

**Závěrečná práva
z realizace
klíčové aktivity č.
5**

Název Klíčové aktivity projektu:	STRES, VYHOŘENÍ, PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ
Bipartitní platforma:	Polygrafie

Zpracovatelé:

Pavel Levý

Antonín Pokorný

Mgr. Michaela Sazamová



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah:

Úvod.....	3
Stres.....	3
Syndromu vyhoření	5
Analýza projektu.....	8
Způsob zapojení a přínos cílové skupiny do řešení KA.....	9
Vybraná témata pro tematická setkání dle závěrů vstupní analýzy	9
OPATŘENÍ - Nalezení způsobu, jak stresory eliminovat.....	10
Identifikace rizikových skupin.....	13
Zhodnocení projektu.....	17
Závěr	17

Úvod

Stres a neustálý tlak na výkon v práci, ale i doma, strach ze selhání a z toho, že již nebudu schopen dostát požadavkům okolí – to jsou některé z faktorů, které vedou u mnoha dříve výkonných a schopných lidí k tomu, že se cítí náhle slabí, frustrovaní a zcela vyčerpaní.

„Špatně spím, cítím se unavený/á, vyhořelý/á a nejistý/á. To, co mi dřív dělalo radost, mě už jen vyčerpává...“

Tyto symptomy napovídají, že se nejedná o běžnou únavu, ale o jednu ze spektra stresových poruch, která je širší veřejnosti známá jako **Burnout syndrom – syndrom vyhoření**.

Stres

Drobné stresy se v dnešní době vyskytují v každodenním životě. Jízda do práce v přeplněných dopravních prostředcích, pomalu ubíhající fronty v obchodech a čekání při vyřizování na úřadech, problémy v rodině, nedostatek finančních prostředků. Existují i mnohem závažnější stresové události, kterým člověk nezabrání, jako je ztráta blízké osoby, problémy v zaměstnání, ztráta zaměstnání, rozvod, závažná nemoc a celá řada dalších. ***„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, J. Jak zvládat stres. 1. vyd. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 807169-121-6.

Stres nemusí být vždy škodlivý, určitá dávka stresu je pro náš život důležitá, neboť způsobuje zmobilizování sil.

Pozitivní stres – eustres je psychosomatická reakce organismu na kladné emoční prožitky jako např. radost z vítězství, dosaženého cíle apod. Tato reakce je krátkodobá.

Negativní stres – distres je intenzivně prožívaný a negativně na organismus působící, osobnost jedince škodlivě zatěžuje. Distres pramení velmi často z pocitu přetížení, zoufalství, bezmocnosti a ztrát.

Míru škodlivosti stresu určuje především jeho velikost, intenzita, dlouhodobost a nadměrnost, která je však individuální u každého jedince.

Chronický stres – je výsledek schopnosti nervového systému sčítat negativní emoční napětí z jedné stresující situace s napětím, které vzniká v situaci zcela odlišné a je často způsobeno jinými podněty.

Příčiny stresu

Příčiny stresu označujeme jako **stresory**, tedy vlivy, které negativně působí na člověka.

Stresory dělíme podle:

- povahy,
- délky působení,
- velikosti,
- zdroje působení.

příčiny stresu podle povahy:

Fyzikální faktory – hluk zejména při obsluze tiskových a knihařských strojů, v létě vysoké teploty, pracoviště umístěné v blízkosti východu z haly trpí průvanem.

Biologické faktory – práce s barvami, laky a dalšími chemikáliemi (tisk) a lepidly (knihárna), nebezpečí úrazu při obsluze strojů a zařízení (prepress, tisk i knihárna).

Psychologické faktory – nízké mzdy zejména na knihárně a v pomocných profesích, tlak na dodržování vysoké kvality práce a vysokou rychlost (všechny profese).

Sociální faktory – nedostatek spánku (tiskaři 12 hodinové směny), občasná konflikty na pracovišti, přesčasy a nepravidelné střídání směn.

příčiny stresu podle délky působení:

Krátkodobé – bolesti zad a kloubů (zejména na knihárně), přerušování práce kvůli chybám nebo špatné organizaci práce.

