzkumu.

Obsah

Úvod.....	6
1 Zdraví.....	7
1.1 Duševní zdraví.....	11
1.2 Pracovní uspokojení.....	13
2 Stres.....	14
2.1 Co je to stres?.....	15
2.2 Pracovní stres.....	17
3 Firemní kultura.....	25
3.1 Konkrétní kroky organizace v rámci firemní kultury vedoucí ke zlepšení duševního zdraví.....	27
4 Projekt výzkumu.....	28
4.1 Metodika výzkumu.....	28
4.2 Charakteristika zkoumaného vzorku.....	29
4.3 Stanovené hypotézy.....	29
5 Výsledky dotazníkového šetření.....	29
5.1 Závislost znaků: stresující pracovní prostředí a pracovní nespokojenost.....	42
5.2 Závislost znaků: firemní kultura v oblasti prevence pracovního stresu a podpory duševního zdraví a spokojenost zaměstnanců.....	44
5.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	46
Závěr.....	49
Resumé.....	50
Seznam použité literatury.....	51

Úvod

„Zdraví není vším, ale bez zdraví je všechno ničím.“ A. Schopenhauer

V práci stráví průměrný člověk asi třetinu svého života. Práce je pro člověka způsob, jak si zajistit základní životní potřeby, určitou životní úroveň. Práce sama o sobě má pozitivní charakter a v ideálním případě je zdrojem sebeuplatnění a spokojenosti a dobrého zdraví člověka.

Duševní zdraví v oblasti zaměstnání není zatím příliš obvyklým pojmem. Častěji se v souvislosti se zaměstnáním hovoří o zdraví fyzickém. Na začátku 21. století je ale třeba toto vnímání pozměnit. Rychle se měnící doba přináší změny v pracovním procesu. Práce se stala méně fyzicky náročná, přibýlo ale psychické zátěže, odpovědnosti a tlaku na výkon. Zvyšuje se potřeba především pracovníků pracujících s informacemi a znalostmi, tzv. duševní pracovníci. Tato duševní zátěž způsobuje stres a problémy s duševním zdravím.

Zdraví, respektive duševní zdraví zaměstnanců se dostává do popředí zájmů stále více zemí. Příkladem toho je Evropská síť pro podporu zdravého prostředí na pracovišti. Tato bakalářská práce si klade za cíl „jít s trendem“ a stávající teoretická východiska problematiky duševního zdraví zaměstnanců aplikovat při výzkumu v konkrétním podniku.

V teoretické části se zaměříme na vymezení a definování základních pojmů, které souvisejí s duševním zdravím či ho ovlivňují.

V části praktické pak teoretické poznatky využijeme k tvorbě výzkumu, který proběhne formou dotazníkového šetření. Cílem bude analýza stávající situace v oblasti duševního zdraví zaměstnanců firmy Hofmeister a potvrzení či vyvrácení předpokládaných hypotéz. Dále uvedeme na základě teoretických poznatků a výzkumné části konkrétní doporučení, která budou interpretována vedení firmy.

1 Zdraví

Každý chce být zdravý, ale co vlastně pojem zdraví znamená? Již Římané se při setkání zdravili pozdravem „salve“, který znamená buď zdráv. Zdraví bylo, je a bude nejvyšší hodnotou. I my dnes přejeme druhým k narozeninám „všechno nejlepší, hlavně zdraví“. Vypadá to tedy, že zdraví je pro nás nejdůležitější životní hodnotou. Bohužel dosti často si toto uvědomíme až v momentě, kdy se přestaneme cítit zdravý. A co vlastně slovo „zdraví znamená“? Co si pod tímto abstraktním pojmem představit?

Slovo „zdraví“ je dnes hojně užívané především v marketingovém odvětví. Skrze reklamy na nás útočí neviditelná ruka trhu a snaží se nám vnutit víru, že koupí určitého produktu se nám upevní, prodlouží či navrátí zpět naše zdraví. Kebza (2005) uvádí, že koncepci zdraví jako tržní komodity lze podrobit kritice, protože zdraví vzhledem ke svému jedinečnému významu pro život a plnohodnotnému uplatnění člověka v životě by nemělo být považováno za druh zboží, které si lze koupit, ale za výjimečnou hodnotu, s níž nelze obchodovat na základě tržních mechanismů nabídky a poptávky. Komerční pojetí zdraví často vnukne domněnku, že zdraví se týká pouze fyzického stavu člověka.

Zdraví je v čase proměnlivé a pocit zdraví se odvíjí nejen od věku, ale i od celé řady vrozených a získaných vlastností. Zdraví tedy není izolovaným jevem. Pokud odhlédneme od dědičných vlivů, tak asi ze 60 % je zdraví ovlivňováno životním stylem. Tedy z více jak poloviny ovlivňují naše zdraví hodnoty, postoje, chování, druh práce, profese a vzdělání. Dále pak zdraví ovlivňuje z 20 % úroveň poskytované zdravotní péče a z dalších 20 % vlivy životního prostředí, kam patří mimo jiné i pracovní život (Matoušek, 2003). Nicméně Kebza (2005) poukazuje, že tyto odhady jsou přibližné, protože ve skutečnosti je obtížné vyjádřit procentuálním podílem vliv jednotlivých skupin faktorů. Důvodem je skutečnost, že ve zdraví se promítají silné interindividuální a intraindividuální rozdíly a dále pak rozdíly geografické, klimatické, ekonomické, politické a kulturní.

O vystižení významu slova zdraví se Křivohlavý (2001) pokusil pomocí jazykového

rozboru. Etymologické slovníky uvádějí, že slovo „zdraví“ původně znamenalo „celek“ (v řečtině i v latině). Takovéto pojetí zdraví jako celku se dnes znovu objevuje v podobě směru, který se jmenuje holismus, jehož název je odvozen z anglického „whole“- celek. Jak název napovídá, tento směr chápe zdraví v podstatně širším pojetí, než je zvykem. V kontextu toho lze hovořit např.o zdravé rodině, zdravé škole, zdravém státu, ale také o zdravé práci. Protipólem je samozřejmě nezdravá rodina, nezdravá škola, nezdravá práce atp.

Křivohlavý (2001) uvádí dělení teorií zdraví do čtyř skupin podle Seedhouse:

- 1) Teorie, které považují zdraví za ideální stav člověka, který se cítí dobře (wellness).
- 2) Teorie, které pojmají zdraví jako „fitness“ - normální dobré fungování.
- 3) Teorie, které se dívají na zdraví jako na zboží.
- 4) Teorie, které vidí ve zdraví určitý druh „síly“.

Každý, kdo se někdy zamyslel nad významem slova „zdraví“ jistě došel k názoru, že definovat ho není vůbec snadné. Zdraví je těžko uchopitelný a definovatelný pojem.

Asi nejrozšířenější definici zdraví nabízí Světová zdravotnická organizace (World Health Organization, WHO), která byla oficiálně uvedena v platnost 7.4.1948. WHO přistupuje ke zdraví jako k ideálnímu stavu člověka, což má nesporné přednosti v podobě základní pozitivní orientace: zdraví je pojmáno jako žádoucí kladný prvek lidského života. V anglickém originále zní definice takto: *„Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.“* Toto anglické vymezení zdraví lze do češtiny přeložit jako: *„stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody, nikoliv pouze nepřítomnost nemoci nebo slabosti.“* (Kebza, 2005)

V příručce Evropské komise ke stresu spojenému s prací se uvádí, že podle definice WHO nemůže být pochyb o tom, že mocným determinantem zdraví je pracovní život a jeho podmínky. Pracovní život působí na celkové zdraví člověka jak negativně, tak i pozitivně. Vztah zdraví a práce funguje oběma směry. Práce ovlivňuje zdraví a zdraví ovlivňuje práci (produktivitu zaměstnanců, výdělečnou kapacitu), sociální a rodinné vztahy.

Kebza (2005) dále uvádí důvody, proč má definice zdraví dle WHO nesporné a významné přednosti:

- 1) Přístup ke zdraví, který je kladně vymezený, žádoucí a zároveň ale přirozený stav je

pro většinu populace motivující a hoden následování.

- 2) Toto pojetí zdraví jako mezioborově pojatého jevu není v rozporu s bio-psycho-sociálním modelem zdraví.
- 3) Tato formulace zdraví je stručná, srozumitelná a výstižná. Zároveň je akceptovatelná pro většinu široké i odborné veřejnosti.

Nedostatky definice jako jsou neúplné vymezení pojmu „well-being“ a nezahrnutí spirituální a etické dimenze dimenze zdraví jsou odpuštěny díky nesporným přednostem definice.

Duševní pohoda je tedy jedním z předpokladů zdravého člověka. Toto pojetí ukazuje zdraví v pozitivním světle, jako proměnnou o kterou je nutné pečovat a podporovat ji. Nepřítomnost nemoci ještě neznamená, že člověk se musí cítit zdrav. Nicméně i pojetí zdraví dle Světové zdravotnické organizace má své odpůrce, kteří tvrdí, že tato definice zdraví je ve skutečnosti nereálná.

Kebza dále uvádí, že tato definice nebyla sice nikdy oficiálně změněna, ale WHO postupně uvedla dodatečné charakteristiky zdraví, které definici doplnily a zároveň poupravili význam. V roce 1977 byla na světovém zdravotnickém shromáždění (World Health Assembly) představena vize celosvětově platných podmínek dosažení a udržení nejvyšší možné úrovně zdraví během života. Byla to převratná myšlenka v péči o zdraví. Tato vize byla nazvaná Zdraví pro všechny (Health for All). Byly zde ustanoveny globální priority v péči o zdraví. Realizace byla zaměřená na integraci veřejné zdravotní politiky a souboru konkrétních postupů, které které směřují k rozvoji a podpoře zdraví, anglicky health promotion. V kontextu k výzvě Zdraví pro všechny se objevuje doplňující charakteristika zdraví jako schopnost vést sociálně a ekonomicky produktivní život. Tímto doplňkem k definici zdraví a jeho uplatňováním v systému zdravotní péče a politiky se změnil význam zdraví pro člověka. Tímto se zdraví stává prostředkem, který umožňuje dosáhnout cíle, konkrétně prostředkem k realizaci harmonického vývoje člověka, namísto dosavadního pojetí zdraví jako cíle samo o sobě. (Kebza, 2005) Takovéto pojetí zdraví jako cíle samo o sobě nebo jako prostředek k realizaci určitého (individuálně odlišného) cíle se objevuje i v díle Křivohlavého (2001).

Kebza (2005) dále pokračuje. Vize Světového zdravotnického shromáždění se vyvíjela

k praktické realizaci ustanovených priorit. Na základech globální politiky WHO se začali tvořit regionální a národní strategie Zdraví pro všechny, kde se zásady této vize uplatňují. V roce 1991 byl přijat regionální akční plán a v roce 1999 byla vydána inovovaná verze této strategie, která byla nazvaná Zdraví pro všechny v 21. století. Zde bylo vytyčeno 21 konkrétních cílů, které udávají tématické oblasti pro rozvoj zdravotní politiky. Česká verze byla vydána v roce 2001. Zde je původní definice zdraví doplněna, protože původní znění bylo pro účely této strategie příliš obecné a zdraví objektivně neměřitelné. Kebza uvádí operacionalizovanou verzi užšího vymezení zdraví podle WHO jako: „snížení úmrtnosti, nemocnosti a postižení v důsledku zjištěných nemocí nebo poruch a nárůst pocíťované úrovně zdraví.“

Dále Kebza vymezuje tzv. „zdravotní potenciál“: „nejvyšší stupeň zdraví, kterého může jednotlivec dosáhnout.“ (Kebza, 2005, s. 23)

Kebza (2005) dále uvádí evropský regionální program Zdraví 21 (WHO, 1999, 2001), který vytyčuje ústřední záměr – umožnit všem, aby dosáhli plného zdravotního potenciálu. Dále vymezuje dva hlavní cíle:

- ochrana a rozvoj zdraví lidí po celý jejich život
- snížení výskytu nemocí a úrazů a omezení strádání, které lidem přinášejí.

