



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**PODPORA ZDRAVÍ  
NA PRACOVÍŠTI**

## **Odborná studie**

realizovaná v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů při podpoře zdraví zaměstnanců na pracovišti v době 4. průmyslové revoluce“, registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/18\_09/0010571 financovaného Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Poskytovatel dotace: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Příjemce dotace: Asociace samostatných odborů (ASO)

Partner projektu: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (KZPS ČR)

Téma studie:

# **Formy podpory zdraví na pracovišti a s tím související opatření**

Zpracovala expertní skupina ve složení:

Mgr. Petr Hanuš

Bc. Vít Jásek

Praha 2019



# Obsah

## 1. Úvod

- 1.1. Zdraví
- 1.2. Zdraví na pracovišti
- 1.3. Nové výzvy v období 4. průmyslové revoluce

## 2. Podpora duševního zdraví na pracovišti

- 2.1. Co je duševní zdraví a jeho rizika
- 2.2. Rizika pro duševní zdraví v období 4. průmyslové revoluce
- 2.3. Relaxace a řízený odpočinek na pracovišti
  - 2.3.1. Nástroje pro řízený odpočinek a relaxaci na pracovišti
- 2.4. Zaměstnanecké benefity a Cafeteria
  - 2.4.1. Priority v období 4. průmyslové revoluce
  - 2.4.2. Cafeteria jako nástroj personalizace
- 2.5. Odpočinek, přestávky v práci a dovolená
  - 2.5.1. Dovolená
  - 2.5.2. Nástroje a opatření v oblasti odpočinku
- 2.6. Zajištění občerstvení na pracovišti
  - 2.6.1. Nástroje podpory zdraví formou zdravého občerstvení
- 2.7. Prevence stresu
  - 2.7.1. Metoda prevence stresu
  - 2.7.2. Nástroje k prevenci stresu na pracovišti
  - 2.7.3. Nástroje k předcházení stresu pro jednotlivce
- 2.8. Prevence deprese
  - 2.8.1. Nástroje a opatření k prevenci deprese
- 2.9. Prevence syndromu vyhoření
  - 2.9.1. Nástroje prevence syndromu vyhoření
- 2.10. Prevence alkoholismu a jiného závislostního chování
  - 2.10.1. Rizika spojená s konzumací alkoholu na pracovišti
  - 2.10.2. Pravidla užití alkoholu na pracovišti
  - 2.10.3. Léčba alkoholismu
  - 2.10.4. Pozitivní využití návykových látek
  - 2.10.5. Nástroje prevence alkoholismu a závislostního chování
- 2.11. Duševní zdraví a osoby se zdravotním postižením na pracovišti
  - 2.11.1. Osoby se zdravotním postižením (OZP) v organizacích
  - 2.11.2. Lidé s poruchou autistického spektra (PAS)
  - 2.11.3. Specifika osob s autismem
  - 2.11.4. Nástroje podpory zdraví při zaměstnávání OZP

### **3. Podpora psychosociálního zdraví na pracovišti**

- 3.1. Vztahy na pracovišti v období 4. průmyslové revoluce
- 3.2. Kontinuální vzdělávání
- 3.3. Vztahy na pracovišti
- 3.4. Zdravá pracovní atmosféra
- 3.5. Uznání a pochvala, vděčnost, ocenění a oslava
- 3.6. Poskytování zpětné vazby a kritika
- 3.7. Nástroje podpory psychosociálního zdraví

### **4. Podpora fyzického zdraví na pracovišti**

- 4.1. Age Management
- 4.2. Fyzické zdraví v období 4. průmyslové revoluce
- 4.3. Nástroje podpory fyzického zdraví

### **5. Podpora environmentálního zdraví na pracovišti**

- 5.1. Proč jsou životní prostředí a ekologie na pracovišti důležité
- 5.2. Environmentální zdraví v období 4. průmyslové revoluce
- 5.3. Elektromagnetický smog
- 5.4. Hluk na pracovišti
- 5.5. Světlo na pracovišti
- 5.6. Vzduch na pracovišti
- 5.7. Ekologické pracoviště
- 5.8. Nástroje podpory environmentálního zdraví

### **6. Podpora duchovního zdraví na pracovišti**

- 6.1. Úvod
- 6.2. Poptávka po duchovních hodnotách v období 4. průmyslové revoluce
- 6.3. Proč je podpora duchovního zdraví důležitá
- 6.4. Nástroje podpory duchovního zdraví na pracovišti

### **7. Závěr**



# 1. Úvod

Základním záměrem předkládané studie je studium aktuálních **témat podpory zdraví v souvislosti se 4. průmyslovou revolucí**. Studie čerpá geograficky z informací a nových poznatků celého vyspělého světa, zejména však ze států Evropské unie a České republiky. Cílem je představit problémy a témata, která jsou aktuální, a nalézt seznam konkrétních opatření a nástrojů, která je umožní řešit. Studie prezentuje takové nástroje a opatření, která dokážou vnést do současného (českého) pojetí podpory zdraví na pracovišti prvek inovace a nutné transformace.

V úvodu se studie věnuje vytipováním základních rizik zdraví na pracovišti v období tzv. 4. průmyslové revoluce, na které je nutné organizace upozornit nebo jim téma zdůraznit a tím přinášet do povědomí.

Hlavní část studie je následně rozdělena do **pěti základních částí**. První část se věnuje Podpoře duševního zdraví, která je s ohledem na svou podstatu nejdůležitější a nejrozsáhlejší kapitolou studie. Zabývá se vytipovanými aktuálními problémy a tématy související s duševním zdravím. Druhá část se věnuje Podpoře psychosociálního zdraví, které vnímáme jako podporu zdravých vztahů nejenom na pracovišti, ale zejména mimo něj (jak může organizace podpořit dobré rodinné vztahy?, dobrou síť sociální podpory? apod.). Třetí část se věnuje Podpoře fyzického zdraví. Hlavním tématem podpory fyzického zdraví nového věku je „Ageing“<sup>1</sup> a „Age Management“<sup>2</sup>. Autoři studie se domnívají, že v současné době ekologických globálních témat je nutné začít se zabývat také tématy související s Podporou environmentálního zdraví. Zátěž plynoucí z nezdravého pracovního prostředí může mít dalekosáhlé dopady na zdraví zaměstnanců. Jedná se jednoznačně o téma související se společenskou odpovědností organizací v širším záběru. Do této kapitoly patří například téma podpory výstavby zelených relaxačních zón (na střeších budov

---

<sup>1</sup> Termín „Ageing“ odkazuje na aktuální fenomén stárnutí populace a změnu v demografickém vývoji zejména na území Evropské unie.

<sup>2</sup> Termín „Age Management“ odkazuje na řízení a zvládání fenoménu stárnutí populace v rámci organizací, kterých se tento jev dotýká.

atd.) nebo politiky zákazu používání plastových nádob<sup>3</sup> (barely s vodou, automaty na kávu atd.). Poslední kapitolou je Podpora duchovního zdraví. Jedná se o zcela nové téma a do studie je zařazeno s ohledem na zvyšující se požadavky na rozvoj duchovních témat ze strany jednotlivců (zaměstnanců). Součástí každé kapitoly je snaha o co nejlepší mapování a soupis návrhů konkrétních nástrojů a opatření podpory zdraví, která mohou být pro organizace na prahu 4. průmyslové revoluce **přínosná**.

Závěr studie shrnuje nejdůležitější poznatky a odpovídá na otázku, jaké jsou základní témata podpory zdraví na pracovišti na prahu 4. průmyslové revoluce a **upozorňuje na nutnost strategického řízení a plánování podpory zdraví na pracovišti**. Hlavní přínosy a zisky získává i v krátkodobém i dlouhodobém horizontu sama organizace.

## Zdraví

### Přehled pojmů:

- stav úplné vnitřní pohody
- tělesná, duševní a sociální oblast
- individuální přístup
- rovnováha

Definice zdraví Světové zdravotnické organizace (WHO) je nejznámější definicí, která je k dispozici od roku 1946: „Zdraví je stav **úplné tělesné, duševní a sociální pohody**, a nikoli jen nepřítomnost nemoci nebo vady.“<sup>4</sup> Odkazuje tak na fakt, že se jedná o pozitivní vnímání všech tří aspektů jednotlivce tj. jak fyzické, psychické, tak i sociální oblasti, jako jsou naplňující mezilidské vztahy.

Pojem zdraví z hlediska celostních medicín klade důraz na balanc **ve všech** aspektech lidského života. Zároveň se zde pracuje s relativním pojetím nastavování této rovnováhy. Co je pro někoho nadměrné (vychýlení k jedné straně), může být pro jiného nedostatečné (vychýlení ke druhé straně). Proto je nutné se dívat a posuzovat

<sup>3</sup> Používání plastů s obsahem velice toxických látek (ftaláty, BPA, olovo, rtuť, kadmium, dioxiny) má přímý vliv na zdraví zaměstnanců na pracovišti. Plasty jsou již v dnešní době definované jako největší zdroj otravy bisfenolem A (BPA) (způsobuje rakovinu, endokrinní nemoci, autoimunní onemocnění, únavový syndrom aj.).

<sup>4</sup> WHO (1946), Ústava Světové zdravotnické organizace in WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Pokyny [online]. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet>, str. 8.

nástroje podpory zdraví u každého jednotlivce zcela **individuálně**. Do oblastí ovlivňující lidské zdraví patří v celostní medicíně i rovnováha typů potravin, rovnováha přírodních živlů (příliš mnoho horka může uškodit úplně stejně jako nedostatek spánku atd.), rovnováha pracovní činnosti s odpočinkem, rovnováha prožívaných emocí (příliš mnoho smutku může škodit stejně jako příliš mnoho radosti), dále bere na vědomí působení exogenních činitelů jako jsou chemické látky, různé druhy záření (elektromagnetické, jaderné) atd. Důležitý poznatek několika tisíců let zkušeností s lidským zdravím vede k poznání, že důležitý je stav, který daný jedinec sám vnitřně zažívá jako **rovnováhu**. Výše zmíněná definice WHO, de facto definuje, jak se člověk v takové rovnováze cítí – jde o stav úplné vnitřní pohody.

## Zdraví na pracovišti

### Přehled pojmů:

- kombinace úsilí jedinec a organizace
- propojování - komplexní přístup
- spoluvytváření
- osobní rozvoj
- přínosy

Evropská síť pro podporu zdraví na pracovišti definuje podporu zdraví na pracovišti jako **kombinaci úsilí ze strany zaměstnavatele, zaměstnanců a společnosti**, se záměrem zlepšovat pohodu a zdraví lidí v pracovním procesu. Zvláštní důraz je kladen na zlepšení organizace práce a pracovního prostředí, větší zapojení pracovníků do spoluvytváření jejich pracovního prostředí a podporu osobního rozvoje a zlepšování profesních dovedností.<sup>5</sup>

Tradičně bývaly koncepce bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podpory zdraví na pracovišti pojímány odděleně, přičemž podpora zdraví na pracovišti se zaměřovala především na životní styl a zdravé chování pracujících. V průběhu času se koncepce podpory zdraví na pracovišti rozšířila i na oblast duševní a fyzické pohody v souvislosti s organizací práce, a tyto dvě koncepce se začaly vzájemně stále více přibližovat. Vědecké poznatky a zkušenosti z praxe poukazují na to, že **komplexní**

<sup>5</sup> Zdraví prospěšné pracoviště. [www.eguides.osha.europa.eu](http://www.eguides.osha.europa.eu) [online]. Dostupné z: [https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ\\_cs/co-je-podpora-zdrav%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti](https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ_cs/co-je-podpora-zdrav%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti), str. 1.

**přístup** a postupy, které zároveň řeší pracovní prostředí (materiální a organizační) a potenciální zdravotní rizika pro jednotlivce, jsou mnohem účinnější ve vztahu k prevenci vzniku onemocnění a podpoře bezpečnosti a ochrany zdraví. Naše studie se proto zabývá všemi těmito oblastmi – duševní, fyzickou, sociální, environmentální, ale i oblastí duchovního rozvoje, která se v posledních letech ukazuje jako klíčová.

Vytvořením prostředí, které je zdraví prospěšné, má své **přínosy** jak pro pracovníky, tak pro organizaci. Mezi základní přínosy podpory zdraví na pracovišti patří<sup>6</sup>:

- lepší zdravotní stav a pohoda zaměstnanců zvyšuje jejich odolnost
- snížení počtu zameškaných dní v důsledku pracovní neschopnosti
- snížení fluktuace a odchodu ze zaměstnání
- zlepšení vztahů na pracovišti a zvýšení loajality vůči organizaci
- zlepšení pracovní morálky a atmosféry na pracovišti
- zvýšení produktivity a výkonnosti
- snížení počtu chorob související s prací, snížení pracovních úrazů<sup>7</sup>
- zlepšení image celé organizace na trhu práce a pro partnery

## Nové výzvy v období 4. průmyslové revoluce

### Přehled pojmů:

- Průmysl 4.0.
- digitalizace
- proměna trhu práce
- proměna pracovního prostředí
- výzvy pro udržení zdraví
- duševní a psychosociální zdraví jako priorit
- společenská odpovědnost

Myšlenka 4. průmyslové revoluce má kořeny ve strategickém řízení EU. Ministerstvo průmyslu a obchodu proto reagovalo a přišlo s „Iniciativou Průmysl 4.0“, kde 4. průmyslovou revoluci definuje: „Průmysl a celá ekonomika prochází zásadními

<sup>6</sup> WHO (1946), Ústava Světové zdravotnické organizace in WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Pokyny [online]. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet>, str. 13.

<sup>7</sup> LIPŠOVÁ, Vladimíra a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. 2. přepracované vydání. Praha. [www.podnikpodporujicizdravi.cz](http://www.podnikpodporujicizdravi.cz) [online]. Státní zdravotní ústav ČR. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>, str. 4

změnami způsobenými zaváděním informačních technologií, kyberneticko-fyzických systémů a systémů umělé inteligence do výroby, služeb a všech odvětví hospodářství. Dopad těchto změn je tak zásadní, že se o nich mluví jako o **4. průmyslové revoluci**.<sup>8</sup>

Co nejjednodušeji bychom tedy mohli tuto revoluci definovat jako **digitalizaci průmyslu**. Zavádění technologických změn s prvky kyber-fyzických systémů a umělé inteligence přináší ohromný potenciál, ale na druhou stranu i velké změny a dopady celospolečenské. Velké změny přináší organizacím velké výzvy. S příchodem 4. průmyslové revoluce se předpokládají tyto změny na trhu práce, které ovlivní **pracovní prostředí**:

- změna ve skladbě profesí
- změny v definování jednotlivých pozic
- změna v rytmu práce (propojení vícero předešlých pozic s rozhodovací kompetencí a využíváním technologií)
- změna ergonomie práce
- postupující dematerializace
- tlak na výkon náročnějších úkolů
- změny v požadavcích na trhu práce (zvýší se nároky na kvalifikaci pracovníků)
- změna chápání jednotlivých procesů,
- změna v požadavcích na trh práce, kdy bude požadavek na vysoce kvalifikovaně generovat kreativnější práci pro lidi, protože tu jednoduchou mohou nahradit robotické systémy a stroje generovat lépe placené pracovní pozice
- častější vznik ad hoc týmů na řešení aktuálního problému – tlak na větší flexibilitu
- schopnost a možnost pracovat čím dál tím ve vícero profesích dálkově (z domu)
- stírání hranic mezi pracovní dobou a volným časem
- snižování sociálních interakcí a virtualizace pracovního procesu - propojování virtuálního sociálního kontaktu s kontaktem přímým a jeho ubýváním
- práce ve více digitalizovaném prostředí
- zavádění vysokorychlostního internetu celoplošně (tzv. 5G)

---

<sup>8</sup> Kolektiv autorů ČMKOS, 2017. Průmysl, vzdělávání, práce, společnost 4.0. Prezentace [online]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/68115943-Prumysl-4-0-vzdelavani-4-0-prace-4-0-a-spolecnost-4-0.html>, str. 3



- budování společensky odpovědných firem (environmentální a sociální témata)

**Základní výzvy** pro jednotlivce a organizace, které budou mít vliv na jejich zdraví v pracovním prostředí, se předpokládají:

- neustálé nároky na zvyšování kvalifikace formou dalšího vzdělávání nebo získávání mezioborových zkušeností (nutnost zvyšování psychické odolnosti, podpora kognitivních schopností)
- častější cestování k proškolení od kvalifikovanějších firem doma i v zahraničí (udržení psychosociálního zdraví, rodinné vztahy)
- práce s velkým množstvím a různého typu dat z informačních systémů (zvýšení nároků na koncentraci a kognitivní schopnosti)
- časté změny a nepředvídatost procesů klade důraz na odolnost (vůči stresu a syndromu vyhoření, depresi, patologických návykových poruch atd.)
- práce přímo s digitálními technologiemi zvyšuje unavitelnost fyzických orgánů, jako jsou oči a nervový systém (riziko rozvoje psychických onemocnění v krátké době, riziko rozvoje chronického únavového syndromu)
- práce s digitálními technologiemi zvýší potřebu následné mezilidské interakce v pracovní době i mimo pracovní dobu (důraz na podporu psychosociálního zdraví, zdravé podpůrné sociální sítě, rodinných vztahů)
- zvyšující se nárok na schopnost přizpůsobení (flexibilitu) a rychlost práce (zvyšování odolnosti, schopnost zvládat stres)
- schopnost pracovat v týmu a projektové myšlení (psychosociální zdraví, dobré pracovní klima a vztahy na pracovišti)
- nároky na inkluzivní myšlení a zvládnání překonávat kulturní a jazykové bariéry (psychosociální zdraví na pracovišti, otevřená a inkluzivní kultura, prevence šikany)
- různé formy výkonu práce např. možnosti pracovat z domu a skloubit tak péči například o zdravotně postižené dítě nebo rodiče (psychosociální zdraví, skloubení rodinných vztahů a práce, řešení problematiky tzv. sendvičové generace)
- jasné nastavování pracovních pravidel pro oddělení volného času a tím podporu času odpočinku a regenerace (duševní a psychosociální zdraví)
- jednoznačně rostoucí psychická zátěž (podpora duševního a psychosociálního zdraví)

- environmentální zdraví a vliv elektromagnetického smogu a digitálních technologií na duševní a fyzické zdraví (environmentální zdraví)
- nestálosti materiálního světa, všechno se rychleji proměňuje, rychlejší střídání zaměstnání, pracovních týmů, náplní práce atd. (duchovní zdraví)
- nestálost okolního světa a větší uvědomění si tohoto jevu (duchovní zdraví)

Z výše uvedeného vyplývá, že základním tématem podpory zdraví na pracovišti v období 4. průmyslové revoluce by měla být podpora duševního a psychosociálního zdraví. Nově, v souvislosti s rozvojem sociálně odpovědných organizací, by se měla věnovat péče otázkám zdraví duchovního a environmentálního. Oblast podpory fyzického zdraví by měla směřovat do oblasti Age Managementu.

## Seznam literatury a zdrojů

WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Pokyny [online]. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet>

Kolektiv autorů ČMKOS, 2017. Průmysl, vzdělávání, práce, společnost 4.0. Prezentace [online]. Materiál byl realizován v rámci projektu ČMKOS 2017 „§ 320a ZP I. – Průmysl, vzdělávání, práce, společnost 4.0, který je financován z prostředků státního rozpočtu ČR prostřednictvím MPSV ČR. Editor: Kašparová, Jana. Dostupné z: <https://docplayer.cz/68115943-Prumysl-4-0-vzdelavani-4-0-prace-4-0-a-spolecnost-4-0.html>

Zdraví prospěšné pracoviště. [www.eguides.osha.europa.eu](http://www.eguides.osha.europa.eu) [online]. Dostupné z: [https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ\\_cs/co-je-podpora-zdrav%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti](https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ_cs/co-je-podpora-zdrav%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti)

TŮMA, Ondřej, 2017. Očima expertů: Čtvrtá průmyslová revoluce. Co nám dá a co vezme? [www.penize.cz](http://www.penize.cz) [online]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/svetova-ekonomika/326519-ocima-expertu-ctvrta-prumyslova-revoluce-co-nam-da-a-co-vezme>

LIPŠOVÁ, Vladimíra a kol., 2016. Kritéria kvality podpory zdraví na pracovišti. 2. přepracované vydání. Praha. [www.podnikpodporujicizdravi.cz](http://www.podnikpodporujicizdravi.cz) [online]. Státní zdravotní ústav ČR. ISBN 978-80-7071-359-4. Dostupné z: <https://www.podnikpodporujicizdravi.cz/userfiles/kriteria-kvality-podpory-zdravi-na-pracovisti-1542891789536.pdf>

<https://zsbozp.vubp.cz/>  
<https://www.enwhp.org/>

## 2. Podpora duševního zdraví na pracovišti

### Co je duševní zdraví a jeho rizika

#### Přehled pojmů:

- stav pohody
- posilování odolnosti
- pozitivní emoce
- sociální zdraví
- psychické zdraví
- rizika pro duševní zdraví na pracovišti
- rizika osobní a sociální
- rizika vycházející přímo z pracoviště
- rizika enviromentální a společensko-hospodářská oblast
- nástroje podpory přímé a nepřímé

Dle Londýnské vysoké školy ekonomické, která zpracovávala příručku k podpoře zdraví na pracovišti<sup>9</sup>, je duševního zdraví „...**stav pohody**, pro který je příznačné, že se příslušná osoba **cítí dobře**, má vztahy, které ji naplňují, a je schopna se vyrovnat s problémy. Duševní zdraví má vliv na to, jak lidé přemýšlejí, komunikují, jak se učí a rozvíjejí se. Jestliže si jedinec uvědomuje stav vlastní pohody, **posiluje to jeho odolnost** a sebevědomí. To jsou stavební kameny úspěšného zapojení se do společenství, do společnosti, do profesního života a do vztahů obecně.“<sup>10</sup> Dle této příručky je člověk za úplně duševně zdravého, pokud dosáhl stavu pohody ve třech oblastech: 1. prožívá pozitivní emoce, 2. prožívá stav psychické pohody a nachází se ve 3. stavu sociální pohody. Stav pohody posiluje duševní odolnost vůči stresu vycházejícího ze setkávání se s rizikovými a problematickými faktory.

Rizika přinášející problémy a výzvy pro duševní zdraví mohou přicházet z pěti různých oblastí:

<sup>9</sup> WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Pokyny [online]. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet>

<sup>10</sup> Tamtéž, str. 8



1. osobní – genetika, osobnostní profil, předchozí životní zkušenosti, vrozená odolnost proti stresu, sklony k psychopatologickým jevům a duševním nemocem atd.
2. sociální – kolektiv, rodina, přátelé a jejich sociální podpora
3. pracovní – pracovní náplň, pracovní prostředí, styl řízení, organizace práce, podpora duševního zdraví ze strany zaměstnavatele atd.
4. environmentální – působení například chemických a biologických látek, hluk, míra denního svitu a vše co z prostředí působí na duševní zdraví
5. společensko-hospodářské – právní předpisy dané země, situace na trhu práce, společenská situace (ekonomická recese vs. růst) a i geografické podmínky atd.

V současné době existuje mnohem více rizik, se kterými je nutné se na pracovišti **denodenně vyrovnávat**, než jak tomu bylo ještě před několika lety. Největší rizika pro mentální zdraví jsou definovány jako rizika vycházející z:

1. pracovní náplně - nedostatek rozmanitosti nebo kratších pracovních cyklů, nesouvislá nebo nesmyslná práce, nedostatečné využití dovedností, vysoká míra nejistoty, neustálé vystavení kontaktu s lidmi v průběhu práce,
2. pracovního vytížení a pracovního tempa - pracovní přetížení nebo nedostatečné vytížení, tempo práce určované stroji, vysoká míra práce pod časovým tlakem, neustálý tlak stanovených termínů,
3. pracovního harmonogramu - práce na směny, noční směny, nepružná pracovní doba a předem nepředvídatelná pracovní doba, dlouhá pracovní doba nebo nevýhodná pracovní doba,
4. míry pravomocí (kontroly) - nízká účast na rozhodování, nedostatek kontroly nad pracovním vytížením, stanovení tempa, práce na směny atd.,
5. pracovního prostředí a vybavení - nevhodné zařízení, dostupnost zařízení, vhodnost nebo údržba, špatné podmínky prostředí, jako například nedostatečný prostor, špatné osvětlení, nadměrný hluk,
6. firemní kultury a způsobu řízení organizace - nedostatečná komunikace, nízká úroveň podpory k řešení problémů a osobnímu rozvoji, nedostatečné definování cílů organizace nebo nedostatečná dohoda o těchto cílech,



7. mezilidských vztahů na pracovišti - sociální nebo fyzické vyloučení či izolace, špatné vztahy s nadřízenými, interpersonální konflikty, nedostatečná sociální podpora, psychické obtěžování, šikana,
8. organizace práce - nevyjasněnost úloh, střetávání úloh, odpovědnost za personál,
9. strategií kariérního růstu - stagnace a nejistota, nedostatečný postup v zaměstnání nebo příliš rychlý postup v zaměstnání, nedostatečná mzda, nejistota pracovního místa, nízká společenská hodnota práce,
10. rovnováhy mezi prací a soukromým životem - rozpor mezi nároky na pracovišti a nároky soukromého života, nízká míra podpory v rodině, problém s dvojitým zaměstnáním.<sup>11</sup>

Z výše uvedeného vyplývá, že zdraví na pracovišti je možné podporovat dvěma základními způsoby: a) směrem k jednotlivci přímo, například nabídkou benefitů v oblasti wellness služeb, zdravé stravy a pitného režimu, zdravotních pobytů, vzdělávání, asistenčních programů apod., ale i b) nepřímo formou předcházení rizik, například volením vhodné organizační struktury, zefektivněním komunikace v organizaci, formou vytváření otevřené, inkluzivní a respektující firemní kultury, dobrého pracovního klimatu atd. Jestliže je duševní zdraví definováno tím, jak se jedinec cítí vnitřně, je vhodné se všemi nástroji podpory zdraví pracovat ve smyslu individuálního přístupu (co vyhovuje jednomu, nemusí vyhovovat druhému) a s ohledem na hledání rovnováhy mezi ekonomickými zisky resp. výstupy organizace a vnitřní pohodou jednotlivce.

## **Rizika pro duševní zdraví v období 4. průmyslové revoluce**

### **Přehled pojmů:**

- rizika pro duševní zdraví
- zvyšování duševní odolnosti
- převaha duševní práce
- psychická flexibilita
- jednostranné přetěžování smyslů
- kognitivní funkce
- celoživotní učení
- inkluzivní pracovní prostředí
- sociální a komunikační dovednosti
- oddělení osobního a pracovního života

S ohledem na rozvoj technologií a digitalizace v období 4. průmyslové revoluce, se budou na pracovišti řešit i rizika nová, která budou vznikat náhodně a bez předchozích zkušeností s nimi. Možná rizika pro duševní zdraví pro období 4. průmyslové revoluce lze definovat jako:

1. **zvyšování nároků na zvládání stresu a míry frustrace** (na duševní odolnost) vyplývající z proměňujícího se prostředí a nejistoty – nové způsoby organizace práce, nutnost fluktuovat na různých pracovních místech, flexibilní náplně práce atd.
2. **zvyšování nároků na kognitivní funkce a schopnosti se učit nové** - nároky na schopnost celoživotně se vzdělávat, učení jako kontinuální aktivita až do pozdního stáří
3. **zvyšování nároků na sociální a komunikační dovednosti** – nároky na týmovou spolupráci a práci v inkluзивním prostředí, schopnost jednat s různými skupinami pracovníků třeba i napříč kulturami, věkem, genderem, mentálními schopnostmi
4. **nevyrovnaná míra duševní a fyzické činnosti** – většina času v pracovním prostředí je v pasivní sedící pozici, nutnost přesunout odpočinkové aktivity do aktivních, spíše fyzických činností
5. **jednostranné přetěžování smyslů** - zejména zraku v souvislosti s prací s monitory a obrazovkami
6. **neschopnost oddělit pracovní a osobní život** stran propojování díky informačním technologiím

Výše uvedená rizika zvyšují nároky nejenom na jednotlivé pracovníky a management, ale i na organizace, které se musí přizpůsobit z důvodu rizika možných finančních ztrát: „Náklady, jež společnosti vznikají v souvislosti se špatným duševním zdravím, mají na pracoviště významný dopad. V rámci práce na Evropském paktu za duševní zdraví a pohodu bylo odhadnuto, že v roce 2007 celkové náklady na produktivitu spojené s opakovanou nepřítomností na pracovišti v důsledku duševní nemoci činily

136 miliard eur. To se rovná přibližně 624 EUR na jednu zaměstnanou osobu v EU v tomto období. Část těchto nákladů ve výši 99 miliard EUR souvisela s depresemi a poruchami spojenými s úzkostmi. Náklady, které společnosti vznikají v případě duševní nemoci, lze porovnat s náklady spojenými s kardiovaskulárními chorobami, které v roce 2007 dosáhly výše 36 miliard EUR. Je třeba konstatovat, že tyto náklady se netýkají léčby, dávek sociálního zabezpečení nebo jiných nákladů společnosti jako celku.<sup>12</sup> Z výše uvedeného vyplývá, že organizace by se měly včas a v předstihu připravit na nutnost **strategického řízení a plánování** vč. alokování zdrojů v oblasti podpory duševního zdraví na pracovišti způsobem, který bude odpovídat nově přichozím změnám a výzvám 4. průmyslové revoluce.

## Seznam literatury a zdrojů

WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Pokyny [online]. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: [https://ec.europa.eu › social › BlobServlet](https://ec.europa.eu/social/ BlobServlet)

Kolektiv autorů ČMKOS, 2017. Průmysl, vzdělávání, práce, společnost 4.0. Prezentace [online]. Materiál byl realizován v rámci projektu ČMKOS 2017 „§ 320a ZP I. – Průmysl, vzdělávání, práce, společnost 4.0, který je financován z prostředků státního rozpočtu ČR prostřednictvím MPSV ČR. Editor: Kašparová, Jana. Dostupné z: <https://docplayer.cz/68115943-Prumysl-4-0-vzdelavani-4-0-prace-4-0-a-spolecnost-4-0.html>

DUPONT, Claire, BENIN, Alice, BELGIUM, Milieu, 2016. Safer and healthier work at any age: Review of resources for workplaces. Report [online]. ISBN: 978-92-9240-927-2. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/resources-workplaces-safer-and-healthier-work-any-age/view>

Zdraví prospěšné pracoviště. [www.eguides.osha.europa.eu](http://www.eguides.osha.europa.eu) [online]. Dostupné z: [https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ\\_cs/co-je-podpora-zdrav%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti](https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ_cs/co-je-podpora-zdrav%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti)

TŮMA, Ondřej, 2017. Očima expertů: Čtvrtá průmyslová revoluce. Co nám dá a co vezme? [www.penize.cz](http://www.penize.cz) [online]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/svetova-ekonomika/326519-ocima-expertu-ctvrta-prumyslova-revoluce-co-nam-da-a-co-vezme>

---

<sup>12</sup> WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Pokyny [online]. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: [https://ec.europa.eu › social › BlobServlet](https://ec.europa.eu/social/ BlobServlet), str. 13



SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, HORÁKOVÁ, Pavla, RENDOŠ, Dušan. Zpětná vazba. Podávání zpětné vazby. Průvodce personální psychologií. [www.is.muni.cz](http://www.is.muni.cz) [online]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/08-zpetna-vazba.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/08-zpetna-vazba.html)

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, LAZAROVÁ, Bohumíra, NAVRÁTILOVÁ, Dagmar, NOVOTNÝ, Petr, ODRAZILOVÁ, Radka, PALÁN, Zdeněk, RABUŠICOVÁ, Milada, RAJMONOVÁ, Milena, ŘEHÁKOVÁ, Lenka, ŠTOROVÁ, Ilona, 2012. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka [online]. Praha, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, AISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: [http://www.euroskop.cz/gallery/66/19840-metodicka\\_prirucka\\_\\_\\_web.pdf](http://www.euroskop.cz/gallery/66/19840-metodicka_prirucka___web.pdf)

TOMPA, Emile, MOFIDI, Amirabbas, VAN DEN HEUVEL, Swenneke, VAN BREE, Thijmen, FRITHJOF, Michaelsen, JUNG, Young, PORSCHE, Lukas, VAN VAN EMMERIK, Martijn, 2019. The value of occupational safety and health and the societal costs of work-related injuries and diseases European Agency for Safety and Health at Work. Zpráva [online]. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). ISBN; 978-92-9479-138-2. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/publications/value-occupational-safety-and-health-and-societal-costs-work/view](https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/value-occupational-safety-and-health-and-societal-costs-work/view)

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

## Relaxace a řízený odpočinek na pracovišti

### Přehled pojmů

- NFR = need for recovery
- SEI = social environmental interventions
- PEI = physical environmental interventions
- zdravý poměr doby sezení ke stání
- pracovní prostředí stimulující k fyzické aktivitě
- ne-statičnost a variabilita
- stylový a kreativní design
- experience-drives spaces
- oddělená relaxační místa
- tiché zóny
- místa pro aktivní odpočinek
- out-of-the-box thinking

Studie „Fyzická aktivita a relaxace na pracovišti vede ke snížení potřeby pro obnovu sil: co pro koho funguje?“ z roku 2016<sup>13</sup> a publikovaná na stránkách Americké

<sup>13</sup> FORMANOY, Margriet, A. G., DUSSELDORP, Elise, COFFENG, Jennifer, K., VAN MECHELEN, Iven, BOOT, Cecile, R. L., HENDRIKSEN, Ingrid, J. M. a TAKCORRESPONDING, Erwin, C. P. M., 2016. Physical activity and relaxation in the work setting to reduce the need for recovery: what works for whom? BMC Public Health, Studie [online]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4997700/>



národní knihovny Národního ústavu zdraví (US National Library of Medicine National Institutes of Health<sup>14</sup>) vede k závěru, že zatímco pro mladší generace je k obnově sil (NFR = need for recovery) nejlepším nástrojem sociální intervence (SEI = social environmental intervention), pro starší generace jsou to intervence fyzicko-environmentální. Studie uvádí, že hlavním cílem fyzicko-environmentálních nástrojů (PEI = physical environmental intervention) je **začlenit co nejvíce fyzické aktivity a relaxace do pracovního prostředí** formou úprav prostředí. Příkladem můžou být úpravy pracovního prostoru k přípravě a pití kávy (přidáním baru s barovými židličkami, obrovskými plakáty s vizualizací relaxačního prostředí), vytvářením otevřených kancelářských prostor (s cvičebními balóny, závěsy k redukci hluku), úpravou jednacích místností (se stoly ke stání, velké plakáty s vizualizací relaxačního prostředí) a vstupních hal (se stolem pro stolní tenis, halová křesla pro neformální jednání a schůzky, schody do vyšších pater pro podporu chůze po schodech) aj.<sup>15</sup>

Profesor aplikovaných zdravotních věd, z Waterloo University v Ontariu, USA, Jack P. Callaghan, Ph.D., uvádí ve své studii zdravý poměr mezi časem, který prostojíme, a který prosedíme. Profesor Callaghan a jeho tým zjistili, že tento poměr je **3:1**. Pokud tedy pět minut sedíme, měli bychom patnáct minut stát (resp. ideálně se hýbat). Současné odborné studie a texty zmiňují důležitost vytvářet v rámci pracovního prostředí místa, která budou stimulovat jednotlivce k fyzickému pohybu, nebudou vyžadovat pouze sedící polohu a zároveň budou nabízet místa sloužící přímo k relaxaci, a to vytvářením relaxačních a odpočinkových zón přímo na pracovišti. Samozřejmě ideální je, pokud by se zaměstnanci u práce mohli jakkoliv pohybovat.

Nejúčinnější pro odpočinek a obnovení duševních sil (NFR) je, pokud relaxace probíhá v jiných podmínkách a v jiném místě, než v místech, které slouží k podávání výkonu (kanceláře, jednací místnosti). V relaxačních zónách by měla být místa, kde budou dodržovány zásady **tiché zóny**.

V oblasti designu pracovních prostor se současné období řídí novými trendy a všeobecně přijímanými pravidly. Klade se důraz hlavně na to, aby pracovní prostředí

---

<sup>14</sup> <https://www.nlm.nih.gov/>

<sup>15</sup> Více k fyzicko-environmentálním intervencím (PEI) ve studii COFFENG, J.K., HENDRIKSEN, I.J.M., DUIJTS, S.F., PROPER, K.I., VAN MECHELEN, W., BOOT, C.R.L., 2012. The development of the be active & relax. 'Vitality in Practice' (VIP) project and design of an RCT to reduce the need for recovery in office employees. BMC Public Health, [online].

**nebylo statické.**<sup>16</sup> Tím se myslí, že pracoviště se skládá z různých variabilních prvků a míst tzv. úrovní, kde v jedné části můžete sedět, ve druhé stát, můžete posouvat stěny, můžete střídat různé druhy prostoru. V mnoha organizacích (zejména USA a ve vyspělých částí Asie) se můžete setkat s trendem, že ne každý pracovník má své pracovní místo (pokud k tomu není důvod).



Reward Gateway, Londýn, Velká Británie  
prostředí kavárny vytvořené na pracovišti



Google, Zurich, Švýcarsko  
kreativní design pro místo  
společných schůzek a jednání

Dalším z inspirativních trendů je, že při diferenciaci prostoru se využívá **kreativita**. Návrháři tak vytvářejí nové moderní kanceláře na dříve nevyužitelných místech a ve starých budovách. Například ve starých fabrikách, důlních komplexech aj. Kromě hlediska efektivity nákladů a investic, hlediska přínosu v revitalizaci takového místa, se jedná o místo, které pomáhá regenerovat duševní síly (NFR) díky své jinakosti. Kreativita se také využívá k proměně různých částí pracovních prostor k tomu, aby práce lidi bavila a zlepšovala jim náladu. Díky tomu můžete v různých společnostech vést jednání například ve stylově vybavené kavárně, lanovce, campingovém přívěsu či vlakovém vagónu.