Dlouhodobé – problémy ve vztazích s partnery či v rodině a nemožnosti organizování osobního života kvůli přesunům směn (týká se prepressu, tisku i knihárny).

příčiny stresu dle velikosti vlivů:

Mikrostresory – drobnosti od komplikací v dopravě na směny až po např. chybějící toaletní papír na WC, které svou kumulací u některých pracovníků mohou způsobit výkyvy v náladě, frustraci nebo zvýšené agresivitě, kterou si vybíjí na svém okolí.

Makrostresory – dlouhodobě působící a neustále se opakující problémy např. při přísunu materiálu pro zpracování (tisk, knihárna) nebo spolupráce s konfliktním kolegou.

příčiny stresu podle zdroje působení:

Vnitřní příčina stresu – toto je individuální podle typu osobnosti každého pracovníka a toho jak zvládá vnější podněty (strach z neznáma, z budoucnosti, ze změny).

Vnější příčina stresu – hlavně u nekvalifikovaných pracovníků a pomocného personálu jsou to např. exekuce majetku, u některých rozvod nebo úmrtí partnera.

Syndromu vyhoření

„Stav tělesného, citového a duševního vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato emocionální náročnost vzniká nejčastěji spojením velkého očekávání a s dlouhodobými situačními stresy.“

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak neztratit nadšení. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-5513.

Příznaky syndromu vyhoření bychom rozhodně neměli přehlížet. Stresová porucha totiž většinou neodezní sama od sebe. Intenzita negativních pocitů vzrůstá, zdroje psychické energie se vyčerpávají čím dál více.

Většina neodborné veřejnosti se domnívá, že syndrom vyhoření postihuje pouze manažery, záchranáře či pracovníky dalších exponovaných profesí. Moderní výzkumy ukazují, že příčinou vzniku této stresové poruchy je v první řadě tlak na nadměrný výkon a strach ze selhání. Proto syndrom vyhoření může postihnout i kterékoliv profese v polygrafickém průmyslu.

Syndrom vyhoření je tvořen řadou symptomů v oblasti psychické, fyzické a sociální – důraz je kladen více na psychické příznaky a způsoby chování než na tělesné příznaky. Je uváděn nejčastěji v souvislosti s výkonem určitého povolání, zejména s profesemi obsahujícími jako

podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“. Příznaky syndromu se vyskytují u jinak psychicky zcela zdravých lidí.

Důsledky vyhoření se dostávají postupně. Vyhoření je dynamický jev, který má svůj zdroj, průběh a vyvrcholení. Ve své extrémní podobě syndrom vyhoření představuje hraniční bod. Dostane-li se člověk za něj, jeho schopnost zvládat požadavky je podstatně snížena. Vyhoření může být mimořádně bolestivým a tíživým zážitkem. Ale pokud se s ním moudře zachází, dá se překonat.

Příčiny syndromu vyhoření - rizikové situace

- dlouhodobé přetížení a nedostatek odpočinku
- nedostatek příležitostí k rozvoji tvůrčích schopností
- vysoké požadavky na úkor bolestných ztrát
- výdej převažuje příjem
- vysoké emoční nasazení (angažovanost)
- pocit bezmoci, nedostatečné nebo nejasné kompetence
- nedostatek respektu, málo uznání a pochvaly
- problém říci NE
- narušené mezilidské vztahy, dlouhotrvající konflikty
- opakovaný neúspěch či odmítnutí
- hraniční termíny, důraz na přesnost a výkon
- perfekcionalismus, vysoké nároky na sebe a svůj výkon
- dlouhodobý „boj s drakem“

Důsledky syndromu vyhoření

Chronická únava - v počátečních fázích nedostatek energie a únava. V posledních fázích fyzická a emocionální vyčerpanost a strach z toho, co přijde zítra.

Nespavost - v počátečních fázích potíže s usínáním nebo poruchou spánku v jednom nebo dvou dnech týdně. V pozdější fázi nespavost proměnlivá. Většinou čím větší vyčerpanost, tím větší nespavost.