Program vychází ze tří hodnot:

- zdraví jako základní lidské právo
- princip spravedlnosti a solidarity ve vztahu ke zdraví mezi lidmi na vnitrostátní i mezinárodní úrovni
- účast a odpovědnost jednotlivců, skupin, společenství, institucí, organizací a resortů na rozvoji zdraví

Z praktického naplňování cílů programu zde uvedu pouze ty, které jsou pro tuto práci stěžejní:

- příprava a realizace konkrétních programů
- participační zdravotní rozvoj, díky němuž bude rozvíjena účast všech, kteří mohou ke zdraví lidí přispět a podpořit ho. Mimo rodin a škol jsou v tomto bodě zahrnuty právě pracoviště.

1.1 Duševní zdraví

Světová zdravotnická organizace definuje duševní zdraví jako: „stav pohody, kdy každý jedinec realizuje svůj vlastní potenciál, dokáže se vyrovnat s běžnými životními stresy, dovede pracovat produktivně a užitečně a je schopen přispívat své komunitě.“ (http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/index.htmlhttp://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/index.html)

Podle odhadů WHO postihne duševní porucha každého čtvrtého občana alespoň jednou za život a po roce 2020 budou duševní problémy nejčastější příčinou předčasného důchodu.

Podle Míčka (1984) existují dvě základní pojetí duševního zdraví:

- Užší pojetí, které vymezuje duševní zdraví jako nepřítomnost příznaků duševní nemoci, nerovnováhy a poruch adaptace. Upevňování duševního zdraví v tomto pojetí představuje především prevenci výskytu duševní nemoci, hrubých poruch chování, toxikomanie atd.
- Širší pojetí, které neklade důraz na nepřítomnost poruch, ale naopak se snaží definovat a popsat projevy optimálního duševního zdraví. Tomuto širšímu pojetí odpovídá i definice duševního zdraví Světové zdravotnické organizace. Snaží se tedy o motivující a pozitivní přístup k duševnímu zdraví.

Prokůpek definuje duševní zdraví: „stav, kdy všechny duševní pochody probíhají optimálním způsobem, harmonicky, umožňují správně odrážet zevní realitu, přiměřeně a pohotově reagovat na všechny podněty a řešit běžné i nenadálé úkoly, stále se zdokonalovat a mít pocit uspokojení ze své činnosti. To předpokládá optimální funkci centrálního nervového systému i celého organismu.“ (Míček, 1984, s.22)

Míček (1984) dále uvádí kritéria duševního zdraví podle Jahodové:

- 1) Postoj vůči sobě samému: přístupnost sama sebe a svému vědomí, tzn. Reálné uvědomování si své minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Pojem sebe sama má

obsahovat všechny podstatné stránky osobnosti. Čím realističtější jedinec vnímá sebe sama, tím je jeho duševní zdraví odolnější a nepochybuje o své identitě.

- 2) Růst, vývoj a sebeuskutečňování: organismus směřuje k uskutečňování svých možností. Maslow rozlišuje dva typy motivů. První motiv je motiv nedostatku. To jsou ty motivy, které vedou ke snížení napětí. Patří sem například potřeba bezpečí, spánku, lásky. Tyto motivy ale neupevňují samotné duševní zdraví. Tuto úlohu plní druhý typ motivů a to motivy růstu. Těchto motivů se týká například uznání druhými a seberealizace v práci. Právě to podle Maslowa zlepšuje duševní zdraví.
- 3) Integrace: toto kritérium je založeno na jednotnosti, celistvosti osobnosti. Integrace předpokládá rovnováhu psychických sil. Zdravá vnitřní rovnováha umožňuje pružnost, která se považuje za jedno z kritérií duševního zdraví. Integrita osobnosti je ohrožená v momentě, kdy na ni působí frustrující činitele. Duševní rovnováha a frustrační tolerance jsou úzce propojené. Rozdíly mezi zdravou a nevyrovnanou osobností nespočívají v přítomnosti či nepřítomnosti symptomů, ale v tom, jak tyto symptomy dokáží narušit stupeň integrace, které ona osobnost dosáhla.
- 4) Autonomie, nezávislost a sebeurčení: normálnost nemůže být považovaná za kritérium duševního zdraví, protože co je pro většinu lidí normální, nemusí být zdravé. Jahodová odmítá tvrzení, že duševní zdraví je aspektem pocitu štěstí. Na štěstí nahlíží jako na proměnnou, která je podmíněna vnějšími faktory, nad kterými jednatel nemá kontrolu. Kritériem duševního zdraví je schopnost řídit a kontrolovat sama sebe, což umožňuje růst sebedůvěry.
- 5) Adekvátní percepce reality: duševně zdravý člověk správně vnímá své okolí. Vidí svět reálně a nezávisle na svých přáních. Důležitá je také schopnost empatie.
- 6) Zvládnutí svého prostředí: to se projevuje schopností mít rád sám sebe, svoje okolí, práci, zvládat situace vznikající v prostředí, přizpůsobovat se pasivně prostředí, ale také přizpůsobovat si aktivně prostředí. Konečným projevem zvládnutí prostředí je řešení problémů.

Důsledkem špatného duševního zdraví trpí nejen jednotlivé osoby, ale i jejich rodiny. Stejně tak vzniká škoda firmám, kde jsou zaměstnaní i společnosti jako takové, protože přichází o tvůrčí potenciál lidí. V EU činí hospodářské náklady na duševní poruchy odhadem ročně tři až čtyři procenta hrubého domácího produktu (HDP), což je dvakrát více než činí celý HDP země velikosti Rakouska. Vzniká obrovská zátěž pro firmy, která se promítá v

nákladech na absence, snížení produktivity, zacvičování nových zaměstnanců. Lidé s duševními poruchami absenují zpravidla velmi dlouho. Průměrná doba pracovní neschopnosti u duševních chorob bývá delší než u srdečně cévních chorob a chorob pohybového ústrojí. Evropská agentura pro bezpečnost a zdraví při práci odhaduje, že čtvrtinu nových případů odchodu do invalidních důchodů v EU způsobují duševní poruchy. (Sahler, 2009).

Podpora duševního zdraví a předcházení duševních problémů v zaměstnání je důležitý krok nejen k menším ztrátám firem, ale především ke spokojnosti a celkovému zdraví zaměstnanců.

1.2 Pracovní uspokojení

Pracovní uspokojení a duševní zdraví jsou velmi úzce spjaty. Jedním z indikátorů duševního zdraví a psychologické pohody je uspokojení z práce. Zaměstnanec, který není spokojený ve své práci je pravděpodobně nespokojený i ve svém osobním životě. Pracovní uspokojení by se mělo stát běžnou součástí života. K duševnímu zdraví, lepším pracovním výkonům a motivaci vede cesta skrze pracovní uspokojení (Arnold, 2007).

Obecná kvalita života a duševní zdraví člověka jsou výrazně ovlivňovány úrovní pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Obecně lze rozdělit pracovní spokojenost na objektivní a subjektivní. Objektivní stránka pracovní spokojenosti je vyjádřena projevy pracovního chování, jako je například výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti atd. Subjektivní stránku pracovní spokojenosti lze vyjádřit jako odraz práce, který prochází individuálním filtrem norem, hodnot a očekávání vztahujících se k vykonávané pracovní činnosti (Rymeš, 2003).

Armstrong (2007) vysvětluje, že spokojenost s prací vychází z postojů a pocitů, které lidé vůči své práci mají. Pozitivní postoje k práci ukazují na pracovní spokojenost a negativní postoje pak na pracovní nespokojenost.

Armstrong (2007) dále vymezuje faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost:

- vnitřní a vnější motivační faktory
- kvalita řízení
- sociální vztahy s pracovní skupinou
- míra úspěšnosti či neúspěšnosti v práci

Rymeš (2003) dále uvádí obecné znaky pracovní činnosti, které pozitivně ovlivňují spokojenost zaměstnance:

- zajímavá, různorodá a relativně autonomní pracovní činnost
- nabízí mu žádoucí sociální status
- zaměstnanec má zpětnou vazbu o průběhu a výsledcích práce

Z výzkumů jasně vyplývá, že vyššímu absentérství pracovníků předchází nižší pracovní spokojenost. Nespokojenost je výsledkem ztráty zájmu o vykonávanou pracovní činnost.

2 Stres

Stres je nezbytnou součástí života. Optimálně musí být udržena rovnováha mezi životními nároky a schopnostmi jedince tyto nároky zvládat. Dále pak přiměřený stres zajišťuje harmonický rozvoj osobnosti tím, že přispívá k utvoření nových způsobů a vzorců chování, díky nimž se jedinec adaptuje na nové situace. Dále také přispívá k utvoření nových způsobů prožívání, neporušenosti a celistvosti osobnosti, zvyšuje také odolnost jedince a jeho zdraví. (Mlčák, 2004)

Pokud ale dochází k většímu rozporu mezi životními nároky a psychickými předpoklady člověka tyto nároky zvládat, pak vzniklý stres: *„vede k projevům široké škály specifických i nespecifických odchylek od normálního průběhu psychických funkcí, k různým formám maladaptivního chování, ale i k závažnějším zdravotním poruchám různého stupně, kvality i doby trvání.“* (Mlčák, 2004, s. 23)

2.1 Co je to stres?

Nejprve je třeba vymezit si, co vlastně stres je. O stresu se v dnešní době hodně mluví, ale jednoznačné pojetí a definice neexistuje. Definice stresu bylo řečeno a napsáno několik desítek, ale žádná z nich nebyla jednoznačně přijata. Důvodem je, že je velice obtížné vystihnout všechny charakteristické atributy tohoto jevu, který výrazně přesahuje hranice jednotlivých disciplín (Gilbertová, Matoušek, 2002).

Slovo „stres“ lze nejprve rozebrat po jazykové stránce. Křivohlavý (1994) uvádí, že výraz „stres“ byl převzat z anglického „stress“. Tento anglický výraz vznikl z latinského slovesa „stringo, stringere“, které lze přeložit jako „utahovati, stahovati“ ve smyslu smyčky kolem krku. V technickém slova smyslu lze „stres“ definovat také jako „pres, tlak“. Pokud takovéto pojetí aplikujeme na člověka, „být ve stresu“ lze vyložit jako „být pod tlakem“ (Křivohlavý, 1994).

Mlčák (2004) uvádí, že autorem pojmu stres je nejpravděpodobněji fyziolog W. B. Cannon, který jej používal v odborných diskusích už v roce 1914 a to v kontextu s vnějšími vlivy narušujícími homeostázu organismu. Avšak za zakladatele pojmu stres se považuje H. Selye, který jej zavedl do odborné literatury v roce 1936, aby tak vysvětlil biologické chování organismu v extrémních situacích. V roce 1945 vyšla monografie, jejímiž autory byli R. R. Grinker a J. P. Spiegel, kde odhalili souvislost válečných podmínek s poruchami psychického či fyziologického charakteru u vojenských letců. Teprve až v této monografii získává prvně pojem stres i psychologický rozměr.

Mlčák (2004) uvádí, že první definice stresu byla tedy publikována endokrinologem H. Selyem. Stalo se tak na základě pozorování nemocných a dlouholeté experimentace se zvířaty. Podle něj je stres stav, který se projevuje ve formě specifického syndromu, který je souhr všech nespecifických změn v rámci biologického organismu. Tento syndrom nazval obecný adaptační syndrom (GAS), který způsobuje nespecifickou tělesnou reakci a probíhá ve třech stádiích a v každém stádiu může dojít k poruchám na zdraví:

- poplachová reakce: fáze šoku, kdy je snížena rezistence organismu
- stav zvýšené rezistence: cílem je udržet adaptaci organismu
- stav exhausce: dochází k vyčerpání adaptační energie organismu

Stres je v jeho pojetí stavem organismu. Vnější faktory, které stres způsobují nazývá stresory. Stresorem může být široká škála fyzikálních i emočních negativních podnětů.