Dalším z nových doporučení pro úpravu pracovního prostředí je cílené propojení pracovního prostoru s prostorem pro **aktivní odpočinek**. Při výběru takové aktivity (stolní tenis, florbal, kulečnick, mini-golf, koloběžky atd.) je nutné se zamyslet, zda při jejím provozování nedojde spíše k úbytku duševních a fyzických sil než k jejich regeneraci (NFV). Společnost Google je jedním z průkopníků v podpoře fyzického pohybu ve svých kancelářích. Ve své pobočce v New York Headquarters se může

<sup>16</sup> LOUBIER, Andrea: How Offices Are Innovating To Improve Our Happiness, Productivity And Well Being. 2017, In: Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/10/30/how-offices-are-innovating-to-improve-our-happiness-productivity-and-well-being/>

pochlubit masivní horolezeckou stěnou, kam mohou zaměstnanci přijít, vypnout a vypustit své napětí.<sup>17</sup> Důležité je vzpomenout, že po zdolání takové horolezecké stěny se může ulevit přetíženému mozku IT pracovníků a programátorů, ale pro lékaře a všude tam, kde je nutné mít klidný dech a klidné, netřesoucí se ruce, je tento typ aktivity zcela nevhodný. Výzkum Washingtonské Univerzity<sup>18</sup> ukazuje, že vizuálně a designově přitažlivé prostředí a zároveň práce v **zeleném prostředí (přírodním)** pomáhá mysli se soustředit a snižovat duševní stres a nemoci. Americké, evropské, ale i již asijské firmy dokazují, že při tvorbě pracovního prostředí je možné využít tvořivosti a fantazie. Z výzkumů totiž vyplývá, že zejména pro manažerské pozice a řídicí pracovníky je kreativní pracovní prostředí a stylový design důležitým motivačním prvkem pro práci právě pro daného zaměstnavatele (podílí se na prestiži zaměstnavatele). Ukazuje se, že s rostoucí životní úrovní roste význam prostředí, ve kterém pracujeme. Zároveň platí, že když se cítíme dobře, lépe pracujeme a jsme výkonnější a zdravější. Důvodem, proč se například společnost Google stala vedoucí společností ve vytváření nejbáznivějších kancelářských designů je fakt, že designově zajímavé prostředí podporuje kreativitu a „**out-of-the-box thinking**“ (myšlení mimo zaběhnuté vzorce).



Ukázka pracovního prostředí společnosti Google, různá města



Prostor pro mini-golf, společnost Go-Daddy, Sunnyville, California, USA

Mini horolezecká stěna, společnost Go-Daddy, Sunnyville, California, USA

nnovating To Improve Our Happiness, Productivity And Well  
ié z:  
er/2017/10/30/how-offices-are-innovating-to-improve-our-  
s: „How Offices Are Innovating To Improve Our Happiness,  
.line



GOOGLE Dublin, relaxační sezení, ulečnickový stůl, zajímavý styl roštědí, vše s cílem kreativně omoci relaxovat, mít radost z racovního prostředí.

Některé společnosti mohou jít za hranice běžného vnímání „relaxačních místností“. Například londýnská firma TransferWise (platforma pro převod peněz), která má své ústředí v budově „Tea House“ v londýnské Shoreditch, nabízí pro své zaměstnance kromě relaxační střešní terasy, spacích boxů také čepované pivo a dokonce saunu. Ta je navíc symbolickým vyjádřením estonských kořenů firmy. Prostor o rozloze 18 000 čtverečních metrů byl dokončen v roce 2016 a zahrnuje dále stolní tenis, knihovnu a „kokonová“ závěsná křesla.



Sauna společnosti  
TransferWise, Lodnýt

## Nástroje pro řízený odpočinek a relaxaci na pracovišti

Průvodce pro fyzickou aktivitu pro občany USA<sup>19</sup> doporučuje denně alespoň 30 minut fyzické aktivity pět dní v týdnu. Při fyzické aktivitě se kromě známých hormonů štěstí (serotonin, dopamin, adrenalin) vyplavuje také protein BDNF (brain-derived neurotrophic factor), který zlepšuje kognitivní funkce.<sup>20</sup> Fyzické zdraví je úzce navázáno na zdraví psychické. Počínaje vytvářením (projektováním, stavbou, designem) pracovního prostoru, zaměstnaneckými benefity konče, všechno v pracovním prostředí by mělo napomáhat tomu, aby se zaměstnanci více fyzicky pohybovali. Jaké nástroje a opatření můžeme využít:

- vytvářet pracovní prostředí (všechny pracovní prostory), které stimulují přirozenou fyzickou aktivitu (stání, chůze, chůze do schodů, procházky zelení atp.)
- vytvářet pracovní prostředí, které poskytuje podmínky k relaxaci přímo na pracovišti
- vytvářet pracovní prostředí a kancelářské prostory, které nejsou statické – členitost a vrstvení prostoru pro duševní osvěžení, střídání a důmyslné rozvržení pracovních, relaxačních a kolaboračních zón, vytváření míst, ve kterých může člověk pracovat nebo odpočívat úplně sám, ale i práce s flexibilním designem – posuvné dveře, tlumící závěsy, stoly ke stání, kokony na sezení, speciálně upravené sedačky na práci s notebookem atd.
- budování prostor, které slouží k vytváření společných zážitků tzv. „experience-drives spaces“ včetně funkčního vybavení, jako jsou meditační prostory a kávové bary espresso, a které navíc umožňují společné vytváření zážitků jak pro zaměstnance základního pracovního zařazení, tak i vedoucí pracovníky
- vytváření relaxačních a tichých zón přímo na pracovišti
- vytváření zón k aktivnímu odpočinku přímo na pracovišti (stůl pro stolní tenis, horolezecká stěna, mini golf atd.)

---

<sup>19</sup> Physical Activity Guidelines for Americans. 2018, 2nd edition, U.S. Department of Health and Human Services [online]. Dostupné z: [https://health.gov/paguidelines/second-edition/pdf/Physical\\_Activity\\_Guidelines\\_2nd\\_edition.pdf#page=55](https://health.gov/paguidelines/second-edition/pdf/Physical_Activity_Guidelines_2nd_edition.pdf#page=55)

<sup>20</sup> BOHLKE, Julie, 2016. How Does Exercise Improve Work Productivity? [www.livestrong.com](http://www.livestrong.com) [online]. Dostupné z: <https://www.livestrong.com/article/422836-how-does-exercise-improve-work-productivity/>



- speciální místa pro formální i neformální jednání, u kterých bude využita kreativita a designové řešení, a jejichž místem bude zlepšování nálady a osvěžení duševních sil
- místa s občerstvením, která budou zároveň sloužit k potřebě zotavení duševních sil (kávový koutek ve stylu kavárny 30. let atp.)
- začleňování přírody nebo přírodních prvků do kancelářského designu anebo naopak, vytváření kancelářských prostor v synchronizaci s okolní přírodou (prosklené části budovy s výhledem k lesu, výstavba budovy okolo stromů nikoliv jejich kácení atp.)
- využívání zelených stěn (k pěstování skutečně živých rostlin tzv. moss walls)
- nabídka, propagace a využívání aplikací sledujících fyzickou aktivitu pracovníků (sledování počtu kroků, uchozených km, schodů atp.)
- zapojování pracovníků do různých fyzických výzev (které mohou být naplňovány během pracovní doby např. počet vystoupaných schodů za měsíc atp.)
- začlenění tzv. „Power-Hour“ několikrát v měsíci do pracovní doby, kdy zaměstnanec může kdykoliv během pracovní doby odejít např. na lekci power jógy, zaběhat si do blízkého parku, využít firemní posilovnu atp.

## Seznam literatury a zdrojů

DELFIÓN, S. and kol., 2015. Ethenomics: Designing for the principles of modern workplace. Technion. <https://www.officesource.ca> [online]. Dostupné z: [https://d2r72yk5wmppdj.cloudfront.net/m/525ae69121488781/006956\\_LOres\\_from\\_china\\_Reader\\_Spread\\_china.pdf.pdf](https://d2r72yk5wmppdj.cloudfront.net/m/525ae69121488781/006956_LOres_from_china_Reader_Spread_china.pdf.pdf)

WATANABE, L., 2015. New study suggests ideal standing-to-sitting ration. [www.mobilitymgmt.com](http://www.mobilitymgmt.com) [online]. Dostupné z: <https://mobilitymgmt.com/articles/2015/02/03/study-sit-to-stand-ratio.aspx?admgarea=research>

Improving Physical Health and Well-Being at Work: Avoiding the Dangers of Sitting Down. [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) [online]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/health-and-well-being.htm>



Relax! You'll be more productive. 2013, *In: New York Times* [online]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2013/02/10/opinion/sunday/relax-youll-be-more-productive.html>

LOUBIER, Andrea: How Offices Are Innovating To Improve Our Happiness, Productivity And Well Being. 2017, *In: Forbes* [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/10/30/how-offices-are-innovating-to-improve-our-happiness-productivity-and-well-being/>

FORMANOY, Margriet, A. G., DUSSELDORP, Elise, COFFENG, Jennifer, K., VAN MECHELEN, Iven, BOOT, Cecile, R. L., HENDRIKSEN, Ingrid, J. M. a TAKCORRESPONDING, Erwin, C. P. M., 2016. Physical activity and relaxation in the work setting to reduce the need for recovery: what works for whom? *BMC Public Health, Studie* [online]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4997700/>

Google has an office in Switzerland where employees take meetings in gondolas, slide between floors, and are summoned to coffee by the 'Heidi' theme song. 2018, *In: Business Insider, Článek* [online]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/google-zurich-headquarters-tour-2018-1>

Inside Reward Gateway's Stylish London Office. 2016, *In: Officelovin* [online]. Dostupné z: <https://www.officelovin.com/2016/07/14/inside-reward-gateways-stylish-london-office/>

Physical Activity Guidelines for Americans. 2018, 2nd edition, U.S. Department of Health and Human Services. Manuál [online]. Dostupné z: [https://health.gov/paguidelines/second-edition/pdf/Physical\\_Activity\\_Guidelines\\_2nd\\_edition.pdf#page=55](https://health.gov/paguidelines/second-edition/pdf/Physical_Activity_Guidelines_2nd_edition.pdf#page=55)

BOEHLKE, Julie, 2016. How Does Exercise Improve Work Productivity? *www.livestrong.com* [online]. Dostupné z: <https://www.livestrong.com/article/422836-how-does-exercise-improve-work-productivity/>

<https://www.nlm.nih.gov/>

## Zaměstnanecké benefity a Cafeteria

### Přehled pojmů

- systém zaměstnaneckých benefitů
- řízená svoboda
- řízená motivace k relaxaci
- Cafeteria
- long-term well-being (dlouhodobá (pohoda, štěstí)
- priority self-care (péče o sebe sama)
- holistic wellness
- firemní kultura laskavosti
- inspirace příkladem
- personalizace

Dalším způsobem jak podpořit relaxaci a odpočinek je motivovat zaměstnance skrze **systém zaměstnaneckých benefitů**. V současné době existují v mnoha zemích, i v ČR, legislativní i systémové nástroje, jak systém benefitů mohou organizace poskytovat svým zaměstnancům bezpečně a účelově.<sup>21</sup> „Ideální benefit by měl být legislativně ošetřený, nákladově výhodný, zacílený na konkrétního zaměstnance a s ním spojená administrativa by neměla být kontraproduktivní“.<sup>22</sup> Přestože v České republice si drží první místo příspěvek na stravování, wellness služby a relaxace patří mezi nejčastější zaměstnanecké benefity (společně se zdravotními službami). Na systém zaměstnaneckých benefitů je nutné mít v organizaci specializované pracovníky (většinou z oddělení HR), kteří mu rozumějí popř. spolupracovat s konzultační společností. Je totiž potřeba vytvořit takový systém benefitů, který bude zaměstnance motivovat ke zdravému životnímu stylu, relaxaci a odpočinku, ale nebude určovat konkrétně, co mají dělat. Systém, který zaměstnancům dá k dispozici peníze na péči, ale zároveň zajistí, že peníze budou čerpány právě k tomu účelu, ke kterému byly poskytnuty. Takový systém se vyznačuje **tzv. „řízenou svobodou“**<sup>23</sup> a **„řízenou motivací k relaxaci“**<sup>24</sup>.

Přehled možných zaměstnaneckých benefitů v oblasti podpory duševního zdraví, formou relaxace a aktivního odpočinku jsou:

- vstupy na sportovní aktivity odpočinkového rázu – minigolf, jóga, kalanetika, kondiční cvičení, Tai Chi, Qui Kung atd.
- wellness služby (masáže, vstup do lázní)
- vstup na kurzy relaxačních a dechových technik jako jóga a meditace
- různé druhy terapií - arteterapie, muzikoterapie, logoterapie (terapie mluvením)
- relaxační a wellnes pobyty, lázeňské pobyty
- relaxační dovolené tuzemské a zahraniční

---

<sup>21</sup> Více k systému benefitů v odborné studii - JÁSEK, Vít, 2017. Role zaměstnaneckých benefitů v péči o zdraví zaměstnanců. [online]. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/uploads>

<sup>22</sup> Zaměstnanecké benefity z nového pohledu. 2005, In: Hospodářské noviny [online]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-16199670-zamestnanecke-benefity-z-noveho-pohledu>

<sup>23</sup> JÁSEK, Vít, 2017. Role zaměstnaneckých benefitů v péči o zdraví zaměstnanců. [online]. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/uploads>, str. 12

<sup>24</sup> TOMŠOVÁ, Barbora, 2017. Hýčkáni zaměstnanců? Nezapomínejte na relaxaci. [www.HRMag.cz](http://hrmag.cz) [online]. Dostupné z: <http://hrmag.cz/hyckani-zamestnancu-nezapominejte-na-relaxaci/>



- hodiny jógy (fitness) v přestávkách přímo v pracovním prostředí (zapisování formou on-line registračního systému, který může být součástí Cafeterie)
- různé kliniky orientované na zdraví (které pomáhají s nastavením dlouhodobé strategie zdraví a well-being pro jednotlivce)
- odpočinkové aktivity – kurz kulinářského umění, přípravy kávy, kurz automatické kresby atd.

### Příklad z praxe<sup>25</sup>

Společnost MP Krásno, a.s. nabízela v roce 2013 svým zaměstnancům **jako benefit pěti denní pobyt v lázních**. Zaměstnanci mají na tento benefit nárok po třech odpracovaných letech. V nabídce jsou tři lázeňské komplexy.

Lázeňské sanatorium Moravan, Lázně Teplice nad Bečvou, a.s. Součástí rekreace je léčebný program: malá vstupní lékařská prohlídka, uhličitý koupel + zábal, masáž, lokální tepelné zábaly, vstup do wellness centra a vstup do bazénu.

Jako druhou možnost si mohou firemní pracovníci zvolit Wellness hotel Tatra Velké Karlovice. Relaxační program obsahuje: perličkovou koupel, floating tank, kyslíkovou terapii, whirlpool, celkovou masáž a saunu.

Třetí nabídkou je Lázeňský dům NIVA II., Luhačovice. Relaxační pobyt obsahuje: klasickou masáž, perličkovou koupel s přísadou, podvodní masáž a medový zábal.

V roce 2013 se relaxačních lázeňských pobytů zúčastnilo celkem 49 zaměstnanců. Celkové náklady firmy na rekreaci zaměstnanců činily **436 100 Kč**.

### Priority v období 4. průmyslové revoluce

Časopis Forbes shrnuje poznatky posledních studií a trendů a uvádí, že pro rok 2019 bude stále prioritou v oblasti wellness tzv. **self-care**, tzn. péče o sebe sama. Zaměstnanci přitom začínají preferovat tzv. **holistic wellness**.<sup>26</sup> Holistický přístup odráží realitu, kdy jsme mnohem více propojeni díky technologiím. Nelze již příliš oddělovat náš pracovní život od osobního, jsme neustále k zastižení, on-line a

<sup>25</sup> UHRINCOVÁ, Kateřina, 2013. Návrh změn motivačního systému odměňování zaměstnanců MP Krásno, a.s., ve vazbě na jeho daňové dopady. Brno. Bakalářská práce [online]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz › lide › clovek>, str. 24 – 25

<sup>26</sup> KOHLL, Alan, 2018. Seven Employee Wellness Trends And Opportunities For 2019. In: Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#519f797934d5>

dostupní. Tím jsou na nás kladeny mnohem větší nároky na výkon, přítomnost (mentální) a flexibilitu. Naše duševní pohoda a zdraví se nyní vyžadují také neustále (a mnohem intenzivněji). Zároveň díky dostupnosti informací a znalostí již víme, že fyzické zdraví je úzce spojené s duševním zdravím a sociální pohodou. Začínáme si uvědomovat, že k našemu zdraví přispívá i naše finanční situace a neméně naše okolí (environmentální zdraví). Potřebujeme proto takovou formu relaxace a wellness, která bude respektovat požadavky nové doby. Holistické wellness se tak skládá ze všech těchto aspektů a tím se nová nabídka organizací zaměřuje na nabídku v oblastech duševního, emocionálního, fyzického, sociálního, finančního a environmentálního zdraví.

Podle Harward Business Review, která čerpala z Gallupovy zprávy<sup>27</sup> wellness programy zaměstnaneckých benefitů nefungují, dokud není vytvořena kultura, ve které je **přijímána a podporována** péče o sebe sama (self-care).<sup>28</sup> Zpráva zároveň upozorňuje, že **taková firemní kultura se pěstuje na základě těchto tří principů:**

1. **Inspirace** – pokud chcete vytvořit firemní kulturu, kde budou zaměstnanci vést zdravý životní styl, umět odpočívat a sami o sebe pečovat (self-care wellness), musíte jim jít příkladem. Kromě živého příkladu managementu organizace, je dobrá metoda sdílení. Doporučuje se sdílet dobré zkušenosti všemi směry (vedoucí pracovníci se svými zaměstnanci a i naopak zaměstnanci s vedoucími a mezi sebou navzájem). Mělo by být normou organizace, že svého šéfa uvidíte cvičit jógu, doběhnout do práce v běžeckém oblečení nebo, že půjdete na společný (výhradně relaxační) oběd do raw restaurace. Autentičnost jeho konání je samozřejmě pro jít příkladem nezbytnou podmínkou. Tento přístup je často také označován jako Leadership by Example (vedení skrze jít příkladem).
2. **Princip laskavosti (kindness)** – Studie ukazují, že pozitivní a vřelé zaměstnanecké vztahy jsou pro dlouhodobý well-being nejdůležitější. Základ firemní kultury založené na laskavosti jsou spolupráce a respekt. Mnohé

---

<sup>27</sup> SEPPÄLÄ, Emma, 2016. To Motivate Employees, Do 3 Things Well. In: Harward Business Review, [online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/01/to-motivate-employees-do-3-things-well>.

<sup>28</sup> KOHLL, Alan, 2018. Seven Employee Wellness Trends And Opportunities For 2019. In: Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#519f797934d5>



výstupy a studie ukazují, že negativní emoce snižují výkon a kreativitu na pracovišti. Vedoucí, který vytváří kulturu laskavosti, prokazuje pomoc a podporu svým zaměstnancům i v malých detailech. Přitom podpora a laskavost se neomezují výhradně na pracovní záležitosti. Firemní kultura již dávno přesáhla dveře pracovního prostředí. V jedné z firem společnosti Fortune 100 v oblasti Bay Area, když byl jedné ze zaměstnankyň potvrzen tumor na mozku, CEO se dlouho nerozmýšlel a zavolał jí s tím, že jeho patnáctiminutový rozhovor byl zaměřen na hledání postupu a týkal se hlavně otázky, co pro ni může on a celý její tým udělat.

3. **Self-care** – poučení minulostí, získali jsme již zkušenost, že nabízet v rámci benefitů vstupy do lekcí jógy, lázní atp. nefunguje tak často z důvodu čím dál tím většího zaneprázdnění a vyčerpání zaměstnanců po pracovní době. S nároky 4. průmyslové revoluce se tento trend bude pravděpodobně ještě zesilovat. Gallupova zpráva nabízí řešení, že zaměření na well-being v organizacích je možné pouze tam, kde bude fungovat firemní kultura podporující a přijímající tzv. self-care (filosofickou myšlenku zodpovědnosti a řízení péče o sebe sebou samotným). V takové kultuře by mělo být přijímáno a respektováno, pokud se člověk rozhodne místo oběda meditovat, nechodit na pozdní firemní akce plné hluku a alkoholu, nebo se vyspat v případě pozdního návratu z pracovní cesty. Podle Sabine Sonnentag z Konstanz Univerzity v Německu, cvičení, přestávky v práci, praktikování relaxačních cvičení a přístupů, a více striktní hranice mezi prací a domovem, může zredukovat pracovní stres a **zvýšit well-being pracovníků** a tím jejich pracovní zapojení a výkon. Odkazuje právě také na jednoduché pravidlo, podpořit zaměstnance v tom, aby o sebe pečovali v tak základní věci, jakou je **spánek**.<sup>29</sup>

Dalším významným směrem v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů je **tzv. personalizace**. Všichni se setkáváme s výzvami a stresem, ale každý z nás potřebuje k řešení osobní pohody jiný, osobní přístup, jinou kombinaci wellness nástrojů. Nejúčinnějším nástrojem pro individualizovanou nabídku, která se v praxi již v českém prostředí osvědčila je tzv. Cafeteria.

<sup>29</sup> GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

## Cafeteria jako nástroj personalizace

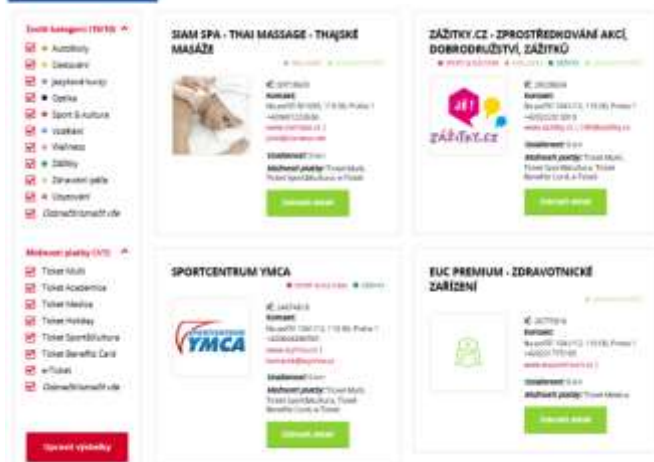
Existujeme v době, kdy jsme nejenom on-line, zásobování informacemi, ale žijeme svou částí i skrze sociální sítě. Je možné, abychom se účastnili kulinářského kurzu on-line právě cestou vlakem do přírody, mluvili spolu přes sociální síť o tom, kam právě jedeme a zároveň posílali a sdíleli aktuální fotografie nebo se domluvili na tom, co budeme dělat s rodinou večer a ve stejném čase rezervovali a zaplatili vstupenky na společný koncert. Díky tomu, že jsme on-line, máme pod kontrolou nejenom sociální vztahy, ale i péči o sebe, své fyzické i finanční zdraví aj. On-line prostředí je pro nás již přirozené, a proto se on-line nabídky zaměstnaneckých benefitů ukázaly jako efektivním nástrojem a mají svou budoucnost. Propracované on-line systémy nabídky zaměstnaneckých benefitů se nazývají **Cafeterie**. Cafeterie jsou de facto interní internetové „obchody“, kde si mohou zaměstnanci vybrat a „koupit“ různé druhy benefitů. Pokud se organizace zaměří na design uživatelského prostředí, může být práce se systémem pro zaměstnance velice přehledná a také motivující. Finanční sumu k využití dostává zaměstnanec většinou formou bodů na individuální zaměstnanecký účet, a to obvykle v nějakém pravidelném intervalu (obvykle každý měsíc).

Formou Cafeterie mohou být nabízeny dále také benefity, které jsou zvýhodněné zákonem, neboť to poskytuje organizaci detailní přehled a tím jistotu, že zaměstnanci nevyužijí benefity mimo oblasti definované zákonem. To by mohlo znamenat postih ze strany finanční správy za krácení daní. Organizace tak díky Cafeterii mají garantovanou účelovost vynaložených peněz i v souladu se zákony ČR.<sup>30</sup>

Díky tomu, že si zaměstnanec volí skrze nabídku sobě vlastní kombinaci benefitů, může reagovat na své aktuální individuální potřeby. Zatímco někdo volí finanční služby k zajištění finančního zdraví nebo služby péče o nemocného člena rodiny, jiní se mohou soustředit na posilování svého fyzického zdraví v nabízeném fitness centru. Je i možné, že náročná životní situace člověka zahltí, pak jsou k tomu určené různé asistenční služby.

---

<sup>30</sup> JÁSEK, Vít, 2017. Zaměstnanecké benefity. Prezentace [online]. Dostupné z: [https://www.skipcr.cz/dokumenty/Jasek\\_str\\_12-13](https://www.skipcr.cz/dokumenty/Jasek_str_12-13)



Cafeterie Benefit  
Café, Edenred

## Příklad praxe<sup>31</sup>

Společnost Sodexo Benefit dlouhodobě nabízela svým zaměstnancům širokou škálu benefitů prostřednictvím systému Cafeteria. V roce 2014 ale u zaměstnanců identifikovala potřebu rozšířit tuto škálu o péči o jejich duševní zdraví. Rozhodla se tedy celý systém přehodnotit a upravit ho tak, aby reflektoval celostní přístup k člověku a jeho potřebám. Když hovoříme o celostním přístupu k člověku – zaměstnanci, je nutné si uvědomit, že člověk nežije ve vakuu. Každý člověk žije v nějakém prostředí a součástí jeho života je celá řada vztahů, které jsou pro něj důležité. Jsou to vztahy s nejbližšími rodinnými příslušníky, životními partnery, dětmi, prarodiči. Tyto vztahy pak člověka hluboce ovlivňují. Pokud má zaměstnanec nemocné dítě, ovlivňuje to i jeho pracovní výkon. Pokud má zaměstnankyně problém s neoprávněnou exekucí uvalenou na její rodiče, také jí to v práci silně ovlivní. **Celostní přístup** v péči o zdraví zaměstnanců se tedy netýká pouze fyzického zdraví, týká se i psychické pohody a duševního zdraví. V neposlední řadě pak týká i péče o lidi, které jsou zaměstnanci nejbližší. Proto společnost Sodexo Benefit od roku 2015 nabízí, kromě klasické škály zaměstnaneckých benefitů, také speciální asistenční službu nejen pro své zaměstnance, ale také pro jejich rodinné příslušníky. Ti mají k dispozici nonstop telefonní linku, na kterou mohou kdykoli (i anonymně) zavolat s jakýmkoliv problémem a zkonzultovat ho se zkušenými poradci a odborníky z oborů psychologie, ale také financí, nebo právních služeb. To je svým způsobem průlomový způsob péče, který ukazuje, že zaměstnavatel má o zdraví a blaho svých zaměstnanců skutečný zájem.

file:///C:/Users/Slunicko/Downloads/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20dialog%20a%20jeho%20vliv%20na%20zdravotn%C3%AD%20prevenci.PDF

JÁSEK, Vít, 2017. Role zaměstnaneckých benefitů v péči o zdraví zaměstnanců. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060) [online]. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/uploads>

<sup>31</sup> JÁSEK, Vít, 2017. Zaměstnanecké benefity. Prezentace [online]. Dostupné z: <https://www.skipcr.cz/dokumenty/Jasek>, str. 25

DUSPIVOVÁ, Kateřina, 2016. Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. Trexima, [online]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

Firmy zvažují další zaměstnanecké benefity. Co nabídnou v roce 2019? 2018, [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz) [online]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/firmy-zvazuji-dalsi-zamestnanecke-benefity-co-nabidnou-v-roce-2019/>

Benefity nemusí být jen stravenky. 2016, [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz) [online]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/benefity-nemusi-byt-jen-stravenky-350602>

KUBÍČKOVÁ, Alice, PATÁKOVÁ, Veronika, 2018. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. [www.praceamzda.cz](http://www.praceamzda.cz) [online]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

TOMŠOVÁ, Barbora, 2017. Hýčkání zaměstnanců? Nezapomínejte na relaxaci. [www.HRMag.cz](http://www.HRMag.cz) [online]. Dostupné z: <http://hrmag.cz/hyckani-zamestnancu-nezapominejte-na-relaxaci/>

Zaměstnanecké benefity z nového pohledu. 2005, *In: Hospodářské noviny* [online]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-16199670-zamestnanecke-benefity-z-noveho-pohledu>

JÁSEK, Vít, 2017. Zaměstnanecké benefity. Prezentace [online]. Dostupné z: <https://www.skipcr.cz/dokumenty/Jasek>

UHRINCOVÁ, Kateřina, 2013. Návrh změn motivačního systému odměňování zaměstnanců MP Krásno, a.s., ve vazbě na jeho daňové dopady. Brno. Bakalářská práce [online]. Mendelova univerzita v Brně. Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce: Ing. Veronika Sobotková, Ph.D. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/lide/clovek>

KOŠŤÁL, Jan, 2017. Analýza zaměstnaneckých výhod v příspěvkové organizaci KTN. Praha. Bakalářská práce [online]. České vysoké učení technické v Praze. Masarykův ústav vyšších studií. Vedoucí práce: RNDr. Jitka Jurková M.A. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/84833023.pdf>

SEPPÄLÄ, Emma, 2016. To Motivate Employees, Do 3 Things Well. *In: Harvard Business Review*, [online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/01/to-motivate-employees-do-3-things-well>.

KOHL, Alan, 2018. Seven Employee Wellness Trends And Opportunities For 2019. *In: Forbes* [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#519f797934d5>

SONNENTAG, Sabine, FRITZ, Charlotte, 2016. Recovery from job stress: The stressor - detachment model as an integrative framework. Wiley Online Library [online]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1924>

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

## Odpočinek, přestávky v práci a dovolená

### Přehled pojmů:

- odpočinek jako regenerace sil
- energie člověka
- strach a obavy před dovolenou
- krátký spánek na pracovišti
- EnergyPod
- nastavení zástupů a delegování
- tzv. sabbatical dovolená
- změna hodnot firemní kultury:
  - komunitní fungování
  - respekt k volnu zaměstnanců

Podle průzkumu personální společnosti Hays musí 70 % zaměstnanců před nástupem na dovolenou pracovat přesčas, pouze 13 % má odpovídající zástup a celých 32 % vnímají dovolenou jako zátěž, na které si stejně neodpočinou.<sup>32</sup> Zvyk některých českých organizací a tlak, aby byl zaměstnanec i v době odpočinku a dovolených na telefonu, emailu atd. je v českém prostředí stále častým jevem, na jehož negativní dopady je nutné organizace upozorňovat. Přestávky v práci a odpočinek jsou podstatným preventivním opatřením zejména syndromu vyhoření, psychických onemocnění, deprese a chronického únavového syndromu. Podle nejnovějších multidisciplinárních studií jsou přestávky v práci důležité zejména z těchto hlavních důvodů:

- a) zvyšují produktivitu práce,
- b) pracovní výkonnost,
- c) kreativitu a nápaditost,
- d) zlepšují náladu a emoční prožívání na pracovišti
- e) přispívají k pozitivní pracovní atmosféře v týmu

<sup>32</sup> IDNES.CZ: Jen málo zaměstnanců se po dovolené cítí odpočatě, zjistil průzkum. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/je-dovolena-odpocinkem-pruzkum.A150709\\_2175899\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/je-dovolena-odpocinkem-pruzkum.A150709_2175899_podnikani_kho)

f) a samozřejmě mají pozitivní dopad i na fyzické zdraví.

Ve svém důsledku tak stojí organizaci méně peněz, pokud umožní svým zaměstnancům více odpočívat. Odpočatý zaměstnanec nemá důvod odcházet z práce dříve, než dokončí svůj úkol, cítí se tam dobře, podává lepší výkony, je kreativnější a ve svém zaměstnání i spokojenější. Přesto odpočinek jako nástroj podpory zdraví na pracovišti zůstává u českých organizací často na posledním místě jejich zájmu.<sup>33</sup> Nejdůležitější opatření odpočinku a přestávek v práci podle nejnovějších studií jsou:<sup>34</sup>

- denní přestávky
- krátké odpolední spaní
- delší čas nočního spánku
- delší čas strávený mimo kancelář
- častější a delší dovolená

Přestávky v práci jsou v českém legislativním prostředí dány přímo Zákoníkem práce. Paragraf 88 a 89 definuje, kdy je zaměstnavatel povinen dát zaměstnanci přestávku v práci. Definovat, jak strávit tento čas, však zaměstnanci nemůže. Může však vydat vnitřní předpis, který upraví do jakých míst v organizaci nemůže zaměstnanec vstupovat kvůli bezpečnosti práce: „...zaměstnavatel nemá právo jakýmkoli způsobem kontrolovat, jak zaměstnanec danou přestávku využívá. Tedy zda vůbec přestávku v práci využívá k oddechu a jídlu, a jakým způsobem ji tráví. Může se stát, že zaměstnanec práci nepřerušuje a pokračuje v práci. V tomto případě je opět na zaměstnavateli, který by prostřednictvím vedoucích pracovníků toto měl sledovat a případně zaměstnanci přestávku nařídit.“<sup>35</sup>

V současné době, zejména v zahraničí, firmy a organizace vytvářejí nové přístupy k odpočinku a regeneraci sil. Snaží se uvádět do praxe nejnovější poznatky o důležitosti přestávek a odpočinku v práci z psychologického výzkumu, a to i nad rámec zákonem daných povinností. Uvědomují si, že **odpočívat a regenerovat**

---

<sup>33</sup> ŽÁKAVEC, Jakub, 2017. Realita a praxe dob odpočinku a jejich vliv na zdraví zaměstnanců. Praha. Dostupné on-line, str. 19

<sup>34</sup> SCHWARZ, Tony, 2013. Relax! You'll be more productive. Článek on-line in *New York Times* [online]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2013/02/10/opinion/sunday/relax-youll-be-more-productive.html>

<sup>35</sup> ŽÁKAVEC, Jakub, 2017. Realita a praxe dob odpočinku a jejich vliv na zdraví zaměstnanců. Dostupné on-line, str. 9





znamená mít více energie a chutě do práce. Studie „Realita a praxe dob odpočinku a jejich vliv na zdraví zaměstnanců“<sup>36</sup> uvádí dělení opatření k zajištění odpočinku:

1. přestávky v práci na jídlo a oddech
2. nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny
3. nepřetržitý odpočinek v týdnu
4. dny pracovního klidu
5. dovolená

Spací kapsle od MetroNaps tzv. „EnergyPods“, které jsou navrženy speciálně pro kancelářské použití. Od roku 2003 si je objednaly společnosti jako: Google, Zappos, Cisco a Procter & Gamble. EnergyPods nabízí funkce „ochrana soukromí“ a vestavěný reproduktorový systém.



### Příklad dobré praxe: <sup>37</sup>

Tony Schwartz, generální ředitel Energetického projektu a autor knihy „Buď skvělý v čemkoliv“ („Be Excellent at Anything“), říká: „Naše vlastní kanceláře jsou laboratoří zásad, které učíme. Regenerace je klíčová pro to, jak pracujeme. Věnovali jsme prostor „obnovovací“ místnosti, ve které si mohou zaměstnanci zdřímnout, meditovat nebo relaxovat. Máme prostorný salónek, kde se zaměstnanci spolu potkávají a kde je občerstvení s nabídkou zdravých potravin, které poskytujeme. Podporujeme u pracovníků, aby si během dne dělali opakované přestávky, a opustili kancelář na oběd, což často děláme společně. Umožňujeme lidem pracovat z domova několik dní v týdnu, částečně proto, aby se mohli vyhnout vyčerpávajícímu dojíždění v dopravní špičce. Naše pracovní dny končí v 18:00 hodin a neočekáváme, že někdo odpoví na e-mail večer nebo o víkendech. Zaměstnanci dostávají čtyři týdny dovolené od prvního roku.

**Naší základní myšlenkou je, že energii, kterou zaměstnanci přinášejí do zaměstnání, je ve své hodnotě důležitější, než jejich počet odpracovaných hodin.** Kvalitnějším řízením energie je možné udělat více práce za méně času a udržitelněji. Za deset let se nikdo nerozhodl opustit společnost. Naše tajemství je jednoduché a obecně použitelné. Když se regenerujeme, skutečně se regenerujeme, tak když pak když pracujeme, můžeme skutečně pracovat.<sup>1</sup>

## Dovolená

Týden dovolené je v českém pracovním prostředí jedním z nejprestižnějších benefitů, které organizace nabízejí. V současné době nabízí 25 dní dovolené více než 60 % organizací na trhu práce. Zákon stanovuje, že jednou za rok má mít zaměstnanec dovolenou v délce minimálně dvou týdnů. Realita však poukazuje, že dovolené delší než 10 dní jsou vzácné.<sup>38</sup> Často dovolené navíc přináší zvýšenou zátěž před plánovanou dovolenou, neschopnost odpočívat a stres před návratem zpět do práce (co se zase stalo, kolik toho bude atp.). **Dovolené jsou pak často spojeny se zvýšeným stresem a obavami.** Podle dotazníku společnosti Harris Interactive Inc., se i americké pracovní prostředí potýká s podobnými problémy. V USA se zvýšil počet nevybraných dní z 6,2 dní v roce 2011 na 9,2 dní v roce 2012.<sup>39</sup> Jiná studie zase poukázala na to, že Američané jsou zemí s největším počtem nevybraných dnů dovolené, většinou **z důvodu strachu**, že o práci přijdou nebo z důvodu extrémního pracovního vytížení. V roce 2014 bylo tak identifikováno, že se počet dní dovolených v USA snížil o 51 %.<sup>40</sup> Podle dotazníku “Glassdoor Employment Confidence” jsou důvody vedoucí k tomu, že lidé pracují i na dovolené tyto:<sup>41</sup>

- 33% nikdo jiný mou práci za mne neudělá
- 28% strach z toho být pozadu
- 22% totální odevzdání (loajalita) firmě/ organizaci
- 19% snaha o povýšení
- 19% pocit, že se nemohou odpojit
- 18% chtějí přidat peníze
- 17% strach z neplnění cílů
- 17% strach, že přijdou o práci
- 16% víra, že pracovat je lepší, než nepracovat

---

<sup>38</sup> IDNES.CZ: Jen málo zaměstnanců se po dovolené cítí odpočatě, zjistil průzkum. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/je-dovolenka-odpocinkem-pruzkum.A150709\\_2175899\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/je-dovolenka-odpocinkem-pruzkum.A150709_2175899_podnikani_kho)

<sup>39</sup> FRIEND, H.: Why taking a holiday from work is good for your career. Článek on-line in [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com). Dostupné z:

<https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/why-taking-holiday-work-good-career>

<sup>40</sup> GLASSDOOR, 2014. Average U.S. Employee Only Takes Half of Earned Vacation Time. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/blog/average-employee-takes-earned-vacation-time-glassdoor-employment-confidence-survey-q1-2014/>

<sup>41</sup> Tamtéž.