Zapomínání / zhoršená koncentrace a pozornost - nedostatek pozornosti a mírná zapomínání. Později se problémy mohou dostat do bodu, kdy člověk nemůže dodělat svou práci a vše se začne hroutit.

Tělesné příznaky - bolest na hrudi, palpitace srdce, dušnost, gastrointestinální bolest, závratě, mdloby, nebo bolesti hlavy (všechny příznaky by měly být lékařsky hodnoceny).

Častější nemoci a ztráta chuti k jídlu - tělo je vyčerpané, imunitní systém se stává oslabeným, což zapříčiňuje infekce, nachlazení, chřipku a další imunitní problémy. To může být i jeden z faktorů přispívajících k onemocnění Covid-19. V počátečních fázích člověk vynechá pár jídel. V pozdějších fázích může dojít k téměř úplné ztrátě chuti a velkým ztrátám na váze.

Úzkost - na začátku může dojít k mírným příznakům napětí, obav a otupělosti. V pozdější fázi může být úzkost natolik vážná, že narušuje schopnost pracovat produktivně a může způsobit problémy v osobním životě.

Smutek - v počátečních fázích člověk cítí smutek, beznaděj a v důsledku toho pocit viny a bezcennosti. V nejhorším případě se člověk cítí v pasti, v těžké depresi a s pocitem, že svět by byl bez něj lepší. Pokud je deprese v tomto bodě, měl by člověk okamžitě vyhledat odbornou pomoc.

Zlost - zpočátku to může být napětí mezi lidmi a podrážděnost. V pozdějších fázích to může být následováno zoufalými výbuchy a vážnými hádkami a excesy doma i na pracovišti. Pokud se hněv dostává do bodu, kdy má člověk myšlenky na násilné činy vůči rodině nebo spolupracovníkům, je nutné vyhledat okamžitou odbornou pomoc.

Ztráta radosti - zpočátku se ztráta radosti může zdát velmi mírná, jako například, že člověk nechce jít do práce nebo touží odejít. Bez odborné pomoci se ztráta radosti může vztahovat na všechny oblasti vašeho života, včetně volného času. V práci dochází k vyhýbání se projektům a dochází k hledání způsobů, jak uniknout práci jako celku.

Pesimismus - ztráta motivace, důvěra ve spolupracovníky i členy rodiny. Pocit, že se na nikoho nelze spolehnout.

Izolace - nechť jít ven, na oběd, pocit, že se člověk chce zamknout doma. V pozdějších fázích nechť s kýmkoliv mluvit.

Analýza projektu

Identifikace konkrétních stresových faktorů

příčiny stresu podle povahy:

Fyzikální faktory – hluk zejména při obsluze tiskových a knihařských strojů, v létě vysoké teploty, pracoviště umístěné v blízkosti východu z haly trpí průvanem.

Biologické faktory – práce s barvami, laky a dalšími chemikáliemi (tisk) a lepidly (knihárna), nebezpečí úrazu při obsluze strojů a zařízení (prepress, tisk i knihárna).

Psychologické faktory – nízké mzdy zejména na knihárně a v pomocných profesích, tlak na dodržování vysoké kvality práce a vysokou rychlost (všechny profese).

Sociální faktory – nedostatek spánku (tiskaři 12 hodinové směny), občasné konflikty na pracovišti, přesčasy a nepravidelné střídání směn.

příčiny stresu podle délky působení:

Krátkodobé – bolesti zad a kloubů (zejména na knihárně), přerušování práce kvůli chybám nebo špatné organizaci práce.

Dlouhodobé – problémy ve vztazích s partnery či v rodině a nemožnosti organizování osobního života kvůli přesunům směn (týká se prepressu, tisku i knihárny).

příčiny stresu dle velikosti vlivů:

Mikrostresory – drobnosti od komplikací v dopravě na směny až po např. chybějící toaletní papír na WC, které svou kumulací u některých pracovníků mohou způsobit výkyvy v náladě, frustraci nebo zvýšené agresivitu, kterou si vybíjí na svém okolí.