Později Selye publikoval rozdělení stresu na eustres a distres:

- eustres: vzniká působením pozitivních stresorů na jedince
- distres: objevuje se v důsledku působení negativních a škodlivých podnětů na jedince

Selye položil základy pro výzkum stresu. Jeho pojetí stresu je dodnes hojně citováno, i když má své odpůrce. Je mu vytýkáno, že se příliš soustřeďuje na tělesnou stránku věci a málo na duševní. Nicméně pro tuto práci je jeho pojetí užitečné a pro úplnost definice stresu nemůže být Selyeho pojetí opomenuto.

Pozitivní stres (eustres) vnáší do pracovního procesu pozitivní rozměr a tím i větší spokojenost zaměstnanců. Pracovní spokojenost zabraňuje vzniku duševní nepohody- ve zkratce uvedeno. Více o této problematice uvádím v kapitole Pracovní spokojenost.

Podle Mlčáka (2004) je jedna z nejdůležitějších definicí, vzhledem k modernímu chápání stresu, definice R. S. Lazaruse, který stres pojímá jako: „stav, v němž *organismus anticipuje střetnutí se škodlivými podmínkami určitého druhu.*“ (Mlčák, 2004, s. 24) Lazarus rozlišuje mezi fyziologickým a psychologickým stresem. Fyziologický stres se podle Lazaruse projevuje neurohumorálními a vegetativními reakcemi organismu na působící noxu, která narušuje normální fungování organismu. Zatímco psychologický stres se projevuje negativními emočními reakcemi jedince. Jedinec tuto situaci kognitivně vyhodnocuje jako ohrožující. Pomocí primárního kognitivního vyhodnocení jedinec rozpozná, že se nachází v situaci ohrožení a pomocí sekundárního kognitivního vyhodnocení volí strategii zvládnání (coping).

Mlčák dále vymezuje stres v nejjobecnějším pojetí jako: „*fenomén, který vzniká v důsledku nerovnováhy mezi úrovní nejrůznějších životních nároků a adaptivních schopností člověka je přiměřeným způsobem zvládat. Míra a povaha této nerovnováhy určuje dopad stresu na kvalitu jeho zdraví i nemoci.*“ (Mlčák, 2004, s. 23) Dále uvádí, že podle A. Hladkého ke stresu vedou mimo jiné neuspokojivé pracovní podmínky.

Pro naše účely je vhodná definice O. Kondáše: „*stresem rozumíme změny, které vznikají v psychologických regulačních mechanismech a činnostech jako reakce na působení různých stresorů (stres působících vnějších činitelů), k nimž dochází při stresových situacích.* (Křivohlavý, 1994, s. 9)“

A. Antonovsky definuje stres jako: „*stav organismu, kdy nadměrné množství energie je využíváno na řešení problémů. Tolik energie by nemuselo být použito, kdyby se tyto problémy daly řešit normálně.* (Křivohlavý, 1994, s. 10)“

Definice Antonovského je jednoduchá, výstižná a lze ji jednoduše implementovat do pracovního procesu. Stres pojímá jako určitou překážku v životě, která člověku ztěžuje denní provoz tím, že mu ubírá potřebnou energii. Stres je v jeho pojetí jakýmsi „požíračem energie“, v jehož důsledku člověk nemá dostatek síly plnit pracovní povinnosti. Ve svém díle Antonovský obrací pozornost na faktory, které podporují zdraví, tzv. salutogenní faktory.

Funkenstein, King a Drolette definují stres jako: „*následek traumatu (duševního úrazu) a velice intenzivní frustrace (pocitu neuspokojení).* (Křivohlavý, 1994, s. 10)“ Tato definice je pojátkem mezi obecným pojetím stresu a stresem pracovním, který vede k pracovní nespokojenosti a často také k duševní nepohodě.

Křivohlavý sjednocuje více definic stresu do jedné: „*stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.* (Křivohlavý, 1994, s. 10)“

2.2 Pracovní stres

Zdraví a pohoda jsou ovlivňovány prací pozitivně („koření života“), ale také negativně („polibek smrti“). Práce nám může poskytovat cíl, náplň i smysl života. Může naplňovat naše dny, týdny, roky a dokonce i celý náš život. Poskytuje nám identitu, sebeúctu, sociální oporu a materiální zázemí. To se odehrává, pokud jsou pracovní požadavky optimální, zaměstnancům je poskytován rozumný stupeň autonomie, klima organizace práce je přátelské a podpůrné a pokud je zaměstnanec adekvátně odměňován za vynaložené úsilí. Pokud tomu tak je, práce se

může stát jedním z našich nejvíce zdraví podporujících faktorů (tzv. Salutogenní faktory). V dnešní době je ale bohužel stále častější přesný opak. Pokud jsou pracovní podmínky příznačné opačnými atributy, mohou být příčinou urychlující průběh nebo spuštění symptomů nemoci. Světová zdravotnická organizace ve zprávě „Duševní zdraví v Evropě“ z roku 2001 zdůrazňuje, že problémy a poruchy duševního zdraví spojených se stresem jsou největší příčinou předčasných úmrtí v Evropě. Za prioritu určila hledání cest k redukci tohoto břemene. (Aptel, 2003).

Podle Arnolda a kol. (2007) stojí stres v práci velké množství peněz. Náklady na zdravotní problémy spojené se stresem dlouhodobě stoupají. Téměř 10 % HDP Spojeného království je vynakládáno každý rok kvůli stresu v zaměstnání. Symptomy spojené se stresem vyžadují obrovské finanční částky. Pro jednotlivce, jehož zdraví bylo zničeno účinky stresu je cena nevyčísitelná. Arnold podotýká, že podle Coopera a Quicka je stres v rozvinutém světě přímým důsledkem čtyř příčin (infarktu, mrtvice, úrazů, sebevražd a zabití člověka) a nepřímo se účastní dalších tří (rakoviny, chronického onemocnění jater a onemocnění průdušek). Stres vybírá ohromnou daň na našem zdraví. Stres v práci je jednou z největších příčin absence.

Již v roce 1993 se konala evropská konference na téma „Pracovní stres – výzva k akci“, kde se zdůraznil rostoucí vliv stresu na kvalitu pracovního života a zdraví zaměstnanců. Na základě této konference publikovala Evropská komise v roce 2000 „Příručku ke stresu spojenému s prací. Koření života nebo polibek smrti.“

V roce 1998 se odhadovaly náklady v tehdy 15 členských státech EU na zdravotní problémy spojené s duševním zdravím na 3-4% HD, což činilo přibližně 265 miliard euro ročně. (Aptel, 2003).

V posledních letech roste specifický typ požadavku na kompenzaci- „postupný duševní stres“. Ten souvisí s kumulativními emočními problémy, které pocházejí z nepříznivých psychosociálních podmínek při práci. (Arnold a kol., 2007)

Podle Matouška je pracovní stres: „synonymem nepřiměřené pracovní zátěže, tj. Důsledkem nerovnovážného stavu. Je odezvou, reakcí člověka na stresory.“ (Gilbertová, Matoušek, 2002, s. 40) Na stresovou situaci člověk reaguje jako celek. Změny v subsystémech

společenské odpovědnosti.

2. Nadměrný stres způsobuje onemocnění.
3. Častým důsledkem stresu je neschopnost vyrovnávat se s pracovními požadavky, což ale vyvolává další stres.
4. Stres snižuje efektivnost pracovníka a tím ohrožuje výkon celé organizace

Arnold a kol. (2007) uvádějí nejběžnější zdroje stresu (stresory) v práci podle Coopera a kol. (1988):

- vnitřní faktory spojené se zaměstnáním
- role zaměstnance v organizaci
- osobnost a zvládnání strategie
- vztahy v práci
- vývoj kariérního postupu
- kultura a klima organizace
- propojení domova a práce

Vnitřní faktory spojené se zaměstnáním

Mlčák (2004) do těchto vnitřních faktorů řadí: obsah a podmínky práce (např. práce na směny, fyzikální podmínky, úroveň rozhodování, odpovědnost a náročnost práce, nuda apod.)

Arnolda a kol. (2007) uvádí podobné faktory jako Mlčák, ale podrobněji je rozepisuje:

- Pracovní podmínky: fyzické prostředí, které ovlivňuje naše smysly ovlivňuje i naši celkovou náladu a duševní zdraví. Pracovní podmínky a zdraví jsou úzce spjaty, což potvrdil rozsáhlý výzkum Kornhausera. Ten předpokládal, že špatné duševní zdraví je přímo spjato s nepříjemnými pracovními podmínkami (nutnost pracovat rychle, nepřiměřená pracovní doba). Samotné pracoviště může být také zdrojem stresu. Nejasnost a zhoršené mezilidské vztahy na pracovišti mohou být důsledkem špatně navržené kanceláře a špatné komunikační sítě mezi personálem, který potřebuje být v kontaktu.

- Práce na směny: ovlivňuje duševní výkon a pracovní motivaci. Zaměstnanci, kteří pracují na směny jsou podstatně více zmatení, deprimovaní a úzkostlivější.
- Pracovní doba a zatížení: dlouhá pracovní doba se promítá na zdraví zaměstnanců. Čas strávený v práci delší než 40 hodin týdně je vzestupně neproduktivní a vede ke zhoršování zdraví. Stálá práce se při dlouhé pracovní době velice negativně podepisuje na duševním i fyzickém zdraví zaměstnanců. Existují dva typy pracovního zatížení: kvantitativní (přemíra pracovních úkolů) a kvalitativní (práce, která je pro jednotlivce příliš složitá). Dalším problémem je přetížení v práci v doprovodu s nudou, rutinou a nízkou stimulací.
- Nové technologie: zavádění nových technologií do pracovního procesu je náročné na přizpůsobování se novým systémům a způsobům práce. Jedná se o pracovní zátěž navíc, která si vyžaduje zvýšené úsilí. Zaměstnání se tak může stát neuspokojujícím a náročnějším a v důsledku toho se zvyšuje stres. V dnešním světě, kdy se nepřetržitě vyvíjejí nové technologie je tento faktor stresu bohužel nevyhnutelný.

Role v organizaci

Mlčák (2004) uvádí tyto zdroje zátěže a stresu :

- postavení zaměstnance
- teritorium
- konfliktnost
- nejednoznačnost role

Arnold a kol. (2007) uvádí, že stres lze udržet pod kontrolou a eliminovat ho pokud je role zaměstnance v organizaci jasně definována a pochopena. Zároveň také musí být požadavky a očekávání jasné a nekonfliktní. Toto je ale bohužel splněno na málokterém pracovišti. Hlavními stresory jsou: role dvojznačnosti, konfliktu a stupeň odpovědnosti za ostatní.

- Role dvojznačnosti: ohrožuje duševní zdraví a vzniká, když zaměstnanci (ale také jejich spolupracovníci) nemají jasnou představu toho, co jsou jejich pracovní cíle, neznají rozsah a odpověďnost své práce. Často vzniká z důvodu, že nadřizený

nevysvětlil zaměstnanci, jaká je jeho role v organizaci. V důsledku toho si zaměstnanec není jistý svým postavením v organizaci a ani odměnou za svůj pracovní výkon. Ukazatele stresu, který vzniká z role dvojznačnosti jsou: depresivní nálady, nízká sebeúcta, zklamání, nízká motivace k práci a touha podat výpověď.

- **Role konfliktu:** se objevuje, pokud je zaměstnanec rozpolcený konfliktními požadavky zaměstnání. Vzniká také pokud vykonává činnosti, které vykonávat nechce nebo se domnívá, že nejsou součástí jeho zaměstnání. Role konfliktu vede ke snížení pracovního uspokojení a k většímu výskytu úzkosti.
- **Odpovědnost:** v organizaci rozlišujeme dva typy odpovědnosti: odpovědnost za věci (zařízení, finance, ...) a odpovědnost za lidi, která obzvláště stresující, protože obvykle vyžaduje trávení více času s ostatními ve vzájemných vztazích, účastnit se schůzí a plnit termíny. Dále odpovědnost za lidi vyžaduje dělat nepříjemná osobní rozhodnutí, což může být velmi stresující.