- 13% chtějí dokázat, že jsou lepší, než kolegové
- 6% bojí se šéfa

Otázkou v oblasti dovolených jako nástroje podpory zdraví jakoby organizace zapomněli na jeho původní záměr – odpočinek a regenerace sil. Strach a tlak na dostupnost i na dovolené vychází ze špatné organizace práce a řízení a faktu, že na pracovištích **neexistují zástupy a nastavené procesy delegace úkolů**. Hodnota osobního kariérismu vítězí nad hodnotou úspěšnosti organizace. To vše je možné ovlivnit vhodnou firemní kulturou a hodnotami jako je komunitní fungování, princip laskavosti a vzájemné podpory.

## **Nástroje a opatření v oblasti odpočinku**

- možnost denních přestávek i nad rámec zákona
- nabídka odpočinkových aktivit během dne s cílem zajistit regeneraci duševních sil - například formou wellness procházky, lekce jógy, relaxační meditace atd.
- možnost krátkého odpoledního spánku – vyčleněný prostor, tzv. tiché zóny, kde je možné si i zdřímnout, vhodně umístěné sofý a sedačky, závěsné kokony atd., které vytvoří možnosti odpočívat v tichu nebo si zdřímnout
- EnergyPods na pracovišti
- zajistěte zaměstnancům vždy dostatečný čas nočního spánku – v případě, že se pozdě vrací ze služební cesty, pracují předešlý den do nočních hodin přesčas atd., posuňte dobu příchodu do zaměstnání například na čas kolem oběda, tak, aby měli minimálně 8 – 10 hodin spánku, pokud posouváte hodinu příchodu do práce z vlastní vůle, nedávejte povinnost to napracovat
- organizujte aktivity, které povedou k prodloužení času stráveného mimo kancelář – chod'te přemýšlet s týmem do nejbližšího parku, uspořádejte piknik na trávě k debatě nad posledními výsledky obchodních analýz atd., zajistěte zdravou posilující stravu a pitný režim, vyhněte se alkoholu, kouření a nezdravým jídlům
- umožněte častější a delší dovolenou a vzdělávejte a naučte svůj management, že se to vyplatí

- nedávejte a neberte si práci se sebou na dovolenou – naučte svůj tým, jak odpočívat (jak skutečně vypnout)
- zaveďte firemní politiku respektující osobní volno, čas odpočinku a dovolených zaměstnanců (nevyžadujte jejich neustálé spojení formou mobilního telefonu či emailu)
- zavádění klouzavé pracovní doby – zaměstnanec si sám určí, kdy začne pracovat a kdy skončí
- zavádění klouzavých pracovních týdnů – možnost například v pondělí a pátek pracovat 4 hodiny a úterý až čtvrtek 10 až 11 hodin podle osobních preferencí a možností zaměstnance
- možnost dlouhodobé dovolené tzv. sabbatical jednou za pět let až na půl roku – umožněte klíčovým zaměstnancům jednou za pár let si od organizace a práce odpočinout, tzv. sabbatical dovolenou, která je neplacená (organizace platí povinné pojištění) a zaměstnanec může například cestovat, vzdělávat se nebo prostě jen odpočívat, tento druh dovolené snižuje fluktuaci zejména na řídicích pozicích
- poskytnutí příspěvku na dovolenou v nabídce Cafeterie (například formou poukázek, které je možné uplatnit u prestižních cestovních společností)

## Seznam literatury a zdrojů

IDNES.CZ: Jen málo zaměstnanců se po dovolené cítí odpočatě, zjistil průzkum. Článek in [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz), 14/07/2015. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/je-dovolena-odpocinkem-pruzkum.A150709\\_2175899\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/je-dovolena-odpocinkem-pruzkum.A150709_2175899_podnikani_kho)

ŽÁKAVEC, Jakub, 2017. Realita a praxe dob odpočinku a jejich vliv na zdraví zaměstnanců. Praha. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060, financovaného ESF v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státním rozpočtem ČR. Dostupné z: <https://esf2014.esfcr.cz/dap/LW/Views/Core/Detail?action=get&id=4635e694-b5b1-4bc0-adc5-75fdb8196167&idbo=f42266a2-71fa-4be1-8242-eda4dd92cb4c&idForm=72365cd6-f664-4c8f-8b75-c637c9bfc32b#>

OSTŘÍŽKOVÁ, Petra, 2013. Prevence syndromu vyhoření. Zlín, Diplomová práce [online]. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Mgr. Michal Vavřík, Ph. D. Dostupné z: [http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/20681/ost%C5%99%C3%AD%C5%BEkov%C3%A1\\_2013\\_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/20681/ost%C5%99%C3%AD%C5%BEkov%C3%A1_2013_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

GLASSDOOR, 2014. Average U.S. Employee Only Takes Half of Earned Vacation Time. Glassdoor Employment Confidence Survey on-line. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/blog/average-employee-takes-earned-vacation-time-glassdoor-employment-confidence-survey-q1-2014/>

SCHWARZ, Tony, 2013. Relax! You'll be more productive. Článek on-line in *New York Time*.. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2013/02/10/opinion/sunday/relax-youll-be-more-productive.html>

FRIEND, H.: Why taking a holiday from work is good for your career. Článek on-line in *www.theguardian.com*. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/why-taking-holiday-work-good-career>

HENRY, Z., 2001. 6 Companies (Including Uber) Where It's OK to Nap. Článek on-line in *www.inc.com*, 04/08/2015. Dostupné z: <https://www.inc.com/zoe-henry/google-uber-and-other-companies-where-you-can-nap-at-the-office.html>

## Zajištění občerstvení na pracovišti

„V současné době lidé pracují, spolupracují a stravují se odlišně, a ta nejvíce šťastná, produktivní a prosperující pracoviště nejsou jen ve vleku událostí, ale jsou ve vedení těchto změn.“<sup>42</sup>

### Přehled pojmů:

- strava jako životní styl
- strava jako nástroj podpory zdraví
- strava na pracovišti zdarma
- firemní benefit
- prestiž organizace
- variabilita
- program snižování obezity
- společenská odpovědnost
- lokální produkce, farmáři
- výrobky v bio kvalitě

Pracující lidé již odmítají dělat kompromisy, co se způsobu stravování a kvality stravy týká. Změnil se i cyklus a režim dne, rituální „hodina na oběd“ již téměř mizí a začíná se objevovat tendence jíst průběžně, méně a využívat tyto drobné chvíle

<sup>42</sup> SODEXHO: Food 360: The New Workplace Food Landscape. Článek on-line in *sodexho.com*. Dostupné z: <https://www.sodexo.com/workreimagined/new-workplace-food-landscape.html>

k odřegování v průběhu celého pracovního dne. Strava se pro mnohé stala alfou a omegou životního stylu, mnohdy usilující o místo nejdůležitějšího nástroje podpory zdraví. Sodexo uvádí, že u zaměstnanců, kteří jedí během celého dne zdravé jídlo, je pravděpodobné zvýšení produktivity práce až 25 %.<sup>43</sup> Důraz se přitom klade nejenom na zdraví, ale i na **různorodost**. Podle Sodexo's Modern Workplace Dining Survey, až 27 % zaměstnanců přeskočí oběd nebo stravování z důvodu nízké variability.<sup>44</sup> V současné době se objevuje trend, že inovativní organizace často poskytují **stravu zdarma jako výrazný benefit**, který navíc zvyšuje prestiž organizace na pracovním trhu. Zdravé občerstvení na pracovišti, které je poskytnuté zdarma a je součástí kultury organizace vede k pozitivním výsledkům:

- pomáhá vytvářet přátelskou a pozitivní atmosféru na pracovišti
- zvyšuje výkonnost a produktivitu práce
- zvyšuje energii pro výkon
- podporuje lepší sebehodnocení pracovníků
- snižuje úzkosti a stres na pracovišti
- podporuje vznik zdravých pracovních vztahů (prostor pro setkávání vedoucích a řadových pracovníků)
- podporuje loajalitu vůči organizaci
- snižuje riziko vzniku zdravotních problémů (kardiovaskulární nemoci, diabetes atd.)

Mnohé organizace využívají nabídku stravování zdarma pro prezentaci různých druhů diet a k zavádění programů podpory zdraví s cílem **snížení obezity** na pracovišti.<sup>45</sup> V rámci EU se obezita jako zdravotní problém týká 150 mil. lidí. Obezita přináší obrovské ekonomické ztráty, neboť vede ke sníženému výkonu, snížené produktivitě a zvýšeným nákladům na zdravotní péči (neboť souvisí s rozvojem kardiovaskulárních onemocnění, metabolického syndromu, některých druhů rakovin, diabetu, problémům s pohybovým aparátem). V případě sestavování nabídky občerstvení na pracovišti je proto naprosto nevhodné, aby součástí byly potraviny a produkty podporující obezitu jednotlivců.

---

<sup>43</sup> Tamtéž.

<sup>44</sup> Tamtéž.

<sup>45</sup> SIME, C., 2019. How The Workplace Complicates Our Relationship With Food. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/carleysime/2019/03/25/how-the-workplace-complicates-our-relationship-with-food/#96150cf4ea27>

## Nástroje podpory zdraví formou zdravého občerstvení

- zavedení občerstvení na pracovišti zdarma jako zásadní firemní benefit
- implementace strategie podpory zdraví na pracovišti skrze nabídku zdravého občerstvení a pitného režimu
- zavedení obědů na pracovišti formou čerstvě připraveného bufetu
- organizace společných snídaní a obědů na pracovišti s cílem upevňování dobrých pracovních vztahů
- sledování současných trendů v oblasti stravování, například současná nejoblíbenější jídla občerstvovacích barů jsou: jablka, banány, mango, avokádo, zeleninové mini saláty, nízkotučné jogurty a raw zelenina a nejoblíbenější nápoje občerstvovacích barů jsou minerální vody (s příchutí grapefruitu, manga), jasmínový zelený čaj a pramenitá voda
- zavádění nabídky občerstvení v souladu s keto dietou, paleo dietou atp. pro podporu zvýšení energie u zaměstnanců
- nabídka proteinových barů (nemusí být nutně živočišného původu)
- nabídka čerstvě připravených „freshů“ (nápojů z čerstvého ovoce)
- poskytněte na pracoviště odšťavňovač a mísu čerstvého ovoce každý den
- vyčleňte na pracovišti místo pro ovocný kout, kuchyň, bar
- vyhýbejte se nabídce nevhodných jídel a pokrmů, která svádí k pokušení a mají návykový potenciál<sup>46</sup> jako je čokoláda, různé sladkosti, sladké dorty, buchty, zmrzlina, sušenky, alkohol, káva, pizza, chipsy, slané oříšky, sladké oříšky, párek v rohlíku, grilované klobásy, sekaná, hořčice, kečup, pivo, víno a jiné polotovary
- vytvořte komunikační kanál (sociální síť, aplikace, firemní portál atp.), kterým budete zaměstnance informovat o možnostech zdravého stravování na pracovišti, o aktuální nabídce jídel a pití na pracovišti, o kulinářských specialitách, akcích, společných setkáních s nabídkou jídla atd.
- poskytněte na pracovišti ledničku pro uchování jídla, které si pracovníci přinášejí z domu, zaveďte pravidla pro uchovávání pokrmů na pracovišti
- vzdělávejte zaměstnance v oblasti zdravého stravování

<sup>46</sup> SIME, C., 2019. How The Workplace Complicates Our Relationship With Food. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/carleysime/2019/03/25/how-the-workplace-complicates-our-relationship-with-food/#96150cf4ea27>

- poskytněte zdravý ohřev jídla (nikoliv mikrovlnnou troubu)
- využívejte lokální dodavatele a farmářské výrobky z okolí, regionu, své země
- podporujte stravování v kvalitě bio (organické produkce)
- i v případě nabídky občerstvení nezapomínejte na hodnoty společenské odpovědnosti a ekologického chování – nepoužívejte plasty, zaveďte kulturu vlastního hrníčku / termosky, nádobí, používejte ekologicky šetrné mycí prostředky, recyklujte, dovolte lidem odnést si zbytek nabízeného jídla domů atp.



GOOGLE, Amsterdam – místnost s nabídkou čerstvého ovoce, smoothies, sladkého, kávy, čaje a pití. Strop je kreativně vytvořen jako wafle, zřejmě proto, že lidé pracující v IT jsou známé pro „sugar cravings“ (chuť na sladké).

## Seznam literatury a zdrojů

COBE, P., 2019. Food plays increasingly important role in the workplace, survey shows. As competition for labor heats up, companies with winning foodservice programs are winning employees. Článek in Foodservicedirector.com, 03/ 2019. Dostupné z: <https://www.foodservicedirector.com/workforce/food-plays-increasingly-important-role-workplace-survey-shows>

SODEXHO: Food 360: The New Workplace Food Landscape. Článek on-line in sodexho.com. Dostupné z: <https://www.sodexo.com/workreimagined/new-workplace-food-landscape.html>

SIME, C., 2019. How The Workplace Complicates Our Relationship With Food. Článek in Forbes on-line, 03/2019. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/carleysime/2019/03/25/how-the-workplace-complicates-our-relationship-with-food/#96150cf4ea27>





## Prevence stresu

„Největší zbraní vůči stresu je naše schopnost vybrat si jednu myšlenku oproti jiné“<sup>47</sup>

William James

### Přehled pojmů:

- nerovnováha mezi požadavky a zdroji
- tři (základní) oblasti vzniku stresu
  - pracovní činnosti
  - pracovní prostředí
  - sociální prostředí
- největším stresorem:
  - časová dimenze
  - nárazovost
  - změny termínů
  - šikana
- chronický stres a fyzická nemoc
- interpersonální vztahy a fyzická nemoc
- jednotná metodika prevence
- identifikace stresorů
- dotazník identifikace
- analýza rizik spojených se stresem
- plánování opatření a nástrojů
- implementace nástrojů a opatření prevence pro organizace

Podle Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA), lidé zažívají stress, "když cítí, že existuje **nerovnováha** mezi požadavky na ně kladenými a zdroji, které mají k dispozici, aby se s těmito požadavky vyrovnali".<sup>48</sup> Dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce<sup>49</sup> může stres na pracovišti vycházet ze tří základních rizikových oblastí: 1. stres vycházející z podstaty práce (úkolů a činností), 2. stres vycházející z podmínek práce (hluk, vibrace, chlad, izolované pracoviště atd.) a 3. stres vycházející ze sociálního prostředí (kolektiv, šikana, nadřazení atd.). Health and Safety Executive<sup>50</sup> tj. organizace bezpečnosti práce ve Velké Británii uvádí tyto tři základy stresory spojené s prací:

<sup>47</sup> „The greatest weapon against stress is our ability to choose one thought over another“ (James, W.)

<sup>48</sup> PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverena\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverena_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf), str. 19

<sup>49</sup> VÚBP, 2016. Pracovní stres a zdraví. Praha, 2016. ISBN 978-80-87676-23-3. Dostupné z <http://www.vubp.cz/images/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>, str. 5

<sup>50</sup> <https://www.hse.gov.uk/>



1. Pracovní činnost – opakovanou, rutinní práci, příliš málo nebo příliš mnoho supervize, vysokou pracovní zátěž, dlouhou pracovní dobu, malý plat, nedostatečný výcvik, časové omezení, příležitostnou práci;
2. Pracovní prostředí – nevyhovující budovy, přeplněná a špatně řešená pracoviště, nadměrný hluk a vlhkost, špatné možnosti hygieny, stravování a odpočinku;
3. Organizaci práce – příliš velká nebo naopak malá zodpovědnost, malá motivace, špatná komunikace, malá volnost v rozhodování, konfrontační styl řízení, šikana, harašení a všechny formy diskriminace.<sup>51</sup>

Jsou různá dělení oblastí stresorů, podstatné je si uvědomit, že stres nepřichází pouze z oblasti spojené **přímo** s pracovní činností a pracovním prostředím (špatná organizace práce, nejasné úkoly, direktivní způsob řízení), ale zejména také ze sekundárních oblastí jako je například psychosociálního prostředí (intrapersonální vztahy na pracovišti) a dále z terciární oblasti, tj. například oblasti osobního života zaměstnance (rodinné vztahy, genetické předpoklady, neadekvátní bydlení, životní události apod.). Podle charakteru stresu rozeznáváme čtyři druhy stresu: 1. akutní, 2. chronický, 3. posttraumatický a 4. anticipační stres:<sup>52</sup>

**Akutní stres** - vzniká jako reakce na náhlou událost. Zda jej prožijeme a jak se s ním vyrovnáme je také na naší genetické predispozici. Fyzickými projevy je například ztráta paměti, zmatené jednání, ztuhnutí až po vznik šoku, který je provázen sníženým přísunem kyslíku do tkání, zejména do mozku, poruchami krevního oběhu a srdeční činností až po ztrátu vědomí.

**Chronický stres** - stres vzniká působením jednoho či více stresorů, jejichž intenzita může v průběhu delší doby kolísat, případně vyskytovat se v nepravidelných intervalech. Příkladem chronických stresorů jsou narušené mezilidské vztahy na pracovišti (konflikty, nevraživost, závist, šikana atd.) špatná organizace a režim práce (návaly práce, časový tlak, vnucené pracovní tempo, noční směny, nevhodná rotace pracovních směn).

**Posttraumatický stres** též posttraumatická porucha nebo stres následný - je zpožděnou reakcí na stresovou situaci většinou trvající krátkou dobu avšak velmi intenzivní, hrozivého až katastrofického rázu se závažnými důsledky.

**Anticipační stres** - vzniká v souvislosti s dějem, který má teprve nastat. Jde tedy o určitou představu, předjímání a předvídaní dějů a událostí zejména se zřetelem na možné důsledky, ohrožující integraci osobnosti jako je ztráta sebedůvěry, autority a role.

<sup>51</sup> PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf), str. 19

<sup>52</sup> Psychologické faktory: Pracovní stres a zdraví - druhy stresu na webové stránce <https://zsbozp.vubp.cz/>

Výzkumný ústav bezpečnosti práce v rámci projektu MPSV ČR v letech 2008 - 2009 provedl rozsáhlou analýzu, šetření a metodické doporučení k zajištění prevence stresu na pracovišti, které konsolidoval do Závěrečné zprávy: „Stres na pracovišti – Možnosti prevence“ (dále jen „Závěrečné zprávy“).<sup>53</sup> Z uvedených výstupů Závěrečné zprávy vyplývá, že největšími stresovými faktory v českých podmínkách jsou:<sup>54</sup>

- časová dimenze práce, a to jak z hlediska rychlosti, tak i délky (56 %)
- rychlost práce je příliš vysoká (44 %)
- nárazovost práce (57 %)
- příliš časté změny důležitosti pracovních úkolů a termínů (51 %)
- projevy nevráživosti či šikany v podobě drobných intrik a zlomyslností (47 %)
- nevyhovující teplota na pracovišti (41 %)
- velký hluk (38 %)
- výskyt slovního napadení kolegy kolegou (37 %).
- mikroklima – průvan, vlhko (35 %)
- zvýšené pracovní riziko a nebezpečí (31 %)
- prašnost na pracovišti (31 %)
- sociální izolaci některého z kolegů, tedy jeden z projevů šikany (31 %)
- slovní nebo fyzické napadání ze strany zákazníků (30 %)

Z citované Závěrečné zprávy VÚBP<sup>55</sup> vyplývá, že za velmi pracovně stresovanou lze považovat pětinu pracovníků a i další pětina (21 %) uvádí spíše vysoké zatížení. V aktuálně vydané publikaci „OSH in figures: stress at work – facts and figures“ vydané Evropskou agenturou pro BOZP je uvedeno srovnání všech členských zemí EU (sběr dat byl proveden v r. 2005), kde 17 % zaměstnanců České republiky vykazuje zatížení pracovním stresem (průměr EU27 je 22 %).<sup>56</sup> Jak z kvantitativního, tak i z kvalitativního (skupinové rozhovory) šetření ukázal projekt VÚBP na to, že nejčastější příčiny stresu jsou ve špatném time-managementu, řízení priorit, organizace práce, mezilidských vztazích a environmentálních podmínkách související

---

<sup>53</sup> PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf), str. 14

<sup>54</sup> Tamtéž.

<sup>55</sup> PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf), str. 13

<sup>56</sup> Tamtéž.

se zajištěním vyhovujícího klimatu a ticha pro práci. Stres na pracovišti je nutné vnímat jako prioritu z toho důvodu, že má enormní vliv na fyzické zdraví člověka a tím na jeho **produktivitu a výkonnost**. Zejména **neřešený chronický stres** končí ve většině případů fyzickou nemocí organismu a tím častou absencí nebo dlouhodobou nemocností. V klinické praxi se např. ukázalo, že příčina některých somatických potíží jako jsou bolesti v páteřních oblastech, bolesti hlavy apod., nemusí být vždy důsledkem nefyziologických pracovních poloh a přetížení pohybového aparátu. Jejich primární příčinou mohou být **špatné interpersonální vztahy** na pracovišti, psychické přetížení či nevytížení (nuda, přesycenost apod.). Míru psychosociálního stresu není proto dobré opomíjet. Nejčastějšími projevy chronického stresu jsou:

## **Metoda prevence stresu**

V současné době lze odhadovat, že pouze velmi malé procento organizací skutečně aktivně řeší stres na pracovišti nebo se pokouší o jeho prevenci. V rámci šetření<sup>57</sup> pouze desetina lidí uvedla, že na pracovišti existují opatření, která mají za cíl zabránit zvyšování pracovního stresu u zaměstnanců, případně jej mají snižovat, **71 %** existenci takových opatření na svém pracovišti **nevnímá**.<sup>58</sup> V současné době **neexistuje jednotná metodika** nebo doporučení, které by se užívalo v rámci českého pracovního prostředí pro prevenci stresu. Z prostudovaných a dostupných informací je evidentní, že pro organizace by měla platit základní metoda složená z těchto kroků:

1. **Identifikace stresu** na pracovišti – formou dotazníkového šetření, řízených rozhovorů, budování otevřené komunikace a možnosti pohovoru s nadřízeným atd., která povede ke zjištění stresových faktorů; identifikace stresorů se ukazuje jako podstatná aktivita, v současné době je například vytvořena *Metodika k identifikaci pracovního stresu v organizacích pro zaměstnavatele*

---

<sup>57</sup> PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf), str. 20

<sup>58</sup> PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf), str. 34



v rámci výše citované Závěrečné zprávy: „Stres na pracovišti – Možnosti prevence“ z roku 2008/9<sup>59</sup>

2. **Analýza rizik** stresu na konkrétních pracovištích
3. **Plán akcí** na řešení stresových faktorů na pracovišti, který by měl vytipovat **vhodné nástroje a opatření**, které přispějí k eliminaci stresorů na pracovišti
4. Implementace nástrojů a opatření
5. Evaluace a zpětná kontrola zavedených nástrojů a opatření

## **Nástroje a opatření k prevenci stresu na pracovišti**

Soupis možných vhodných nástrojů a opatření k prevenci stresu lze rozdělit do čtyř základních kategorií: 1.) pracovní činnosti / organizační, 2.) pracovního prostředí / podmínek, 3.) psychosociální / interpersonální a 4.) terciární / ostatní.<sup>60</sup>

### **Organizační a pracovní činnosti:**

- jasně definovaná organizační struktura s vymezením osobních zodpovědností jednotlivých pracovníků
- jasné stanovování pracovních úkolů, výstupů a cílů práce, jejich pravidelné hodnocení a zpětná vazba
- systém stanovování cílů a klíčových indikátorů podniku (oddělení, oblastí, produktivity jako např. KPI atd.)
- systematické vzdělávání vedoucích/managementu týkající se organizace práce, plánování, apod.
- systematické vzdělávání vedoucích / managementu v oblasti komunikace a řešení konfliktů
- zkrácení pracovní doby na exponovaných pracovištích
- zavedení vhodného systému práce a přestávek v pracovní směně
- změny v rotaci (střídání) směn a délky odpočinku mezi směnami
- střídání různých typů pracovních úkonů a střídání pracovníků u monotónních činností a při časovém tlaku.

<sup>59</sup> PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf), str. 19 – 22

<sup>60</sup> Samozřejmě je možné jiné odlišné dělení.



### **Pracovní prostředí:**

- zaměření na příjemný design a ne-statičnost kancelářských a pracovních prostor
- využívání odhlučňovacích materiálů, odhlučnění zasedacích místností atd.
- vytváření tichých zón
- zákaz používání hlasité hudby a sluchátek (které propouštějí zvuky)
- vytváření relaxačních a odpočinkových místností
- prostor pro aktivní odpočinek (ping-pong, mini golf, koloběžky, lezecké stěny v prostoru atd.)
- využívání technologií k zajištění vhodného mikroklimatu (čističe, odvlhčovače, zvlhčovače vzduchu)
- využití bezpečnostně-technických prostředků (ochranných systémů) na rizikových strojích a zařízeních
- izolace a hermetizace zdrojů škodlivin v ovzduší
- snížení hlučnosti strojů a technologií protihlukovou izolací
- případně vybudování odpočivných kabin
- změny technologií, např. náhrada toxických látek méně toxickými či netoxickými
- dálkové řízení rizikových technologických procesů
- uplatnění ergonomických požadavků při rekonstrukci pracovních míst a prostorů
- zlepšení osvětlení u prací zrakově namáhaných
- používání vhodných osobních ochranných prostředků v případech, kdy rizika nelze jiným způsobem odstranit či snížit
- využívání mechanizačních prostředků při manipulaci s břemeny

### **Psychosociální oblast:**

- zaměstnanecké asistenční programy
- zřízení telefonní linky pro stres
- informovanost zaměstnanců o výskytu rizik při jejich práci
- otevřená setkání na pracovišti s cílem sdílet informace o možných nežádoucích stresorech na pracovišti



- zapojení zaměstnanců do opatření (plánů) proti stresu
- podpora efektivní obousměrné komunikace (možnost například anonymní zpětné vazby top managementu)
- existující plány pro postupy zvládání stresu a pro postupy řešení konfliktů, šikany a násilí v práci
- vzdělávání zaměstnanců v oblasti zvládání protistresových technik a tréninky ke zvládání stresových situací
- tréninky ke zvládání konfliktních situací
- řízení znalostí zaměstnanců a odpovídající kvalifikace
- otevřená diskuze s vedením o pracovních problémech
- sociální opora je důležitá např. i při nástupu do nového zaměstnání, kdy se mění dosavadní návyky a pracovní dovednosti, kdy součástí práce jsou některé nové okolnosti, např. zvýšená odpovědnost, určitá rizika apod.
- psychologické působení některých členů pracovního kolektivu stejného postavení, kteří mají schopnost jednat s lidmi (tzv. sociální inteligenci), dovedou předcházet konfliktům a řešit je, jsou zkušení v mezilidské komunikaci a umějí se vcítit do situace spolupracovníka, tj. pochopit vztahový rámec mezi příčinami a následky traumatizující události.
- forma individuální psychoterapie, při jejímž působení by měla být vyvážena jak argumentace racionální, tak emoční

### **Ostatní nástroje:**

- systém firemních benefitů s cílem redukovat následky stresu – wellness služby, aktivní odpočinek, sportovní aktivity, kultura, sport
- wellness služby na pracovišti (např. sauna, zelené zóny, firemní kavárna, fitness zóna aj.)
- osvěta a vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu
- preventivní zdravotní prohlídky
- nadstandardní zdravotní služby v rámci zaměstnaneckých benefitů
- intervence zaměřená na nedostatek pohybu a snižování tělesné váhy
- intervence zaměřená na rizika vzniku ischemické choroby srdeční
- podpora zdravého stravovacího a pitného režimu



- osvěta a prevence patologických jevů jako nadužívání alkoholu, kouření, nadměrné užívání léků, toxikomanie apod.
- různé formy podpory rodinných a přátelských vztahů mimo pracovní prostředí – např. společenské a firemní akce i pro rodinné příslušníky
- firemní kultura respektující dobu trávenou mimo práci (!)
  - firemní pravidlo zákazu posílání emailů/ telefonování po 18:00 hodině
  - respektování a proplácení práce přes čas na pracovních cestách
  - respektování času k nutnému odpočinku je-li pracovní cesta a doba návratu domů v pozdních nočních až ranních hodinách, zde by mělo platit pravidlo placeného dopoledního volna atd.
- respektování času, který musí zaměstnanec trávit zdravotními vyšetřeními v případě podezření na závažné onemocnění (ne vždy jdou stihnout v „čase nezbytně nutném“, který definuje zákon), v současné době se na jedno vyšetření čeká například až 6 měsíců a i přes stanovený termín a čas vyšetření může dotyčný pracovník čekat na místě klidně 8 hodin a více

## **Nástroje k předcházení stresu pro jednotlivce**

Součástí kultury organizace by měla být osvěta a příklad vedený shora (tzv. leadership by example, uplatňovaným top managementem), který bude šířit informace o tom, jak každý zaměstnanec může předcházet stresu sám za sebe:

- plánujte své činnosti a úkoly tak, aby se Vám povinnosti nehromadily a stanovte priority nejen svých úkolů, ale i hodnot
- složité problémy a úkoly řešte postupně, rozdělením na jednodušší a dobře zvladatelné části
- střídejte druhy činností – fyzickou práci střídavě prokládejte prací duševní a naopak a každou práci vystřídejte včas odpočinkem
- pracovní i jiné problémy a starosti je třeba umět někdy z mysli zcela vypustit a věnovat se jen relaxaci
- nebraňte se novinkám a změnám – ve většině z nich dokážete objevit zajímavé a inspirující příležitosti vlastního rozvoje





- tělesná aktivita a pohyb je jedním z neúčinnějších způsobů zvládnání stresu, zařaďte proto trvale do svého programu procházku, jízdu na kole, plavání atd.
- rozvíjejte přátelské vztahy s lidmi jak v pracovní, tak v osobní rovině
- neostýchejte se požádat o pomoc, když na něco nestačíte a pokud Vám to zatím nejde, uče se to - bývá to nejen efektivnější, ale i povzbuzující
- vyhýbejte se zvládnání stresu pomocí různých „podpůrných“ prostředků, vedoucích k závislosti na nich (kouření, alkohol atd.)
- nezapomínejte, že život nespočívá jen v práci, povinnostech a neustálém zvládnání stresu - proto žijte a radujte se ze života

## Seznam literatury a zdrojů

STRESS LESS, 2011. Modely a osvědčené postupy – zkrácená verze. Praha, 2011. Příručka prevence stresu on-line. Dostupné z: [http://web.spi.pt/stressless/docs/update/CS/Stress%20Prevention%20Handbook%20-%20Models%20and%20Good%20Practices\\_Short%20Version.pdf](http://web.spi.pt/stressless/docs/update/CS/Stress%20Prevention%20Handbook%20-%20Models%20and%20Good%20Practices_Short%20Version.pdf)

PALEČEK, I. a řešitelský tým, 2008. Stres na pracovišti – možnosti prevence. Praha, 2008. VÚBP, Závěrečná zpráva projektu on-line. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna\\_zprava\\_STRES\\_2009\\_a\\_prilohy.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf)

VÚBP, 2016. Pracovní stres a zdraví. Praha, 2016. ISBN 978-80-87676-23-3. Dostupné z <http://www.vubp.cz/images/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/pracovni-stres-a-zdravi.pdf>

HEPPNEROVÁ, D., 2017. Autonomní dohody evropských sociálních partnerů v oblasti péče o zdraví zaměstnanců – jejich implementace a přínos. Praha, 2017. Studie zpracovaná v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060)

KOHL, Alan, 2018. Seven Employee Wellness Trends And Opportunities For 2019. *In: Forbes* [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#519f797934d5>

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

<https://www.hse.gov.uk/>

## Prevence deprese

„Stres, úzkost a deprese vznikají, když žijeme, abychom uspokojili ostatní.“

Paulo Coelho

### Přehled pojmů:

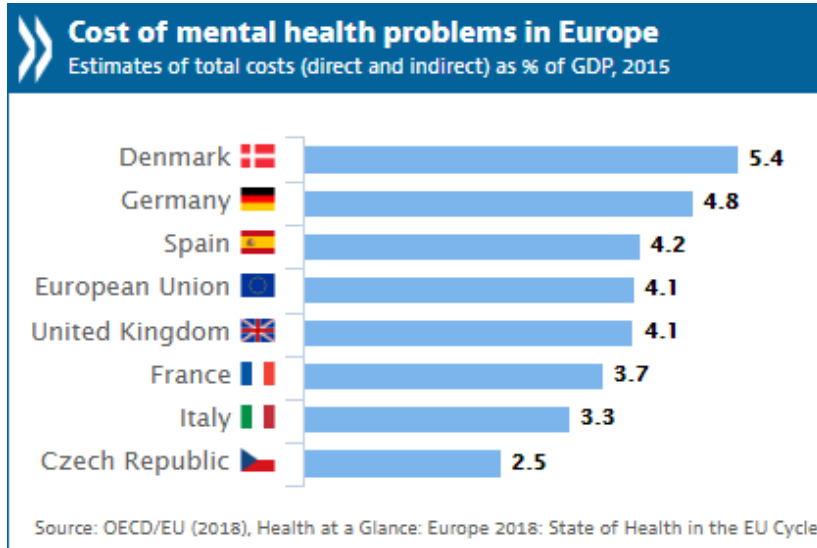
- náklady na duševní onemocnění
- zaměření na výkon
- negativní sebepojetí
- larvovaná deprese
- environmentální deprese
- digitální deprese
- vzdělávání manažerů
- důležitá je prevence
- kognitivně-behaviorální nástroje intervence
- asistenční programy podpory
- nástroje prevence v oblasti:
  - životního stylu
  - osobnostního rozvoje
  - organizace práce
- interní happiness manager

Deprese postihne dle dat Eurostatu v rámci EU 7 % obyvatel ročně. Přitom s nejvyšším procentem (12 %) je na prvním místě Irsko, následuje Portugalsko, Německo a Finsko. S méně než 4 % je spolu s Českou republikou ve skupině jen Kypr, Bulharsko a Rumunsko. Přičemž až 72 % obyvatel někdy v průběhu svého života užívá antidepresiva.<sup>61</sup> Pro vedoucí týmů je nutné pochopit, že v případě jakýchkoliv duševních onemocnění včetně deprese je důležité podnikat kroky preventivně neboť léčba je dlouhodobá a návratnost do práce v případě již projevené choroby nízká. Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD) ve společném reportu s Evropskou komisí<sup>62</sup> uvádí, že duševní onemocnění, jako deprese, úzkostná porucha a poruchy zneužívání drog a alkoholu, se týkají více než jednoho člověka z šesti (napříč EU). Kromě dopadu na lidskou stránku, report odhaduje, že duševní onemocnění stojí 600 miliard EUR tj. více než 4 % HDP EU-28 ročně.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> Eurostat, 2018. World Mental Health Day: data on chronic depression. [online]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20181010-1>

<sup>62</sup> OECD, 2018. Health at a Glance: Europe. State of Health in the EU Cycle. [online]. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018\\_health\\_glance\\_eur-2018-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018_health_glance_eur-2018-en)

<sup>63</sup> Tamtéž.



Náklady na duševní problémy v Evropě (odhad přímých a nepřímých nákladů v % z HDP), 2015

Organizace Mental Health America uvádí, že zaměstnanci často nehledají pomoc z důvodu, že a) mají strach z toho, že by přišli o práci a za b) z důvodu, že by se to dozvěděli ostatní. Vedoucí a management by byl ochoten pomáhat a podpořit daného zaměstnance, nemá však zkušenosti a často varovné příznaky deprese (či jiných duševních onemocnění) nerozpozná.<sup>64</sup>

Ačkoliv pro rozvoj duševních onemocnění mohou existovat obecné předpoklady (genetika, geografická poloha státu, zdravotní stav, sociální postavení, traumatické události, dlouhodobý stres atd.), nelze důvody vzniku generalizovat. Často se jedná o synergii několika podmínek. Deprese často přicházejí v okamžiku, kdy člověk vybočí ze svého zajatého životního „systému“ (souboru rutin, opakujících se programů a aktivit v týdnu, rituálů atd.), který mu dává jasně daný řád, jakousi strukturu. Často deprese jedince zastihne na dovolené, při dlouhodobé nemoci, po odchodu do důchodu, při celodenní péči o dítě atd. Je možné, že uvolnění ze systému stresu a povinností dává prostor pro nezpracovaná témata podvědomí a nevědomí, která mají možnost vyjít na povrch a „léčit“ se. Deprese může být chápána také jako nemoc, která člověka zpomaluje a odebírá mu energii proto, aby nevynakládal energii na život, který „není jeho“. Často se uvádí, že člověka může z deprese vyléčit pochopení a změna životního postoje směrem od žití dle očekávání ostatních k životu v souladu se svým vlastním já.

<sup>64</sup> Mental Health America: Depression In The Workplace. [online]. Dostupné z: <https://www.mhanational.org/depression-workplace>

Z perspektivy západní psychiatrie a psychologie podléhají depresivním stavům zejména **úzkostné typy s vysokými nároky** na svůj výkon a výsledek, kteří pocházejí z rodinného a generačního prostředí, kde láska, přijetí a cit byly dostupné pouze za určitý výkon nebo správné chování či pozitivní výsledek. Často jsou to také lidé, kteří mají dostatek citu a empatie pro ostatní, jsou velice dobře napojení na potřeby ostatních, nemají však tento cit a péči pro sebe, neumějí říkat jasné ne a pokud musí, stojí je to extrémní energii a úzkost. Ta vychází z jejich nízkého sebehodnocení a často i negativního sebepojetí (což si přinášejí samozřejmě z rodinných, komunitních, školských a jiných sociálních subsystémů). V rámci terapie je důležité napravit hlavně tento vztah vůči sobě samému a tím i vůči světu. Deprese často přicházejí také po **období dlouhého smutku** (ztráta blízké osoby, závažné onemocnění nebo péče o nemocnou osobu v rodině, ztráta zaměstnání, finanční problémy, chronická onemocnění atd.) nebo po **traumatické události** (kde se depresivní vztahy objevují v souvislosti s posttraumatickou stresovou poruchou).