Makrostresory – dlouhodobě působící a neustále se opakující problémy např. při přísunu materiálu pro zpracování (tisk, knihárna) nebo spolupráce s konfliktním kolegou.

příčiny stresu podle zdroje působení:

Vnitřní příčina stresu – toto je individuální podle typu osobnosti každého pracovníka a toho jak zvládá vnější podněty (strach z neznáma, z budoucnosti, ze změny).

Vnější příčina stresu – hlavně u pracovníků knihárny nebo pomocného personálu v tisku jsou to např. exekuce majetku, u některých rozvod nebo úmrtí partnera.

Způsob zapojení a přínos cílové skupiny do řešení KA

Cílová skupina byla zapojena do účasti na ověřování v praxi, získávání informací pomocí rozhovorů, dotazníku a na pravidelných schůzkách.

Vybraná témata pro tematická setkání dle závěrů vstupní analýzy

- Neverbální komunikace I., II., III. – jak rozpoznat problém, stresovou situaci, možnost vzniku syndromu vyhoření, jak předcházet těmto situacím
- Hádka na pracovišti – efektivní řešení hádky
- Fyziognomie I., II. – rozpoznání osoby, která může způsobit stresovou situaci ve skupině

OPATŘENÍ - Nalezení způsobu, jak stresory eliminovat

příčiny stresu podle povahy:

fyzikální faktory

- hluk zejména při obsluze tiskových a knihařských strojů

opatření: vybavení ochrannými pomůckami a kontrola jejich používání (sluchátka, špunty do uší), možnost zavést kratší pravidelné přestávky a klidové zóny

- v létě vysoké teploty

opatření: ventilátory, osvěžovače, prověření možnosti odvodu a využití tepla (tepelné čerpadlo)

- pracoviště umístěné v blízkosti východu z haly trpí průvanem.

opatření: důsledné zavírání vchodu, instalace plent nebo závěsů

biologické faktory

- práce s barvami, laky a dalšími chemikáliemi (tisk) a lepidly (knihařna)

opatření: fasování roušek, respirátorů, odvětrávání místnosti, pravidelné lékařské prohlídky

- nebezpečí úrazu při obsluze strojů a zařízení (prepress, tisk i knihařna)

opatření: pravidelná kontrola bezpečnosti práce, pravidelné proškolení, namátkové kontroly, bezpečnostní čidla a ochranné pomůcky, vizualizace správných a nesprávných pracovních postupů

psychologické faktory

- nízké mzdy zejména na knihařně a v pomocných profesích

opatření: zvýšení platů v těchto oblastech, tam, kde je to možné, zavést změnu z hodinové mzdy na mzdu navázanou na odvedený výkon, dorovnávání platu výhodami (sodexo pasy na rekreaci nebo na rehabilitaci), dodatečné finanční prémie za mimořádný výkon, obrátit se na odborovou organizaci Typografická Beseda pro vyjednání možnosti vyšších platů

- tlak na dodržování vysoké kvality práce a vysokou rychlost (všechny profese)

opatření: kvalitu práce dodržet za lepších podmínek, snížit rychlost prováděné práce, motivovat ke zlepšování pracovních postupů

sociální faktory

- nedostatek spánku (tiskaři 12 hodinové směny)

opatření: u 12 hodinových směn zajistit delší nebo více přestávek s možností místnosti na odpočinek nebo občerstvení (byla již zřízena), nepřesouvat směny (eliminovat narušování pravidelného rytmu střídání směn), obrátit se na odborovou organizaci Typografická Beseda pro vyjednání delších přestávek, zajištění místnosti pro odpočinek

- občasné konflikty na pracovišti

opatření: okamžité a efektivní řešení všech konfliktů nadřazeným pracovníkem, možnost využití psychologa nebo mediátora

příčiny stresu podle délky působení:

Krátkodobé

- bolesti zad a kloubů (zejména na knihárně)

opatření: příspěvky na rehabilitaci, u ohrožených skupin častější preventivní prohlídky u lékaře