Osobnost a zvládání stresu

Arnold a kol. uvádí, že: „*osobnost hraje hlavní roli při ovlivňování toho, jak lidé vidí stresory – podněty vyvolávající stres- a jak na ně odpovídají.* „ (Arnold a kol., 2007, s. 398) .

Dále uvádí, že osobnost má v procesu stresu jednu či více následujících rolí:

- **Přímý účinek na výsledek stresu:** úzkostliví lidé jsou více vypjati v situacích, které vedou k duševním problémům a také častěji prožívají roli konfliktu.
- **Zmírňující účinek stresu nebo napjaté vztahy:** některé osobnosti jsou určitou pracovní situací více ovlivněny než jiní. Například pro extroverty je sociálně vyloučená práce více stresující než pro introverty.
- **Přímý účinek vnímání:** osobnostní charakteristiky mají vliv na to, jak jednotlivec vnímá svoji práci. Například lidé s potřebou řídit ostatní se většinou obávají práce, která by omezila jejich autonomii a často hodnotí svoji nezávislost jako nižší, než jaká ve skutečnosti je.

Rozvoj kariéry

Nedostatek pocitu jistoty, nadbytek strachu, zaostávání či odchod do penze a posuzování výsledků způsobují tlak a napětí v práci. Příčinou stresu je také frustrace při

dosažení kariérního maxima a přečtení při povýšení. Jedinci, kteří trpí kariérním stresem často vykazují vyšší pracovní nespokojenost, špatné pracovní výsledky a mezilidské vztahy. Kariérní vzestup je často hlavním cílem veškerého pracovního snažení. Důvodem bývá vyšší příjem, nové pracovní nabídky a lepší sociální status. Vysoké pracovní nasazení bývá často odměňováno povýšením. Ovšem ve středním věku se často kariérní vzestup zpomalí nebo úplně zastaví. Z toho pramení pocity méněcenosti a frustrace, problémy s duševním zdravím. S rozvojem kariéry souvisí hodnocení a oceňování výkonu, což může být stresující a úzkost přinářející situací jak pro hodnoceného zaměstnance, tak i pro jedince, který hodnocení provádí – často čelí stížnostem ze strany odborů, interpersonálnímu napětí a vysoké odpovědnosti za rozhodování. (Arnold a kol., 2007).

Mlčák (2004) řadí mezi stresory, které souvisejí s kariérou tyto: předčasná kariéra nebo naopak bržděná, kariéra dvojitá, malý plat, slabé šance na postup či povášení

Kultura a klima organizace

Klima organizace souvisí s tím, jak zaměstnanci hodnotí celkové fungování jejich organizace. Může být původcem stresu, jestliže jedinec se domnívá, že organizace funguje nečestným, nejasným či nepředvídatelným způsobem, tudíž může směřovat k roli nejasnosti. Již ve 40. letech 20. století proběhly výzkumy, které zjistily, že zaměstnanci jsou na svých pracovních místech více spokojeni a výkonnější v případě, kdy jim byla povolena větší účast v procesu rozhodování. Zároveň výzkumy zjistily, že absence účasti při rozhodování byla zásadní indicií napětí a stresu souvisejícího se zaměstnáním, dále také byla indicií deprese a špatného zdraví, nízké sebeúcty, absentérství. Rozhodovací pravomoce zaměstnance mohou zvýšit jeho pocit toho, že přispěl k úspěchu organizace. Vytváří se tím pocit sounáležitosti a zlepšuje se komunikace v rámci organizace. Pocit účasti na řízení je pro duševní pohodu zaměstnanců podstatný. (Arnold a kol., 2007).

Kultura organizace představuje normy, hodnoty a předpoklady, které sdílí příslušníci dané organizace a které zároveň působí na chování jednotlivce i celého kolektivu. Pro jednotlivce může být stresující, pokud nesdílí většinou přijímané hodnoty, které formují přirozenou charakteristiku zaměstnanecké organizace. Například nesrovnalost mezi jednotlivcem a kulturou organizace může směřovat dotyčného jedince k tomu, že se cítí být izolovaný a není schopen účinně komunikovat s kolegy. Také to může být způsobeno tím, že role jednotlivce může zahrnovat činnosti, které jsou mu nepříjemné a jsou ve střetu s jeho

preferencemi. (Arnold a kol., 2007)

Propojení domova a práce

Stres může vyvolat situace, kdy pracovní nároky zasahují do rodinného života.

Výzkumy stresu se stále častěji zaměřují na problematiku propojení domova a práce a to hned z několika důvodů (Arnold a kol., 2007):

- rostoucí počet zaměstnaných žen
- kariéra bez hranic, kdy život osobní a pracovní je úzce provázán
- zvyšující se tlak a tím spojené pocity přetížení
- stále se zvyšující domácnosti s dvojí kariérou, kdy osobní vztahy bývají napjaté

Situace, kdy vznikají problémy s propojením domova a práce se obvykle nazývají konfliktními. Konflikt může nastat buď v jednom směru, nebo v obou směrech – práce ovlivňuje rodinu (pracovní požadavky vytvářejí problémy v rodinném životě) a rodina ovlivňuje práci (nároky rodinného života zasahují do práce). Tento konflikt se projevuje více způsoby. Nejčastěji tak, že množství vynakládaného úsilí v jedné oblasti (v rodinné nebo pracovní) znemožňuje věnovat stejný (a potřebný) čas v oblasti druhé. Množství vynaložené energie v práci pak může chybět doma a tím zaměstnanec ochuzuje nejen sebe, ale hlavně svojí rodinu. Často také vzniká konflikt mezi hodnotami, postoji a chováním, které jsou potřebné v práci, ale doma se často vyžaduje naprosto opačný vzorec chování, odlišné hodnoty a postoje. Například v zaměstnání je dost často vyžadovaná jistá dávka dominance, suverenity a často také agresivity, ale naproti tomu doma je vyžadovaná jemnost a ohleduplnost. Konflikt mezi domovem a prací vyvolává celou řadu příznaků stresu: pocity viny, znepokojení, nespokojenost, vyčerpání, podrážděnost, ztráta sebeurčení, pocity odcizení. (Arnold a kol., 2007).

Vztahy v práci

Lidé kolem nás jsou hlavními původci sociální opory, ale také stresu. Komunikace, jednání a kontakt s kolegy, nadřízenými i podřízenými velice ovlivňuje to, jak se jedinec bude cítit na konci dne. Selye měl za to, že nejvíce stresující stránkou života je právě kontakt s druhými lidmi a učení se s nimi vycházet. Nepříznivé vztahy mohou být definovány jako vztahy, které zahrnují nízkou důvěru, podporu, zájem a empatii. (Arnold a kol., 2007)

Mlčák (2004) používá pojem interpersonální vztahy v organizaci a řadí sem:

- konflikty
- malá sociální podpora
- mobbing
- nevyhovující komunikační kanály s vedoucími a spolupracovníky

Arnold a kol. (2007) dále uvádějí, že většina studií vyvodila tento závěr: „*nedůvěra spolupracovníků je spojena s vysokou rolí nejasností, špatnou komunikací a psychickým vypětím ve formě nízkého uspokojení v zaměstnání a pocitu ohrožení zdraví spojeného se zaměstnáním.*“ (Arnold a kol., 2007, s.399)

Tím, že budou zaměstnanci udržovat dobré kolegiální vztahy, budou si poskytovat vzájemnou oporu a budou ochotní vyslechnout kolegu, pomohou tak předcházet vzniku pracovního stresu a dlouhodobé nepohody na pracovišti.

3 Firemní kultura

Definovat pojem firemní kultura není jednoduché. Samotní autoři se mnohdy v definicích značně rozcházejí. Mazák (2010) uvádí, že firemní kultura je odpovědná za firemní problémy v oblasti organizace, spokojenosti zaměstnanců i klientů, motivace a loajality zaměstnanců. Někdy se místo pojmu firemní kultura užívají pojmy podniková nebo organizační kultura.

Firemní kultura se zkoumá od 70. let minulého století, přesto ale není současné poznání uzavřené a doposud nebyla formulována ucelená teorie. Mazák (2010) vysvětluje, že složitost formulovat ucelenou teorii a definici firemní kultury vyplývá z toho, že firemní kultura jako taková neexistuje sama o sobě, ale existuje v širokém společenském kontextu a ovlivňuje jí např. sociálně politický stav společnosti a chování jednotlivců. Kultura je společenský jev, který neexistuje sám o sobě, je sdílen společností. Firemní kultura je tedy kultura, která je sdílena na úrovni firmy.

Müllerová a Šimek (2011) uvádí, že firemní kultura může být příčinou toho, že skupina lidí myslí, chová se a někdy i vypadá jinak než skupina druhá. Tyto skupiny pak mají také

rozdílné hodnoty, názory a rozdílně interpretují události, které se kolem nich dějí.

Armstrong definuje firemní kulturu takto: „*Podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“ (Armstrong, 2007, s. 257)

Mazák (2010) vysvětluje, že firemní kulturu tvoří tzv. skupinová kultura (též subkultura). Její hodnoty, normy, chování, domněnky a názory jsou rozdílné. To vychází z předpokladu, že jedinci, kteří tvoří firemní kulturu jsou obecně různí. Vzájemná interakce těchto rozdílů může vyústit ve tvořivou spolupráci, častěji ale bohužel ve vzájemný konflikt (Mazák, 2010). Na individuální úrovni konflikt vyúsťuje ve stres a stres negativně ovlivňuje duševní zdraví, což se negativně projeví na celkovém zdraví člověka. Na firemní úrovni způsobuje konflikt rozpad kultury organizace. Firemní kultura tedy ovlivňuje celkový wellbeing zaměstnanců.

Furnham a Gunter (1993) popisují význam firemní kultury jako „*tmel společnosti*“, který produkuje pocit sounáležitosti, čímž zamezuje procesům diferenciaci

Jak vyplývá z výše uvedené definice podle Armstronga, firemní kulturu tvoří:

- hodnoty
- normy
- domněnky
- přesvědčení
- postoje

Hodnoty představují to, v co se obecně věří, že je důležité či nejlepší v chování lidí a organizace. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Normy představují nepsaná pravidla chování a artefakty jsou lidské výtvořiny, neboli viditelné a hmatatelné stránky organizace. Lidé je mohou vidět, slyšet nebo cítit. Příkladem takového artefaktu je pracovní prostředí, styl vedení

3.1. Konkrétní kroky organizace v rámci firemní kultury vedoucí ke zlepšení duševního zdraví

Armstrong (2007) uvádí kroky, které může podniknout organizace v rámci zvládnutí stresu a zlepšení duševního zdraví svých zaměstnanců. Tyto kroky zahrnují:

1. Vytváření pracovních míst: vyjasňování role a tím snižování zdravotních rizik, které jsou důsledkem nejasnosti role a konfliktu rolí. Poskytování zaměstnancům větší míry nezávislosti pro účely lepšího řízení jejich odpovědnosti.
2. Cíle a normy výkonu: vymezení dosažitelných a adekvátních cílů. Tyto cíle mohou být náročnější, ale nesmí být pro zaměstnance nadměrným břemenem.
3. Umisťování a rozmisťování: umisťování zaměstnanců na taková pracovní místa, jejichž nároky mohou vzhledem ke svým schopnostem zvládat.
4. Rozvoj kariéry: plánování kariéry a povyšování zaměstnanců s ohledem na jejich schopnosti. Nemá docházet k nevhodnému povyšování či nepovyšování.
5. Procesy řízení pracovního výkonu: Zaměstnanci by měli mít možnost dialogů mezi nimi a vedoucími pracovníky ohledně práce, problémech, atp. Vedoucí pracovníci musí být těmto dialogům otevření.
6. Konzultace: Zaměstnanci by měli mít možnost prohodit o svých problémech s podnikovým lékařem či poradcem.
7. Vzdělávání vedoucích pracovníků: v oblasti správného hodnocení pracovního výkonu, metod konzultování a ve znalostech, jak zmírnit svůj vlastní stres a stres u ostatních pracovníků.
8. Politika rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem: bere v potaz tlak na zaměstnance, kteří mají děti, musejí se starat o partnera, rodiče či o jinou osobu a umožňuje vytvořit vhodná opatření, jako je pružná pracovní doba či zvláštní dovolená.