V současné době se začínají objevovat nové příčiny vzniku depresí, se kterými se teprve současná psychiatrická a psychologická věda a praxe učí pracovat. Jednou z nich je například **environmentální deprese**, která se týká nejenom lidí bojujících za záchranu přírody na planetě, a kteří se po několik let setkávají s marností svého činění. Terapeutka Mgr. Z. Voštová mluví pak o **environmentálním žalu a úzkosti**, který se může týkat každého, kdo hluboce prožívá současné problémy životního prostředí (například prožívá smutek z toho, že už čtyřicet dní neprší, že musí zalévat stromy, že usychají květiny, vysychají řeky, hoří pralesy, umírají upálená zvířata a zvěř a vymírají živočišné druhy atd.).<sup>65</sup> Druhou velkou výzvou pro duševní zdraví je v současné době tzv. **digitální deprese**, která u mladé generace vzniká zejména v souvislosti s časem tráveným na internetu, v pracovním prostředí pak má zejména příčiny v/ve a) neustálém stavu bytí k zastižení, b) bytí pod neustálou úzkostí z dalších novinek (stále nové informace, aplikace, technologie, technika atd., nás nenechávají v klidu), c) stavu neustále pouze jen částečné pozornosti (neschopnost dokončit daný úkol od začátku do konce, řeší se spoustu věcí najednou), d) bytí obětí aplikací a nových technologií, které nemají ve skutečnosti žádnou přidanou hodnotu

---

<sup>65</sup> VOŠTOVÁ, Eva. Environmentální žal a ekologická úzkost. [online]. Dostupné z: <https://www.vostova.cz/environmentalni-zal/>

(zahlcení „divnostmi“), a ve e) stavu neustálého kognitivního vyrušení.<sup>66</sup> V souvislosti s obdobím 4. průmyslové revoluce se lze domnívat, že právě digitální deprese, její prevence a metody léčby budou prioritou řešení zdraví na pracovišti většiny organizací (zejména těch, kde k digitalizaci dochází a dojde).

Nejčastějšími psychickými příznaky deprese, pokud se projeví v této rovině, je dlouhodobá ztráta nálady, energie a motivace cokoliv dělat, která se nedá ovlivnit ničím, čím dřív šla (změnou prostředí, aktivitou, kterou máme rádi, odpočinkem atd.).

Mezi další symptomy nebo znaky může patřit:

- změna ve stravování – nechut' k jídlu nebo naopak přejídání, nadavování u konkrétních jídel, neschopnost polknout, vrácení jídla, nechut' k otázce stravování aj.
- nauzea bez jiného zjevného důvodu (otrava jídlem, viróza)
- změny v režimu spánku – špatné usínání, buzení, či neschopnost usnout, spánek nepřináší osvěžení
- překotné myšlení
- extrémní stavy únavy, které se zhoršují fyzickou či mentální i sebemenší aktivitou
- neschopnost těla se přirozeně regenerovat (delší čas regenerace po nemoci, fyzické aktivitě atd.)
- plačtivost nebo naopak stavy agresivity
- emocionální podrážděnost
- citlivost na hluk, pachy, přímé světlo, doteky (fyzická bolest na těle)
- stranění se kolektivu, společnosti, vyhledávání samoty a klidu
- touha trávit celý den v posteli (schován, zahrabán, schoulen atd.)
- kognitivní problémy – zapomínání (špatná krátkodobá paměť), neschopnost číst, tvořit, dívat se na televizi, i sebemenší aktivita vyžaduje extrémní úsilí nebo není možná (např. zatelefonovat nebo dojít na nákup, k lékaři)
- stavy apatie, nechutě

---

<sup>66</sup> Priority Management System, Inc., Digital depression leads to skills amnesia. [online]. Dostupné z: [http://www.prioritymanagement.com/\\_/pdf/digital\\_depression.pdf](http://www.prioritymanagement.com/_/pdf/digital_depression.pdf)



- myšlenky na to, že by bylo lepší (jednodušší) nebýt (myšlenky na sebevraždu, bez nutnosti promýšlet její provedení, pouze z důvodu úlevy) aj.

V současné době se upozorňuje na to, že deprese se vůbec nemusí projevit klasickými psychickými nebo kognitivními problémy, ale může být maskována do fyzických symptomů v těle. Klinický název pro tento jev je **larvovaná deprese**. Symptomy deprese se pak projeví na úrovni fyzického těla jako nemoc. Lékaři v tomto případě málokdy dokážou odhalit nějaký relevantní zdroj fyzických potíží (krevní testy a vyšetření se vrací jako v pořádku, tedy negativní), přestože člověku je extrémně a viditelně špatně a není schopen jakékoliv práce, a to i dlouhodobě. Jedná se zejména o fenomén dnešní doby, kdy se lidé naučili přecházet a zvládat vůlí pocity hluboké vnitřní nepohody, smutku a zoufalství. Je důležité, aby se o tomto jevu mluvilo a lidé se léčili včas, než se symptomy larvované deprese rozvinou v závažné a nevratné např. neurologické onemocnění (fybromyalgie, myaglická encefalomyelitida atd.). Nejčastější symptomizace deprese na fyzické úrovni zahrnuje tyto potíže:

- bolesti hlavy a migrenózní stavy
- bolesti, které mají trvalý ráz a nemají klinický podnět – např. půlroční bolesti zubů, lícních kostí, čelistí, ramene, kořene nosu (jedná se o bolesti nervového původu), často mohou tyto bolesti migrovat (půl roku bolí rameno, pak rok bolí zuby atd.)
- bolesti zad – často mezi lopatkami a v bederní páteři
- bolesti kyčlí nebo kolenou, syndrom zamrzlého ramene
- trávicí problémy a nauzea
- problémy s vylučováním (podrážděný močový měchýř, zácpy, průjmy)
- hučení, bzučením pískání atd. v uších
- srdeční problémy – tachykardie, aj.
- svrbění kůže bez nutnosti kožních projevů
- brnění, chvění, mrazení atd. ve svalech
- myalgie – svalové bolesti bez předešlé námahy
- fybromyalgie

- náchylnost k infekčním onemocněním (snížená imunita) a horší průběh nebo těžší rekonvalescence

Když už je deprese aktuálním problémem, je nejdůležitějším opatřením podpora při zprostředkování a vedení psychoterapie se zkušeným terapeutem, který má prokazatelné zkušenosti a má terapeutický výcvik zejména v logoterapii nebo gestaltterapii. Dále farmakoterapie předepsaná a kontrolovaná zkušeným psychiatrem. V rámci organizace je však důležité, aby se rozvoji deprese či jiného duševního onemocnění předcházelo **prevencí**.

## **Nástroje a opatření k prevenci deprese**

V rámci pracovního prostředí bychom mohli rozdělit prevenci deprese na dvě hlavní oblasti. První by se týkala pracovního prostředí resp. životního stylu, druhá by se týkala osobnostního nastavení a organizace práce:

### **Prevence prostředí a životního stylu:**

- strava – podporovat zdravou stravu, ať už v organizacích nebo na společných akcích (vyhnout se občerstvení s typem jídel, které nejsou zdravé, nabídka alkoholu by měla být již přežitkem atd.)
- zdravý spánek - respektovat čas a dobu nutnou ke spánku a odpočinku, tzn. plánování pracovních cest tak, aby měl zaměstnanec vždy minimálně osm hodin spánku
- dýchání čerstvého vzduchu – nastavení vhodného mikroklimatu v kancelářích a budovách, vytváření příležitostí dýchat čerstvý vzduch v přírodě
- pitný režim - pít zdravou vodu (existuje již spousta filtrů, balených vod s vysokým nebo nízkým obsahem minerálů atd.)
- vytváření relaxačního prostředí v organizacích – podporovat a vytvářet možnosti odpočinku, aktivního odpočinku, tiché a zelené zóny atd.
- propagování a vedení příkladem v provozování technik zvládnání stresu jako je jóga, meditace, práce s uvolněním mysli, tai chi, Qui Kung atd.



- stimulační pobídka ke sportu a fyzické aktivitě mimo pracovní dobu – nabídka benefitů v cafeterii, fitness přímo v budově organizace atd.
- podpora reálného sociálního života v i mimo pracovní prostředí tzv. „face-to-face“ (pozn. z tváře do tváře) (schůzky a jednání bez digitálních technologií – fixy, archy papíru apod.)

### **Prevence v oblasti osobnostního rozvoje a organizace práce:**

- budování pozitivního a přijímajícího vztahu k vlastnímu já - vzdělání a programy na pomoc s budováním vlastní sebehodnoty a sebelásky (využívají se různé techniky, například, všimat si, jak se sebou mluvím uvnitř „své hlavy“ a být na sebe hodný a dobrý v péči o sebe a vlastním hodnocení, technika opečování svého „vnitřního dítěte“ atd.)
- vzdělávání a programy v oblasti práce s vlastními hranicemi – naučit se jasně komunikovat svoje možnosti a kapacitu, a trvat na tom, aby ostatní respektovali naše hranice
- asistenční programy a intervence založené na kognitivně behaviorální terapii<sup>67</sup>
- organizace by se měla stát příkladem (vlastníci a top management) pro své zaměstnance v tom, jak zvládnout neakceptovatelné chování a přístup na pracovišti jako způsob, jak tím pomoci ostatním
- sdílení osobní zkušenosti s ostatními, jako způsob jak snižovat stigma (kde je opodstatněné)
- ukázat, že jste organizace otevřená vůči zkušenostem a pocitům svým kolegů (pracovníků)
- firemní kultura založená na empatii, nabízejte kolegiální podporu a podporujte ve vyhledávání efektivní pomoci
- přivlastněte si chování, které bude propagovat zdravý životní styl a respekt k odpočinku

---

<sup>67</sup> Která v rámci metaanalýzy byla uvedena jako nejproduktivnější přístup v prevenci deprese na pracovištích. Viz TAN L.I., WANG M.J., MODINI M., JOYCE S., MYKLETUN A., CHRISTENSEN H., HARVEY S.B., 2014. Preventing the development of depression at work: a systematic review and meta-analysis of universal interventions in the workplace. Metaanalýza. [www.pubmed.org](http://www.pubmed.org) [online]. Dostupné z: <https://bmcmmedicine.biomedcentral.com/articles/10.1186/1741-7015-12-74>



- podpořte u svých zaměstnanců budování podporujícího skutečného života mimo pracovní prostředí, face-to-face (z tváře do tváře) sociálních kontaktů
- zřízení interního happiness managera<sup>68</sup>
- vytvořte časový prostor a kapacitu pro sdílení pozitivních informací, zkušeností a vyjádření radosti a vděčnosti (různé oslavy, uvítání, pochvaly, vítání nového projektu, společná oslava výsledků projektu atd., která ne nutně musí být ve smyslu alkoholového dýchánku)
- pomáhejte nastavit pracovníkům osobní cíle v oblasti psychického zdraví a podporujte je v jejich dosažení

## Seznam literatury a zdrojů

WEIMEROVÁ, Monika. Deprese a tělesné problémy. *Dobrá psychiatrie* [online]. Dostupné z: <http://www.dobrapsychiatrie.cz/deprese/deprese-a-telesne-problemy>

Deprese se projevují střídavě, skrytě a všelijak maskovány, říká Hanuš. 2019. *Idnes.cz* [online]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/revue/spolecnost/miroslav-hanus-deprese-lecba-sebevedomi-stardance-magazin-dnes.A190821\\_131301\\_lidicky\\_zar](https://www.idnes.cz/revue/spolecnost/miroslav-hanus-deprese-lecba-sebevedomi-stardance-magazin-dnes.A190821_131301_lidicky_zar)

OECD, 2018. Mental health problems costing Europe heavily. *www.OECD.org*, [online]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/newsroom/mental-health-problems-costing-europe-heavily.htm>

OECD, 2018. Health at a Glance: Europe. State of Health in the EU Cycle. <https://www.oecd-ilibrary.org/> [online]. Dostupné z: [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018\\_health\\_glance\\_eur-2018-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018_health_glance_eur-2018-en)

VOŠTOVÁ, Eva, Environmentální žal a ekologická úzkost. *www.vostova.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.vostova.cz/environmentalni-zal/>

Environmentální žal. Jak si poradit s hlubokým smutkem z vymírání druhů a klimatických změn? 2019. *www.wave.rozhlas.cz* [online]. Dostupné z: <https://wave.rozhlas.cz/environmentalni-zal-jak-si-poradit-s-hlubokym-smutkem-z-vymirani-druhu-a-7785444>

---

<sup>68</sup> PražskýDEN.cz: Jeden zaměstnanec s depresí ubere firmě 32 pracovních dní. Jak pečovat o duševní zdraví svých zaměstnanců? Dostupné z: <https://www.prazskyden.cz/jeden-zamestnanec-s-depresi-ubere-firme-32-pracovnich-dni-jak-pecovat-o-dusevni-zdravi-svych-zamestnancu>

EUROSTAT, 2018. World Mental Health Day: data on chronic depression. [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu) [online]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20181010-1>

WYNNE, Richard, DE BROECK, Véronique, VANDENBROECK, Karla, LEKA, Stavroula, JAIN, Aditya, HOUTMAN, Irene, MC DAID, David, PARK, A-La, 2014. Podpora duševního zdraví na pracovišti: Pokyny k uplatňování komplexního přístupu. Pokyny [online]. Evropská komise. PDF ISBN 978-92-79-66307-9. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet>

KOŽMÍN, Petr, ROMANOVA, Helena, 2017. Sociální dialog a jeho vliv na zdravotní prevenci. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060 [online]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Slunicko/Downloads/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20dialog%20a%20jeho%20vliv%20na%20zdravotn%C3%AD%20prevenci.PDF>

OSTŘÍŽKOVÁ, Petra, 2013. Prevence syndromu vyhoření. Zlín, Diplomová práce [online]. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Mgr. Michal Vavřík, Ph. D. Dostupné z: [http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/20681/ost%C5%99%C3%AD%C5%BEkov%C3%A1\\_2013\\_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/20681/ost%C5%99%C3%AD%C5%BEkov%C3%A1_2013_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

DUPONT, Claire, BENIN, Alice, BELGIUM, Milieu, 2016. Safer and healthier work at any age: Review of resources for workplaces. Report [online]. ISBN: 978-92-9240-927-2. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/resources-workplaces-safer-and-healthier-work-any-age/view>

Zdraví prospěšné pracoviště. [www.eguides.osha.europa.eu](http://www.eguides.osha.europa.eu) [online]. Dostupné z: [https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ\\_cs/co-je-podpora-zdrav%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti](https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/CZ_cs/co-je-podpora-zdrav%C3%AD-na-pracovi%C5%A1ti)

Mental Health America: Depression In The Workplace. [www.mhanational.org](http://www.mhanational.org) [online]. Dostupné z: <https://www.mhanational.org/depression-workplace>

Priority Management System, Inc., Digital depression leads to skills amnesia. <http://store.prioritymanagement.com> [online]. Dostupné z: [http://www.prioritymanagement.com/\\_/pdf/digital\\_depression.pdf](http://www.prioritymanagement.com/_/pdf/digital_depression.pdf)

TAN L.I., WANG M.J., MODINI M., JOYCE S., MYKLETUN A., CHRISTENSEN H., HARVEY S.B., 2014. Preventing the development of depression at work: a systematic review and meta-analysis of universal interventions in the workplace. Metaanalýza. [www.pubmed.org](http://www.pubmed.org) [online]. Dostupné z: <https://bmcmmedicine.biomedcentral.com/articles/10.1186/1741-7015-12-74>

PražskýDEN.cz: Jeden zaměstnanec s depresí ubere firmě 32 pracovních dní. Jak pečovat o duševní zdraví svých zaměstnanců? Článek on-line in [www.prazskyden.cz](http://www.prazskyden.cz), 09/10/2019. Dostupné z: <https://www.prazskyden.cz/jeden-zamestnanec-s-depresi-ubere-firme-32-pracovnich-dni-jak-pecovat-o-dusevni-zdravi-svych-zamestnancu>

## Prevence syndromu vyhoření

### Přehled pojmů:

- nevrácená investice
- přehnané nároky na sebe sama
- důležitost prevence
- organizace práce a vztahy na pracovišti
- nedostatečná sociální podpora
- dysfunkční dynamika pracoviště
- nerovnováha mezi pracovním a osobním životem

Podle dotazníku Gallup potvrdilo 44 % zaměstnanců, že se cítí v práci vyhořelí. Syndrom vyhoření postihuje všechna odvětví, stojí zaměstnavatele peníze díky ztrátě produktivity, zvyšování chybovosti a bezpečnostních nehod. Příčinou syndromu bývá velká **psychická i fyzická investice** do určité věci a **malá návratnost** (finanční, emoční a vlastně jakákoli) nebo minimální sociální odezva a podpora při řešení složitých a vyčerpávajících problémů, případně velké nároky na člověka, který má malé kompetence. Ale ten zásadní důvod si lidé, kterých se to týká, obvykle nesou sami v sobě: **přehnané nároky na sebe sama a na cíle**, o kterých si myslí, že jich musí v životě dosáhnout, jinak by měli pocit, že nestojí za nic. V těchto dvou větech je většinou zakódován klíč k syndromu vyhoření. Každý manažer a nadřízený by měl být podrobně seznámen se znaky syndromu vyhoření, protože syndromu je lepší předcházet ve formě **prevence**. Charakteristickým rysem syndromu vyhoření je:

- ztráta profesionálního zaujetí
- fyzické i duševní vyčerpání
- trvalá nespokojenost a stěžování si
- pocity zklamání a kritičnost
- lehká unavitelnost, snížená imunita
- cynismus, sarkasmus a podrážděnost
- depresivní stavy a deprese
- nechuť, odpor k činnostem, oportunistus

Riziko vzniku je zvýšené u profesí, které kladou nároky na emocionální složku psychiky a lidské vztahy (pomáhající profese) nebo na intelektuální a rozhodovací

kompetence (manažerské a řídicí profese). Nejčastěji podléhají syndromu vyhoření například lékaři nebo učitelské profese. Syndrom vyhoření má mnohé tělesné příznaky jako únava a vyčerpání, problémy se spánkem a zažívací problémy. Základ příznaků je však v psychické rovině. Nejčastějšími důvody pro rozvoj syndromu vyhoření jsou:<sup>69</sup>

- **nedostatek kontroly** – nemožnost ovlivňovat podstatná rozhodnutí, která ovlivňují práci a výsledky práce, jako pracovní rozvrh a pracovní úkoly
- nejasná očekávání – pokud v rámci týmu a organizace není jasné, co se očekává od vás (kompetence a zodpovědnosti), a co můžete očekávat a požadovat po ostatních, nebudete se v práci cítit dobře
- **dysfunkční dynamika pracoviště** – pokud je na pracovišti přítomna šikana, nebo nefunkční či náročné vztahy s kolegy, nadřízenými, pokud tým nepracuje v harmonii a na principu spolupráce, komunity a laskavosti, pak budete pravděpodobně na pracovišti pod obrovským tlakem
- **extremita aktivit a práce** – pokud je práce monotónní nebo naopak chaotická, potřebujete konstantní energii se neustále soustředit, to může vést k únavě a vyčerpání
- **nedostatek sociální podpory** – pokud se cítíte izolovaní v práci nebo v osobním životě, přispívá to ke zvyšování vašeho stresu
- **nerovnováha pracovního a osobního života** – pokud váš čas v práci je na úkor vašeho osobního života, pokud nemáte čas trávit se svou rodinou a přáteli, přispíváte k rozvoji svého syndromu vyhoření

## **Nástroje prevence syndromu vyhoření**

Základním cílem prevence syndromu vyhoření je postupné budování psychické odolnosti jednotlivce a zvyšování frustrační tolerance. Z výše uvedeného vyplývá, že nejdůležitější bude práce s jednotlivcem v osobnostní rovině s cílem regulovat jeho očekávání a v oblasti reálného nastavování pracovních cílů a dále, že bude hrát velkou roli organizace práce a vztahy na pracovišti. Velkou mírou k rozvoji syndromu

---

<sup>69</sup> MAYO CLINIC, 2018. Job burnout: How to spot it and take action. Feeling burned out at work? Find out what you can do when your job affects your health. Dostupné z: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>

vyhoření přispívá, není-li v rovnováze osobní a pracovní život. Nástroje prevence syndromu vyhoření mohou být např.:

- vzdělávání v oblasti osobnostního rozvoje, reální nastavení osobních i pracovních cílů
- dobrá organizace práce a reálné nastavování pracovních cílů
- podpora dobrých vztahů na pracovišti a pracovní atmosféry
- jasná firemní kultura s hodnotami spolupráce, komunity, laskavosti a individualizace (ohledu na individuální potřeby jednotlivců)
- možnost kontroly a ovlivnění způsobu práce a pracovního programu
- jasné kompetence, jasné stanovení úkolů a zodpovědností v rámci týmu i v rámci celé organizace (rozhodovací procesy, schvalovací procesy)
- dostatek pohybu (sport) i na pracovišti
- zdravá výživa, dodržování zdravé životosprávy
- aktivní zájem o vlastní koníčky a kulturu a smysluplné využívání volného času
- asistenční programy na pracovišti nebo možnost psychologa (osobně, na telefonu) s cílem mít s kým probrat případné problémy
- možnost pohovořit si osobou, která má stejné pracovní problémy a rozumí jim
- zajištění dostatečného času na přestávky a odpočinek, uvolňovací a relaxační techniky
- podpora dobrých sociálních vztahů i mimo práci - mít blízkou osobu, setkání s přáteli
- vzdělávání a workshopy na techniky meditace, uvolnění, schopnosti odpočívat
- podpora budování lepších návyků spánku
- flexibilní pracovní doba nebo práce z domu, možnost flexibilního pracovního týdne, měsíce
- podpora placeného i neplaceného volna
- podpora dlouhodobé dovolené

## **Seznam literatury a zdrojů**

OSTŘÍŽKOVÁ, Petra, 2013. Prevence syndromu vyhoření. Zlín, Diplomová práce [online]. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Mgr. Michal Vavřík, Ph. D. Dostupné z:

[http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/20681/ost%C5%99%C3%AD%C5%BEkov%C3%A1\\_2013\\_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/20681/ost%C5%99%C3%AD%C5%BEkov%C3%A1_2013_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

KOHL, Alan, 2018. Seven Employee Wellness Trends And Opportunities For 2019. *In: Forbes* [online]. Dostupné z:

<https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#519f797934d5>

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

MAYO CLINIC, 2018. Job burnout: How to spot it and take action. Feeling burned out at work? Find out what you can do when your job affects your health. Článek online in [www.mayoclinic.org](http://www.mayoclinic.org), 21/11/2018. Dostupné z: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>

## Prevence alkoholismu a jiného závislostního chování

### Přehled pojmů:

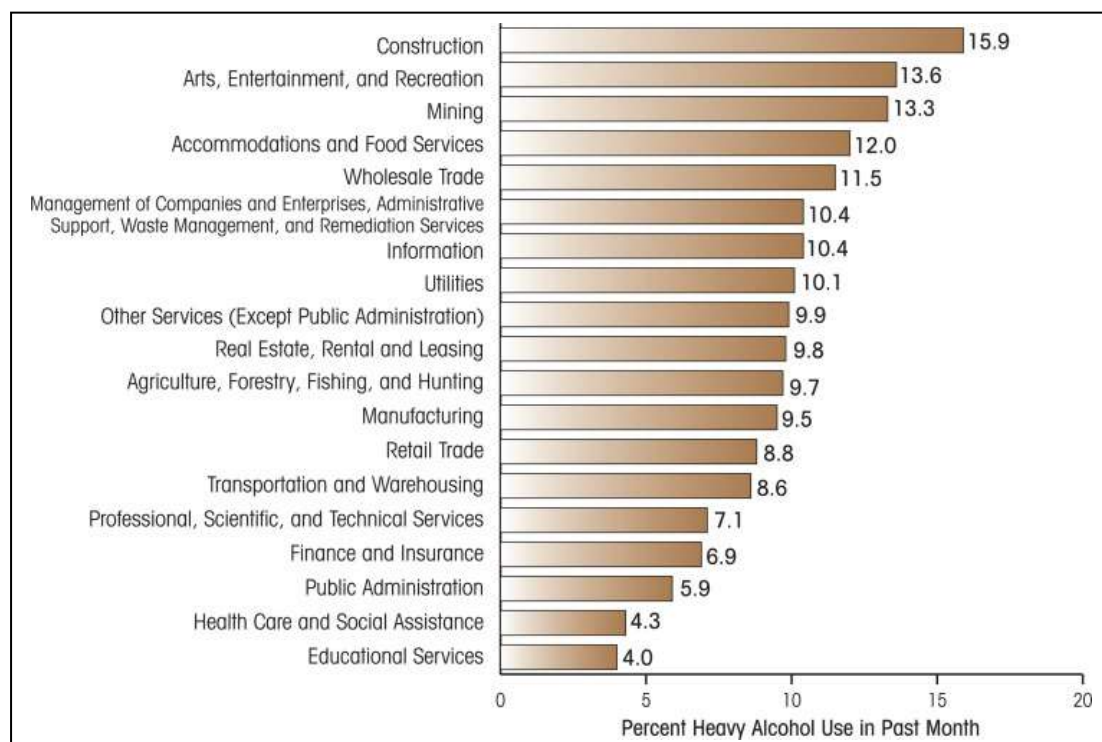
- ztráta produktivity a výkonnosti
- zhoršení pracovních vztahů
- trestná činnost
- chybovost a ohrožení jiných
- sexuální ohrožování
- ekonomické ztráty organizace
- náročnost a dlouhodobost léčby
- důležitá je prevence
- pozitivní využití psychedelik
- neúčinnější nástroje – prevence + programy podpory zdraví
- písemná politika organizace
- „alcohol free“ pracoviště
- dobré vztahy a komunitní fungování

Tito organizaci značně připadají závislost na alkoholu nebo drogách zaměstnanců **obrovské riziko**. Závislosti přinášejí negativní jevy na pracovišti jako a) absence v práci, b) nehody a úrazy, c) fluktuace, d) slovní hádky a boje na pracovišti, e) pospávání v pracovní době a další **zdroje ztráty produktivity a výkonnosti**. Hlavními důvody rozvoje závislostního chování v dospělosti je vzor z rodinného prostředí, chronický stres nebo nezpracovaná traumata jak z pracovního, tak rodinného prostředí. Zda se u jednotlivce rozvine sklon k závislostnímu chování záleží na řadě a spíše kombinaci faktorů. Často pocházejí tyto jedinci z prostředí, kde docházelo k nějaké formě závislostního chování, anebo byli součástí tzv. závislostních vztahů. Studie se obecně shodují, že hlavními podmínkami, které určují rozvoj závislosti, jsou:

- kvalita života (tzn. míra stresu, existence duševní poruchy, spokojenost v práci, spokojenost s rodinným životem)
- úroveň vzdělání
- kvalita sociálních a rodinných vztahů, kvalita rodinného zázemí
- sociální kontrola (politika státu, kultura pijáctví, možnost cestovat aj.)
- dostupnost alkoholu (fyzická a sociální)
- sociální a kulturní normy (systémy víry, tradice a rituály, náboženské koncepty atd.).

## Rizika spojená s konzumací alkoholu na pracovišti

Nadměrná konzumace alkoholu rozhodně vede k tomu, že jsou zaměstnanci více nemocní a zvyšuje se riziko předčasné smrti.<sup>70</sup> I když už alkohol z krve vymizel, přetrvává nevyspání, rozvrat metabolismu minerálů, dehydratace, hormonální změny, postižení kognitivních funkcí, někdy i hypoglykémie a další zdravotní změny. Konzumace alkoholu má za následek několikrát vyšší riziko pracovních úrazů. Příčinou jsou stavy, které se projevují během opilosti, jako jsou oslabené soustředění, zhoršení pohybové koordinace, paměti, rozhodování a delší reakční doba. Při intoxikaci alkoholem dochází i poruchám zraku (tunelové vidění nebo horší rozpoznávání barev) a zhoršuje se odhad vzdálenosti. Opilost má za následek **častější chybovost** a často i **ohrožení jiných osob** (zejména u řidičů z povolání a dalších pracovníků v dopravě, četných profesí ve zdravotnictví, ozbrojených silách, atd.). Pro zajímavost vkládáme graf míry těžkého zneužívání alkoholu dle jednotlivých profesí v USA<sup>71</sup>:



Alkohol na pracovišti v menší či větší míře vede ke **zhoršení mezilidských vztahů a vytváření konfliktů** na pracovišti. V praxi adiktologa se můžeme setkat s předtím netrestaným člověkem, který bezprostředně před přijetím do lůžkového zařízení zabil pod vlivem alkoholu svého nadřízeného.<sup>72</sup> **Trestná činnost** se se zneužíváním alkoholu a jiných drog zvyšuje. Hrozí riziko násilné i majetkové kriminality v pracovním prostředí. Dochází k násilí vůči zaměstnancům. Stále častěji se můžeme u nás i ve světě setkat s konfliktním chováním opilců vůči pracovníkům, např. násilí opilých osob vůči zdravotníkům, policistům, pracovníkům drah atd. **Sexuální obtěžování** na pracovišti souvisí také velice často s alkoholem. **Ekonomické ztráty** lze přičíst i tomu, když pracovník přijde do zaměstnání v post-intoxikačním stavu. Podle studií bylo odhadnuto, že ztráty, které americké ekonomice alkohol ročně působí, jsou kolem 148 miliard dolarů (ročně).<sup>73</sup>

## Pravidla užití alkoholu na pracovišti

Zákaz požívání alkoholu a zneužívání dalších návykových látek na pracovišti, v pracovní době i mimo pracoviště a zákaz nástupu pod vlivem alkoholu a návykových látek do práce, jsou opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které je stanoveno přímo **právními předpisy**. Zaměstnavatel má právo dle příslušných zákonů požadovat prověření a kontrolu. Organizace by se měla nad rámec zákonných povinností zabývat detailně postojem organizace k užití alkoholu a dalších návykových látek a tyto postoje včlenit do své firemní kultury. V profesích anebo pracovištích, kde je zneužívání alkoholu větším rizikem, by měla organizace investovat čas a zdroje na tvorbu **psané politiky** včetně školení, vzdělávání a tvorbu informačních materiálů pro zaměstnance. Pokud vypracovaná politika chybí, organizace by měla vážit jakoukoliv akci a aktivitu, na které je přístupný alkohol. Užívání alkoholu například na firemní oslavě do pozdních hodin nejenom ovlivňuje samotnou atmosféru probíhající akce (která se většinou po 22:00 hodině proměňuje ve více společensky nebezpečnou a agresivnější), má dopad na psychosociální zdraví (ohrožuje vztahy i s rodinou), ale má také dopad na bezpečnost práce následující den.

<sup>72</sup> NEŠPOR, K., Moderní léčba návykových nemocí. Webové stránky Prim. MUDr. Karla Nešpora, CSc. Dostupné z: [www.drnespor.eu](http://www.drnespor.eu) › modlec

<sup>73</sup> AMES, G. M., BENNETT, J., 2011. Prevention Interventions of Alcohol Problems in the Workplace. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3860571/>



Alkohol ve svém důsledku nakonec vztahy neposiluje, ale naopak oslabuje, vzniká více rovin problémů a konfliktů.

## Léčba alkoholismu

Léčba návykových nemocí je často obtížná a zpravidla dlouhodobá. Stručně řečeno závislost je chronická nemoc a její léčba je úspěšná, jestliže se léčí jako chronická nemoc. S ohledem na výše uvedené a četná rizika alkoholu a jiných psychoaktivních látek i u těch, kdo na nich nejsou závislí, je zásadně důležitá **primární prevence**. Pro představu náročnosti léčby návykových onemocnění uvádíme přehled některých prvků moderních léčebných programů<sup>74</sup>:

- detoxifikace, léčba odvykacích stavů, intoxikací i somatických a psychiatrických komplikací závislosti
- práce s motivací
- psychoterapie
- rodinná a manželská terapie
- poradenství a sociální pomoc (právní, pracovní, zdravotní, výživa, výchova dětí apod.)
- nácvik sociálních a jiných relevantních dovedností (např. dovednosti odmítání, rozhodování se, komunikace, zdravého sebeprosazení)
- intervence týkající se životního stylu, kvalitních zájmů, jak pečovat o sebe, důležité místo zde zaujímají přiměřená a bezpečná tělesná cvičení, důvodem je jejich význam ve všeobecné zdravotní prevenci, navíc se tak dají mírnit úzkosti a deprese
- relaxační techniky, jóga a další nefarmakologické způsoby zvládnání stresu a úzkosti
- prevence recidiv a jejich případné zvládnání
- terapeutická komunita
- svépomocné organizace typu Anonymních alkoholiků
- farmakoterapie
- dlouhodobé sledování, toxikologické kontroly, dispenzarizace

---

<sup>74</sup> NEŠPOR, K, Moderní léčba návykových nemocí. Webové stránky Prim. MUDr. Karla Nešpora, CSc. Dostupné z: [www.drnespor.eu](http://www.drnespor.eu) › modlec

## **Pozitivní využití návykových látek**

Návykové látky, konkrétně psychedelika, nemusí mít pouze negativní dopad a lidské zdraví. Možná nás čeká budoucnost, kdy malá množství pod kontrolovaným terapeutickým dohledem povede k jejich pozitivnímu využití. Výzkum, který od roku 2014 probíhá v Národním ústavu duševního zdraví (NÚDZ) v Klecanech u Prahy, se soustředí na zjištění účinku psilocybinu v praxi a jeho možnosti při léčbě depresí a úzkostí. Terapeutický význam známe například u těchto bylin (často spojovaných s léčitelstvím původních obyvatel Amazonie a někdy nazývanými jako bylinami bohů) jako jsou houby lysohlávky (a účinná látka psilocybin), marihuana, šalvěj divotvorná aj. Terapeutické využití neznamena však zneužití k relaxačním účelům. Prof. MUDr. Jiří Horáček, Ph.D., z Národního ústavu duševního v rozhovoru pro DVTV řekl, že i jednorázová zkušenost s psychedelickými látkami je natolik unikátní, že to člověka může změnit jednou provždy. Podle výsledků dlouhodobých zahraničních výzkumů jsou změny u lidí takové, že se například sníží míra jejich neuroticismu (geneticky podmíněná náchylnost k emocionální a celkové duševní labilitě, k úzkostem a strachům a k onemocněním neurózou), zvýší se jejich otevřenost, spokojenost v životě a získají nadhled.<sup>75</sup> Ne vždy jsou však tyto nové léčebné cesty bez rizika. Upozorňuje se na možnost rozvinutí například posttraumatické stresové poruchy, psychózy, hluboké deprese, epileptických záchvatů, kardiovaskulárních onemocnění včetně možnosti infarktu atd. Léčebný a terapeutický potenciál pro obyvatele západní civilizace je stále předmětem výzkumů a zkoumání a v České republice stejně jako ve většině států EU je užívání těchto látek nelegální.