- přerušování práce kvůli chybám

opatření: zlepšit způsob zaškolování a větší kontrola s informacemi hned na místě problémů, další opatření v rámci mezioperačních kontrol kvality

- špatná organizaci práce

opatření: zlepšit efektivitu a organizaci práce, využít znalosti studentů VŠ v oblasti logistiky – spolupráce na projektech

Dlouhodobé

- problémy ve vztazích s partnery či v rodině a nemožnosti organizování osobního života kvůli přesunům směn (týká se prepressu, tisku i knihárny)

opatření: příspěvek na rodinnou rekreaci, zefektivnění organizace směn

příčiny stresu dle velikosti vlivů:

mikrostresory

- drobnosti od komplikací v dopravě na směny

opatření: předávat dopravcům náměty na změny v dopravní obslužnosti, nelze zcela eliminovat a odstranit, je to součástí běžného života, možnost pokusit se přizpůsobit pracovní dobu možnostem v dopravě

- např. chybějící toaletní papír na WC, které svou kumulací u některých pracovníků mohou způsobit výkyvy v náladě a frustraci

opatření: vytipovat konkrétní problémové oblasti a vytvořit lepší podmínky v zázemí pracoviště

makrostresory

- dlouhodobě působící a neustále se opakující problémy např. při přísunu materiálu pro zpracování (tisk, knihárna):

opatření: konzultovat s vedením a zajistit plynulost provozu, zkusit spolupráci s VŠ na optimalizaci logistických toků

- spolupráce s konfliktním kolegou

opatření: vytipovat konfliktní pracovníky a jejich vedoucí proškolit, jak s nimi jednat (zajištění externího školitele nebo školení v oboru psychologie a asertivní komunikace)

příčiny stresu podle zdroje působení:

Vnitřní příčina stresu

- toto je individuální podle typu osobnosti každého pracovníka a toho jak zvládá vnější podněty (strach z neznáma, z budoucnosti, ze změny)

opatření: vytipovat konkrétní problémové pracovníky a zajistit jim pomoc psychologa - školení v oboru zvládání stresu a asertivní komunikace)

Vnější příčina stresu

- hlavně u nekvalifikovaných pracovníků nebo pomocného personálu jsou to např. exekuce majetku, u některých rozvod nebo úmrtí partnera

opatření: nelze ovlivnit zaměstnavatelem, možnost vyhledat odbornou pomoc

Identifikace rizikových skupin

Stresory související s charakteristickými rysy vykonávaných úkolů či činností

- Monotónní práce s nároky na bezchybnost - týká se především pracovníků na knihárně (kontrola kvality manuálů, obsluha falcovaček, nakladačky na linkách pro vazby a snášení). Až na výjimky tuto práci vykonávají ženy

opatření: krátké přestávky a střídání pracovních pozic/pracovišť

- Práce pod časovým tlakem

opatření: dokonalá organizace práce, především předcházejících činností, větší využívání automatizace

- Práce na směny se týká všech pracovních pozic v prepressu, tisku i na knihárně

opatření: nelze eliminovat

- V prepressu jsou důvodem stresu přetížení v důsledku předchozího omezení počtu pracovníků

opatření: přesná a konkrétní analýza činnosti a potřebného počtu pracovníků, který zajistí pracovní proces bez zbytečného stresu

- Nutnost neustálého doplňování znalostí a vědomostí s ohledem na obměnu a pořízování nových programů pro práci

opatření: pravidelná odborná školení při změně programů a nových postupů, ideálně přímo od autorů nebo dodavatelů

- Zejména u tiskařů pak ještě odpovědnost za svěřené vybavení – stroje v hodnotě několika desítek milionů korun

opatření: pravidelná školení obsluhy strojů

Stresory vznikající působením faktorů a podmínek, za nichž jsou úkoly a činnosti vykonávány

- Jak v tisku, tak na knihárně jsou velkým stresorem poruchovost některých strojů (stáří, práce v nepřetržitém provozu)

opatření: vytvoření návrh změny strojního vybavení předložit vedení, v případě investice dávat přednost novému vybavení s garantovanou zárukou a servisem