4 Projekt výzkumu

V této části jsme se zaměřily na výzkum problematiky duševního zdraví na pracovišti v konkrétním pracovním prostředí.

Výzkum probíhal ve firmě Hofmeister, která podniká ve strojírenství. V našem výzkumu jsme se zaměřily na zaměstnance administrativního oddělení, tedy na tzv. „duševní pracovní sílu“. Tato skupina pracovníků je podle výzkumů vysoce náchylná k duševním poruchám vznikající jako důsledek jejich zaměstnání. Firma Hofmeister začala podnikat v roce 1990 a vždy se snažila o neformální vztahy mezi zaměstnanci. Samotné vedení prezentuje firmu jako „rodinnou“ a tvrdí, že jim na spokojenosti svých zaměstnanců velice záleží. K našemu výzkumu se proto stavěli velice otevřeně a přístupně. Přáli si být seznámeni s konečnými výsledky výzkumu, aby tak mohli zlepšit péči o své zaměstnance.

Cílem tohoto výzkumu je buďto vyvrátit nebo potvrdit stanovené hypotézy, které byly formulovány na základě existujících teorií v oblasti duševního zdraví na pracovišti. Této problematice se věnuje Evropská síť pro podporu zdraví na pracovišti. Dále bychom chtěly z výzkumu vyvodit konkrétní doporučení pro praxi, které pomůže firmě zlepšit péči o zaměstnance a povede k jejich větší pracovní spokojenosti.

4.1 Metodika výzkumu

Výzkum probíhal formou dotazníkového šetření. Dotazník je písemné kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Použily jsme ho k účelu hromadného získání údajů. Dotazník jsme sestavily na základě teoretické části této práce a byl strukturován do otázek z takových oblastí, které mají vliv na duševní zdraví. Obsahoval třináct otázek. Podle stupně otevřenosti bylo deset otázek bylo uzavřených, dvě otázky byly otevřené a jedna otázka byla polouzavřená. Uzavřené otázky byly tvořené výběrem z možností ano – spíše ano – spíše ne – ne. Otevřené otázky jsme zažadily u otázek, kde jsme potřebovaly získat nové, subjektivní údaje od respondentů a nechtěly jsme je omezovat výběrem odpovědí. Dotazník byl plně anonymní, aby mohli zaměstnanci popravdě a bez obav vyjádřit svoje mínění.

Samotné administraci předcházela předvýzkum, který měl za cíl zjistit jednak srozumitelnost otázek a odpovědí a pak také případné návrhy na zlepšení dotazníku. Předvýzkum probíhal formou interview a soubor tvořili tři náhodně vybraní pracovníci. Znění dotazníku bylo také konzultováno s vedoucím pracovníkem na úseku lidských zdrojů.

Administrace dotazníku probíhala osobně přímo na pracovišti firmy Hofmeister. Na

vyplnění měli zaměstnanci dva týdny. Po uplynutí této doby jsem opět osobně dotazníky shromáždila zpět. Návratnost byla 88% .

4.2 Charakteristika zkoumaného vzorku

Výzkumný soubor tvoří pracovníci firmy Hofmeister, kteří pracují v administrativním oddělení. Dotazník vyplnilo celkem třicet respondentů ze čtyřiceti. Návratnost dotazníků byla tedy 88%. Soubor tvoří celkem dvacet mužů a deset žen ve věku od třiceti do pětadesáti let. Jedná se o středně velikou formální skupinu. Vzdělání zaměstnanců je různorodé – od středního odborného až po vysokoškolské.

4.3 Stanovené hypotézy

Na základě teoretických poznatků jsme formulovaly dvě hypotézy:

H1 – Pracovní stres negativně působí na spokojenost zaměstnanců.

H2 – Prevence pracovního stresu a podpora duševního zdraví na pracovišti jako součást firemní kultury bude mít pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců.

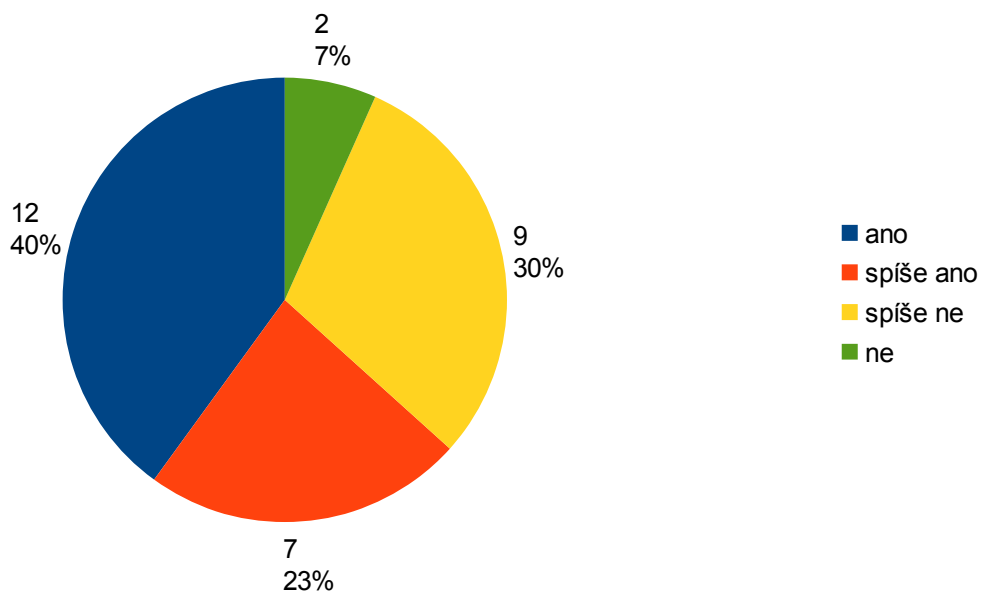
Jedná se o relační výzkumný problém. Tento problém zjišťuje vztah mezi dvěma proměnnými. Jinými slovy se ptáme, zda existuje vztah a pokud ano, jak silný, mezi zkoumanými jevy.

5 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsme rozpracovaly jednotlivé výsledky dotazníkového šetření do grafů. Každá otázka má svůj koláčový graf, kde je procentuálně i číselně znázorněno, kolik respondentů zaškrtnulo konkrétní odpověď. Jednotlivé popisky dat vždy obsahují číselné údaje o tom, kolik respondentů uvedlo konkrétní odpověď. Pod číselným údajem je uvedené i procentuální vyjádření počtu respondentů.

Otázka č. 1:

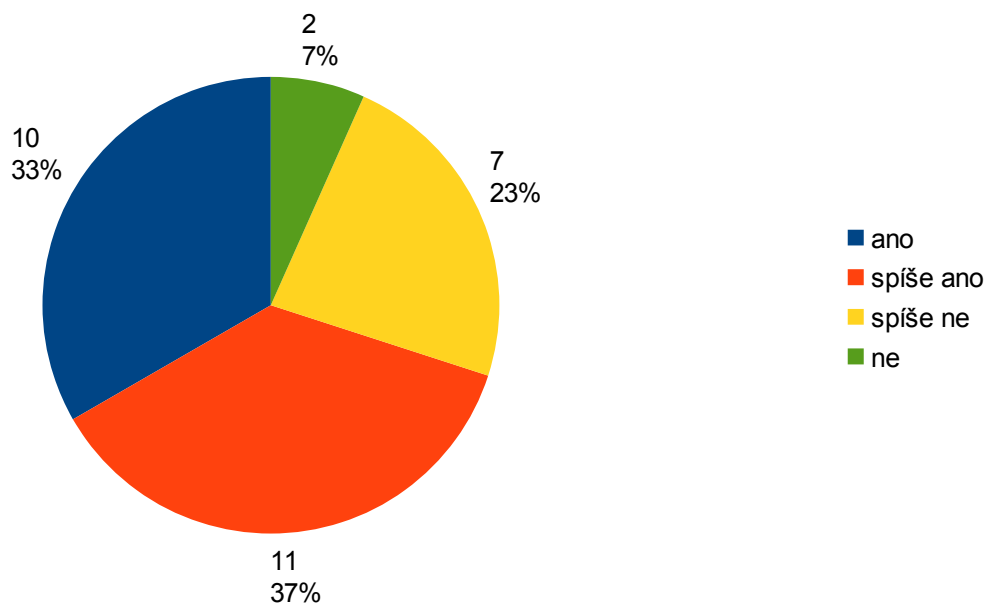
Cítíte se v práci spokojeně?



Subjektivní hodnocení spokojenosti zaměstnanců dopadlo následovně: nejvíce respondentů zaškrtnulo možnost „ano“ (40%), dále možnost „spíše ne“ zvolilo devět respondentů (30%), odpověď „spíše ano“ uvedlo sedm respondentů (23%) a nejméně respondentů (7%) odpovědělo na otázku ne.

Otázka č. 2:

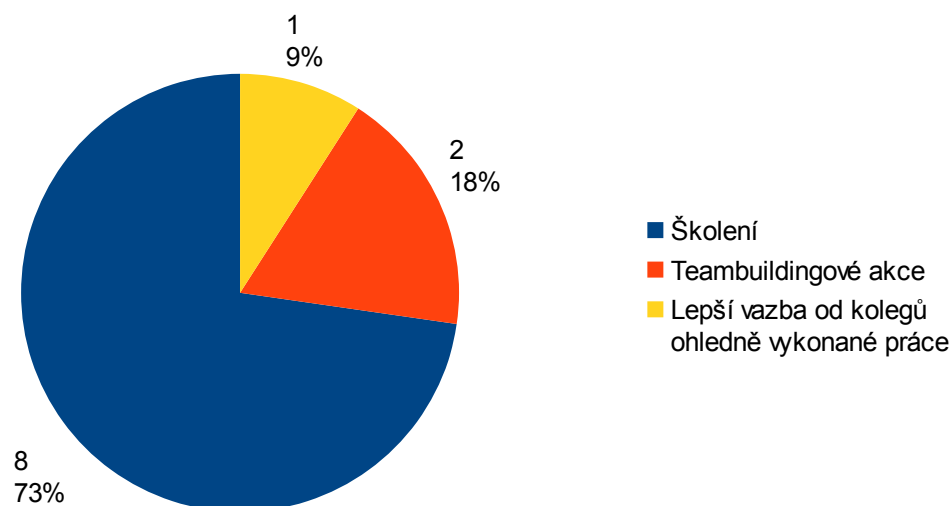
Nabízí vám vaše práce dostatek seberozvoje?



Nejvíce respondentů, zvolilo odpověď „spíše ano“ (37%). Druhou nejčastěji se vyskytující odpovědí je odpověď „ano“ (33%). Možnost „spíše ne“ uvedlo sedm respondentů (23%). Nejméně respondentů (7%) odpovědělo na otázku možností „ne“.