## **Nástroje prevence alkoholismu a závislostního chování na pracovišti**

- nejúčinnějším nástrojem jsou preventivní intervence v kombinaci s programy cílenými na posilování zdraví zaměstnanců - formou vzdělávání, konzultací a řízených rozhovorů

---

<sup>75</sup> NOVÁKOVÁ, J.: Psychedelický sitter Tylš: Psilocybin může vyléčit depresi či úzkost. Dostupné z: [https://www.euro.cz/light/tyls-psilocybin454594#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=euro&utm\\_campaign=copylinkhttps://www.euro.cz/light/tyls-psilocybin-1454594](https://www.euro.cz/light/tyls-psilocybin454594#utm_medium=selfpromo&utm_source=euro&utm_campaign=copylinkhttps://www.euro.cz/light/tyls-psilocybin-1454594)



- programy typu „Team Awareness“ resp. zvyšování povědomí o negativních dopadech alkoholismu a užívání návykových látek pracovních týmů - programy zvyšování povědomí mohou být realizované formou konkrétně zaměřeného vzdělávání, budování osobnostních dovedností, zdůrazňováním zdravotních rizik, zvyšováním sebehodnoty zaměstnanců, strategií osobní zpětné vazby
- jasně formulovaná a v písemné podobě existující politika organizace vyjadřující její postoj k alkoholu a návykovým látkám
- leadership by example – vedení lidí skrze příklad (tzn. vedení společnosti se nechová tak, jak nechce, aby se chovali zaměstnanci) a inspiraci
- na zdraví orientovaný program pro lidi s problémy s alkoholem
- způsoby řízení a organizace práce, která snižuje rizika závislostí – dobrá komunikace ze strany nadřízeného, jasné zadávání úkolů a kompetencí, které eliminují stres atd.
- pracoviště tzv. “alcohol-free” – bez alkoholu (s nulovou tolerancí)
- podpora harmonického a přátelského pracovního klimatu, pracovní atmosféry
- důraz na prevenci šikany (mobbingu, bossingu atd.)
- podpora dobrých zaměstnaneckých vztahů
- podpora dobrých rodinných vztahů - ke kterým se dá přispět například respektující politikou oddělování pracovního a rodinného života
- podpora zdravého životního stylu na pracovišti – zdravá strava, pitný režim, nabídka benefitů v oblasti wellness, sportu, ozdravným pobytů atd.
- vzdělávací programy na management stresu
- program na snižování váhy (práce s obezitou) a zdravou stravu
- vzdělávání a firemní kultura zaměřená na přijetí hodnot a chování vedoucí k posilování zdraví zaměstnanců
- osmi hodinový workshop na budování psychosociálních dovedností (snižuje se míra stresu, zvyšuje se spokojenost)
- čtyř hodinový informativní trénink k tématu užívání alkoholu
- zaměstnanecký asistenční program pro případ vzniku závislosti
- podpora silného rodinného zázemí a spolupráce s rodinou v případě alkoholismu

- posilování firemní hodnoty – komunitního fungování

## Seznam literatury a zdrojů

NEŠPOR, K, Moderní léčba návykových nemocí. Článek in [www.drnespor.eu](http://www.drnespor.eu), webová stránka Prim. MUDr. Karla Nešpora, CSc. Dostupné z: [www.drnespor.eu](http://www.drnespor.eu) > modlec

BARTOŠ, L., 2010. Prevence alkoholismu, Diplomová práce, Brno, 2010, Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra speciální pedagogiky. Vedoucí práce: MUDr. Petr Kachlík, Ph.D. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/ar2et/Mgr-Bartos-prevence\\_alkoholismu\\_final.txt](https://is.muni.cz/th/ar2et/Mgr-Bartos-prevence_alkoholismu_final.txt)

ANDERSON, P. Alcohol and the workplace. Studie in <http://www.euro.who.int/en/home>. Dostupné z: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0009/191367/8-Alcohol-and-the-workplace.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/191367/8-Alcohol-and-the-workplace.pdf)

ROMAN, P., BLUM, T. C. , 2002. The Workplace and Alcohol Problem Prevention. Studie on-line. Dostupné z: <https://pubs.niaaa.nih.gov/publications/arh26-1/49-57.htm>

DADOVÁ, E., 2017. Zákaz požívání alkoholu a návykových látek na pracovišti a při práci“. Dostupné z: [https://www.bozpprofi.cz/33/zakaz-pozivani-alkoholu-a-navykovych-latek-na-pracovisti-a-pri-praci-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ep\\_FUjZLTuw801fg2EIPJ0/](https://www.bozpprofi.cz/33/zakaz-pozivani-alkoholu-a-navykovych-latek-na-pracovisti-a-pri-praci-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ep_FUjZLTuw801fg2EIPJ0/)

AMES, G. M., BENNETT, J., 2011. Prevention Interventions of Alcohol Problems in the Workplace. A Review and Guiding Framework. Článek in Alcohol Research, 2011, číslo 34/2, str. 175–187. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3860571/>

EWA: Toolkit for alcohol-related interventions in workplace settings. Dokument in [www.ewaproject.eu](http://www.ewaproject.eu). European Workplace and Alcohol. Program on substance abuse. Dostupné z: <https://www.eurocare.org/media/3A9X1O4H6G/docs/ewatoolkitforalcoholrelatedinterventionsinworkplacesettings.pdf>

NOVÁKOVÁ, J.: Psychedelický sitter Tylš: Psilocybin může vyléčit depresi či úzkost. Článek on-line in [www.euro.cz](http://www.euro.cz). Dostupné z: [https://www.euro.cz/light/tyls-psilocybin454594#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=euro&utm\\_campaign=copylinkhttps://www.euro.cz/light/tyls-psilocybin-1454594](https://www.euro.cz/light/tyls-psilocybin454594#utm_medium=selfpromo&utm_source=euro&utm_campaign=copylinkhttps://www.euro.cz/light/tyls-psilocybin-1454594)

VARGOVÁ, R. K., 2015. Mohou být psychedelika jednou z cest osobního růstu? Článek in Regenerace 01/16. Dostupné z: <https://www.nudz.cz/files/pdf/regenerace-clanek-2015.pdf>

## Duševní zdraví a osoby se zdravotním postižením na pracovišti

### Přehled pojmů:

- otevřená a inkluzivní atmosféra
- podpora neuroatypického myšlení
- společensky odpovědná firma
- postižení není ve tváři
- zbytkový pracovní potenciál
- úzkost snižuje výkon
- psychická pohoda na pracovišti
- diversity management
- mentoring nebo peer programy
- speciální programy podpory
- zaměření na prevenci mobbingu
- PAS – porucha autistického spektra
- úprava pracovního prostředí
- přestimulování smyslů
- agresivita a autoagrese
- „meltdowns“ – záchvaty
- „goodwill“ organizace

### Osoby se zdravotním postižením (OZP) v organizacích

„S příchodem zdravotně postižených do firem se zlepšili mezilidské vztahy na pracovišti“<sup>76</sup>

Má-li organizace dostatečně otevřenou, přátelskou a podporující firemní kulturu **tzv. goodwill** (resp. činit z dobré vůle) a je inkluzivního charakteru, často zaměstnává lidi s nějakým zdravotním (většinou mentálním) handicapem, aniž by o tom věděla. Její přístup k novým pracovníkům a na pracovišti bude vysoce individuální, zaměřený na naplňování potřeb zaměstnanců, jakkoliv se jeví specificky. Pravda je taková, že současní dospělí lidé zejména s mentálním zdravotním postižením jsou často **nediagnostikovaní**. V pracovním prostředí se naučili pohybovat způsobem jim vlastním a případné nevýhody vyplývající ze svého handicapu řeší svými vlastními silami, které se mohou brzy vyčerpat. Fyzicky handicapovaní lidé jsou nepřehlédnutelní, avšak v současné době roste počet osob s mentálním postižením, na kterých na první pohled není jejich porucha vidět. Osoby s handicapem by měli mít nárok na zvýšenou podporu ze strany organizace. První krok organizace by proto měl být možný screening, diagnostika či alespoň vytipování osob se specifickými

<sup>76</sup> SOUČKOVÁ, S. 2015. Osm příkladů dobré praxe z domácích i cizích firem. Dostupné z: [https://www.mokate.com.pl/pliki/hospodsk-noviny,-28.04.2015\\_1232.pdf](https://www.mokate.com.pl/pliki/hospodsk-noviny,-28.04.2015_1232.pdf)

potřebami v případě podezření, a to s cílem zajistit adekvátní podporu dané osobě a předcházet nežádoucím zdravotním a psychosociálním dopadům.

Jednotná metodika diagnostiky či forma screeningu dospělých osob s mentálním postižením v současné době v ČR neexistuje. Existují pouze dílčí nástroje.<sup>77</sup> Úplně nejlepší je, pokud je osoba „podchycena“ a diagnostikována v raném věku a její specifické potřeby jsou řešeny ve spolupráci se speciálně pedagogickým centrem (SPC) a sociálními službami v průběhu dětství a dospívání. V případě, že by se organizace rozhodla pro krok vlastního screeningu a diagnostiky, je vhodné spolupracovat s externími poradci z oblasti psychologie, sociologie či speciální pedagogiky (v případě autismu se doporučuje spolupráce zejména s organizací NAUTIS) nebo mít v organizaci speciální pozici, která se bude problematice věnovat a bude zajišťovat podporu a zaměstnávání OZP.

Je nutné se zmínit, že mentální postižení není to samé, co mentální retardace. Například u poruch autistického spektra může být intelekt a inteligence na vysoké úrovni, testy, kterými se diagnostikuje úroveň mentální retardace, však bude snížena díky úzkosti respondenta. **Úzkost** u mentálních poruch může ovlivňovat paměť, snižovat kognitivní funkce, úsudek, komunikační i sociální kompetence (může vést i k selektivnímu mutismu tj. neschopnosti mluvit nebo tzv. zamrznutí tj. neschopnosti reagovat na otázky a situace) a celkově znatelně **snižovat výkon. Psychická pohoda, otevřená komunikace a atmosféra přijetí na pracovišti je proto pro takové osoby absolutní prioritou.**



<sup>77</sup> KRŽKOVSKÁ, P., 2014. Vybrané poznámky k oblasti diagnostiky dospělých osob s mentálním postižením. Dostupné z: <https://www.prohuman.sk/socialna-praca/vybrane-poznamky-k-oblasti-diagnostiky-dospelych-osob-s-mentalnym-postizenim>.

Rudy Simon, žena s Aspergerovým syndromem (často se uvádí, že jde o lehčí formu autismu), textařka, zpěvačka, komička, autorka pěti knih o autismu. Autismus je postižení, které nemusí být vidět.

Středně těžké postižení (PAS), chlapec 7 let (publikováno se svolením zákonných zástupců). Autismus je postižení, které nemusí být vidět.

Nejsou-li OZP diagnostikováni a nejsou-li organizací integrováni vědomě, s podporou například mentora, bývají většinou **cílem mobbingu**, který u nich může způsobit nevratné psychické problémy, jako například těžké deprese, sklony k sebevraždě či těžký únavový syndrom (ME/CFS), u kterého je návratnost do práce velice nízká (!). Neřízený přístup ke zdravotně postiženým v organizacích tak stojí organizaci i ekonomiku velké škody. Právě na mobbing handicapovaných je vhodné se zaměřit při vytváření duševního zdraví na pracovišti. Šikana těchto osob vychází ze zažitých předsudků naší společnosti, možného odporu (fobie z postižení) a neschopnosti přijmout jakoukoliv odlišnost (není nutné vysvětlovat, že za tímto sociálním předsudkem jsou roky režimu, který zavíral a striktně izoloval lidi se zdravotním postižením v ústavech mimo společnost). Přitom právě organizace mohou ukázat svým postojem, že v těchto lidech jsou skryté schopnosti, leckdy talenty, dobré vlastnosti, a že jejich potřeby je možné respektovat. Organizace mohou zdatelně pomáhat formou jejich integrace s rozvojem neurodiversity ve společnosti.

U osob se zdravotním handicapem se rozhodujeme jinak, musíme-li měnit výkon pracovního místa, pracovní náplň, pracovní zařazení nebo ukončení pracovního poměru. Všechny tyto **změny mohou pro OZP znamenat nepřekonatelný existenční problém**. Proto vždy hledáme alternativní způsoby řešení, například práci částečně z domu, nebo zařazení na jinou pozici anebo se snažíme řešit danou situaci osoby se zdravotním handicapem ve spolupráci s příslušným Úřadem práce, sociálními pracovníky či rodinou. Obecná doporučení, jak pracovat s osobou se zdravotním postižením byla přijata na Mezinárodní organizaci práce v Ženevě v roce 2001 formou „Kodexu praktických postupů při řešení problémů souvisejících se zdravotním postižením na pracovišti“, který obsahuje nejen obecné zásady a ustanovení, ale i doporučené rámce řešení typických problémů, komunikace, hodnocení přijímaných opatření. V Metodice motivačních nástrojů pro zaměstnávání



osob se zdravotním postižením Iniciativy a společenství RAP, Equal, z roku 2008 je uveden přímo ideální postup zaměstnávání pracovníka, který je OZP:<sup>78</sup>

1. Každý zájemce o práci – osoba se ZP je vybavena srozumitelnou, praktickou (ideálně jednotně strukturovanou) pozitivní rekomandací, obsahujících m.j. doporučení silných, perspektivních stránek zbytkového pracovního potenciálu zaměstnance.
2. Je-li to možné a vhodné, je využito nástroje individuální plán PR, sestaveného také za účasti konkrétního zaměstnavatele, podloženého bilanční diagnostikou, eventuálně absolvovaným a vyhodnoceným pracovním pokusem nebo sérií pokusů.
3. Je uplatněn důsledně individuální přístup, v závislosti na obsahu bodů 1.–2. (jinak u dlouhodobě, jinak u krátkodobě nezaměstnaného nebo člověka s předchozí odbornou kvalifikací a praxí apod.)
4. Jsou důsledně respektovány složky aktivity a participace osobnosti uchazeče (vedle psychosomatických).
5. Je využíváno trvalé nebo jednorázové spolupráce s odborníky (externí, eventuálně externě spolupracující s úřadem práce).
6. Příprava pracovního místa zahrnuje:
  - a. přípravu technickou
  - b. kvalifikační
  - c. přípravu spolupracovníků (sociogram, vztahy)
  - d. nalezení „zainteresované osoby“
  - e. větší důraz na „adaptační plán“ – jasné, zpočátku nepřiliš náročné cíle, nutno jasně vyhodnotit, zvyšovat...
7. Monitorování (resp. neignorování) osobního zázemí, včasné rozpoznání problému, příčiny, pojmenování podstaty.
8. Nabídka přiměřeného kvalifikačního růstu.
9. Stanovení jasného plánu rozvoje v podniku – vč. platu (v závislosti na reálných ekonomických možnostech podniku, samozřejmě a diferenciaci ve vztahu k ostatním).

---

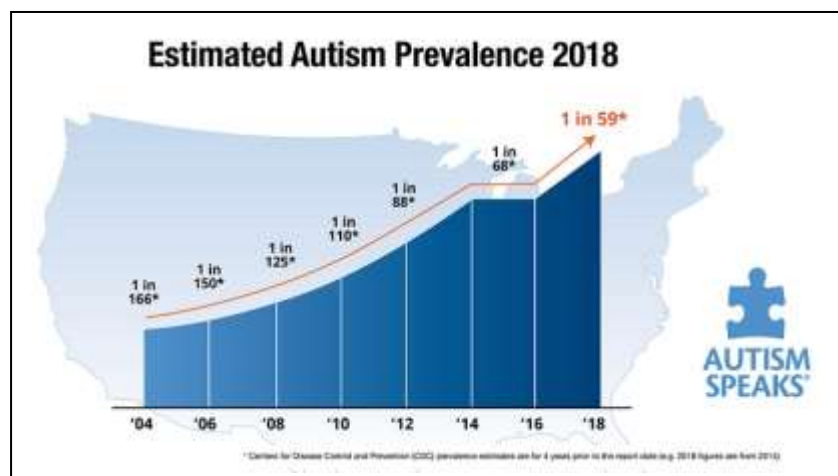
<sup>78</sup> RICHTÁŘ, K., MILLER, V., 2008. Metodika motivačních nástrojů pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Dostupné z: <http://rap.pracovnirehabilitace.cz/uploads/File/Metodika%20motivacnich%20nastroju%20pro%20zamestnavani%20osob%20se%20zdravotnim%20postizenim.pdf>, str. 22



## Lidé s poruchou autistického spektra (PAS)

Proč je nutné bavit se v souvislosti s inkluzivním pracovním prostředím i o autismu? Protože autismem v současné době trpí asi 70 miliónů lidí na světě (to je jako všichni obyvatelé Francie). V ČR je to asi 100 tisíc lidí, některé odhady uvádějí až 250 tisíc. Děti diagnostikovaných nějakou formou poruch autistického spektra (dále jen „PAS“) raketově přibývá. Jestliže v roce 1975 trpěl autismem jeden z 5 000 lidí, v roce 1985 jeden z 2500, v roce 2007 jeden ze 150, dnes je postiženo jedno dítě z 86, tedy 1,5 % populace.<sup>79</sup> Poslední údaje z USA uvádějí výskyt jedno dítě z 59. Jsou regiony, kde je postiženo každé čtyřicáté narozené dítě. Častější je postižení chlapců, dívkám se však porucha také nevyhýbá. Ty jsou navíc často v důsledku odlišných projevů nediodagnostikovány. Nástrahy nediodagnostikování si pak často přinášejí do dospělosti a do pracovního prostředí.

Výskyt osob s PAS v populaci je výzvou nejen pro školství či sociální politiku, ale i trh práce. Dle údajů vyjadřuje 85 % diagnostikovaných dospělých osob s PAS chuť pracovat. Výdělečnou činnost však vykazuje jen 50 % osob. Klasická nezaměstnanost (evidence na ÚP) dosahuje jen trojnásobku národního průměru (8 %) a není v tomto smyslu dobrým ukazatelem.<sup>80</sup>



<sup>79</sup> KOLÁŘOVÁ, Z., 2015. Děti s autismem přibývá. Celoplošná systémová péče však v Česku neexistuje. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2015/04/deti-s-autismem-pribyva-celoplosna-systemova-pece-vsak-v-cesku-neexistuje/>

<sup>80</sup> HEJZLAR, Š., 2018. Člověk s autismem ve vaší firmě? Dostupné z: [https://nautis.cz/\\_files/userfiles/Novinky/clanek\\_Clovek\\_s\\_autismem\\_ve\\_vasi\\_firme.pdf](https://nautis.cz/_files/userfiles/Novinky/clanek_Clovek_s_autismem_ve_vasi_firme.pdf)

## Specifika osob s autismem

Prioritní znalostí v oblasti specifík diagnózy poruchy autistického spektra (PAS) by mělo být, že toto postižení **nemusí být viditelné na první pohled**. Často se stává, že jsou takoví lidé v mladším věku považováni za nevychované či drzé. Impulsivní a emocionální reakce, přímost a určitá divokost (plus hyperaktivita) je přitom znakem diagnózy a nelze je ovlivnit výchovným působením. Obecně se uvádí, že o autismus se jedná, pokud je přítomna tzv. triáda – jedinec vykazuje specifické znaky narušení vývoje ve třech oblastech – komunikace, sociální interakce a způsobu hry (u dětí). Lidé s PAS i v dospělosti mají nejvíce specifík zejména v oblasti komunikace a sociálních vztahů. V dnešní době je již přežitkem věřit, že se sociálním vztahům vyhýbají nebo je odmítají. I lidé s PAS potřebují zdravé a dobré podporující vztahy jako ostatní lidé, liší se pouze způsob, kterým tyto vztahy udržují a provozují (intenzita, kontinuita, frekvence atp.). Vzhledem ke **snížené schopnosti filtrovat podněty** ze svého prostředí jsou vystaveni zejména v pracovním prostředí enormnímu stresu a více podléhají (zejména sociální) **úzkosti**. V případě vjemů je časté **přestimulování smyslů** projevující záchvaty vzteku tzv. **meltdowny**, jejichž cílem je vypnout a „rebootovat“ nervovou soustavu (nikoliv na sebe upozornit).

Záchvaty vzteku a agrese u autistů se vyznačují tím, že se nedají ovlivnit behaviorální metodou, lze se pouze vyhnout spouštěčům. Agresivita u autistů je výsledkem dlouhodobé **frustrace z nenaplněných potřeb** a dané jednání se nedá vůlí ovlivnit (jedná se o tak silné nutkání, že mu nelze zabránit). Je nutné si uvědomit, že žádný autista dobrovolně nepřistupuje k násilí na sobě či ostatních: „U autisty je případná agresivita vyvolaná tlakem okolí, většina z nich jde spíše proti sobě (sebepoškození, úzkosti, deprese).“<sup>81</sup> Jak předcházet této frustraci je otázka číslo jedna pro zajištění zdraví lidí s PAS na pracovišti. Důvody frustrace na pracovišti mohou být například: neschopnost vyjádřit se (komunikační problémy), nepochopení ostatními, z nepřijetí a odmítání (včetně skryté šikany či pozvolného emocionálního týrání, vylučování z kolektivu, mobbingu obecně), sociální izolace (je součástí týmu, avšak vždycky

---

<sup>81</sup> ATYP: Svět je čím dál více autistický – lidé žijí v sobě. Rozhovor on-line s Ivetou Radkovou in ATYP, 04/05/2019. Dostupné z: <http://www.atypmagazin.cz/2019/05/04/svet-je-cim-dal-vice-autisticky-lide-ziji-v-sobe/>

sám, často se na něj zapomíná, vylučuje se i při zadávání pracovních úkolů atd.) a jiné.

Mnoho dospělých se v dospělosti naučí specifika své diagnózy včetně záchvatů nervového zhroucení či agresivity zvládat. Komunikace a sociální interakce je však pro lidi s PAS **extrémně náročná**, a proto si v případě jejich integrace do pracovního prostředí zaslouží speciální podporu. Ze strany nadřízeného, vedení a týmu je nutné vzdělávání, ideálně zajištěné ze strany sociálního partnera, specialisty v oboru. Mezi specifika komunikace a sociální interakce u lidí s PAS můžeme zařadit například:

- formálnost či doslovné chápání sdělení (jedinec nerozumí ustáleným frázím či neverbální komunikaci, která sdělení doprovází)
- u nízkofunkčního autismu je často řeč velmi omezená či zcela chybí
- řeč vysokofunkčních autistů je většinou vyvinutá, přesto však má mnoho osob s PAS problém s gramatikou (skloňování a časování) nebo výslovností
- někdy může být slovní zásoba i styl řeči velmi pokročilý, ale jedinci mají problém s porozuměním významu sdělení
- někteří jedinci rozumí jednotlivým slovům, ale nejsou schopni porozumět jejich spojení a také sociálnímu kontextu, v kterém byly sděleny
- často mají problém rozumět slovům s abstraktním významem, jako jsou emoce či pocit
- řeč může být monotónní
- může chybět či není adekvátní neverbální složka komunikace (Ali Generous, která trpí Aspergerovým syndromem, to ve své přednášce na TED komentovala tím, že si ji lidé někdy pletou s GPS)
- lidé s PAS mohou mít problém s chápáním cizího humoru, přesto smysl pro humor mají (svůj vlastní, většinou sarkastický, ironický či cynický)
- extrémní upřímnost osob s PAS, která je často považovaná za nevychovanost či drzost
- problém s odhadnutím sociálního kontextu dané situace a také vhodnosti svých prohlášení, často se proto stává, že otevřeně komentují rasu, postižení, věk či jiné skutečnosti, jejichž rozebírání se považuje za společenské tabu; často se stává, že si o některých procesech, projektech či práci někoho jiného zaměstnanci myslí, že jsou špatné, ale velmi často to neřeknou. Osoba s PAS



daného jedince či projekt velmi upřímně zkritizuje, když si myslí, že je něco špatně. Tato situace může být samozřejmě nepříjemná a zvláště šokující pro vysoce postavené manažery, kteří nejsou zvyklí na upřímnou otevřenou kritiku své práce. Člověk si však musí uvědomit, že ho zaměstnanec s PAS nechce ponížít či mu uškodit, ale že se jedná o konstruktivní kritiku. Pokud se jí člověk naučí přijímat, tak tím může velmi výrazně zlepšit efektivitu práce (!)

- zaměření na detail při pracovní činnosti, tendence k repetitivnímu chování (rádi opakují nějakou činnost, aktivitu, nebo se rádi dívají na ten samý film několikrát), z tohoto důvodu mohou být vhodná zaměstnání: knihovník, korektor, přepisovač, pomocný pracovník v kavárně, skladník, uklízeč, distributor novin a letáků aj., často se uvádí, že tito lidé mají jedinečný talent pro práci v informačních technologiích<sup>82</sup>
- neschopnost flexibilně a adekvátně reagovat na změny
- problémy s krátkodobou pamětí, koncentrací v případě stresu, úzkosti, z tohoto důvodu pro ně nebudou vhodné pracovní činnosti a náplně práce, která je náročná na rychlou a flexibilní komunikaci (obchodník), krátkodobou paměť (číšník), fyzicky náročná zaměstnání (na stavbě), na vedoucích pozicích (příliš mnoho odpovědnosti, informací a zahlcení celkem zvyšuje míru stresu) aj.

#### **POZITIVA zaměstnávání osob s PAS**

1. loajalita a nižší míra fluktuace
2. vysoká produktivita práce (zvýšení produktivity práce na pracovišti)
3. neotřelé a nové způsoby myšlení
4. přicházejí s novými nápady a vizemi
5. smysl pro detail a důslednost
6. snaha o to plnit úlohy, jak nejlépe umí
7. analytické myšlení
8. dobrý odhad na lidi (zákazníky)
9. rád dodržuje pravidla
10. umí vytvořit systémy a programy, které zlepšují orientaci
11. mají většinou velice dobrou 3D představivost (vizuální myšlení)

<sup>82</sup> e15: SAP hledá odlišné úhly pohledu, bude zaměstnávat autisty

Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/sap-hleda-odlisne-uhly-pohledu-bude-zamestnavat-autisty-990428>



### VÝZVY při zaměstnávání osob s PAS

1. mluví přímo (bez ohledu na dopad řečeného)
2. řečené chápe doslova
3. potřebuje vždy vidět smysl v tom, co má udělat
4. často jej nelze motivovat (využívání vnitřní motivace)
5. pragmatické myšlení i v sociálních vztazích
6. přílišné zaměření na detail
7. pracovní procesy a vše řečené lépe chápe, pokud je to vizualizováno
8. nulová nebo velmi nízká tolerance k neférovému chování (vůči sobě, často i vůči ostatním)
9. vyšší míra frustrace z neschopnosti vyjádřit se (komunikační problémy)
10. častá frustrace z nepochopení ostatními
11. často podléhají stresu z nepřijetí a odmítání v kolektivu (včetně skryté šikany či pozvolného emocionálního týrání, vylučování z kolektivu, mobbingu obecně)
12. vysoká pravděpodobnost sociální izolace na pracovišti
13. nulová nebo nízká odolnost vůči stresu (a frustraci)
14. neschopnost adekvátně odhadnout rizika (vč. rizik spojených s fyzickou integritou – některé podněty necítí, jiné cítí extrémně silně)

### Nástroje podpory zdraví při zaměstnávání OZP

Je důležité si uvědomit, že OZP na pracovišti potřebují **speciální péči** nejenom kvůli sobě, ale i kvůli podpoře a udržení duševního zdraví celého týmu a organizace. Mezi základní nástroje podpory zdraví na pracovišti s osobami OZP a pro osoby s postižením mohou být:

- včasné rozpoznání osob s OZP nebo osob se specifickými zdravotními potřebami v případě, že nebyli doposud diagnostikováni
- spolupráce s ostatními partnery – úřad práce, sociální pracovníci, členové rodiny při jejich integrování do pracovního procesu a prostředí organizace a vytvoření diagnostiky specifických potřeb
- vytvoření individuálních plánů činností a výstupů (ve spolupráci s personálním oddělením)
- vytváření podpůrných programů na jejich zaučení, řešení krizových situací a změn



- vytvoření peer programu (kolegiální podpory) nebo mentoringu (vedení a podpora ze strany vedoucího zaměstnance nebo přímo určeného pracovníka)
- u osob s PAS poskytnutí osoby peer asistenta / pracovního asistenta nebo osobu mentora – jehož cílem bude zprvu zprostředkovává kontakt s ostatními zaměstnanci, zaučovat do procesu pracovní činnosti, nepřímou podávat informaci zaměstnancům na pracovišti, že nový zaměstnanec má speciální potřeby a ze strany organizace je toto bráno vážně (eliminují se tím již počínající myšlenky na mobbing), zajišťovat podporu spojenou výskytem psychosociálních rizik aj.
- zajištění speciálního školení zaměstnanců ohledně specifík osob s PAS (probíhá bez přítomnosti dané osoby a existují organizace, které je dokáží již nabídnout)
- vytváření dobrých vztahů mezi OZP a ostatními spolupracovníky (hlavní zásada podnikové kultury)
- zapojování OZP do pracovních týmů (je-li adekvátní jeho diagnóze, např. osoby s PAS to neuvítají)
- podporovat dobré vztahy i mimo pracovní prostředí (zapojovat osoby s OZP do kulturních, sportovních a společenských aktivit a dbát na jejich specifické potřeby např. jak se budou účastnit firemního maratonu jsou-li na vozíku? atp.)
- náplň práce odpovídá možnostem zbytkového pracovního potenciálu OZP
- uplatňování diverzity managementu (individuálního přístupu)
- vytváření inkluzivního prostředí s neuroatypickým smýšlením a aktivní propagace této myšlenky navenek
- spolupracovat s odbory na vytváření dobrých pracovních i mimopracovních vztazích všech skupin pracovníků
- budování goodwill a takové firemní kultury, která bude proaktivně vytvářet podmínky pro zaměstnávání OZP (včetně diverzifikace činností firem za tímto účelem)
- vzdělávání vedoucích týmů a vedení organizace na to, aby dokázali rozpoznávat znaky jednotlivých specifík těchto diagnóz a jak na ně adekvátně a pozitivně reagovat

- vzdělávání vedoucích týmů v oblasti nástrojů a opatření, doporučených postupů atd. při zaměstnávání OZP
- vzdělávání a edukace celých týmů ve spolupráci s odpovídajícími institucemi (např. organizace NAUTIS pořádá vzdělávací akce pro školská zařízení, pozn. takového workshopu se neúčastní osoba, které se školení týká)
- velice důležité je také upravení pracovního prostředí, zejména u osob s PAS:
  - eliminovat silné zvuky a hluk (pracovní místo, kde nezvoní neustále telefony, nespustují auta – parkoviště, neotvírají se dveře, nepracují stroje jako tiskárna, fotokopírka atd.)
  - eliminovat světelné efekty, silné světlo, nevhodné zářiče (například blikající žárovky)
  - eliminovat jakékoliv silné pachy (například pravidlo oddělení, kde pracuje autista, by mělo být, že se nesmí používat parfémy, voňavky, nevhodné je také sedět v blízkosti ventilace závodní jídelny aj.)
  - pracovní místo v klidné zóně (kde není průchod, nepotkávají se k rozhovorům kolegové, nepracují stroje jako tiskárny, kopírky, není obecně rušno)
  - spolupracovat na úpravě pracovního prostředí a případně na výběru pracovního místa přímo s OZP nebo rodinou (případně sociálním pracovníkem)

## **Příklad z praxe:**<sup>83</sup>

Zaměstnanci s PAS jsou extrémně citliví na pracovní prostředí, jehož neadekvátnost může vést k větším absencím, nervozitě, zoufalství, ale také k depresím či odchodu s práce. Příkladem může být Douglas, který pracoval v open space kanceláři ve velké firmě, kde mu nebyli nijak upraveny podmínky v návaznosti na jeho diagnózu. Hluk v kanceláři vedl u Douglase k záchvatům zoufalství a depresím, což vyústilo v dlouhodobou pracovní neschopnost. Kvůli těmto problémům byl předvolán k disciplinárnímu řízení, kde se pracovníkovi neziskové organizace zaměřené na osoby s PAS podařilo vysvětlit, že 90 % absencí bylo způsobeno neadekvátním prostředím nevyhovujícím Douglasově diagnóze. Po tomto řízení došlo k úpravě prostředí a zaměstnanci HR a Douglasovi spolupracovníci byli vyškoleni v problematice autismu. Obě tato opatření vedla k minimalizaci absencí a zvýšení pracovního výkonu (Hill, Dockery, Perkins, McIntosh, 2011, s. 3).

## **Seznam literatury a zdrojů**

SOUČKOVÁ, S. 2015. Osm příkladů dobré praxe z domácích i cizích firem. Článek in Hospodářské noviny, 28/04/2015. Dostupné z: [https://www.mokate.com.pl/pliki/hospodsk-noviny,-28.04.2015\\_1232.pdf](https://www.mokate.com.pl/pliki/hospodsk-noviny,-28.04.2015_1232.pdf)

KŘÍŽKOVSKÁ, P., 2014. Vybrané poznámky k oblasti diagnostiky dospělých osob s mentálním postižením. Článek on-line in PROHUMAN, 08/03/2014. Dostupné z: <https://www.prohuman.sk/socialna-praca/vybrane-poznamky-k-oblasti-diagnostiky-dospelych-osob-s-mentalnym-postizenim>.

RICHTÁŘ, K., MILLER, V., 2008. Metodika motivačních nástrojů pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Iniciativa společenství RAP, Equal, 2008. Dostupné z: <http://rap.pracovnirehabilitace.cz/uploads/File/Metodika%20motivacnich%20nastroju%20pro%20zamestnavani%20osob%20se%20zdravotnim%20postizenim.pdf>

HEJZLAR, Š, 2018. Člověk s autismem ve vaší firmě? Článek in Human Resources, 05/2018. Dostupné z: [https://nautis.cz/\\_files/userfiles/Novinky/clanek\\_Clovek\\_s\\_autismem\\_ve\\_vasi\\_firme.pdf](https://nautis.cz/_files/userfiles/Novinky/clanek_Clovek_s_autismem_ve_vasi_firme.pdf)

KOLÁŘOVÁ, Z., 2015. Děti s autismem přibývá. Celoplošná systémová péče však v Česku neexistuje. Článek in Zdravotnický deník, 04/2015. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2015/04/deti-s-autismem-pribyva-celoplosna-systemova-pece-vsak-v-cesku-neexistuje/>

<sup>83</sup> RICHTÁŘ, K., MILLER, V., 2008. Metodika motivačních nástrojů pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Dostupné z: <http://rap.pracovnirehabilitace.cz/uploads/File/Metodika%20motivacnich%20nastroju%20pro%20zamestnavani%20osob%20se%20zdravotnim%20postizenim.pdf>





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**PODPORA ZDRAVÍ  
NA PRACOVÍŠTI**

Národní soustava povolání: Člověk s autismem ve vaší firmě? Dostupné z: <https://nsp.cz/aktuality/clovek-s-autismem-ve-vasi-firme>

e15: SAP hledá odlišné úhly pohledu, bude zaměstnávat autisty

Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/sap-hleda-odlisne-uhly-pohledu-bude-zamestnavat-autisty-990428>

ATYP: Svět je čím dál více autistický – lidé žijí v sobě. Rozhovor on-line s Ivetou Radkovovou in ATYP, 04/05/2019. Dostupné z: <http://www.atypmagazin.cz/2019/05/04/svet-je-cim-dal-vice-autisticky-lide-ziji-v-sobe/>

### 3. Podpora psychosociálního zdraví na pracovišti

„Ti nejlepší manažeři světa se soustředí na jedinečné silné stránky a touhy každého zaměstnance, kterého vedou.“<sup>84</sup>

#### Přehled pojmů:

- sociální opora
- toxické pracovní prostředí
- sendvičová generace
- Milleniálové
- koncept objevování nového
- Generace X a Z
- digitální generace
- koncept štěstí
- kontinuální vzdělávání

Psychosociálním zdravím se v současné době myslí zejména dvě oblasti. Oblast **vztahů na pracovišti a oblast rodinných a sociálních vztahů zaměstnance mimo pracoviště**. Obě oblasti se spolu prolínají a úzce souvisí. Naše vztahy v práci se promítají do vztahů mimo pracovní prostředí a naopak. Přestože zaměstnavatel nemá úplnou kontrolu nad časem, který zaměstnanec tráví mimo pracoviště, různými opatřeními může k psychosociálnímu zdraví zaměstnance přispívat. Patří sem například opatření ve formě úpravy a přizpůsobení pracovní doby v případě individuální potřeby (rodinných problémů, nutnost péče o děti atd.), zajištěním či finanční podporou školek a dětských skupin přímo na pracovišti i mimo něj a nabídkou společných aktivit zaměstnanců se svými rodinami (formou nabídky zaměstnaneckých výhod a firemních akcí). Hlavním záměrem organizace by mělo být, aby aktivity směřovaly k vytvoření dostatečně silné **tzv. sociální opory** pro jednotlivého zaměstnance. Sociální opora je důležitá při překonávání krátkodobého i dlouhodobého stresu, pracovních, rodinných, ale i zdravotních problémů.

---

<sup>84</sup> GALLUP, 2017. State of the Global Workplace. The best managers in the world focus on the unique strengths and aspirations of each person they manage, str. 152

Neméně významnou roli při podpoře psychosociálního zdraví hraje otázka atmosféry na pracovišti, kdy tzv. **toxické prostředí** vede k psychickým problémům (nespavost, nervozita, roztržitost, špatná nálada, zhoršené kognitivní schopnosti, syndrom vyhoření, deprese aj.), které ve svém důsledku snižují výkonnost, produktivitu a vedou k nemocem na fyzické úrovni těla (kardiovaskulární nemoci, obezita, diabetes atd.). Ve svém důsledku stojí špatná atmosféra firmu nemalé peníze. Z velkého množství studií již víme, že největší vliv na atmosféru na pracovišti mají právě mezilidské vztahy. Organizace by se měla společenské atmosféře na pracovištích věnovat prioritně. Výskyt častých sporů, konfliktů, nespokojenosti, včetně zvýšení fluktuace, bývají často reakcí na chyby a nedostatky v organizaci práce, jako je např. špatná kooperace mezi útvary, nedostatečná komunikace, časté změny výrobních programů, nerovnoměrné rozložení pracovních úkolů na jednotlivce apod.

#### Vztahy na pracovišti v období 4. průmyslové revoluce

Současné vztahy na pracovišti a v nejbližší budoucnosti budou výrazně ovlivněny hned několika fenomény doby. Ten první je spojený se stárnutím populace a proměnou dnešních pracujících, kteří patří do **tzv. sendvičové generace**. Ta je tedy spíše než jako mezi dvěma toastovými chleby, mezi dvěma mlýnskými kameny. Na jedné straně se potřebuje starat o malé děti a zajistit jim bydlení a dobré životní podmínky, na druhé straně je potřeba pečovat o stárnoucí rodiče. Dříve se mohly babičky a dědečkové v důchodovém věku starat o děti pracujících rodičů. Dnes prarodiče buď stále pracují a nemají tedy na vnoučata čas, anebo jsou už tak staří, že nejen že se nemohou o vnoučata starat, ale sami potřebují péči. Lidé se také v poslední době mnohem více stěhují, takže je velmi obtížné, aby prarodič z Liberce pravidelně pomáhal s hlídáním vnoučat v Českých Budějovicích.<sup>85</sup>

Další změnou, která přichází v souvislosti s psychosociálním prostředím organizace je proměna povahy samotných pracujících. Pracující **Generace X** odrůstá a součástí pracovních týmů jsou **Millenniálové** (generace lidí narozených mezi lety 1980 – 1996) a **Generace Z** (narození mezi lety 1996 – 2010). Oproti Generaci X je generace Millienniálů **zásadně odlišná**. Většinou je charakterizuje odvaha objevovat nové a odmítání hledat kompromisy. Pokud zjistí, že jejich práce je brzdí v jejich

<sup>85</sup> JÁSEK, Vít, 2017. Role zaměstnaneckých benefitů v péči o zdraví zaměstnanců. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/uploads>, str. 16

osobním růstu, odcházejí. Nemají problém říkat ne a odmítat nabídky včetně projektů v práci (či telefonátů šéfa). Nemají strach ze selhání. Rádi objevují nové, vyhledávají výzvy a dobrodružství. Dobře se jim daří tam, kde jsou možnosti rozvíjet vlastní potenciál, neklást důraz na formu, ale na obsah. Mezi **jejich hodnoty**, které přinášejí na pracoviště, patří:

- společenská odpovědnost a komunitní fungování,
- individualizace přístupu,
- důraz na osobní rozvoj,
- smysluplnost práce,
- vnitřní motivace k jednání,
- pocity sounáležitosti a otevřené komunikace na pracovišti,
- existence partnerské komunikace s nadřízeným,
- možnost zasahovat a podílet se na důležitých rozhodnutích organizace a týmů,
- přímá, jasná a konstruktivní komunikace a přístup k práci.