- tiskové stroje vytvářejí teplo a v létě teploty na hale nezřídka stoupají nad 30 stupňů

opatření: instalace klimatizace, časté větrání, fukary, osvěžovače

- tiskaři pracují s chemikáliemi, které při neopatrnosti mohou způsobit poškození zdraví
opatření: používání ochranných pomůcek, častější školení bezpečnosti práce

- V prepresu zase pracovníci dlouhodobě pracují na počítačích a vyzařování monitorů nepůsobí dobře na jejich psychiku

opatření: častější přestávky v práci, technika „oční gymnastiky“, zajistit pracovníkům ochranné filtry na počítače

Stresory sociální

- V tisku a hlavně na knihárně je v důsledku zaměstnávání agenturních pracovníků (cizinci, pracovníci bez obvyklých hygienických návyků, jazyková bariéra) zhoršené sociální klima a narušené vztahy

opatření: klást větší důraz na zaškolení agenturních pracovníků, proškolení i v sociálních (hygienických) dovednostech, zajištění interního slovníku technických výrazů a popisu postupů, požadovat na každé směně pracovníka agentury, který je schopen tlumočit a není zároveň jako zaměstnanec-obsluha stoje, zavést vizualizaci pracovních i hygienických postupů

- Občas dochází ke konfliktům kvůli nepochopení pracovních pokynů

opatření: proškolení vedoucích pracovníků v efektivní komunikaci, ujistění vedoucích pracovníků, že všichni zcela pochopili zadání práce, následně po započetí práce kontrolovat první výrobky, aby byla včas rozpoznána případná chyba

- U části pracovníků, kteří jsou v exekuci, chybí motivace k pracovním výkonům a to vede k nerovnoměrnému rozložení práce (nejvíce na knihárně a u pomocného personálu)

opatření: nelze zcela eliminovat, možnost osobního pohovoru a návrh možnosti řešení osobních (finančních) problémů přes neziskové organizace (člověk v tísní), které mohou s problémy pomoci

- Nedostatek mistrů (nemocnost nebo odchod ze zaměstnání) vedou k horší organizaci práce

opatření: analýza a předložení návrhu správného počtu mistrů, náborové příspěvky, benefity

- Problémy mezi nováčky a pracovníky s dlouholetou zkušeností

opatření: zavádět mentoring (mentoring představuje metodu, jak vést zaměstnance, profesně a sociálně je rozvíjet. Zpravidla probíhá mezi dvěma osobami - zkušeným a nováčkem, za účelem předávání zkušeností a rad)

- Mezigenerační problémy a vzájemná komunikace mezi mladšími a staršími pracovníky

opatření: společné akce pro mladší a starší pracovníky, při nichž se více poznají mimo pracoviště (sportovní nebo kulturní akce)

- Fluktuace mladých (všech) zaměstnanců z důvodu: pracovník zvolil špatný obor, není spokojený s finančním ohodnocením, práci přišel jen zkusit, nemá možnost profesního růstu, nevyhovuje mu směnnost provozů

opatření: jasně nadefinovaná pracovní náplň při nábore nových pracovníků, jasně stanovené finanční ohodnocení, benefity po ukončení zkušební doby, růst platu – odměna za odpracované roky

Zhodnocení projektu

Zmírnění nebo odstranění některých stresorů bude mít přímý vliv na ekonomiku firmy, zvláště snížení zmetkovitosti, zvýšení výkonu, snížení vícenákladů za prostoje a nadbytečnou manipulaci s materiálem. Řádově půjde o jednotky milionů korun ročně.

Investice do lepšího vybavení mohou pozitivní ekonomický efekt v budoucnu jen posílit.

Závěr

Syndrom vyhoření je proces, který **zasahuje** nejen **do osobnosti daného člověka**, ale celého okolí (rodina, zaměstnání, přátelé). Je to poměrně častý jev na pracovištích různých oborů. Přináší vážné komplikace, na které všichni od vyhořelého, přes kolektiv zaměstnanců, zaměstnavatele až po klienty doplácí. Jako nejlepší řešení je vždy **prevence**.