Otázka č. 3:

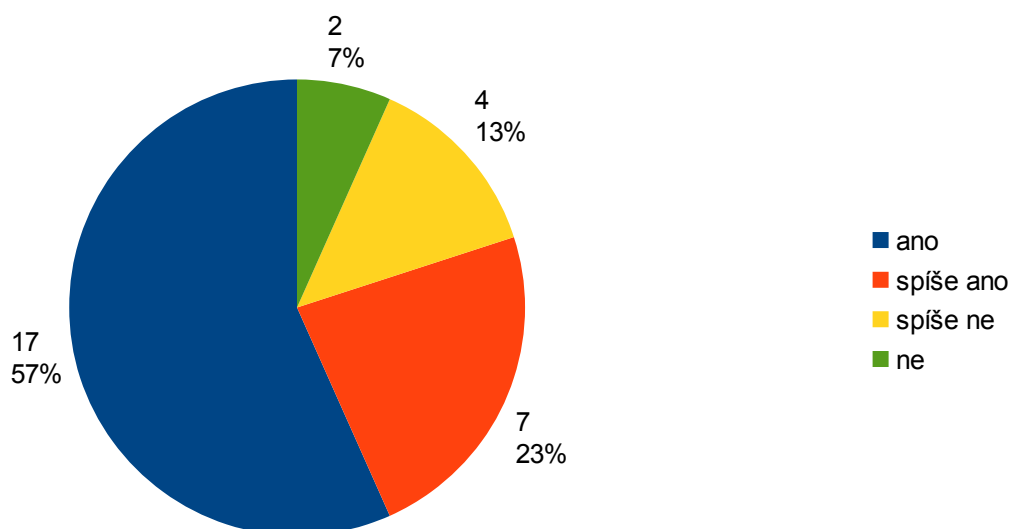
Pokud ne, co byste si přáli změnit? Vypište



Respondenti, kteří odpověděli na předchozí otázku možností ne nebo spíše ne, tzn. 30% respondentů, dále vyplňovali, co by si přáli změnit v problematice nedostatečného seberozvoje. Tato otázka byla otevřená a byla možnost vypsát více možností. Nejvíce respondentů projevilo zájem o školení, konkrétně celkem osm zaměstnanců. O teambuildingové akce by měli zájem dva respondenti a jeden by si přál lepší zpětnou vazbu od kolegů ohledně jeho vykonané práce, tzn. zlepšit komunikaci.

Otázka č. 4:

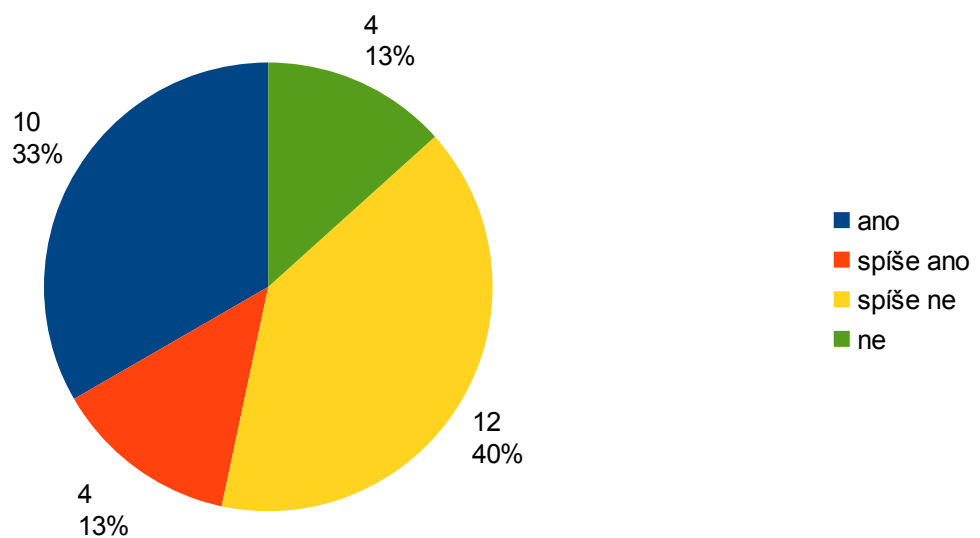
Máte zpětnou vazbu o průběhu a výsledcích vaší práce?



Většina, celkem sedmnáct respondentů (57%) , odpověděla na otázku „ano“, tedy že mají zpětnou vazbu. Dále sedm (23%) tázaných odpovědělo „spíše ano“. Možnost „spíše ne“ zvolili celkem čtyři respondenti (13%). Nejméně respondentů (7%) odpovědělo možností „ne“.

Otázka č. 5:

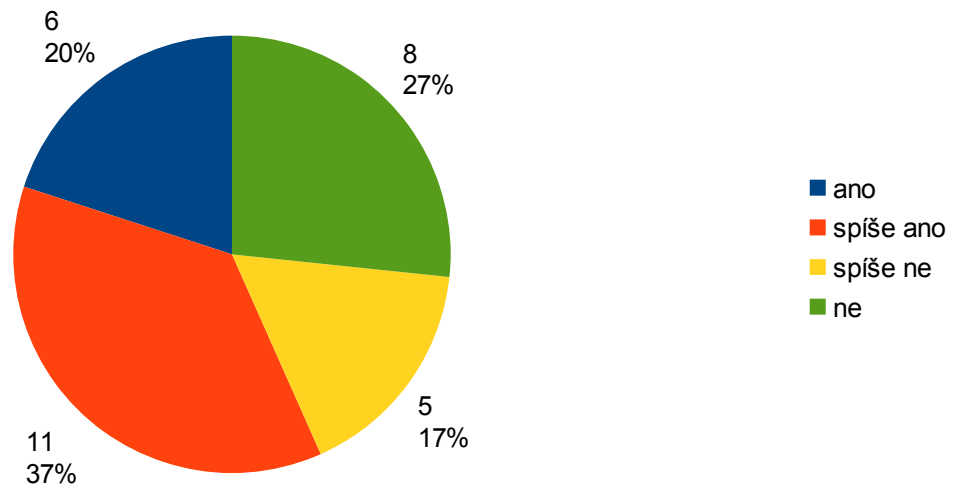
Je součástí firemní kultury také prevence pracovního stresu a podpora duševního zdraví na pracovišti?



Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů (40%) možností „spíše ne“. Druhou nejčastěji se vyskytující odpovědí je odpověď „ano“ (33%). Odpověď „spíše ano“ vybrali čtyři respondenti (13%). Stejný počet respondentů pak odpověděl „ne“.

Otázka č. 6:

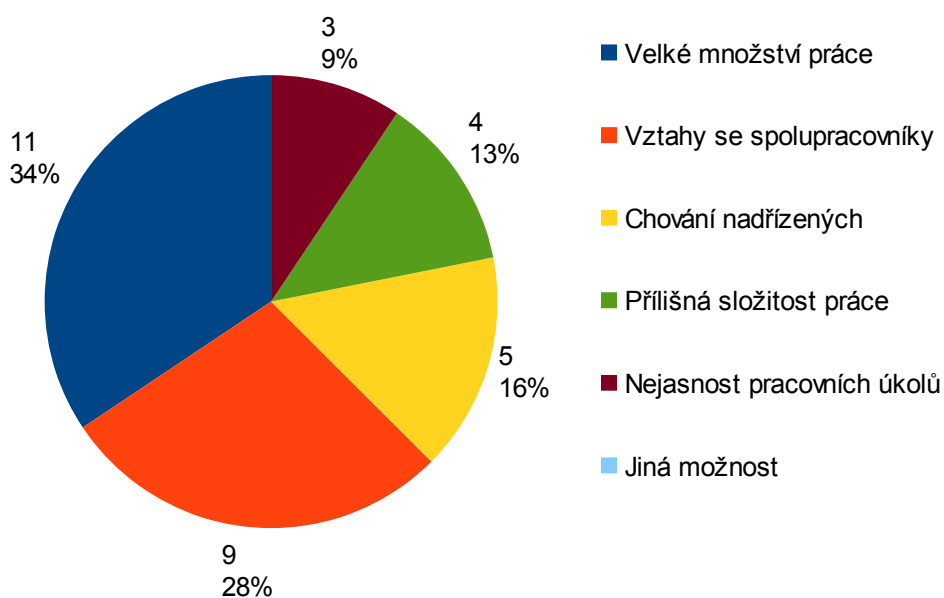
Máte pocit, že je vaše pracovní prostředí stresující?



Na tuto otázku byla nejčastější odpověď „spíše ano“ (37%). Druhá nejčastější odpověď byla „ne“ (27%). Třetí nejčastější odpovědí byla možnost „ano“ (20%). Nejméně respondentů (17%) zvolilo odpověď „spíše ne“.

Otázka č. 7:

Pokud ano, vyberte z následujících možností ty, které přispívají k pracovnímu stresu nejvíce:

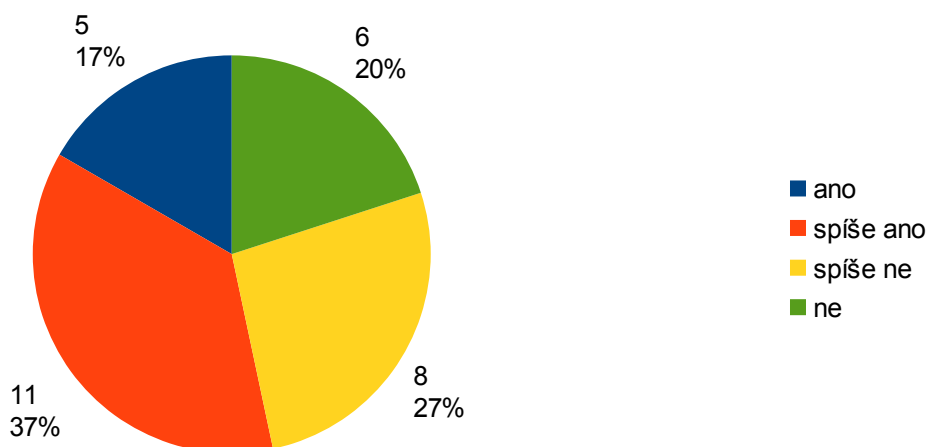


Tato otázka byla polouzavřená a odpovídali na ní ti respondenti, kteří odpověděli, že jejich pracovní prostředí vnímají jako stresující. Odpovídalo 57% ze všech respondentů, celkem tedy 17 zaměstnanců. Vybírali z pěti možností a mohli jich zaškrtnout více. Měli také možnost zaškrtnout odpověď „jiná možnost“ a vypsát jiný stresor, který na ně v práci působí. Tuto možnost ale nezvolil nikdo. Největší počet zaměstnanců, celkem jedenáct (34%) uvedlo, že k pracovnímu stresu nejvíce přispívá „velké množství práce“. Dále devět respondentů (28%) uvedlo jako stresující faktor „vztahy se spolupracovníky“, pět respondentů (16%)

zaškrtno „chování nadřízených“. „Příliš složitá práce“ vede ke stresu u čtyř respondentů (13%), „nejasnost pracovních úkolů“ u třech respondentů (9%).

Otázka č. 8:

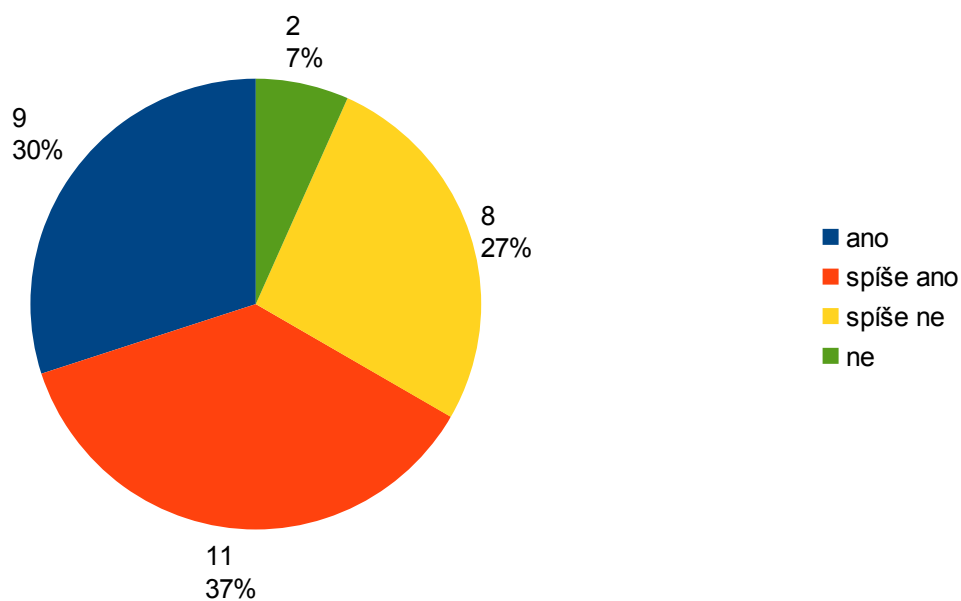
Máte pocit, že vaše vedení dbá spíše na pracovní výkon než na pohodu na pracovišti?