Pro naši studii jsme zhodnotili, že je vhodné jejich přístup na pracovišti nazvat jako tzv. **koncept objevování nového**.

Generace Z je nazývána jako **digitální generace** a asi nejvíce odráží povahu 4. průmyslové revoluce. Jsou to mladí lidé zvyklí pracovat a fungovat s digitálními technologiemi v ruce. Na pracovišti vyžadují naprosté **bezpečí**, které vychází ze zkušeností současné sociální situace (teroru na školách, terorismu a jiných společenských hrozbách) a zvýšené míry strachu, ve které vyrostli. Nebudou se hnát do riskantních pozic ani rizikových geografických míst. Pokud cestují, cestují s mobilem a aplikacemi v ruce. Žijí a spoléhají se na digitální technologie. Komunitní hodnoty a sdílení je moc nezajímá. Chtějí pracovat pouze za dobré peníze a odmítají v tomto dělat kompromisy. Jejich jedinou motivací vykonávat danou práci je to, aby se cítili a byli **šťastní**. Pokud šťastní přestanou být, odchází. Nezažili dobu ztrát zaměstnání a ekonomické recese a možné negativní vyhlídky na budoucnost (nedostatek peněz) je neděsí. Hrozbu vidí spíše v tom, co přichází z venčí (společnost, politická situace apod.). Rozhodně to není generace, která bude oddaná organizaci, na to nemají čas, nebudou zůstat přesčas a podniková kultura je zaujme jenom tehdy, bude-li **je bavit** a naplňovat (Google, Amazon.com, atd.). Od svého šéfa očekávají jediné, že bude respektovat jejich pracovní dobu resp. jejich osobní život. Tato

generace přináší společnosti novou hodnotu, kterou předcházející generace ztratili (tu, co se Millienniálové tak odvážně snažili nalézt), že člověk může odvádět stoprocentní výkon, být zdravý psychicky, fyzicky a užít si život jen tehdy, **bude-li šťastný**. Klasický obraz člověka Generace Z, je ten, který najde svou touhu, svůj životní sen, který zrealizuje a který mu jako vedlejší produkt přinese peníze. Příkladem může být někdo, kdo se dlouho věnoval a koho naplňovalo cvičení jógy, a kdo si založil vlastní „jógovnu“. Zde nabízí kurzy jógy, setkává se s lidmi stejné povahy, zároveň tam pomalu vybuduje zdravou kavárnu s bio kávou a raw stravou. Tento člověk narozen v Generaci Z nechodí do práce, ale někam, kde ho to činí šťastným a tím činí šťastné ostatní. A za štěstí se platí, a docela hodně. Generace Z nám předkládá na pracovišti manažerskou práci s **tzv. konceptem štěstí**.

Pokud uvážíme všechny výše uvedené proměny, je zřejmé, že požadavky na organizace a jejich vedoucí pracovníky se opět zvyšují. Všechny výzvy v oblasti vztahů na pracovišti budou klást zvýšené nároky na pevnější, jasnější hodnoty a řízení firemní kultury porozumění a individuálního přístupu. Aby organizace byla schopná zajistit na pracovišti dobré psychosociální zdraví, měla by být připravena na nutnost **kontinuálního vzdělávání**.

## Kontinuální vzdělávání

### Přehled pojmů:

- vzdělávání je kontinuální proces
- inner leadership
- leadership by example
- zvyšování sebehodnocení
- kariérní růst a úspěch
- schopnost sociální interakce
- rozvoj inovativního přístupu
- rozvoj kreativity
- racionální rozhodování
- procesní a projektové řízení
- interdisciplinární znalosti

Proč je vzdělávání na prahu 4. průmyslové revoluce důležité a proč souvisí s psychosociálním zdravím? Protože posilování a rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí každého jednotlivce přispívá k jeho lepšímu sebehodnocení, vyššímu sebevědomí, vnitřní sebejistotě, dosahování dílčích i velkých pracovních úspěchů, profesnímu a kariérnímu růstu, což přispívá k jeho psychické a emocionální pohodě,

kteřou samozřejmě dále sdílí jak ve svých vztazích na pracovišti, tak mimo něj (může rozvíjet zdravou sociální oporu/ sociální síť vztahů). Dobré vztahy na pracovišti a doma se opět odráží na jeho psychické a tím zdraví a tím se kruh vzájemného vlivu uzavírá. Z hlediska 4. průmyslové revoluce je důležité, aby se zaměstnanci připravili na to, že jejich vzdělávání se stane **kontinuálním procesem**.

Kontinuální vzdělávání se bude soustředit jak na osobnostní rozvoj, tak na profesní vzdělávání. V rámci osobnostního rozvoje se nově budou objevovat téma jako duchovní růst a zdraví, otevřená společnost a inkluze, společenská odpovědnost, ekologický přístup a myšlení, inner leadership, koncept osobního štěstí, autenticita a identita, leadership by example (vedení týmů skrze vlastní příklad) a obecně rozšiřování poznání a pochopení, které povede ke kvalitativnímu obohacení pracovních výkonů, čímž se myslí **rozvoj inovativního přístupu a kreativity při výkonu stále většího počtu pracovních úkolů**.

I v rámci profesního vzdělávání se doporučuje, aby se každý jednotlivec připravil na možnost budoucího přechodu na automatizaci a zaměřili svůj profesní rozvoj, byť i v rámci jednoho oboru, na činnosti, které zahrnují **vyšší podíl kreativity, sociální interakce či racionálního rozhodování** založeného na zkušenostech, neboť u takového typu činností bude jejich potenciální náhrada strojovou činností velmi nepravděpodobná. Profesní vzdělávání se promění a bude obsahovat daleko více inforatických znalostí, a to na uživatelské i vývojářské úrovni, doplněné o znalosti bezpečnosti digitálních systémů, práce s velkým objemem dat, cloudových řešení apod. Bude muset také lépe provazovat tradiční obory se systémovými znalostmi a reagovat na potřebu interdisciplinárních dovedností, na znalosti procesního a projektového řízení, podporu schopnosti nacházet inovativní řešení.<sup>86</sup>

## Vztahy na pracovišti

### Přehled pojmů:

- důvěra a vzájemný respekt
- ohleduplnost
- přijímání odlišnosti
- otevřená komunikace
- leadership by example
- teambuilding
- změna konceptu odpovědnosti organizací
- autentický způsob hledání
- hodnoty sounáležitosti a komunity
- duchovní růst

<sup>86</sup> Kolektiv autorů ČMKOS, 2017. Průmysl, vzdělávání, práce, společnost 4.0. Dostupné z: <https://docplayer.cz/68115943-Prumysl-4-0-vzdelavani-4-0-prace-4-0-a-spolecnost-4-0.html>, str. 36 – 39

Jsou snad nejčastěji prezentovaným tématem v souvislosti s lidským psychosociálním zdravím. Často se s mezilidskými vztahy na pracovišti setkáváme jako s prázdným pojmem. Organizace stále v této oblasti zaujímají strategii „přežití“ (hlavně práci přežít a těšit se domů), než aby se podílely na vytváření a realizování konkrétní strategie, jak je řídit a pozitivně ovlivnit. Zdravé vztahy na pracovišti charakterizuje<sup>87</sup>:

1. **důvěra** – která znamená, že člověk může být otevřený a upřímný ve svých myšlenkách a akcích, a že nemusí ztrácet čas a energii, aby si tzv. „hlídal záda“
2. **vzájemný respekt** – znamená, že vy respektujete hodnoty, které má váš kolega a on respektuje vaše, vzájemnou spoluprací vytváříte řešení, která jsou výsledkem kolektivní práce a kolektivních znalostí a kolektivní shody
3. **ohleduplnost** – (nebo všímavost, z anglického „mindfulness“), znamená, že jedinec si je vědomý toho, co dělá a co říká, a bere odpovědnost za to, jaký vliv jeho akce a slova mají na jeho kolegy, tým a pracovní prostředí, dokáže mít pod kontrolou své negativní emoce, kterými neohrožuje atmosféru pracoviště a výsledky práce
4. **přijímání odlišnosti** – znamená, že jednotlivec nejenom respektuje vaše odlišné hodnoty, ale je schopný odlišné názory připustit do svého procesu myšlení a rozhodování
5. **otevřená komunikace** – vztahy na pracovišti jsou založené na celodenní komunikaci, tam, kde je možné komunikovat upřímně a identicky s vlastním vnitřním cítěním, je možné vytvářet pracoviště a vztahy s otevřenou komunikací

a **spolupráce** namísto polarizace nebo kariérismu.

Prvním požadavkem na zdravé vztahy na pracovišti jsou dobré vztahy mezi top managementem a managementem, tj. na úrovni řízení organizace. Teprve potom, co v organizaci existují zdravé vztahy na úrovni vedení organizace, lze předpokládat propustnost této strategie mezi nižší úrovně řízení a práce. Z tohoto hlediska se jako nejlepším nástrojem zdá vzdělávání, i když odlišné a náročné potřeby si vyžadují zcela nové přístupy. Za základní nástroj zlepšování vztahů na pracovišti mezi členy

---

<sup>87</sup> MINDTOOLS: Building Great Work Relationships. Making Work Enjoyable and Productive. Článek on-line in [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com). Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>

týmu byl donedávna považován **tzv. teambuilding**. Jednalo se většinou o výjezdovou akci s cílem „budování týmu“, která většinou v realitě skončila večerním opíjením ve smyslu – teď už na tebe něco vím a mám, takže nebudeš dělat problémy a budeš spolupracovat. V době, kdy se na pracovišti setkáváme s novou generací mileniánů, generace X a Z, a naproti tomu zkušenými a staršími pracovníky, lze tvrdit, že půjde o přežitý nástroj. V první řadě důraz na zdraví zaměstnanců by měl být brán i s ohledem na to, co na teambuildingové akci jedí a pijí, a zda se vrací z takové akce **posílení** nebo **vysílení**. Můžeme říci, že rozdíl mezi úspěšnou firmou je v jejích hodnotách, a to se odráží i na tom, jaké teambuildingové akce a aktivity vytváří a svým zaměstnancům nabízí. Odpovědnost organizace by v současné době společenské odpovědnosti měla jít ještě dále. Měla by brát zaměstnance jako komplexní jednotku sociálních vztahů a neměla by žádnou svou akcí tyto vztahy narušovat nebo ničit (což se v případě opíjejících aktivit nedá zaručit). **Posun** by měl nastat zejména v **konceptu odpovědnosti organizace za vztahy na pracovišti i mimo něj**. Cílem teambuildingových aktivit by mělo být poznání silných stránek kolegů, a tím v čem se na sebe můžeme vzájemně spolehnout, jak se vyhnout potenciálnímu konfliktu (resp. jak pracovat s nezpracovanými traumaty a zraněními svých kolegů) a jak podpořit soudržnost a princip společné komunity (týmu, organizace). Teambuildingové akce jsou také vhodné k upevňování a sdílení hodnot organizace a jejich uvedení do skutečného života. Pokud například bude nově stanovenou hodnotou organizace princip laskavosti (tzv. koncept kindness) a individuálního přístupu, neměla by být na akci vytvářena atmosféra vyčleňování a odsuzování například proto, že někdo nejí maso nebo někdo nechce podnikat nebezpečnou adrenalinovou aktivitu.

Mezi **nové trendy** v oblasti teambuildingových akcí se v současné době objevují různé dobrodružné výpravy, terapeutické techniky jako například muzikoterapie, arteterapie, tanec, jóga, pohyb obecně, duchovní a šamanské techniky například výroba a kurz bubnování, pobyt v lese s cílem upevňování vizí (tzv. Vision Quest), meditace, sweatlodge (horká parní sauna po indiánském vzoru), holotropní dýchání atd. Posouvají se hranice, protože se hledá **opravdový autentický způsob prohlubování sounáležitosti, vytváření komunitního spolubytí, soudržnosti, spolupráce, osobního a duchovního růstu**. Lidé preferují také využít čas tak, aby byli sami spokojeni, a proto je vhodné raději spolu „jógovat“, meditovat v lese, vylézt na Sněžku, letět horkovzdušným balónem, pádlovat na Vltavě, než sedět



v konferenčním sále nad vybranými teambuildingovými aktivitami z učebnice personalistiky a večer se opíjet do němoty.



Společný průchod lanovým parkem, výuka, plnění úkolů, jako jedna z náplní teambuildingu.



Společný kurz vaření u známého českého nebo světového šéfa jako týmová aktivita, která podporuje hodnoty soudržnosti, spolupráce, tvoření, sdílení, radosti a úspěchu.



Společný kurz jógy nebo meditace na duchovním místě jako odměna týmu nebo teambuildingová aktivita. Duchovní atmosféra a vstřícnost místních podpoří lépe uchopit koncept spolupráce, komunity, soudržnosti a duchovního rozvoje.



Sweatlodge je indiánská sauna někdy s přidáváním detoxikačních a očistných bylin. Může se provádět v minimálním oblečení nebo v lehkém oblečení zakrývající celé tělo (což přináší lepší ne-sexuální atmosféru celé aktivity). Cílem je očista těla a duše. Pracuje se s metodami psychoterapie jako stanovení záměru, vizualizace atd.

## Zdravá pracovní atmosféra

### Přehled pojmů:

- atmosféra – klíčový faktor pro výkon
- zrcadlo firemní kultury
- aktivní naslouchání
- empatie a podpora

„Atmosféra na pracovišti, tvořená vzájemnými vztahy, ale i vnějšími vlivy a parametry je více, než jenom detailem, a přidanou hodnotou. Ba naopak, představuje jeden z **klíčových faktorů** určujících výkonnost celého týmu a potažmo celé organizace.“<sup>88</sup> Kromě přímého vlivu na náš výkon na pracovišti přináší pracovní atmosféra nezbytnou podporu, zvláště v situacích, které nejsou pro jednotlivce příznivé, představuje základ pro korektní a přátelské pracovní vztahy, neboť ani přátelské vztahy se nedokáží udržet v toxické atmosféře.

Pracovní atmosféra je také „lakmusovým papírkem“ toho, jakou práci jsme si dali s **implementací firemní kultury**, protože přímo odpovídá hodnotám naší organizace a jejím zásadám. Důležitost vztahu mezi atmosférou a firemní kulturou chápe a zakládá si na ní až 70 % zahraničních a mezinárodních společností operujících v Česku. „Atmosféra na pracovišti a firemní kultura by se neměly podceňovat. Nespokojení zaměstnanci a jejich vysoká fluktuace mohou mít fatální následky na podnikání.“<sup>89</sup> Pro vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti je klíčová role nadřízeného a managementu. Mezi zásadní manažerské dovednosti patří **schopnost aktivního naslouchání** lidem a vlastní **empatie**. Právě díky ní jsme schopni pochopit atmosféru a porozumět tomu, jak se naši podřízení ve svém týmu doopravdy cítí. Aby naše zjištění nebylo jen dojemem, je nutné jim naslouchat, ale také se jich ptát, a to tak, aby z nás cítili upřímnou aktivní snahu a ochotu je podporovat. Pokud o těchto věcech s námi a) nechtějí komunikovat, b) zaujímají obranná stanoviska, nebo c) před námi utíkají či d) odpovídají povšechně a vyhýbavě, je v tomto ohledu maximálně **varovným signálem**, že vztahy v týmu nejsou zdravé a naše firemní kultura nefunguje.

<sup>88</sup> BEDNÁŘ, V. Zdravá atmosféra v týmu – když se lidé podporují a chápou. Článek v firemní-sociolog.cz. on-line. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/278-zdrava-atmosfera-v-tymu-kdyz-se-lide-podporuji-a-chapou>

<sup>89</sup> IDNES.CZ: Chceme spokojené zaměstnance, volají české firmy a kopírují zahraničí. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/firemni-kultura-pracovni-prostredi-se-zlepsuje.A150722\\_123013\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/firemni-kultura-pracovni-prostredi-se-zlepsuje.A150722_123013_podnikani_kho).

## Uznání a pochvala, vděčnost, ocenění a oslava

„Jsou jenom dvě věci, které lidé chtějí více než sex a peníze. Uznání a pochvala.“<sup>90</sup>

Mary Key Ash  
(Zakladatelka Mary Key Cosmetics)

### Přehled pojmů:

- uznání a pochvala klíčovým faktorem
- vděčnost a oslava
- budování komunity
- jasný a konkrétní popis
- autentická emoce
- vliv na výkon
- produkce dopaminu
- hormon štěstí a spokojenosti
- pochvala a uznání každý den a v běžných interakcích

U zaměstnanců, jejichž práce není uznávána a oceňována, je třikrát větší šance, že odejdou. 79 % lidí, kteří, odešli ze zaměstnání uvedli, že **klíčovým faktorem** byl nedostatek vděku a uznání. Konzistentní pochvala pomáhá zaměstnancům dosáhnout lepších výsledků. 66 % respondentů uvedlo vděk a ocenění jako základní motivační prvek ke zlepšení výkonu. Více jak 40 % respondentů, kteří se cítili nedocenění nebo bez uznání, uvedli, že nevěří svému managementu.<sup>91</sup>

Součástí udržení zdravé pracovní atmosféry, dobrých vztahů a výkonu na pracovišti je **schopnost uznání, pochvaly, oceňování a vděčnosti**, a to nejen v případě pozitivních situací, pracovních úspěchů a plnění cílů resp. projektů. Neschopnost věnovat čas oceňování a projevování vděku je přístup, který si neseme ze školského systému resp. předcházejících generací, jejichž výchova a kladné ocenění byla zaměřena výhradně na perfektní výkon. Naproti tomu touha po výchově nové generace se silnou sebedůvěrou a pozitivním sebehodnocením vede mnoho dnešních rodičů k tomu, že zakládají alternativní školy (Montessori, Waldorfské školy, školy s Jenským plánem, školy založené na respektujícím přístupu atd.), pro které je

<sup>90</sup> ROBISON, J., 2006. In Praise of Praising Your Employees. Frequent recognition is a surefire and affordable way to boost employee engagement. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/236951/praise-praising-employees.aspx>

<sup>91</sup> LIGHTHOUSE. Ways to Give Effective Praise to Motivate Your Team. Blog o leadershipu a managementu. Článek on-line. Dostupné z: <https://getlighthouse.com/blog/ways-effective-praise-motivate-team/>

myšlenka cenit si, vážit si, být vděčný a také oslavovat velice důležitá. Nejedná se přitom nutně pouze o cenění nebo oslavu nějakého konkrétního úspěchu (výkonu / produkce), ale oceňuje se, vděčí se a slaví se například příchod určité části roku, různých lokálních resp. společenských tradic, slaví se ukončení projektu (bez ohledu na úspěch či neúspěch), slaví se narozeniny (bez ohledu, zda je k dispozici dárek nebo dort), gratuluje se a slaví se příchod nového života (narození dítěte učitele, kolegy), slaví se svatba a jiné i osobní záležitosti, protože to vše podporuje a rozvíjí pocit sounáležitosti, soudržnosti, spolupráce a pozitivní atmosféru ve škole (resp. na pracovišti). Schopnost oceňování, uznání a pochvaly je dar a hodnoty, které jsou nezbytné pro **tvorbu komunity**. Pozitivním jevem současné doby je, že se připravuje generace takových pracujících dospělých, kteří tyto hodnoty ponесou a budou moci šířit a rozvíjet i v pracovním prostředí.

Zajímavá je také proměna metody chválení. V současné době se psychologové zdráhají „nálepkovat“ někoho slovy jako „šikulka, šikovný“, „to je krásné, hezké“ nebo „ty jsi hodná holka, skvělá hospodyně“<sup>92</sup>. V současných přístupech k oceňování týmů a jednotlivců se preferuje **jasný a konkrétní popis s autentickou emoci**: "Díky za tvrdou práci na posledním projektu, Anthony. Tvoje úsilí nad rámec tvých povinností nám pomohlo dodat jej včas a skutečně ohromilo zákazníka. Bez tebe bychom toho nemohli dosáhnout."<sup>93</sup> nebo „Jamie, moc se o tom nezmiňujeme, ale opravdu si vážíme, jak jsi neustále tak vřelý a ochotný k našim zákazníkům. Bez ohledu na to, jak jsou drsní, nebo jaký druh problému řešíte, vždy je zanecháváte v lepším stavu, než na začátku. Chci, abys věděl, že si toho všímám a vážím si toho.“<sup>94</sup> anebo "Samanto, líbily se mi ty vizualizace, které jsi si vybrala do své prezentace. Dělalí skvělou práci tím, že zdůrazňují nejdůležitější body."<sup>95</sup>

Důvodem, proč je uznání, pochvala a vděčnost tak důležitá je **produkce dopaminu** v těle. Všichni jsme na dopaminu do určité míry závislí, důležité je, jak s touto touhou po uspokojení naloží naše osobnost. Dopamin je hormon spokojenosti a štěstí. Protože

---

<sup>92</sup> BARTOŠOVÁ, A., 2015. Konec šikulek v Čechách. Víte, jak správně chválit svoje dítě? 15/01/2015 Článek on-line v MF DNES. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/jak-chvalit-dite.A150115\\_101108\\_deti\\_pet](https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/jak-chvalit-dite.A150115_101108_deti_pet)

<sup>93</sup> LIGHTHOUSE. Ways to Give Effective Praise to Motivate Your Team. Blog o leadershipu a managementu. Článek on-line. Dostupné z: <https://getlighthouse.com/blog/ways-effective-praise-motivate-team/>.

<sup>94</sup> Tamtéž.

<sup>95</sup> Tamtéž.

při pochvalě a uznání je jeho produkce krátkodobá, objevuje se názor, že formální pochvala jednou za měsíc, za rok nestačí: „Vděčnost a zájem musí být projevován na **pravidelné bázi v normálních interakcích**. Lidé potřebují každodenní pocit, že jsou oceňováni a uznáváni za to, co dělají.“<sup>96</sup>

## Poskytování zpětné vazby a kritika

„Nejsou chyby, jsou jenom zkušenosti“

### Přehled pojmů:

- kritika a negativní efekt na psychiku
- pravidla sdělování zpětné vazby
- hodnotíme výsledky ne osobnost
- autentičnost nadřízeného

Pokud jsme se zmínili o projevování uznání, pochvalách a oslavách, je vhodné se zmínit i o tom, jak se „dobře kritizovat“ navzájem resp. **jak poskytovat zpětnou vazbu** pracovníkům, kolegům, nadřízeným. V devadesátých letech 20. století se objevila obrovská vlna zájmu o hodnocení pracovníků. Tato nová vlna zahrnovala metody nastavování cílů, jejich vyhodnocování, osobní hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby zaměstnancům či i managementu organizace (nadřízenému). Realizovaly se různé druhy evaluačních metod a management se proškoloval na vzdělávacích akcích.

Současné psychoterapeutické přístupy upozorňují na to, že kritika vůči osobnostním rysům člověka (pracovníka) je neefektivní. Naopak může mít **dlouhodobý negativní efekt**. Aby jste mohli sdělit kritiku vůči osobnostním rysům („příliš se zabýváš detaily, nic nedotahuješ do konce, příliš se zabýváš nepodstatnými věcmi atp.“), museli byste a) mít jednak legitimní souhlas daného člověka (musel by vás o to svobodně požádat, zeptat se na to, a za b) by mezi přijímajícím a sdělujícím musel být vztah velice pozitivní (tj. milující, přátelský atd.) a naprosté důvěry. Už v dětské psychologii Zdeněk Matějček upozorňuje, že trestat anebo vynadat je možné pouze ze

<sup>96</sup> ROBISON, J., 2006. In Praise of Praising Your Employees. Frequent recognition is a surefire and affordable way to boost employee engagement. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/236951/praise-praising-employees.aspx>.

strany osoby, která dítě v první řadě bezmezně miluje („Dobře potrestat může jen ten, kdo má rád“<sup>97</sup>). Z tohoto důvodu se v posledních třiceti letech preferuje přístup, kdy se nehodnotí (nekritizuje) pracovník, ale **zpětná vazba se zaměřuje na konkrétní pracovní výsledky a postupy**. Nezpochybňuje se tak žádná z částí osobnosti, ale dávají se nápady, jak úkol či aktivitu provést rychleji, snadněji, s použitím méně finančních či lidských zdrojů atp. Tento přístup vychází z vytrpělého emočního nastavení „Ty jsi OK, já jsem OK“<sup>98</sup>. Organizace tak vyjadřuje přesvědčení, že všechny varianty pracovníků jsou v pořádku a dokáže využít jejich potenciál (což je pravým úkolem managementu). Osobnostní rozvoj pracovníků lze zajistit ze strany organizace například nabízením osobnostních rozvojových workshopů, teambuildingů, terapií, vzdělávacích kurzů atd., **kde si na to pracovník může přijít sám formou** sebepoznání a prožitku. Příliš tvrdá kritika může vést k psychické rezistenci (tzv. záseku) a mnohdy změně vztahu jak k nadřízenému, tak k práci a kolegům ve smyslu oportunistu (resp. ochrany zraněného já), apatii a ztráty smyslu, proč tuto práci dělat.

Základními **pravidly při sdělování zpětné vazby** by mělo být:<sup>99</sup>

1. Sdělování probíhá mezi čtyřma očima (nikdy veřejně nebo před týmem, ani před kolegou např. na obědě).
2. Sdělující klade otázky (neobviňuje, nekritizuje) s cílem zjistit stav úkolu / situace a názor pracovníka (jeho uvědomění a pohled na danou probíranou věc).
3. Sdělující používá otevřené formulace typu a začíná „u sebe“ - „domnívám se, proto si myslím, líbilo by se mi, vidím v tom příležitost“ (nepoužívá uzavřené formulace a nezačíná „od tebe“ - „(ty) musíš, (ty) to udělej takto apod.“)
4. Problém sdělující formuluje jasně např. „poslední analýzu jsem od tebe dostal o týden později, co se stalo?“ (nikoliv neosobní či mlhavé vyjádření „byly nějaké problémy s tvou analýzou“).

---

<sup>97</sup> SLOVÁČKOVÁ, Z., HORÁKOVÁ, P. a RENDOŠ, D., 2014. Průvodce personální psychologií. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf)

<sup>98</sup> SLOVÁČKOVÁ, Z., HORÁKOVÁ, P. a RENDOŠ, D., 2014. Průvodce personální psychologií. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf), str. 57 - 58

<sup>99</sup> Tamtéž.



5. Setkání by mělo vést ke společnému nalezení shody, jak se úkol či aktivita bude řešit, ideálně navrženou ze strany pracovníka (aby s ní byl ve shodě), vyhýbáme se nadřazenému zadávání úkolů a postupů, které jsme si předem promysleli sami (jako nadřízení).
6. Je doporučeno se vyhýbat slovům, které mají negativní náboj jako například „ale“ (můžeme používat například: „na jedné straně..., na druhé straně“ „zároveň“).
7. Dáváme si pozor s jakým „mindsetem“ (nastavením, přístupem, emocionální rozpoložením, vírou) do jednání s příjemcem sdělované zpětné vazby jdeme. Jestliže je naše nastavení, naše emoce a vyzařování v energii „Ty jsi OK, já jsem OK, i když děláme chyby“, bude jednání jiné, než když si necháme pracovníka zavolat v momentě, kdy se o chybě dozvíme a prožíváme v sobě emoce zlosti, naštvání či zklamání.

Je důležité si uvědomit, že chci-li sdělit někomu jednu kritiku, potřebuji na tuto zprávu až pět pozitivních (pochval), **aby se energie udržela v týmu nebo v psychice daného člověka v rovnováze**. Tento postup tzv. „sandwichování“ má však své úskalí, že pracovník může pět pozitivních informací vůči sobě či své práci brát jako účelné k tomu, aby mu prostě někdo řekl něco negativního (bylo mu vyčteno, vynadáno). V dnešní době, kdy na trhu práce máme zejména pracovníky s bohatými životními zkušenostmi (ve starším věku) anebo mileniány, ba co víc, lidi s jiným způsobem vnímání zejména pracovníky s autismem (kterých přibývá a často jsou poddiagnostikováni), je nejlepším přístupem ke sdělení zpětné vazby **autenticita manažera**, který má dobře ukotvenou hodnotu vlastního já a tím i hodnotu ostatních lidí, umí zpracovávat své negativní emoce, být nad věcí a svou tvůrčí pozitivní energií inspirovat ostatní. Takový manažer dospěl a dozrál do stavu myslí a bytí: „ty jsi OK, já jsem OK, všichni jsme OK“ a „chyby neexistují, jsou jenom zkušenosti“. Přínosem takové stylů řízení by pro každého pracovníka mělo být, že mu dokáže management potažmo nadřízený dát dostatečný prostor pro vlastní proces hledání řešení, jeho uskutečnění a pocit úspěchu. Tak se na pracovišti vytváří atmosféra svobody a buduje vztah důvěry pracovníků a managementu, ve kterých je možné sdělovat kritiku potažmo zpětnou vazbu. Kruh úspěšnosti se zde uzavírá a nastavuje možnost přestupu na vyšší úroveň učení (proces rozvoje jde ve spirále nahoru, nikoliv pouze v kruhu).

## **Nástroje podpory psychosociálního zdraví**

- podpora rozvoje dovedností a kompetencí zaměstnanců a tím zvyšování jejich sebehodnocení a sebevědomí
- identifikace psychosociálních potřeb týmu
- vyčlenění času na budování a podporu zdravých vztahů na pracovišti
- oceňování ostatních kolegů a uznání jejich práce
- vyhýbání se pomlouvání
- aktivní naslouchání, ptaní se
- nastavený efektivní komunikační systém v organizaci a v týmu
- firemní kultura založená na hodnotách porozumění a ochota pomoci ze strany nadřízených (princip laskavosti)
- podpora ze strany kolegů
- předcházení konfliktů – vzdělávání vedoucích pracovníků
- management atmosféry – vzdělávání vedoucích pracovníků (umění naslouchat, rozvoj empatie, znaky nedůvěry ve vztazích)
- chvalte a oceňujte na denodenní bázi
- pokud musíte poskytovat zpětnou vazbu (kritiku) k práci, dělejte to dobře
- vždy hledejte na práci svého týmu to pozitivní, oceňujte pozitiva
- nezapomínejte gratulovat a slavit ve smyslu blahopřát a všímat si
- všímejte si pozitivních změn v pracovních výkonech svých podřízených
- podpora rodinných vztahů – akce organizace, kam jsou zvaní i rodinní příslušníci
- zajištění hlídání dětí – dětská skupina při organizaci, benefit proplácení hlídání, chůvy, příspěvek na docházku do soukromých MŠ, kroužků a zálib dětí atd.
- teambuildingové aktivity podporující rozvoj zdravých vztahů na pracovišti
- podpora odpočinku a osvěta resp. vzdělávání v umění odpočívat
- podpora mimopracovních zájmů a pozitivních zážitků
- posilování osobnosti zaměstnance – celoživotní vzdělávání, zvyšování kvalifikace





- posilování osobnosti zaměstnance – koučing, osobní psychoterapie, asistenční programy na pracovišti, podpůrné asistenční programy na telefonu
- podpora dobrovolnictví jednotlivců nebo kolektivů jako podpora vlastní sebehodnoty a soudržnosti týmu
- všimněte se i opomíjených „hrdinů“ (i pracovníci na nejnižších postech, poslíčci, uklízeči, řidiči, mohou mít zásadní vliv na výsledky vašeho projektu, všimněte si jich a oceňujte jejich práci)
- věnujte se výkonu svých lidí hlouběji a najděte něco, co se vám líbí, oceňujte to
- dejte lidem vědět, že vás zajímá změna k dobrému, kterou udělali (všimněte si jejich zlepšení a oceňujte je)
- připomínejte lidem pochvalou a uznáním vyšší smysl a poslání jejich práce
- zkuste pochvalou zároveň připomenout „proč“ to je důležité pro organizaci
- dávejte veřejné pochvaly nebo pochvaly před celým týmem
- dávejte maličkosti jako dárky, které budou připomínkou úspěchu a ocenění
- nabídka finančního wellness, finančního poradenství v rámci benefitů

## Seznam literatury a zdrojů

KOŽMÍN, Petr, ROMANOVA, Helena, 2017. Sociální dialog a jeho vliv na zdravotní prevenci. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060 [online]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Slunicko/Downloads/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20dialog%20a%20eho%20vliv%20na%20zdravotn%C3%AD%20prevenci.PDF>

JÁSEK, Vít, 2017. Role zaměstnaneckých benefitů v péči o zdraví zaměstnanců. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060) [online]. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/uploads>

KOHL, Alan, 2018. Seven Employee Wellness Trends And Opportunities For 2019. In: Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#519f797934d5>

WALTON, A. G., 2016. Why Work Relationships Affect Our Mental And Physical Health. Článek on-line in [www.forbes.com](http://www.forbes.com), 10/2016. Dostupné z:



<https://www.forbes.com/sites/alicegwalton/2016/10/13/why-work-relationships-affect-our-mental-and-physical-health-so-strongly/#42738ed82075>

SLOVÁČKOVÁ, Z., HORÁKOVÁ, P. a RENDOŠ, D., 2014. Průvodce personální psychologií. Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, Psychologický ústav. Publikace on-line. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf)

ŠVANDOVÁ, I., 2015. Sociální vztahy na pracovišti. Bakalářská práce, 2015, Univerzita Olomouc, Katedra. Vedoucí práce Dostupné z: [https://theses.cz/id/t7o4be/BP-\\_vandov.pdf](https://theses.cz/id/t7o4be/BP-_vandov.pdf)

BEDNÁŘ, V. Zdravá atmosféra v týmu – když se lidé podporují a chápou. Článek v firemní-sociolog.cz. on-line. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/278-zdrava-atmosfera-v-tymu-kdyz-se-lide-podporuji-a-chapou>

Personalista.com, 2019. Negativní atmosféra na pracovišti je nejčastější příčinou špatného pracovního dne. Článek on-line. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/negativni-atmosfera-na-pracovisti-je-nejcastejsi-pricinou-spatneho-pracovniho-dne/?poslat=1>.

MINDTOOLS: Building Great Work Relationships. Making Work Enjoyable and Productive. Článek on-line in [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com). Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/good-relationships.htm>

BARTOŠOVÁ, A., 2015. Konec šikulek v Čechách. Víte, jak správně chválit svoje dítě? 15/01/2015 Článek on-line v MF DNES. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/jak-chvalit-dite.A150115\\_101108\\_deti\\_pet](https://www.idnes.cz/onadnes/vztahy-sex/jak-chvalit-dite.A150115_101108_deti_pet)

ROBISON, J., 2006. In Praise of Praising Your Employees. Frequent recognition is a surefire and affordable way to boost employee engagement. 09/11/2006. Článek on-line in [www.gallup.com](http://www.gallup.com). Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/236951/praise-praising-employees.aspx>

LIGHTHOUSE. Ways to Give Effective Praise to Motivate Your Team. Blog o leadershipu a managementu. Článek on-line. Dostupné z: <https://getlighthouse.com/blog/ways-effective-praise-motivate-team/>

IDNES.CZ: Chceme spokojené zaměstnance, volají české firmy a kopírují zahraničí. Článek on-line in [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz). 23/07/2015. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/firemni-kultura-pracovni-prostredi-se-zlepsuje.A150722\\_123013\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/firemni-kultura-pracovni-prostredi-se-zlepsuje.A150722_123013_podnikani_kho)

## 4. Podpora fyzického zdraví na pracovišti

### Přehled pojmů:

- stárnutí populace
- Age Management
- sedavé zaměstnání
- pracovní schopnost
- Dům pracovní schopnosti
- První patro: zdraví a funkční kapacita
- opatření a nástroje Age Managementu
- zvyšování loajality a prestiže organizace

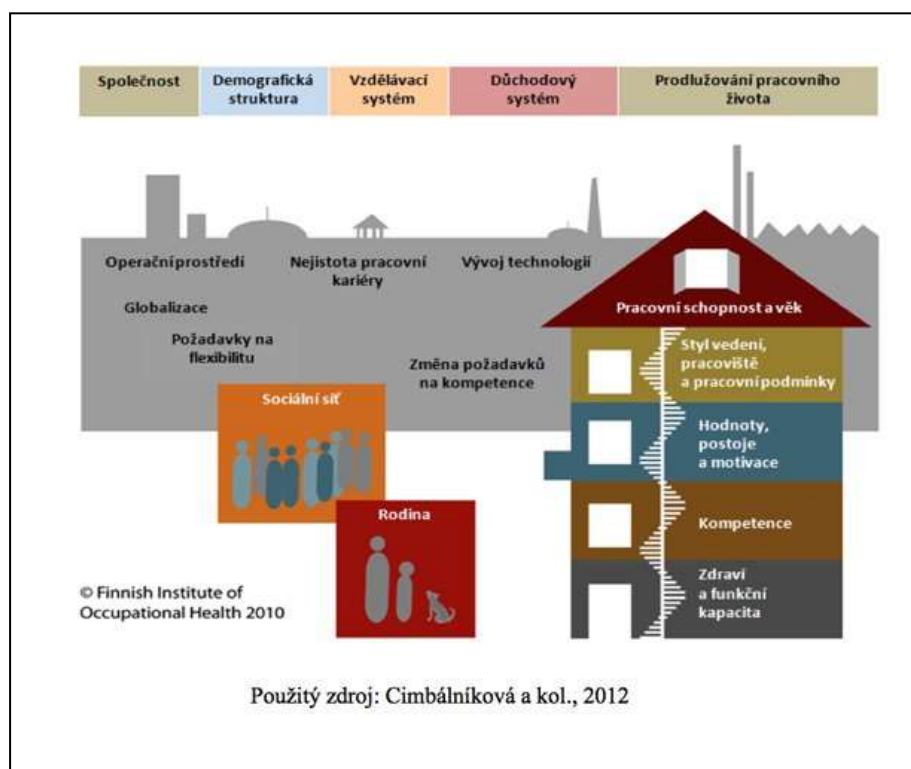
Podpora fyzického zdraví v období 4. průmyslové revoluce přináší nutnost koncentrace na zvládání stárnutí populace (Age Management) s čím dál vyššími nároky na kognitivní schopnosti, odolnost proti stresu a schopnost vyrovnat se převážně se sedavým zaměstnáním. Podpora fyzického zdraví přispívá nejenom k vyšší produktivitě a výkonnosti, lepšímu duševnímu a psychosociálnímu zdraví na pracovišti, ale manažeři a vedoucí pracovníci hodnotí podporu svého fyzického zdraví ze strany organizace jako jednoznačně **největší benefit**. Průzkumy ukazují, že podpora fyzického zdraví zvyšuje **loajalitu** zaměstnanců a takový zaměstnavatel je pro ně atraktivnější na trhu práce, zvyšuje se jeho **prestiž**.