Na tuto otázku byla nejčastější odpověď „spíše ano“ (37%). Druhá nejčastější odpověď byla „spíše ne“ (27%). Třetí nejčastější odpovědí byla možnost „ne“ (20%). Nejméně respondentů (17%) zvolilo odpověď „ano“.

Otázka č. 9:

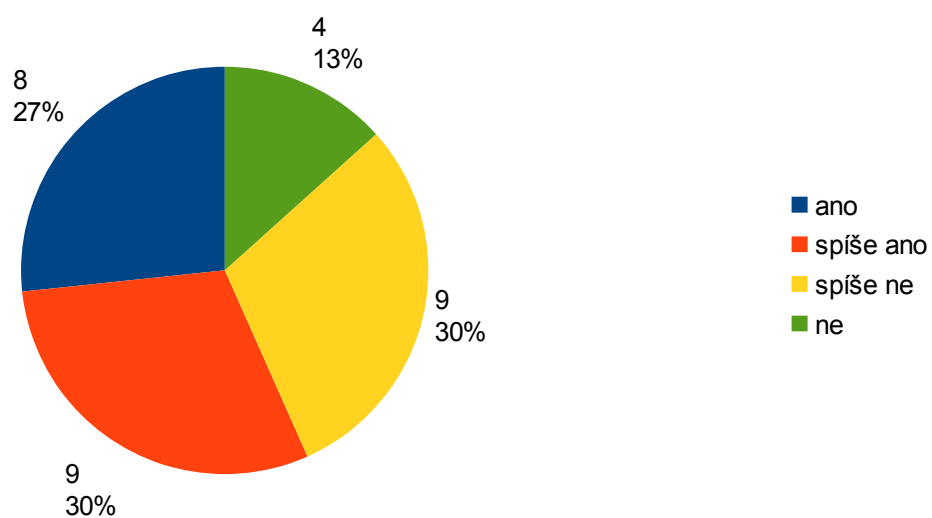
Pocit'ujete od spolupracovníků a vedení dostatek uznání?



Na tuto otázku volili respondenti nejčastěji odpověď „spíše ano“ (37%), následuje odpověď „ano“ (30%). Třetí nejčastější odpovědí je možnost „spíše ne“ (27%). Nejméně respondentů (7%) odpovědělo na otázku možností „ne“.

Otázka č. 10:

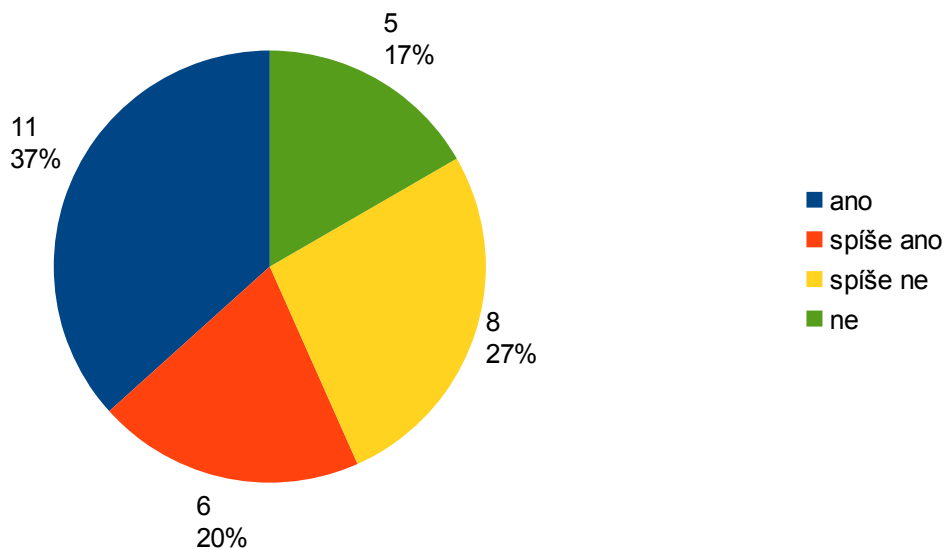
Pocit'ujete od vedení zájem o vaše zdraví?



Na tuto otázku odpovídali respondenti nejčastěji možností „spíše ano“ (30%) a „spíše ne“ (30%). Dále odpovídali respondenti možností „ano“ (27%). Nejméně respondentů (13%) odpovědělo na otázku možností „ne“.

Otázka č. 11:

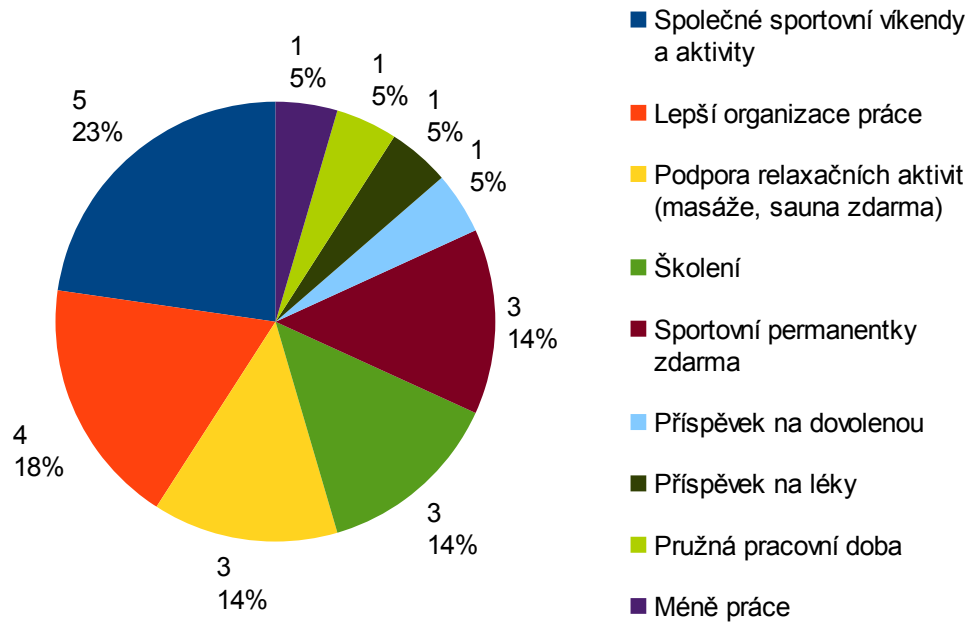
Uvítali byste kroky vedoucí ke zlepšení duševního zdraví a snížení pracovního stresu?



Většina (37%) volila odpověď „ano“. Druhou nejčastější odpovědí bylo „spíše ne“ (27%). Následovala odpověď „spíše ano“ (20%). Nejméně respondentů (17%) volilo možnost „ne“. Zajímavé je, že stejné hodnoty byly naměřené u otázky č. 6, kde se zkoumalo, jestli mají zaměstnanci pocit, že je jejich pracovní prostředí stresující.

Otázka č. 12:

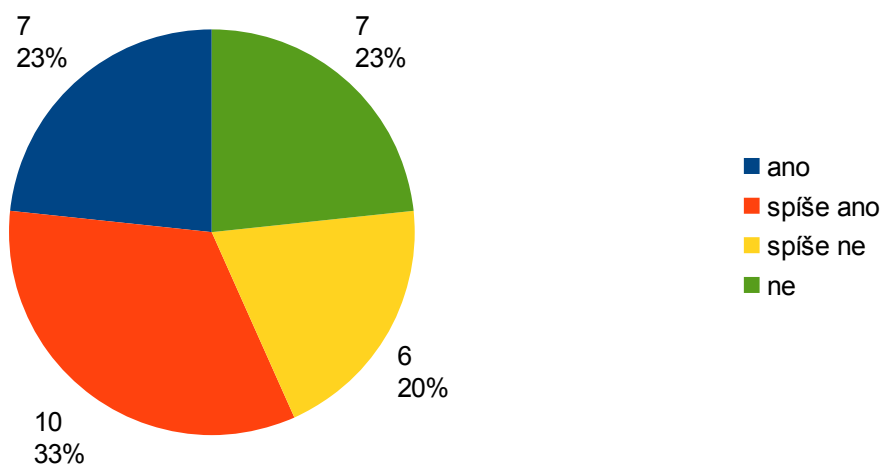
Pokud ano, které (vypište konkrétně):



Tato otázka byla otevřená a odpovídali na ní pouze ti, kteří projevili určitý zájem v předchozí otázce o zlepšení situace, tedy 57% ze všech respondentů. Bylo možné uvést více možností. Největší zájem projevili respondenti o společné sportovní víkendy a aktivity (23%). Lepší organizaci práce by si přálo 18% tázaných. O Podporu relaxačních aktivit (např. Masáže a sauna zdarma), školení a sportovní permanentky zdarma projevili zájem stejný počet respondentů (14%). Shodný počet respondentů (5%) volil následující odpovědi: příspěvky na dovolenou, příspěvky na léky, pružná pracovní doba a méně práce.

Otázka č. 13:

Uvítali byste možnost konzultace ohledně duševního zdraví s externím odborníkem? (např. s psychologem)



Většina zaměstnanců o takovou možnost zájem projevila. Nejvíce respondentů (33%) odpovědělo „spíše ano“, následovala odpověď „ano“ (23%) a „ne“ (23%). Nejméně respondentů (20%) odpovídalo možností „spíše ne“.

5.1 Závislost znaků: stresující pracovní prostředí a pracovní nespokojenost

Pomocí kontingenční tabulky jsme zjišťovaly, jak vysoká je závislost mezi stresujícím pracovním prostředím a pracovní nespokojeností. Jedná se konkrétně o čtyřpolní kontingenční tabulku která umožňuje testovat hypotézy o nezávislosti, respektive závislosti. Pomocí této

metody potvrdíme ne vyvrátíme hypotézu **H1**. Výpočet probíhal na základě kontingenční tabulky, která obsahuje empirické četnosti (tab. 1.), dále na základě tabulky teoretických četností (tab. 2.) a tabulky pro výpočet koeficientu kontingence (tab. 3.)

Hodnoty empirických četností jsme získaly z dotazníkového šetření pomocí otázek č. 1 a 6. Hodnoty jsme zpracovali v programu Microsoft Excel.

Tab. 1. Kontingenční tabulka obsahující empirické četnosti

	stresující pracovní prostředí	nestresující pracovní prostředí	celkem
spokojenost	7	13	20
nespokojenost	10	0	10
celkem	17	13	30

Dále se empirické četnosti přepočítají na teoretické četnosti pomocí součinu počtu respondentů a zjištěné pravděpodobnosti - např. $(17 \div 30) \times (20 \div 30) \times 30$

Tab. 2. Tabulka teoretických četností

	stresující pracovní prostředí	nestresující pracovní prostředí	celkem
spokojenost	11,33	8,67	20
nespokojenost	5,67	4,33	10
celkem	17	13	30

Ze získaných empirických a teoretických četností se dále vypočítají hodnoty koeficientu kontingence podle vzorce $G = (\text{empirická četnost} - \text{teoretická četnost})^2 / \text{teoretická četnost} -$

např. $(7 - 11,33)^2 / 11,33 = 1,65$

Tab. 3. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence

	stresující pracovní prostředí	nestresující pracovní prostředí	celkem
spokojenost	1,65	2,16	3,81
nespokojenost	3,31	4,33	7,64
celkem	4,96	6,49	11,45

Nyní znám veškeré potřebné hodnoty pro konečný výpočet koeficientu kontingence C.

$$C = \sqrt{G/(G+N)}$$

$$C = \sqrt{11,45/(11,45+30)} = 0,5$$

Čím více se koeficient kontingence blíží jedné, tím je závislost vyšší. Hodnota 0,5 značí tedy středně silnou závislost vzniku pracovní nespokojenosti na základě stresujícího pracovního prostředí.