### Age Management

Řešení otázky zdraví zaměstnanců na pracovišti, zejména u stárnoucí ekonomicky aktivní populace vyplývá ze skutečnosti, že Evropa čelí velké demografické proměně. V několika následujících letech vytvoří věková skupina nad 40 let část celkové populace. Věková skupina v rozmezí 15 – 24 let v roce 2025 poklesne z 25 % na 17 %, zatímco počet 50 – 64letých obyvatel vzroste z 25 % na 35 %.<sup>100</sup> Důsledkem toho je reálné očekávání nedostatku kvalifikované pracovní síly. S řešením přichází nový manažerský koncept řízení v organizacích tzv. Age Management. Age Management je definován jako “Způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům

<sup>100</sup> ŠTEFLOVÁ, A., 2007. Využití nástrojů podpory zdraví na pracovišti u stárnoucí ekonomicky aktivní populace v evropských státech. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/8398>, str. 3

(zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). V popředí tohoto konceptu stojí tedy člověk a změny, kterými prochází v průběhu svého pracovního života.<sup>101</sup> Základním prvkem konceptu Age Managementu je koncept **pracovní schopnosti**, která představuje soulad mezi individuálními zdroji pracovníka a nároky práce, kterou vykonává. Studie ukazují, že významnou úlohu při ovlivňování pracovní schopnosti mají vedoucí pracovníci a jejich ochota (goodwill organizace, princip laskavosti) a schopnost hledat řešení podporující pracovní schopnost zaměstnanců. Pro zachování pracovní schopnosti do co nejdějšího věku hrají roli zejména: a) organizace práce, b) ergonomie pracoviště a c) individuální životní styl.<sup>102</sup> Všechny faktory ovlivňující produktivitu a výkon v rámci Age Managementu jsou shrnuty v konceptu pracovní schopnosti, který je vizuálně znázorňován jako tzv.: „Dům pracovní schopnosti“. Z vizuálního znázornění je patrné, že pracovní schopnost v každém věku je ovlivněna řadou faktorů, které spolu navzájem souvisejí. Provázanost a souvislost faktorů je nutné zakomponovat do každodenního uvažování o řízení a organizaci práce na pracovištích.



<sup>101</sup> ŠTOROVÁ, A., 2016. TÉMA: Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. Dostupné z: <https://www.svkk1.cz/en/ctenar/clanek/614>

<sup>102</sup> ŠTOROVÁ, A., 2016. TÉMA: Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. Dostupné z: <https://www.svkk1.cz/en/ctenar/clanek/614>

Opatření a nástroje Age Managementu mohou obsahovat široké spektrum činností a nástrojů:<sup>103</sup>

- **péče o zdraví**
- **podpora a zlepšování zdravotní a fyzické kondice zaměstnanců**
- **vzdělávací aktivity**
- podpora mezigenerační spolupráce
- podpora uspokojení z práce (viz. duchovní zdraví na pracovišti)
- opatření na sladování rodinného a pracovního života (viz. psychosociální zdraví)
- motivace dle různých věkových skupin
- rozvoj a zlepšování pracovního prostředí a ergonomie práce
- přizpůsobení organizace práce a řízení směn dle podnětů zaměstnanců
- rozvoj personálních strategií s ohledem na věkovou kategorii zaměstnance

Uvedený koncept Domu pracovní schopnosti nabízí myšlenku, že první poschodí resp. základ, na kterém pracovní schopnost zaměstnanců stojí, souvisí **s jeho fyzickým zdravím, fyzickou kondicí a zdravým životním stylem**. Podpora fyzického zdraví na pracovišti se nově objevuje jako součást rozsáhlejší strategie řízení a stává se hlavním nástrojem v ovlivňování pracovní schopnosti a tím produktivity a výkonnosti organizace. Součástí preventivních opatření by měla být i snaha učit zaměstnance převzít zodpovědnost za své vlastní zdraví. Výsledkem by měla být opatření, která motivují zaměstnance k aktivnímu přístupu ke stárnutí a k vlastnímu zdraví vůbec a rovněž k aktivnímu přístupu ke vzdělávání. Stejně, jako je třeba neustále upozorňovat na některé rizikové faktory (kouření, nadváha) a prospěšnost zdravé výživy a fyzické aktivity, je třeba zaměstnance seznamovat i s aspekty stárnutí.

## **Fyzické zdraví v období 4. průmyslové revoluce**

Z hlediska změn, které nás čekají v souvislosti s digitalizací lze předpokládat, že 4. průmyslová revoluce se sebou přinese tyto problematické dopady na fyzické zdraví:

---

<sup>103</sup> AIVD: Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky. Dokument in [www.aivd.cz](http://www.aivd.cz). Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>

- a) sedavé zaměstnání – které je vyhodnoceno jako největší riziko pro fyzické zdraví (dopad na srdce, kardiovaskulární systém, diabetes, obezita atp.)
- b) přetěžování horní části těla – ruce, ramena, krční páteř (zdraví fyzického aparátu)
- c) přetěžování zraku u obrazovek
- d) přetěžování nervové soustavy – kognitivní nároky, paměť, odolnost vůči stresu, změny, flexibilita atd.

### **Příklad dobré praxe:<sup>104</sup>**

Švédská firma Bjorn Borg na výrobu sportovního oblečení a vybavení se každý pátek přesouvá ke společným sportovním aktivitám do nedalekého fitness centra. Henrik Bunge, výkonný ředitel firmy tvrdí (na fotce), že tento povinný zvyk přinesl zaměstnancům větší spokojenost a zvýšil u nich produktivitu. Od okamžiku zavedení sportovního dne vzrostly všechny klíčové parametry úspěšnosti firmy. Navíc, toto opatření má dopad i na budování dobrých vztahů. Když jdou všichni zaměstnanci společně do posilovny, nejsou mezi nimi žádné rozdíly, ačkoliv pracují na různých pozicích. Každý pátek jsou si všichni rovni. Při cvičení si mohou popovídat a dozvědět se i o tom, co se děje v jiných částech organizace. Diskutabilní může být pro nás pouze fakt, že se jedná o povinnost.



<sup>104</sup> MAILONLINE: Swedish firms impose COMPULSORY exercise at work with staff required to attend weekly gym sessions in a bid to 'boost productivity. 28/03/2018. Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-5446723/Swedish-firms-impose-COMPULSORY-exercise-work.html>

Ze Švédského příkladu dobré praxe si lze vzít inspiraci, jakkoliv lze polemizovat nad tím, že dané opatření je povinné (zde vychází z faktu, že zakladatelem je profesionální tenisový hráč a tedy se jedná o jasnou firemní kulturu). Důležitý je fakt, že organizace má odvalu zavádět opatření na podporu fyzického zdraví, kterým sama věří – jsou součástí jejich vnitřního přesvědčení. Studie prokazují, že **fyzická aktivita** je nejenom důležitá pro fyzické tělo, ale že má přímý vliv na naše **kognitivní schopnosti**.<sup>105</sup>

- **zvyšuje „brainpower“** (sílu, výkon mozku) – studie prokázali, že fyzické cvičení zvyšuje kapacitu jednotlivých částí mozku
- **zvyšuje schopnost myšlení** - pravidelná cvičení mohou pomoci se snížením „mozkové mlhy“, myšlení je jasnější a udrží se déle koncentrace
- **podporuje efektivnější zpracování a lepší zapamatování** si nových informací - výzkum ukazuje, že fyzická aktivita může zvětšit velikost spánkového laloku a prefrontálního kortexu vašeho mozku, klíčových oblastí, které regulují a řídí myšlení a paměť
- **zlepšuje schopnost řešit kognitivní úkoly** – pokud máte před zkouškou, potřebujete udržet pozornost a vyřešit nějaký úkol, mírná fyzická aktivita by měla být nápomocná pro lepší kognitivní funkci mozku
- **pomáhá nás udržovat bez negativity** - pravidelné cvičení pomůže udržet náladu pozitivní, pomůže dosáhnout klidnějšího spánku v noci a pomůže zmírnit úzkost a stres

Fyzická aktivita má pozitivní dopady na duševní (lepší nálada, pozitivnější přístup k řešení problémů) zdraví a na zdraví psychosociální (lepší nálada vytváří lepší pracovní atmosféru na pracovišti).

## **Nástroje podpory fyzického zdraví**

Z existujících studií a materiálů k tématu podpory fyzického zdraví a fyzické aktivity na pracovišti je možné nástroje a opatření rozdělit do několika základních kategorií:

1. oblast prevence a vzdělávání
2. zdravotní péče, rekondiční a ozdravné pobyty
3. sport a zvyšování kondice

---

<sup>105</sup> TITNER, E., How exercise can boost your performance at work. Článek in [www.thejobnetwork.com](http://www.thejobnetwork.com). Dostupné z: <https://www.thejobnetwork.com/how-exercise-can-boost-your-performance-at-work/>

#### 4. zajištění zdravého pracovního prostředí.

##### **Nástroje v oblasti prevence a vzdělávání:**

- preventivní zdravotní prohlídky
- osvětové dny zdraví na pracovišti a s tím spojená prevence a kontrola obezity
- programy prevence nádorových, kardiovaskulárních a respiračních chorob
- jako preventivní opatření by se dalo považovat i poskytování „sick-days“ (nemocné dny) zaměstnavatelem zpravidla v rozsahu 3 – 5 dnů, které zpravidla stačí k vyléčení prvních příznaků fyzického onemocnění bez nutnosti vystaveného potvrzení o pracovní neschopnosti
- propagace zdravého životního stylu na pracovišti
- kurzy prevence zaměřené na fyzické a duševní zdraví
- preventivní programy zajištěné organizací například vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu
- edukační programy zaměřené na prevenci civilizačních onemocnění (cukrovka, roztroušená skleróza, kardiovaskulární choroby, revmatické choroby, obezita, rakoviny, alergie, apod.)
- vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu a stravování (důsledky kouření, zdravá výživa, omezení sladkostí a vysokokalorických pokrmů, omezení konzumace soli, používání dostatek rostlinných a rybích tuků, požívání více ovoce a zeleniny)
- programy na odnaučení kouření (prevence kouření)
- vzdělávání manažerů jak rozpoznat příznaky onemocnění a jaké kroky podnikat s cílem zajistit co nejlepší produktivitu
- jak zvládat na pracovišti epidemiologické situace (co dělat, když většina týmu onemocní na chřipku)
- vzdělávání manažerů jak organizovat asistenční program pro zvládání těžkých onemocnění zaměstnanců
- vzdělávání ke zvládání stresu a posilování duševní odolnosti
- vytvoření letáků, nástěnných obrazů, materiálů na sociálních sítích, videí na sociálních sítích organizace s jednoduchými cviky na protažení na pracovišti



### Nástroje a opatření v oblasti zdravotní péče, rekondičních a ozdravných pobytů:

- nabídka zdravotních „balíčků“
- možnost či pravidelné měření tlaku, BMI na pracovišti
- nabídka katalogu zaměstnaneckých výhod (Cafeterie) s různorodou nabídkou zdravotní péče a prevence<sup>106</sup>
- zdravotní pracovní prohlídky na pracovišti
- preventivní prohlídky hlídané zaměstnavatelem (nasmlouvaný poskytovatel zdravotních služeb)
- nabídka nadstandardních zdravotních služeb jako zaměstnanecký benefit
- příspěvky na nákup vitamínů, potravinových doplňků a zdravotních pomůcek
- rehabilitační pobyty a ozdravné pobyty
- kondiční (zdravotní) a lázeňské pobyty
- dobrovolné preventivní očkování (které se sebou může nést i rizika, se kterými je nutné zaměstnance pravdivě seznamovat, např. živé vakcíny mají možnost přenosu po dobu šesti týdnů, při snížené imunitě může očkování podpořit vznik autoimunitního onemocnění, v případě předešlé špatné reakce na očkování se očkování nedoporučuje, určitá očkování obsahují pouze určitý typ antigenu viru tzn. nechrání před všemi druhy chřipek atp.)
- zajištění pitného režimu na pracovišti

### Sport a zvyšování kondice:

- nabídka sportovních aktivit v rámci nabídky zaměstnaneckých výhod (jako součást Cafeterie)
- využití cesty do práce k fyzické aktivitě (cyklistika, běhání, rychlá chůze atd.)
- vytvářejte v organizaci možnosti stání u práce
- implementování fyzického pohybu do pracovního harmonogramu – řešení pracovního úkolu či schůzky při chůzi, využívání schodů, přestávky s pohybem a cvičením (pozn. je nevhodné používat schody, pokud spěcháte na důležitou schůzku, kde budete řečníkem)

---

<sup>106</sup> KOŽMÍN, Petr, ROMANOVA, Helena, 2017. Sociální dialog a jeho vliv na zdravotní prevenci.

Dostupné z:

file:///C:/Users/Slunicko/Downloads/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20dialog%20a%20jeho%20vliv%20na%20zdravotn%C3%AD%20prevenci.PDF“, str. 13 - 15



- využití polední pauzy na oběd – cesta na oběd a z oběda jako příležitost k fyzické aktivitě a dýchání čerstvého vzduchu
- využívejte pedometry nebo jiné aplikace a hodinky na měření kroků (či měření metrů, km), které monitorují váš pohyb během dne, ke zvýšení motivace k fyzické aktivitě
- podporujte dopravu do práce na bicyklu – zajištění možnosti osprchování na pracovišti, možnost mít v práci náhradní oblečení, prostor pro bezpečné umístění kol atd.
- podporujte dopravu do práce formou pohybu – rychlá chůze, běh, in-line atd.
- fitness na pracovišti
- realizace místností nebo částí pracoviště, které slouží k aktivnímu odpočinku – ping-pong, mini golf, koloběžky, lezecká stěna
- jóga a meditace, protahovací cvičení na pracovišti – speciální místnost k tomu určená
- realizace výjezdových a teambuildingových aktivit se sportovními aktivitami a podporou zdravého životního stylu
- zadávejte různé výzvy (koncept hry) – kdo vyjde nejvíce schodů v týdnu, kdo ujde po kanceláři nejvíce kroků atp.
- zkuste zavést v měsíci den bez aut jako nástroj podpory fyzického zdraví nebo den v tělocvičně atp., něco, co odráží skutečnou hodnotu vás (jako majitel, vedení, sponzorů)

#### **Zajištění zdravého pracovního prostředí:**

- podpora fyzického zdraví na pracovišti (ve smyslu zdravého prostředí a firemní kultury podporující zdraví svých zaměstnanců)
- implementace konceptu zelené kanceláře
- zdravá kancelář ve smyslu využívání netoxických stavebních materiálů, vybavení, kancelářských potřeb, mycích prostředků atd.
- seznámení s problematikou syndromu senzitivity na EMFs (elektromagnetické pole)
- vhodný výběr místa pracoviště s ohledem na stav životního prostředí (čerstvý vzduch atd.)
- zajištění čistého vzduchu – čističky a filtry vzduchu, klimatizace, ventilace

## Seznam literatury a zdrojů

ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J., 2012. Zaměstnanec a věk. Aneb Age Management na pracovišti. Praha, 2012. Informační brožura, Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů. Dostupné z: [https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/13050/6/down\\_3531.pdf](https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/13050/6/down_3531.pdf)

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, LAZAROVÁ, Bohumíra, NAVRÁTILOVÁ, Dagmar, NOVOTNÝ, Petr, ODRAZILOVÁ, Radka, PALÁN, Zdeněk, RABUŠICOVÁ, Milada, RAJMONOVÁ, Milena, ŘEHÁKOVÁ, Lenka, ŠTOROVÁ, Ilona, 2012. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka [online]. Praha, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, AISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: [http://www.euroskop.cz/gallery/66/19840-metodicka\\_prirucka\\_\\_\\_web.pdf](http://www.euroskop.cz/gallery/66/19840-metodicka_prirucka___web.pdf)

KOŽMÍN, Petr, ROMANOVA, Helena, 2017. Sociální dialog a jeho vliv na zdravotní prevenci. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060 [online]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Slunicko/Downloads/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20dialog%20a%20jeho%20vliv%20na%20zdravotn%C3%AD%20prevenci.PDF>

JÁSEK, Vít, 2017. Role zaměstnaneckých benefitů v péči o zdraví zaměstnanců. Odborná studie v rámci projektu „Spolupráce sociálních partnerů v oblasti péče o ochranu zdraví zaměstnanců v pracovněprávních vztazích“, (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0002060) [online]. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/uploads>

BRACHACZKOVÁ, L., 2016. Age management a možnosti jeho realizace ve vybrané společnosti. Olomouc, 2016. Magisterská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. Dostupné z: <https://theses.cz/id/tl180z/?lang=cs>

ŠTEFLOVÁ, A., 2007. Využití nástrojů podpory zdraví na pracovišti u stárnoucí ekonomicky aktivní populace v evropských státech. Praha, 2007. Dizertační práce. Univerzita Karlova, 3. lékařská fakulta, Ústav hygieny. Vedoucí práce Provozánková, Hana. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/8398>

MPSV ČR: Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/narodni-akcni-plan-podporujici-pozitivni-starnuti>

YOUNG, D. R. a kol., 2006. Sedentary Behavior and Cardiovascular Morbidity and Mortality: A Science Advisory From the American Heart Association. Článek on-line in [www.ahajournals.org](http://www.ahajournals.org). Dostupné z: <https://ahajournals.org/doi/full/10.1161/cir.0000000000000440>

MINDTOOLS. Improving Physical Health and Well-Being at Work: Avoiding the Dangers of Sitting Down. Článek on-line in [www.mindtools.cz](http://www.mindtools.cz). Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/health-and-well-being.htm>



JANOVSKÁ, K., KOMÁREK, L., KRÍŽ, J., RÁŽOVÁ, J., WASSERBAUER, S., 2013. Podpora zdraví, prevence zdravotních rizik a nemocí. Praha, 2013. On-line kurz Krajské hygienické stanice Hradec Králové. Dostupné z: <http://www.khshk.cz/e-learning/kurs6/index.html>

ŠTOROVÁ, A., 2016. TÉMA: Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. Článek in Čtenář, 01/2016. Dostupné z: <https://www.svkkl.cz/en/ctenar/clanek/614>

AIVD: Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky. Dokument in [www.aivd.cz](http://www.aivd.cz). Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>

ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J., 2012. Zaměstnanec a věk. Aneb Age Management na pracovišti. Praha, 2012. Informační brožura, Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů. Dostupné z: [https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/13050/6/down\\_3531.pdf](https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/13050/6/down_3531.pdf)

MAILONLINE: Swedish firms impose COMPULSORY exercise at work with staff required to attend weekly gym sessions in a bid to 'boost productivity'. 28/03/2018. Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-5446723/Swedish-firms-impose-COMPULSORY-exercise-work.html>

REYNOLDS, G., 2017. How Exercise Could Help You Learn a New Language. Článek in [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), 16/08/2017. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2017/08/16/well/move/how-exercise-could-help-you-learn-a-new-language.html>

TITNER, E., How exercise can boost your performance at work. Článek in [www.thejobnetwork.com](http://www.thejobnetwork.com). Dostupné z: <https://www.thejobnetwork.com/how-exercise-can-boost-your-performance-at-work/>

WEIGEL, J., 2018. Take a stand at your desk for better health; less back and neck pain. Článek on-line in [www.chicago.suntimes.com](http://www.chicago.suntimes.com), 09/10/2018. Dostupné z: <https://chicago.suntimes.com/2018/10/9/18449614/take-a-stand-at-your-desk-for-better-health-less-back-and-neck-pain>

<https://www.agemanagement.cz/>

## 5. Podpora environmentálního zdraví na pracovišti

### Přehled pojmů:

- digitální technologie
- elektromagnetické pole = EMF
- zrak a digitální technologie
- životní prostředí
- ekologické chování
- Toxic Mold Syndrome
- skryté onemocnění
- epigenetika
- prostředí a způsob života
- udržitelný rozvoj
- společensky odpovědná organizace
- zodpovědnost za vlastní zdraví
- kontrola zdraví našich genů
- budoucí generace

Do současné doby se za environmentální prostředí na pracovišti považovalo velice široce a) prostředí fyzické, spjaté zejména s otázkou materiálního zabezpečení (kvalita vybavení a jeho rozmístění, styl, design, technologické vybavení a vliv na ulehčení práce apod.), zajišťování zdravého osvětlení, vzduchu (ventilace) a míry hluku, dále sem bylo řazeno i zdraví b) sociálního prostředí (vztahy na pracovišti a způsob řízení) a c) organizačně-pracovní otázky (zejména, jak zdravě je organizována práce a jaká je nastavená komunikační struktura). Poslední dvě zmiňované oblasti jsou řešeny v jiných kapitolách této studie, proto se v této části zaměříme na prostředí, které nás bude obklopotovat zejména ve spojení se 4. průmyslovou revolucí, a to je prostředí, kde budou hojně využívány digitální technologie. Z vlivu na zdraví nás bude zajímat zejména působení elektromagnetického pole (dále jen „EMF“ z anglického „electromagnetic field“) a vliv digitálních technologií na zdravý zrak. Téma environmentálního zdraví navíc obohatíme o koncept 1.) vztahu životního prostředí a pracoviště a 2.) ekologického chování organizace, neboť obojí je skrze nové vědecké poznatky možné považovat za zásadní při podpoře zdraví na pracovišti. Zmíníme se o Toxic Mold Syndrome (volně přeloženo „syndrom otravy plísní“), který je v současné době považován za skrytého zabijáka zejména ve starých budovách nebo budovách dříve poničených vodou (např. povodní).

## Proč jsou životní prostředí a ekologie na pracovišti důležité

Proč je životní prostředí a ekologické chování jako téma důležité zařadit do nástrojů podpory zdraví na pracovišti? Protože jsme objevili **epigenetiku**. Dříve, pokud někdo onemocněl, se věřilo, že za vše mohou geny. Epigenetika nám však ukázala zcela nový pohled na naši genetickou „výbavu“. To, co totiž spouští naše geneticky podmíněné nemoci, není naše rodinná linie (i když ta predispozice tam hraje určitou předurčující roli), ale je to **a) prostředí, ve kterém žijeme a b) způsob, kterým žijeme**. Zejména nás ovlivňuje právě zmiňovaná kvalita životního prostředí, náš životní styl (strava, spánek, pohyb, vztahy atd.), prožívání stresu a traumat (osobnostní nastavení) aj. Nejde se tedy i nadále zabývat otázkami environmentálního prostředí, aniž bychom nebrali v potaz, že **všechno, co nás v pracovním prostředí obklopuje, má přímý vliv na naše zdraví**. A to od formaldehydu ve starém nábytku, karcinogenního koberce, klimatizace, která se čistí chemickými prostředky, kanceláře sedící nad nejrušnější křižovatkou ve městě, plastových kelímků používaných na konferencích naší organizace, až po plastové krabičky pro přenos oběda z restaurace do práce, použití mikrovlnné trouby atd. To vše má reálný dopad na naše zdraví. S tím vším lze na pracovišti nově pracovat, pojmout to jako novou výzvu a vytvářet pracoviště, která budou z environmentálního a ekologického hlediska zdravá a čistá nejenom pro nás a naše zaměstnance, ale sekundárně i pro komunitu, přírodu a životní prostředí kolem nás. Záměrem pomoci sobě, své organizaci, můžeme naplňovat myšlenku **udržitelného rozvoje a společensky odpovědné organizace**.

„Environmentální faktory a životní styl mohou měnit epigenetický status u každého jedince prostřednictvím změny v DNA metylaci, acetylaci a metylaci histonů či expresi miRNA a jiných nekódujících RNA. Rozdílné epigenetické regulace mohou být asociovány s různými onemocněními, zahrnující onemocnění onkologická či kardiovaskulární, ale a také nemoci psychické a neurodegenerativní.“<sup>107</sup> Laicky vysvětleno, ukazuje se (a bourá to dosavadní dogma o moci genů nad našimi životy), že **environmentální faktory a životní styl mohou rozhodovat o tom, zda u nás**

---

<sup>107</sup> JANOUTOVÁ, J., HÁLOVÁ, A., JANOUT, V., 2018. Vliv životního stylu na epigenetické regulace: implikace pro psychické poruchy. Článek v [www.psychiatriepropraxi.cz](http://www.psychiatriepropraxi.cz) [online]. Dostupné z: <https://www.solen.cz/pdfs/psy/2017/90/01.pdf>

**geneticky podmíněná nemoc propukne či nikoliv**, navíc také, že to, jak žijeme nyní má vliv na naši DNA i na DNA našich budoucích generací: „Ukázalo se, že epigenetické faktory jsou na mnoha úrovních ovlivnitelné faktory vnějšího prostředí a jejich pozměněný vzor je předáván z rodičů na potomky i v několika po sobě následujících generacích. Jde tedy o dědičnost, jež není zapsána do primární struktury DNA a je navíc překvapivě „tvárná“.“<sup>108</sup> Epigenetika nás tedy přivádí k závratné myšlence, že **my sami jsme zodpovědní a pány našeho zdraví a našich životů**. Geny jsou pouze náboje, kdo spíná spoušť, jsme pouze my a stav našeho životního prostředí, za které jsme zodpovědní také jenom my sami.

## **Environmentální zdraví v období 4. průmyslové revoluce**

Asi nejdůležitějším faktorem ovlivňující zdraví v souvislosti s environmentálním prostředím bude v následujících letech nadměrné využívání digitálních technologií resp. zařízení, které bude produkovat **elektromagnetická pole (EMFs)** a dále záření obrazovek a jejich dopad na zdraví zraku. Digitální technologie, elektronická zařízení, bezdrátové technologie a především síť 5G to vše bude pro naše zdraví představovat nové výzvy. Nejenom, že se budeme muset vyrovnat s kontroverzními závěry různých výzkumů a studií v dopadu EMFs na lidské zdraví, budeme muset hledat i jiné, než standardní cesty k naší případné ochraně. Konsensus nemůže existovat, protože lidstvo nemá s působením EMF dlouhodobé zkušenosti. Vznikají tedy studie, které jsou poplatné oběma stranám. Než budeme mít dostatek dat k relevantním závěrům, budeme se muset spoléhat na vlastní zkušenost a úsudek, a umět i posoudit reálná rizika od proklamovaných nebo tabuizovaných. A protože žádné oficiální zdroje v současné době žádnou ochranu nenabízejí, kromě naší kreativity se nabízí životní prostředí a vztah k přírodě jako nástroj navíc, kterým můžeme výrazně ovlivnit, jaké pracovní prostředí vytvoříme.

## **Elektromagnetický smog na pracovišti**

### **Přehled pojmů:**

- elektromagnetický smog / znečištění
- studie Interphone
- kontroverze aneb síla lobby
- mobil a riziko rakoviny mozku (40 %)
- škodlivost Wi-Fi pro děti a plod
- syndrom přecitlivělosti na EMFs
- zákaz používání Wi-Fi v MŠ (Francie, Rakousko)
- gaussmeters

Elektromagnetický smog, nebo-li elektromagnetické znečištění jsou termíny, které se používají pro neionizující záření.<sup>109</sup> Mezi zdroje elektromagnetického smogu patří: a) komunikační vysílače všeho druhu (přímý zdroj), b) elektrospotřebiče obecně, c) vznětové a výbušné motory (výboje a jiskření) a d) přenosové soustavy elektrické sítě (elektrický proud, výboje).<sup>110</sup> Konkrétně to pro pracoviště znamená zejména počítače, servery, bezdrátové (Wi-Fi) routery, mobilní telefony, bezdrátové telefony, Bluetooth zařízení, elektronické zařízení jako tiskárny, kopírky, elektrické skříně, mikrovlnné trouby v kuchyňkách, elektrické vedení a sloupy poblíž budovy organizace. Druhy neionizujícího záření se v této studii nebudeme zabývat, informace jsou volně dostupné ke studiu na internetu. Co je podstatné, že se oficiální zdroje rozcházejí v názorech na jejich škodlivost. Přestože Světová zdravotnická organizace se stále přiklání a šíří názor, že běžné elektromagnetické záření nezpůsobuje žádné závažné zdravotní problémy (samozřejmě určuje limity), existují nezávislé studie, které většinou potvrzují pravý opak. Například studie z roku 2007<sup>111</sup> zaměřená pouze na spánek potvrdila **negativní vliv** elektromagnetického záření na kvalitu spánku u dospělých jedinců. Co čekat v době velice silné lobby poskytovatelů mobilních a komunikačních služeb ukazuje kontroverzní výsledek nejrozsáhlejší studie, která kdy byla provedena – zapojilo se 13 zemí, pracovalo na ní 50 vědců a jako vzorek pro studii sloužilo 2600 gliomů, 2300 meningeomů, 1100 sluchových neuronimů a 400 nádorů průušních žláz<sup>112</sup>. Z výsledků studie „**Interphone**“, které zveřejnila Světová zdravotnická organizace ve své závěrečné zprávě v říjnu 2011,<sup>113</sup> vyplývá, že elektromagnetické záření mobilních telefonů žádné zdravotní dopady na člověka

---

<sup>109</sup> V České republice jsou zdravotní limity pro elektromagnetické pole zavedeny nařízením vlády č. 1/2008 Sb.[1], v platném znění. ČR tyto limity převzala v roce 2000 z doporučení Mezinárodní komise pro ochranu před neionizujícím zářením (International Commission on Non-Ionizing Radiation Protection, ICNIRP). Tyto limity byly v roce 1999 Radou Evropy doporučeny všem státům Evropské Unie[2]. Viz <https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektrosmog>.

<sup>110</sup> Tamtéž.

<sup>111</sup> HUNGA, CH.S., ANDERSON, C., HORNE, J.A., MCEVOY, P., 2007. Mobile phone ‘talk-mode’ signal delays EEG-determined sleep onset.

Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304394007006003>

<sup>112</sup> IS GLOBAL, 2007. The Interphone Study. Dostupné z: <https://www.isglobal.org/en/-/the-interphone-study>

<sup>113</sup> WHO, 2011. Report to the Union for International Cancer Control (UICC) on the Interphone Study. Lyon, Dostupné z: [https://interphone.iarc.fr/UICC\\_Report\\_Final\\_03102011.pdf](https://interphone.iarc.fr/UICC_Report_Final_03102011.pdf)



nemá. Avšak, samotný obsah studie přináší důkaz, že pokud člověk dlouhodobě (10 let) používá mobilní telefon alespoň 30 minut denně (což je většina z nás), jeho šance na nějaký typ rakoviny mozku **se zvyšuje o 40 %**.<sup>114</sup> Není tedy divu, že i přes tento závěr se některá světová média, ale i vědci, ujali informací studie jinak a informovali o opačném výsledku (např. Sunday Times, Londýn, zveřejnil článek s názvem “Heavy mobile users risk cancer”, tzn. v překladu: „Částí uživatelé mobilu riskují rakovinu“ aj.). Pokud je člověk vystaven vyšší expozici EMFs výsledkem je ovlivnění nerovné soustavy. V současné době se elektromagnetický smog zvažuje jako jedna (nikoliv výhradně jediná) možnost vzniku epidemie rostoucího počtu dětí s neurologickými vývojovými poruchami. Zejména malé děti a plod matky jsou velice senzitivní vůči elektromagnetickému záření. Francie a Rakousko zakázalo používání Wi-Fi v mateřských školkách (což by pro nás mělo být dostatečně alarmující). Mezi negativní dopady na lidské zdraví se například konkrétně u Wi-Fi nejčastěji zmiňují:

- a) nespavost
- b) zapomnětlivost u žen
- c) neplodnost
- d) zpomalení mozkových funkcí
- e) poškození / zpomalení vývoje u dětí
- f) problémy se srdečním rytmem

Je nutné si uvědomit, že každý jednotlivec má **jinak vnímavou nervovou soustavu**. V současné době se hovoří o novém onemocnění jehož příčinou je vystavení právě EMFs. Co může jednomu člověku škodit, nemusí se druhého nijak dotýkat. V rámci organizace je však vhodné nastavit kulturu důvěry, respektu k jinakosti a tzv. kulturu kindness (soucitu, nebo vnímavosti k potřebám ostatních). Lidé, kteří budou trpět **přecitlivělostí na elektromagnetické pole** (tzv. Idiopathic Environmental Intolerance Attributed to Electromagnetic Fields) si budou většinou stěžovat na neurčité symptomy, které ale zcela určitě povedou ke snížené produktivitě, výkonu a odchodu na nemocenskou. Pokud se jejich prostředí neupraví, jejich absence se bude prodlužovat. Protože současná západní zdravotní obce není zatím schopna (vyjma USA) tento jev diagnostikovat, skončí pravděpodobně takový jedinec na neschopence napsané ve smyslu nějakého psychiatrického onemocnění (deprese, generalizovaná

---

<sup>114</sup> SMEJKALOVÁ, R., 20015. Alergie na mobil. Wi-fi zabiják. Jak nás ohrožuje elektrosmog. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/wi-fi-zabijak-jak-nas-ohrozuje-elektrosmog\\_339643.html](https://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/wi-fi-zabijak-jak-nas-ohrozuje-elektrosmog_339643.html)

úzkost atp.) či chronického únavového syndromu (pokud bude mít štěstí na osvětleného lékaře). Jak tedy rozpoznat symptomy citlivosti na elektromagnetický smog? O tomto jevu je samozřejmě nezbytné edukovat jak vedoucí pracovníky týmů, tak jednotlivce.

### **Symptomy Elektromagnetické přecitlivosti:**

1. nespavost, časté probouzení a jiné poruchy spánku
2. bolesti hlavy
3. deprese a depresivní stavy
4. únava a vyčerpanost
5. dysestezie (většinou ve smyslu pocitu silného štípání kůže)
6. neschopnost se zkoncentrovat
7. změny v paměti, ztráta krátkodobé paměti (zapomínání)
8. motání hlavy
9. podrážděnost
10. snížená chuť k jídlu, ztráta hmotnosti
11. neschopnost relaxace, úzkost
12. nauzea
13. pocit brnění nebo pálení kůže
14. změny v EEG

Jaké další kroky je možné učinit? Je možné vytvořit kulturu organizace, ve které bude brán fakt možného ovlivňování zdraví EMFs jako důležitý. Limitování expozice, minimální vzdálenosti od bezdrátových routerů a jiných zařízení (ve většině případů přitom 1 – 5 metrů hrají výraznou roli), vypínání telefonů například na jednáních, to vše může pomoci. V detailu bude síla. Pro organizace bude možná také vhodným nástrojem vybavit se zařízením pro měření EMFs, které jsou dostupné například ke koupi na Amazonu (doporučovaní dodavatelé jsou např. Meterk and TriField), dané zařízení se jmenuje „gaussmeter“ a limity škodlivost lze nalézt na internetu.<sup>115</sup> Kontrola měření a přijatelné hodnoty mohou posloužit také k věcné diskuzi s pracovníky organizace, kteří si na vliv EMF stěžují.

---

<sup>115</sup> CIRINO, E., 2018. Should you be worried about EMFs exposure? Článek in [www.healthline.com](http://www.healthline.com) [online]. Dostupné z: <https://www.healthline.com/health/emf#levels>

## Hluk na pracovišti

### Přehled pojmů:

- nízkofrekvenční zvuk
- vibrace
- závažné zdravotní problém
- zvonění mobilních telefonů
- zvyk reagovat
- skrytá psychická rizika
- akusticky se odpojit
- hudba jako „emocionální vodič“
- poslech hudby přes sluchátka
- bližší zvuk ruší zvuk vzdálenější
- technologie „noise masking“ a „sound masking“
- přírodní komponenty jako izolace hluku

Asi na každém pracovišti je určitá míra hluku, který je mimochodem přítomný i v přírodě v denní dobu (kdo má například chalupu potvrdí, že takový zpěv ptáků při východu slunce v jarních měsících nemívá relaxační charakter). Na pracovišti bychom se měli věnovat zejména hluku, který je silný, nevypočitatelný nebo trvalého charakteru. Míra hluku na pracovišti je v rámci ČR ošetřena hygienickými limity. Tam, kde jsou lidé (v provozu, zpracovatelském průmyslu atd.) ovlivněni průmírou hluku, lze používat standardně ověřené nástroje, jako je odpočinek, přestávka, přeměření a kontrola hluku, příplatky atp. V kancelářích, kde se vyžaduje intelektuálně či kreativně náročná práce, může vadit i hluk, který je daleko pod hranicí stanoveného limitu (65dB). Zejména v době, kdy jsme neustále dostupní skrze digitální technologie, se náš nervový a psychický aparát stává senzitivnější a přestimulovaný. Na kreativní práci přitom není vhodné ani úplné ticho (pod 30dB). Za vhodnou a stanovenou hladinu hluku byl stanoven limit 40 dB (kategorie I). Jedná se o hladinu hluku, která se nachází například v přednáškovém sále během přednášky nebo během školní vyučovací hodiny.<sup>116</sup> Co je také důležité není pouze míra hluku, ale její frekvence: „**Frekvenčně nízké zvuky (infrazvuk) a vibrace**, zejména ty na úrovni rezonančních frekvencí orgánů, jsou vysloveně nebezpečné. Projevují se migrénou, podrážděností, únavou, malátností. Legenda říká, že to byla právě nízká frekvence zvuku okolo 7-8 Hz z obrovských trub, která rozechvěla zdi Jericha tak, že

<sup>116</sup> Trápí vás hluk na pracovišti? Článek on-line in [www.kancelare.cz](http://www.kancelare.cz). Dostupné z: <https://www.kancelare.cz/novinky/trapi-vas-hluk-na-pracovisti>

se sesypaly. Když se na pracovišti necítíte dobře, mohou být příčinou vibrace způsobené například špatně nainstalovanou vzduchotechnikou.“<sup>117</sup>

Proč je nutné zabývat se hlukem resp. vibracemi? Protože způsobují / ovlivňují,<sup>118</sup>

- vegetativní nervový systém a tím jsou významným psychickým stresovým faktorem (viz ve městech hyperaktivita dětí, vliv na plod a těhotné ženy aj.)
- vysoký krevní tlak, srdeční infarkty, arytmie atd.
- bolesti hlavy a migrény
- podrážděnost, špatná nálada, deprese
- snížené kognitivní schopnosti a nízká koncentrace
- únava a náchylnost k infekcím a nemocem (rýma, virózy, chřipky atd.)
- zažívací problémy

a tím vedou ke snížené produktivitě a výkonnosti práce. Neřešení tohoto jevu se tak podepisuje na chodu firmy i finančně.