5.2 Závislost znaků: firemní kultura v oblasti prevence pracovního stresu a podpory duševního zdraví a spokojenost zaměstnanců

Pomocí stejného postupu, tedy prostřednictvím čtyřpolní kontingenční tabulky a výpočtu koeficientu kontingence jsme dokazovaly závislost, respektive nezávislost dvou proměnných: na jedné straně prevence pracovního stresu a podpora duševního zdraví na pracovišti a na straně druhé spokojenost zaměstnanců.

Hodnoty empirických četností jsme získaly z dotazníkového šetření pomocí otázek č. 1 a 5. Hodnoty jsme zpracovali v programu Microsoft Excel.

Tab. 1. Kontingenční tabulka obsahující empirické četnosti

	Prevence je součástí FK	Prevence není součástí FK	celkem
spokojenost	14	5	19
nespokojenost	0	11	11
celkem	14	16	30

Tab. 2. Tabulka teoretických četností

	Prevence je součástí FK	Prevence není součástí FK	celkem
spokojenost	8,87	10,13	19
nespokojenost	5,13	5,87	11
celkem	14	16	30

Tab. 3. Tabulka pro výpočet koeficientu kontingence

	Prevence je součástí FK	Prevence není součástí FK	celkem
spokojenost	2,97	2,6	5,57
nespokojenost	5,13	4,48	9,61
celkem	8,1	7,08	15,18

$$C = \sqrt{G/(G+N)}$$

$$C=0,6$$

Čím více se koeficient kontingence blíží jedné, tím je závislost vyšší. Hodnota 0,6 značí již vysokou závislost mezi prevencí pracovního stresu, podporou zdraví na pracovišti a spokojeností zaměstnanců.

5.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Výzkum jsme provedly kvantitativním způsobem prostřednictvím dotazníku, pomocí kterého jsme analyzovaly pracovní prostředí, pracovní podmínky a subjektivní pocity zaměstnanců firmy Hofmeister.

Hlavním cílem našeho výzkumu bylo buď potvrdit nebo vyvrátit hypotézu H1 a hypotézu H2. Pravdivost obou hypotéz jsme zjišťovaly pomocí kontingenčního koeficientu. Nejprve jsme testovaly hypotézu H1, kde jsme předpokládaly, že pracovní stres bude negativně působit na spokojenost zaměstnanců. Pomocí čtyřpolní kontingenční tabulky jsme došly ke konečnému výsledku, který udával, že koeficient kontingence se rovná 0,5. Což dokazuje středně silnou závislost mezi pracovním stresem a nespokojeností zaměstnanců. Hypotéza H1 byla tedy potvrzena, ikdyž jsme očekávaly, že výsledná závislost vyjde vyšší. Jinými slovy lze říci, pokud bude zaměstnanec pracovat ve stresujícím pracovním prostředí, je zde silná pravděpodobnost toho, že bude ve své práci nespokojený, což se následně projevuje negativně na jeho duševním zdraví.

Zaujala nás varianta, kdy respondent zaškrtnl možnost, že je v práci spokojený i přes to, že pracuje ve stresujícím prostředí. Právě tento typ odpovědi snížil výsledný koeficient kontingence, protože vylučuje přímou závislost. Tímto způsobem odpovědělo sedm respondentů ze třiceti. Je možné, že zaměstnanci, kteří volili takovou kombinaci odpovědí ovládají vhodné strategie na vypořádávání se se stresem, ale pravděpodobněji je ta varianta, že si svůj stres nepřipouštějí. Takový lidé jsou pak podle výzkumů náchylnější k syndromu vyhoření. Musíme ale také zmínit možnost, že zaměstnanci takto odpovídali z toho důvodu, že se báli odpovídat pravdivě kvůli domněnce, že by si tak v práci mohli uškodit.

Hypotézu H2 jsme testovaly pomocí stejné metody jako hypotézu H1. Výsledek byl pro nás ale více překvapivým. Zjišťovaly jsme, jestli prevence pracovního stresu a podpora duševního zdraví na pracovišti jako součást firemní kultury bude mít pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Koeficient kontingence zde vyšel 0,6, což značí již vysokou

závislost. Hypotéza H2 se tedy potvrdila a dokonce je závislost znaků silnější než u hypotézy H1. V praxi by to tedy znamenalo, že na spokojenost zaměstnanců firmy Hofmeister má větší pozitivní vliv přítomnost prevence pracovního stresu a podpora duševního zdraví než méně stresující pracovní prostředí. Lze tedy předpokládat, že pokud zaměstnanci cítí ze strany vedení podporu a snahu o zlepšení jejich zdraví, cítí se pak v práci celkově více spokojeně.

Z výzkumu dále vyplynulo, že většina zaměstnanců se cítí v práci spokojeně, což je velmi pozitivní jev. Dále lze z výsledků vyčíst, že vedení požaduje od zaměstnanců sice velký pracovní výkon a nasazení, ale zároveň se podle zaměstnanců zajímá o jejich zdraví. Stále je ale co zlepšovat, protože více jak polovina zaměstnanců projevila přání eliminovat stres a zlepšit jejich zdraví. Konkrétně nejvíce projevili zájem o společné sportovní víkendy a aktivity. S tím souvisí i to, že jako druhý nejčastější zdroj stresu v práci považují zaměstnanci vztahy se spolupracovníky. Dále vyjádřili přání ohledně lepší organizace práce. Opět i zde jsme našly souvislost s otázkou, která se ptala na zdroje stresu v práci a zaměstnanci zde uváděli nejčastěji právě velké množství práce. Prioritou vedení by ohledně eliminace stresu mělo být lepší přerozdělování práce, či na základě konzultace se zaměstnanci nebo poradky také zvážit přijetí další pracovní síly. Další možností by také mohlo být školení o které zaměstnanci v rámci lepšího seberozvoje také projevili zájem. Dále by vedení firmy Hofmeister mohlo nabídnout zaměstnancům, v rámci finančních možností, sportovní a relaxační permanentky zdarma, či příspěvky na léky nebo na dovolenou, což by ovšem byla určitá nadstavba, ne prioritní.

Více jak polovina zaměstnanců projevila zájem o konzultace ohledně duševního zdraví s externím odborníkem. V západní Evropě je trendem, že firmy mají svého poradce (buď interního nebo externího) v oblasti duševního zdraví, který poskytuje zaměstnancům zdarma poradenství. Je placený zaměstnavatelem. V České republice se zatím takovéto bezplatné poradenské služby pro zaměstnance ohledně jejich zdraví, respektive duševního zdraví, poskytují zřídka a spíše ve velkých firmách (např. Denso Manufacturing). Firma Hofmeister je menší podnik, který si nemůže z finančních důvodů dovolit přímo zaměstnat poradce pro své zaměstnance, tudíž připadá v úvahu pouze externí poradce.

Celkově jsme na závěr stručně shrnuly výsledky výzkumu a z nich vzešla následující doporučení pro praxi: vedení firmy Hofmeister by se v rámci zlepšení duševního zdraví svých zaměstnanců mělo snažit o zlepšení mezilidských vztahů a komunikace mezi pracovníky prostřednictvím dobrovolných společných volnočasových aktivit či víkendů do kterých by se

zapojilo i vedení. Dále by bylo vhodné rozšířit stávající nabídku školení, konkrétně by byla vhodná školení ohledně seberozvoje či duševní hygieny. Pokud chce firma Hofmeister dlouhodobě zlepšovat péči o své zaměstnance, byla by namísto pravidelná analýza situace a hodnocení zaměstnanci jedenkrát ročně, aby tak bylo možné včas zaznamenat a podchytit vývoj situace.

Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. Na část teoretickou a na část praktickou.

Cílem teoretické části bylo zpracování teoretických poznatků a objasnění základních pojmů problematiky duševního zdraví zaměstnanců. Nejprve bylo zapotřebí uvést definice zdraví, respektive duševního zdraví a stresu z pohledu různých autorů. Poté jsme vymezily fenomény, které duševní zdraví ovlivňují jak negativně, tak i pozitivně: pracovní stres, pracovní uspokojení a firemní kultura. V rámci firemní kultury jsme uvedly osm konkrétních kroků organizace vedoucí ke zlepšení duševního zdraví zaměstnanců. Teoretická část poskytla východiska pro zpracování praktické části.

Cílem praktické části byl průzkum stávající situace ohledně duševního zdraví ve firmě Hofmeister. V praktické části byly zformulovány dvě hypotézy, které se potvrdily. Výzkum byl proveden na základě kvantitativní výzkumné metody pomocí dotazníku.

Na základě teoretických poznatků a zjištěných údajů z výzkumu byla vyvozena praktická, konkrétní doporučení pro praxi vedoucí ke zlepšení stávající situace a spokojenosti zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynuly dva hlavní nedostatky: vztahy mezi zaměstnanci a přílišné množství práce. Z těchto podkladů bylo vytvořeno doporučení pro praxi, kde jsme vyjádřily hlavní náplň vytváření zdravého pracovního prostředí a tou je zlepšení mezilidských vztahů a komunikace mezi pracovníky prostřednictvím dobrovolných společných volnočasových aktivit či víkendů a lepší přerozdělování práce. Dále jsme doporučily vedení, aby rozšířilo nabídku školení pro zaměstnance na téma duševní hygieny.

Vedení by také mohlo uvažovat o zapojení firmy Hofmeister do celostátní soutěže Duševní zdraví a pohoda na pracovišti, která slouží ke zlepšení psychosociálního prostředí na pracovišti, snížení stresu a zvýšení pohody. Tuto soutěž vyhlašuje Ministerstvo zdravotnictví ČR spolu s Českým kontaktním centrem Evropské sítě podpory zdraví na pracovišti. Tato kampaň klade důraz na dobré vztahy na pracovišti a zlepšení duševního zdraví. Zaměstnance firmy Hofmeister by přítomnost v takové soutěži mohla být motivující ke spoluúčasti na vytváření zdravého pracovního prostředí.

Resumé

Tato bakalářská práce pojednává o problematice duševního zdraví na pracovišti z pohledu firemní kultury. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí.

V teoretické části se zabýváme vymezením pojmů zdraví, duševní zdraví, stres, pracovní uspokojení. Také jsou zde teoretická doporučení, jak změnit situaci v rámci firemní kultury.

V praktické části jsme pomocí dotazníkového šetření zjišťovaly situaci ve firmě Hofmeister a navrhly konkrétní řešení.

Resume

This bachelor thesis deals with problems of mental health of employees from the perspective of firm culture. This thesis is divided into two parts.

In the theoretic part we deal with qualification notions of health, mental health, stress and job satisfaction. There are theoretical recommendations how to change situation in firm culture as well.

In the practical part we carried out research by using questionnaires. We wanted to find out situation in firm Hofmeister and propose specific solutions.

Seznam použité literatury

- APTEL, Michel a kol. *Stres při práci*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, 2003. ISBN 80-903066-7-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- FURNHAM, Adrian, GUNTER, Barrie. *Corporate Assessment*. London: Routledge, 1993. ISBN 0-415-08118-1.
- GILBERTOVÁ, Sylva, MATOUŠEK, Oldřich. *Ergonomie: Optimalizace lidské činnosti*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0226-6.
- KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-121-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-551-2.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Pracovní stres a zdraví*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2003.
- MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.
- MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984. ISBN 14-400-84.
- MLČÁK, Zdeněk. *Psychologie zdraví a nemoci*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004.
- MÜLLEROVÁ, Lenka Hajerová, ŠIMEK, Zdeněk. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- SAHLER, Benjamin a kol. *A guide to the businesscase for mental health*. Essen: BKK Bundesverband, 2009.
- ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5 .

Internetové zdroje:

WHO. *Mental health: a state of well being* [online]. 2011-10--- [cit. 2012-07-03]. Dostupné na:
http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/index.html