Aktuálními tématy a problémy k zamyšlení v oblasti hluku na pracovišti, a trochu tabuizovaným tématem (protože to přeci slouží k práci!) je **zvonění mobilních telefonů**. Aniž bychom si to totiž uvědomovali, naše koncentrace dostává s každým zazvoněním v okolí zabrat. Učili jsme totiž naši mysl nyní několik let na vyzvánění **reagovat**. Problém nastává také v okamžiku, kdy má v open space (kancelář v podobě velkého otevřeného prostoru) někdo stejné vyzvánění, na které jsme zvyklí i my. Někteří řeší vyzvánění skladbou nebo nějakým slovním obsahem („volá ti tchyně!!!“ atp.), a to ne vždy úplně vhodným způsobem (např. i já mohu být něčí tchyně). Často původně „nevinná“ myšlenka může způsobovat ohromné psychické škody, a jiného zaměstnance de facto psychicky „depat“ do té míry, že začne chodit do práce znechucen, přibývá jeho absence, až se rozhodne odejít úplně. Často to bývají lidé citlivější, ale také třeba kreativnější a pracovitější, jejichž odchod stojí organizaci nemalé zdroje. I zde se bude vyplácet firemní kultura založená na principu individualizace a principu „kindness“ (citlivosti vůči potřebám jednotlivce a empatického chování).

---

<sup>117</sup> Tamtéž.

<sup>118</sup> Workplace safety - noise pollution. Článek on-line in <https://www.betterhealth.vic.gov.au/>. Dostupné z: <https://www.betterhealth.vic.gov.au/health/healthyliving/workplace-safety-noise-pollution>

**Akusticky se odpojit** od okolí je na pracovišti možné pomocí sluchátek a poslechem hudby. Zároveň se tak ale může vytvářet sekundární problém s hlukem. Při používání sluchátek může docházet k „propustnosti“ a rušení ostatních. Tím se sluchátka stávají iritující a nerespektující skutečností mnoha kanceláří. Také často tabuizovanou. Argumentem posluchače je většinou to, že již dané opatření udělal (on si vzal sluchátka). Pokud v organizaci sluchátka v rámci nastavených pravidel povolíte, je dobré zde upozornit, že nesmí v žádném případě propouštět zvuk, a to ani minimálně. Pokud s jejich použitím nebudou souhlasit přítomní kolegové, měla by být podpořena kultura ticha, klidu a soustředění. Navíc, hudba je extrémně silný a podmanivý „emocionální vodič“. V případě, že někdo vedle vás bude poslouchat styl hudby, který se vám nelíbí, můžete si být jistí, že vaše soustředění bude vyžadovat buď více energie nebo nebude možné vůbec.

Možným lepším řešením k akustické separaci může být například nákup technologie „noise masking“. Jedná se o speciální sluchátka přizpůsobená tak, aby co nejvíce eliminovala zvuky z okolí (silikonové těsnění) s možností využít nahrané druhy zvuků, které ruší zvuky vzdálenější a tím utlumí nebo uklidní mozkovou aktivitu. Tato technologie je doporučována zejména pro uklidnění nebo spánek. Není důvod nevyužívat ji i na pracovišti zejména tam, kde je nutný klid pro soustředění a kreativní práci.

*Zařízení „noise  
masking“ od výrobce  
Bose.*



Podobnou technologií dostupnou přímo pro pracoviště je tzv. „sound masking“. Jedná se o technologii, která produkuje tlumící zvuk, který snižuje vnímání a hlasitost ostatních rušivých zvuků na pracovišti: „Zvukové maskování je speciálně navrženo tak, aby odpovídalo frekvenci lidské řeči a zvuku, které jsou příjemné pro lidské ucho.

Nevyrušuje zvuk nebo eliminuje veškerý hluk řeči v prostředí. Místo toho zvuková maskování jednoduše snižuje, jak dalekosáhlé rozhovory mohou být slyšeny a pochopeny ostatními.<sup>119</sup> Existují dostupné zdroje, že ke snižování rušivého hluku na pracovišti mohou přispívat i přírodní komponenty jako například květinová stěna z pokojových rostlin se širokými listy, vodní stěna resp. druhy fontán, jezírko se splavem aj. Kreativitě se zde meze nekladou a jak je v dnešní době vidět, lze nacházet řešení, která mohou být plně v souladu s ekologickými hodnotami společnosti.



Využití živých zelených stěn k izolaci hluku, zlepšení vzduchu a duševní pohody na pracovišti.

## Světlo na pracovišti

### Přehled pojmů:

- denní světlo a vitamín D
- autoimunní onemocnění
- roztroušená skleróza
- vitamín D3 jako doplněk stravy
- Computer Vision Syndrome
- relaxační aktivity bez použití obrazovek
- minimalizace používání obrazovek po pracovní době

Na základě výzkumu, který provedla společnost UK Company Staples<sup>120</sup> mezi 7000 zaměstnanci kancelářských profesí v říjnu 2018 v několika evropských zemích, považuje 80 % respondentů kvalitu osvětlení za velice důležitou, 40 % se musí

<sup>119</sup> POKORNÝ, M., 2018. Víte co je noise masking. Díky této technologii budete mít klidné spaní. Dostupné z: <https://techfocus.cz/775-vite-co-je-noise-masking-diky-teto-technologie-budete-mit-klidne-spani.html>.

<sup>120</sup> AGARWAL, P., 2018. How does lighting affect mental health in the workplace. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/12/31/how-does-lighting-affect-mental-health-in-the-workplace/#79f615ba4ccd>

vypořádat s nedostatečným osvětlením a 32 % by lepší osvětlení na pracovišti udělalo šťastnějšími. Důležitost denního světla zmiňuje i současný výzkum. Stále častěji přicházejí studie s daty a závěry, že dostatečný pobyt na denním světle je nezbytný ke správnému využívání (absorpci) vitamínu D v těle. Koncept, že vitamín D je nutný pouze pro správnou stavbu kostí je již v západní medicíně přežitkem. Dnes již víme, že tento vitamín, chovající se v těle jako hormon, je důležitý pro mnoho dalších procesů správného a zdravého fungování těla. Je prokázáno, že lidé, kteří měli nižší expozici denního a slunečního svitu **zejména v dětství a v mládí** (časté sezení v místnostech, geografická poloha s nižší dobou denního svitu aj.), byli v dospělosti náchylnější **k autoimunním onemocněním jako například roztroušená skleróza, diabetes prvního typu, Crohnova nemoc a k nemocem jiným jako rakovina, kardiovaskulární onemocnění, infekční nemoci a mentální onemocnění.**<sup>121</sup> V dnešní době již víme, že vitamín D je druh hormonu, a že je několik jeho typů. Jeho nejčastěji suplementovaná forma je vitamín D3 a můžeme ho tělu dodat formou pobytu na denním světle resp. slunečním záření, doplňků stravy a některých druhů potravin. V současné době se terapie vitamínem D3 používají úspěšně také k léčbě některých autoimunních onemocnění. Základním principem těchto terapií je odhalení typu vitamínu D3 resp. konkrétního suplementu, který má na tělo pozitivní dopad. Vitamín D3 ve formě doplňků stravy může být dodáván v „nosiči“ ve formě olivového oleje, lecitinu, slunečnicového oleje atd. V případě, že chce jednotlivec doplnit vitamín D3, je nezbytné, aby vyzkoušel všechny typy „nosiče“ a zhodnotil, který byl pro jeho tělo nejvíce prospěšným (pokud to není ten druh doplňku resp. vitamínu D3 v nosiči, který tělo zvládne absorbovat, jedinec se většinou cítí hůře nebo se jeho zdravotní problémy prohloubí). Ne všechny novorozenci proto zvládnou absorbovat vitamín D v kapkách, který dostávají od pediatrů. Někteří z nich mají zažívací problémy, ale bohužel se o této problematice v ČR zatím velice málo ví. Terapie vitamínem D3 se používají dnes v zahraničí například k léčbě / zmírnění příznaků již zmiňované roztroušené sklerózy, lupusu, psoriázy, artritidy aj.

---

<sup>121</sup> SINTZEL, M.B., RAMETTA, M., REDER A.T., 2018. Vitamin D and Multiple Sclerosis: A Comprehensive Review. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5990512/?fbclid=IwAR2BPS6WJXxqdeAsLtXzRFVc-jrt-PnQRZtMKRuo6mIB5jL-2yTXHbphIPbE>



Vitamin D3 ve formě kapslí od společnosti Healthy Origins

Vitamin D3 ve formě emulze od společnosti Biotics

Vitamin D3 ve formě kapek od společnosti Life Extension



Další možné typy doplňků stravy, které se využívají k reálné náhradě vitamínů D v těle, ať už preventivně či při různých autoimunních onemocněních.

K prevenci onemocnění z nedostatku slunečního záření (SAD – seasonal affective disorder) lze používat na pracovišti speciální místa s instalací **tzv. LUX lamp**, které vyrábějí speciální světlo, velmi podobné viditelnému spektru přirozeného denního světla. Lampy mají sloužit výhradně k terapeutickým účelům (světelná terapie) a tedy by neměly svítit plošně a neustále. Na pracovišti mohou být součástí například relaxačních prostor. Expozice pár minut denně je účinnou a prokázanou prevencí onemocnění z nedostatku slunečního svitu, jako je SAD, deprese, úzkosti, špatná nálada, únava atd.



V souvislosti s používáním digitálních technologií resp. obrazovek se mluví o negativním dopadu na zdraví ve formě „**Computer Vision Syndrome**“ v překladu to znamená „Syndrom počítačového zraku“, který se projevuje zejména: rozmazaným viděním, dvojitým viděním, suchýma a červenýma očima, bolestí hlavy, migrénami, bolestí krční páteře a zad. Dlouhodobé přetěžování zraku může vést k rozvoji únavy, neschopnosti koncentrace, negativního vlivu na psychiku a tím snížení produktivity a výkonu práce. V případě obrazovek se bohužel nedá více udělat, než snížit ostatní umělé osvětlení v místnosti, zregulovat sílu kontrastu, podsvícení, velikosti písmen atd., která vyhovuje konkrétnímu jednotlivci a děláni častých přestávek. Pokud chcete zaměstnancům, kteří tráví větší část pracovní doby u počítače, dopřát odpočinek například na společenské či kulturní akci, rozhodně není vhodné pouštět jim cokoli na velké obrazovce po delší dobu či je zvát do kina, které je na zrak velice náročné (obecně čím větší obrazovka, tím náročnější na zrak a kognitivní funkce). Proto zaměstnanci, kteří tráví celý den u obrazovek, by měli být podpořeni v aktivitách, které nebudou vyžadovat jejich používání (a to ani ve formě mobilních telefonů atp.) jako je například pobyt v přírodě na čerstvém vzduchu.

## Vzduch na pracovišti

### Přehled pojmů:

- centrálně řízená klimatizace
- přenosná klimatizace
- rizika, odpovědnost
- čističky vzduchu
- míra vlhkosti a suchosti vzduchu
- využití flóry na pracovišti

V současné době se hodně řeší vliv smogu a znečištění vzduchu na vývoj a zdraví člověka. Dokonce se pracuje s hypotézou, že nezdravé životní prostředí, zejména to, co dýcháme, zásadně ovlivňuje plod v těle matky a může mít negativní dopad na neurologický vývoj dětí (rozvoj vývojových poruch jako ADHD, ADD, PAS atd.). Pokud vybíráte sídlo organizace (a můžete jej ovlivnit) je dobré se zamyslet, jaký vzduch budete minimálně osm hodin denně dýchat. Pokud nemáte již možnost volby, mohou sloužit na pracovišti tzv. čističky vzduchu, které jsou dnes v nabídce v různé kvalitě (od plně profesionálních pro těžké alergiky až po designové typy na kancelářský stůl).



V souvislosti s oteplováním a opravdu hodně vysokou teplotou v letních měsících je na každém vedení organizace, aby zvážilo výhody a nevýhody centrálně řízené klimatizace. Jako naprosto nešťastné hodnotíme takové kanceláře, kde centrální klimatizační systém nahradil možnost běžného větrání okny (kanceláře ve formě „skleníků“). Nic nemůže nahradit přívod čerstvého vzduchu a vytvoření jemného vánku v teplejších dnech. Pokud se tyto dva principy dokážou synchronizovat, je to lepší varianta. Některé klimatizační jednotky / systémy si umí poradit i s nastavením vlhkosti (odvod vlhkosti).

V případě, kde je centrální klimatizace nákladná nebo nedává smysl, jsou dnes možnosti přenosných (pojízdných) ne úplně ideálních (musí se nechat v okně místo pro vývod teplého vzduchu, takže se teplota v místnosti neustále otepluje) klimatizačních jednotek. Jak bude zajištěna ventilace a klimatizace na pracovišti by měla být jedna ze základních otázek již při navrhování samotných staveb. Všichni víme, že vytvoření dobrého větrání a teploty i v malém domě je kumšt. Při řešení a navrhování centrální klimatizace by nás mělo zajímat:

- kde se nasává vzduch do centrální klimatizace
- zda bude mít klimatizace oddělené obvody (patra, kanceláře atp.), nebo zda z vedlejší kanceláře dýcháte stejný vzduch (díky cirkulaci)
- zda přívod vzduchu do kanceláře vede skrze bezpečné prostředí, či pouze skrze stěny resp. dvojitě podlahy, zde je zásadní ptát se i na takové detaily realizující firmy, která klimatizační systém zavádí
- kdo se bude starat o opravy, výměny a údržbu a zda je to člověk, který bude problematice rozumět a bude vědět jakým způsobem komunikovat s dodavateli

Posledním bodem k čerstvému vzduchu je možnost využití trendu současné doby, kterými je zavádění tzv. zelených zón do pracovních prostor. Může se jednat například o atrium, jehož součástí budou stromy a otevřený strop, zelené živé stěny, využití pokojových rostlin anebo zelené živé střechy.

## Ekologické pracoviště

### Přehled pojmů:

- kompetence k ekologickému chování
- přírodní stavitelství a ekostavitelství
- ekologické principy staveb
- ohled na přírodní zdroje
- netoxické materiály k člověku
- ekologicky zdravá společnost
- tzv. zelené úřadování
- tzv. zero waste
- politika bez plastů
- společensky odpovědná společnost
- udržitelnost zdrojů

Touto kapitolou se snažíme organizace upozornit na fakt, že je pouze v jejich rozhodování a kompetenci, zda se chovají ke svému okolí ekologicky či nikoliv. Ekologické chování a rozhodování má totiž dopady i na zdraví zaměstnanců na pracovišti. První velkou kapitolou je již samotná stavba (přestavba, stavební úprava, výměna oken atd.) sídla organizace. Materiály, které jsou použité k výstavbě sídla organizace hrají velkou roly. V dnešní době se rozvíjí nová oblast tzv. přírodního stavitelství a **ekostavitelství**, které se zaměřují nejenom na využívání přírodních materiálů, ale i na eliminaci používání škodlivých materiálů jak pro přírodu, tak pro člověka. K detailnějším znalostem je vhodné se o problematiku zajímat a do výstavby firmy zapojit architekty a stavitele, kteří se ekostavitelstvím zabývají.

### **Příklad dobré praxe:<sup>122</sup>**

#### **Centrum Veronica v ekologickém centru Hostětín**

Centrum Veronica bylo postaveno v roce 2006 jako **první česká veřejná budova** splňující pasivní standard. Základními principy stavby pasivního domu jsou:

- silná vrstva tepelné izolace, kompaktní tvar budovy,
- minimalizované tepelné mosty,
- výborná vzduchotěsnost budovy,
- větrací systém se zpětným získáváním tepla (rekuperací),
- okna s vynikajícími tepelně-technickými parametry rámu i zasklení.
- Roční spotřeba energie na vytápění pasivního domu má být menší než 15 kWh/m<sup>2</sup>, což je 7-10x méně než v běžných stavbách.

Teplo, které dům pasivně **získá ze slunce**, od svých obyvatel a z elektrických spotřebičů, pohodlně udrží po většinu roku příjemnou vnitřní teplotu. Dům se pak už většinou obejde bez běžného (aktivního) systému vytápění.

Použité stavební postupy a technologie:

- izolace z minerální vlny a balíků slámy - tloušťka do 40 cm
- základy tepelně oddělené od podlahy speciálním polystyrenem tloušťky 20cm
- okna s prostupem tepla  $\leq 0,8 \text{ W}/(\text{m}^2\cdot\text{K})$
- velmi dobrá těsnost ověřená při stavbě speciální zkouškou
- větrání se získáváním tepla z odchozího vzduchu
- solární ohřev vody, dotápění z obecní biomasové výtopny
- využití dešťové vody, zelená střecha
- využití ekologických stavebních materiálů (omítky z nepálené hlíny, nepálené cihly...)

Centrum slouží ke vzdělávání a osvětě veřejnosti a dalších cílových skupin (veřejná správa, podnikatelé, řemeslníci, žáci a studenti) o udržitelném regionálním rozvoji a způsobech, jak k němu dospět. Architektonický návrh: Georg W. Reinberg, Vídeň / Projektanti: Ateliér Zlámal a Stolek, Brno.

<sup>122</sup> VERONICA: Pasivní dům. Článek on-line in [www.veronica.cz](http://www.veronica.cz). Dostupné z: <https://hostetin.veronica.cz/pasivni-dum>

- a) používání ekologicky šetrných materiálů (k přírodě)
- b) používání zdraví nezávadných a netoxických materiálů (k člověku)
- c) využívání co nejmenšího množství materiálů s ohledem na přírodní zdroje
- d) princip využití energie z obnovitelných přírodních zdrojů (např. solární energie)
- e) myšlení s ohledem na vytváření co nejmenšího množství odpadu při stavbách<sup>123</sup>  
(myšlenka „zero-waste“)

Kromě ekostavitelství se organizace může rozhodnout přijmout svou společenskou odpovědnost ve formě **tzv. zeleného úřadování**. V dnešní době máme již bezpočet nástrojů k ekologickému chování i na pracovišti. Oblasti zeleného úřadování, které by organizace měla pochopit a zvládat:

- Pravidla zeleného nakupování
- Ekoznačení
- Veřejné zakázky a environmentální a sociální kritéria
- Papír a papírové výrobky
- Kancelářské potřeby
- Elektrospotřebiče
- Nábytek, vybavení, nátěrové hmoty
- Občerstvení a stravování
- Osvětlení
- Úklid a čištění
- Hospodaření s vodou
- Doprava
- Nechemické odstraňování plevele
- Jak uspořádat akci ekologicky

Ekologické chování organizací nejenom, že pozitivně ovlivňuje prostředí pracoviště, ale i **zdraví člověka, jak na fyzické, tak na duševní a psychosociální rovině**. Člověk, který pracuje v ekologicky zdravé organizaci, se cítí šťastnější, jeho práce mu dává hned několik smyslů najednou, jeho organizace pro něj má hlubokou osobní hodnotu, denní pobyt ve zdravém prostředí mu nepřináší zdravotní či duševní problém, do práce chodí rád, stává se součástí jeho života, nikoliv pouze povinností, což se ve svém důsledku odráží na jeho výkonu, kreativitě a energii, kterou sdílí s ostatními. Být **ekologicky zdravou** organizací se vyplatí ve svém důsledku i po finanční stránce, i když počáteční náklady se mohou zdát vyšší. Většinou jde jen o počáteční náročnost úkolu, se kterým organizace nemá dosavadní zkušenost. Je dobré vědět, že existují již dodavatelé, kteří se zabývají ekostavitelstvím nebo vzděláváním

---

<sup>123</sup> Ústřední knihovnu v Seattlu, zrecyklovala 75 % stavebního odpadu. Viz na [https://cs.wikipedia.org/wiki/Zelen%C3%A1\\_knihovna](https://cs.wikipedia.org/wiki/Zelen%C3%A1_knihovna)



pro organizace v oblasti zeleného úřadování. Protože na internetu jsou již dané jednotlivé oblasti zeleného úřadování detailně zpracované, nebudeme je zde dále rozepisovat. Každá organizace se může v této oblasti **sebevzdělávat** nebo může popsat **vzdělávání** v některém z ekocenter, které se v ČR nacházejí. Zde uvádíme příklad ekologického přístupu k využívání papíru na pracovišti<sup>124</sup>:

#### **Přemýšlej, než tiskneš**

- využívejte kontrolní funkce softwaru (nástroje pravopisu, náhled před tiskem)
- při drobných chybách netiskněte celý dokument znovu, ale ručně opravte a potvrďte razítkem (Toto označení informuje příjemce o vědomém omezení zbytečné spotřeby papíru prostřednictvím ručních oprav malých chyb.)

#### **Dávejte přednost elektronické verzi dokumentace a korespondence**

- do patičky emailu je vhodné umístit text typu "Netiskněte tento email, šetříte životní prostředí"

#### **Papír využívejte z obou stran**

#### **Odmítejte reklamu**

- každoročně přijde do schránek kolem 15 kg reklamních materiálů
- ty jsou obvykle tištěny na lesklém, hlazeném či potahovaném (křídovém) papíře, který je nejobtížněji recyklovatelný
- pokud si dáte na schránku nápis odmítající reklamu, nesmí vám ji tam distributoři vyhazovat (podle zákona 40/1995 o regulaci reklamy).

#### **V kanceláři používejte výrobky z recyklovaného papíru**

- kancelářské výrobky z recyklovaného papíru: papíry, sešity, bloky, obálky, tiskopisy všeho druhu, desky, složky, rychlovazače, pořadače
- hygienické potřeby: hygienický papír, ručníky, ubrousky
- papír do kopírek (schválený výrobcí)
- propagační materiály (zpravodaje, publikace, informační letáky, vizitky...)

#### **Používejte papír s důvěryhodnou ekoznačkou**

- využívejte ekoznačku Ekologicky šetrný výrobek
- využívejte např. zahraniční ekoznačky – Modrý anděl a Severská labuť, případně ekoznačku EU – s Květinou
- sešity Krkonošských papíren označené jako „eko“ sou vyráběny z recyklovaného papíru
- vodítkem může být i označení typu „vyrobeno ze sběrového papíru“, kde je ale potřeba mít na paměti, že jde o prohlášení výrobce a nikoliv nezávisle ověřený fakt.

#### **Využívejte papír ze dřeva z dobře obhospodařovaných lesů – FSC**

- pokud není možné použít recyklovaný papír, můžete zvolit papír s certifikátem Forest Stewardship Council (v zahraničí se používá běžně i pro tisk knih, u nás na tomto papíře vyšly některé z knih o Harry Potterovi)
- s touto ekoznačkou se setkáte často - na obálkách, papírech, složkách i nápojových kartonech. Více najdete na [www.czechfsc.cz](http://www.czechfsc.cz)
- můžete se také setkat s logem PEFC - Programme for the Endorsement of Forest Certification scheme (Více na [www.pefc.cz](http://www.pefc.cz).)

#### **Vyhnete se papíru bělenému chlórem**

- naprostá většina prodávaných papírů je silně bělená, ačkoliv to při běžném tisku nemá velké opodstatnění (mimo barevný tisk, kdy může naředlá či krémová barva papíru měnit barevné podání tisku)
- pokud potřebujete bělený papír, využijte takový, který není bělený chlórem (Total Chlorine Free, TCF) nebo bělený bez elementárního chlóru (Elemental Chlorine Free, ECF)
- papír lze bělit i jinými způsoby, např. za použití netoxického peroxidu vodíku, papír s ekoznačkou EŠV, ekoznačkou EU, Modrým andělem nebo Severskou labutí je vždy bělený bez chlóru

**Šetrná likvidace úředních tiskovin – snadno a jednoduše i pro důvěrné dokumenty**

**Ekologické chování se stává novou hodnotou prestiže organizací** na pracovním trhu současnosti a v období 4. průmyslové revoluce se tento trend bude zesilovat tak, jak bude docházet k rostoucí vzdálenosti k přírodě a přirozenému prostředí.



Ekostavba Centrum Veronica, Hostětín – první veřejná ekostavba v ČR (2006)



Ekostavba Centrum Veronica, Hostětín - Zasedací místnost s hliněnými omítkami působí velice harmonicky, klidně a navíc nemá toxický vliv na lidské zdraví



22. 10. 2010 - Návštěva korunního prince Charlese v Hostětíně, v Centru Veronica, ve Zlínském kraji.

Pokud mluvíme o zeleném úřadování, je vhodné zmínit se ještě o dvou politikách, které organizace mohou aplikovat. První je **tzv. zero waste** přístup, který se snaží o vytváření co možná nejmenšího množství odpadu a jeho recyklace. A dále **tzv. politika bez plastů**, která byla například zavedena v květnu 2019 jako ekologická aktivita s názvem „Pracoviště bez plastů“ v British Council v Praze.

## Nástroje podpory environmentálního zdraví

- stavební uspořádání, které umožní průniku dostatečného denního svitu
- pracoviště by mělo být tiché nebo alespoň poskytovat tzv. tiché zóny pro případ, že by míru i běžného avšak dlouhotrvajícího hluku nebylo možné nijak regulovat
- nepoužívejte na pracovištích rádia a doporučte nepoužívat při práci sluchátka k poslechu hudby
- podporujte kulturu tichého a klidného prostředí
- pokud musíte na pracovišti, zejména v open space (otevřeném prostoru) řešit pracovní záležitosti, snižte hlasitost hlasu, abyste nerušili ostatní
- podpořte firemní kulturu, kde ticho, klid a soustředění jsou pozitivní hodnoty
- pokud se někdo potřebuje ulevit přebytek energie (frustrace ze zákazníků, nahromaděná agresivita atp.) umožněte její ventilaci vhodným způsobem (např. vytvořením prostorů pro aktivní odpočinek jako např. minigolf, fotbal, lezeckou stěnu, fitness atd.)
- routery (zařízení Wi-Fi) nedávejte blízko osob
- routery a wifi ponechávejte v jiné místnosti, než tam, kde celý den pracují lidé, pokud to není možné, snažte se dodržovat určitou vzdálenost od zařízení
- máte-li v okolí kanceláře sloup vysokého napětí nebo jiný zdroj nízkofrekvenčního EMF, je dobré vědět, že stromy odvádějí/ ruší EMF (obklopte se okrasnými stromy)
- nepoužívejte mobilní telefony na dlouhodobé hovory, vybavte své pracoviště hand-free
- zaveďte používání hands-free u pracovníků, kteří musí častěji mluvit po telefonu
- pokud nerušíte ostatní, mluvte raději na speaker, aby jste nemuseli vystavovat mozek zbytečnému působení EMF
- nenoste mobilní telefon zapnutý v kapse nebo náprsní kapse
- pokud potřebujete zavést internet do organizace, zvažte jiné řešení než bezdrátový přenos (LAN, ADSL atd.)



- zajímejte se o to, co je instalováno na budovách a ve vašem okolí a aktivně rozhodujte (pokud se jedná o budovy ve vašem vlastnictví)
- snažte se vyhnout přímému vlivu 5G technologie, nebojte se instalační firmy žádat o měření EMFs
- pokud nepracujete, vypínejte Wi-Fi připojení v mobilním telefonu
- vypínejte Wi-Fi při odchodu z pracoviště
- nepoužívejte mobilní telefon na dlouhodobý hovor, nikdy je nepoužívejte k volání, pokud jsou v nabíječce
- mobilní telefony vždy vypínejte na noc a nenechávejte v nabíječce ve své nebo cizí blízkosti
- seznamte lidi na pracovišti s příznaky citlivosti na EMF
- neponižujte jednotlivce ani nepodceňujte stížnosti na případné účinky EMF na lidské zdraví
- přemýšlejte o tom, zda by v případě, že se vaše organizace specializuje na komunikaci (a jsou používány mobilní telefony) ve velké míře, nepomohli zvukově odizolované malé místnosti sloužící zejména na telefonáty tzv. „silent rooms“ (tiché místnosti)
- pokud jste ve fázi stavby, využívejte izolačních materiálů (izolace a obklady tlumící hluk instalované na stěny, stropy a podlahy), různé typy zvukově izolujících kobereců, zástěn, příček
- dbejte na vhodný výběr nábytku (který má brzdící a samozavírací systémy a nevydává zvuky při otvírání, zavírání a přesunech)
- máte-li problém s nízkofrekvenčním zvukem (vibracemi, například z klimatizace, proudění obsahu trubek, blízká hlavní silnice atp.), kterému se nelze vyhnout ani jej nelze eliminovat, vyzkoušejte relaxační druhy hudby, které vibrace překryjí
- vytvářejte v rámci organizace relaxační místnosti a tzv. tiché zóny (zde se nehovoří, ani netelefonuje, jsou vypnuty i vibrace telefonů), místnosti mohou sloužit na odpočinek či na práci (pozor na práci na notebookách, kdy prstoklad na klávesnici při psaní může být pro ostatní iritující, je vhodné mít klidové pracovní zóny oddělené od tichých zón, kde je i tento zvuk zakázán)



- zajistěte dostatečný přísun přirozeného denního světla a slunečního světla do pracovních prostor
- pokud musí zaměstnanci pracovat v místech bez přístupu světla (sklady, haly atp.) doporučte jim a motivujte je, aby přestávky a přestávku na oběd tráвили venku, např. vytvořte jídelnu s letní terasou / zimní zahradou
- přemýšlejte, zda není vhodnějším dárkem k Vánocům nebo narozeninám sada několika typů vitamínů D3, namísto sladké pozornosti nebo vánočního večírku
- pokud vybíráte osvětlení na pracovišti, zjistěte si všechny informace o jejich škodlivosti a typu barev, které působí nejlépe na lidské zdraví a psychiku
- v podmínkách, kde je na pracovišti nedostatek denního světla zvažte jako firemní benefit poukázku nebo instalaci LUX lamp(y) do relaxačního koutku
- sebevzdělávejte sebe a své zaměstnance v oblasti zeleného úřadování a ekologického chování
- zajistěte vzdělávání pro svou organizaci v oblasti ekologického chování a kompetencí
- vezměte odpovědnost za používání ekologicky zdravých materiálů a spotřebního zboží, včetně například papíru nebo zaveďte ve firmě plošnou politiku „bez plastů“ (namísto nic neříkajících propagačních materiálů vybavte své lidi ekologickými hrníčky nebo termoskami na kávu)
- jste-li před stavební úpravou, rekonstrukcí sídla organizace, zamyslete se a převezměte odpovědnost za aplikaci principů ekostavitelství a využívání energie z udržitelných (obnovitelných) zdrojů
- vytvářejte programy, naučné aktivity, akce měsíce, zábavnou formou informujte o možnostech, jak
- na zavádění politika tzv. zero waste nebo zeleného úřadování vyčleňte lidské zdroje, udělejte z těch lidí, které to baví „odborníky“, kteří dokážou sdílet své nadšení i mezi ostatními
- vytvořte ekologicky zdravou organizaci, která bude mít prestiž na pracovním trhu

- zrevidujte a posuďte své dosavadní dodavatele a nákupy, z hlediska zbytečnosti (šetření zdrojů), zbytečné produkce odpadu a ekologičnosti výrobku
- žádejte po svých dodavatelích ekologicky nezávadné a certifikované výrobky

## Seznam literatury a zdrojů

TOST, J., 2008. Epigenetics. Horizon Scientific Press. [online] Dostupné z: [https://books.google.gr/books?id=hv6QK7HLwHEC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?id=hv6QK7HLwHEC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

PETR, J., 2010. Epigenetika a chybějící dědičnost. Výzkumný ústav živočišné výroby, Praha. Článek in Anthropologia Integra, 01/2010/02, [online]. Dostupné z: [https://journals.muni.cz/anthropologia\\_integra/article/view/1953/1559](https://journals.muni.cz/anthropologia_integra/article/view/1953/1559)

MIADOKOVÁ, E., 2018. Čo je epigenetika a aký je vzťah medzi genetikou a epigenetikou. Článek on-line in Veda na dosah, Katedra genetiky Přírodovědecké fakulty Univerzity Komenského v Bratislave, [online]. Dostupné z: <https://vedanadosah.cvtisr.sk/co-je-epigenetika-a-aky-je-vztah-medzi-genetikou-a-epigenetikou>.

JANOUTOVÁ, J., HÁLOVÁ, A., JANOUT, V., 2018. Vliv životního stylu na epigenetické regulace: implikace pro psychické poruchy. Článek v [www.psychiatriepropraxi.cz](http://www.psychiatriepropraxi.cz) [online]. Dostupné z: <https://www.solen.cz/pdfs/psy/2017/90/01.pdf>

WHO, 2006. Electromagnetic fields and public health. Base stations and wireless technologies. Backgrounder. Článek [online]. Dostupné z: <https://www.who.int/peh-emf/publications/facts/fs304/en/>

FORBES, 2016. A radiation oncologist says everything you need to hear about WiFi and cancer risk. Převzato z Quora. Článek in [www.forbes.com](http://www.forbes.com) [online]. Dostupné z: <https://www.who.int/peh-emf/publications/facts/fs304/en/>  
<https://www.forbes.com/sites/quora/2016/05/19/a-radiation-oncologist-says-everything-you-need-to-hear-about-wifi-and-cancer-risk/>

HUNGA, CH.S., ANDERSON, C., HORNE, J.A., MCEVOY, P., 2007. Mobile phone 'talk-mode' signal delays EEG-determined sleep onset. Sleep Research Centre, Loughborough University, UK a Centre for Mobile Communications Research, Loughborough University, UK. Studie in [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) [online]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304394007006003>



VESTTECH. Possible Health Risks Caused by Public Wi-Fi. Článek in [www.vesttech.com](http://www.vesttech.com) [online]. Dostupné z: <https://www.vesttech.com/6-possible-health-risks-from-having-free-public-wi-fi/>

ELEKTROSMOG. Heslo in [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) [online]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Elektrosmog>

WHO, 2001. Report to the Union for International Cancer Control (UICC) on the Interphone Study. Lyon, 3.10.2011 Zpráva on-line. Dostupné z: [https://interphone.iarc.fr/UICC\\_Report\\_Final\\_03102011.pdf](https://interphone.iarc.fr/UICC_Report_Final_03102011.pdf)

SMEJKALOVÁ, R., 2015. Alergie na mobil. Wi-fi zabiják. Jak nás ohrožuje elektrosmog. Článek on-line in [www.tyden.cz](http://www.tyden.cz). Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/wi-fi-zabijak-jak-nas-ohrozuje-elektrosmog\\_339643.html](https://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/wi-fi-zabijak-jak-nas-ohrozuje-elektrosmog_339643.html)

PERES, J., 2010. One Conclusion Emerges From Interphone Study: Controversy Will Continue. Journal of the National Cancer Institute. Studie [online]. Dostupné z: <https://academic.oup.com/jnci/article/102/13/928/872178>

IS GLOBAL, 2007. The Interphone Study. Informace o probíhající zadané studii on-line na [www.isglobal.org](http://www.isglobal.org). Vrchní vyšetřovatel: Cardis, Elisabeth. Dostupné z: <https://www.isglobal.org/en/-/the-interphone-study>

CIRINO, E., 2018. Should you be worried about EMFs exposure? Článek in [www.healthline.com](http://www.healthline.com) [online]. Dostupné z: <https://www.healthline.com/health/emf#levels>

NIH (National Institute for Environmental Health Science). Electric & Magnetic Fields. Článek on-line. Dostupné z: <https://www.niehs.nih.gov/health/topics/agents/emf/index.cfm>

Hluk na pracovišti ve vztahu k BOZP. Kdo a jak provádí měření, a jak hluk snížit? Článek on-line in [www.bozp.cz](http://www.bozp.cz). Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/hluk-na-pracovisti-ve-vztahu-k-bozp/>

Trápí vás hluk na pracovišti? Článek on-line in [www.kancelare.cz](http://www.kancelare.cz). Dostupné z: <https://www.kancelare.cz/novinky/trapi-vas-hluk-na-pracovisti>

Workplace safety - noise pollution. Článek on-line in <https://www.betterhealth.vic.gov.au/>. Dostupné z: <https://www.betterhealth.vic.gov.au/health/healthyliving/workplace-safety-noise-pollution>

Ochrana soukromí a zvýšení produktivity. Článek na [www.moodmedia.cz](http://www.moodmedia.cz). Dostupné z: <https://moodmedia.cz/systems-solutions/soundmasking/>.

POKORNÝ, M., 2018. Víte co je noise masking. Díky této technologii budete mít klidné spaní. Článek on-line in [www.techfocus.cz](http://www.techfocus.cz). Dostupné z:



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**PODPORA ZDRAVÍ  
NA PRACOVÍŠTI**

<https://techfocus.cz/775-vite-co-je-noise-masking-diky-teto-technologiei-budete-mit-klidne-spani.html>.

AGARWAL, P., 2018. How does lighting affect mental health in the workplace. 31/12/2018. Článek on-line in [www.forbes.com](http://www.forbes.com). Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/12/31/how-does-lighting-affect-mental-health-in-the-workplace/#79f615ba4ccd>

SINTZEL, M.B., RAMETTA, M., REDER A.T., 2018. Vitamin D and Multiple Sclerosis: A Comprehensive Review. Studie on-line in *Neurology and Therapy*, 07/06/2018, str. 59–85. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5990512/?fbclid=IwAR2BPS6WJXxqdeAsLtXzRFVcjrt-PnQRZtMKRuo6mIB5jL-2yTXHbphlPbE>

ALHARBI, F.M., 2015. Update in vitamin D and multiple sclerosis. Studie on-line in *Neurosciences*, 20/10/2015, str. 329–335. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4727614/>

VERONICA: Pasivní dům. Článek on-line in [www.veronica.cz](http://www.veronica.cz). Dostupné z: <https://hostetin.veronica.cz/pasivni-dum>

EKOCENTRUM HOSTĚTÍN <https://hostetin.veronica.cz/en>

ZELENÉ ÚŘADOVÁNÍ <http://www.zeleneuradovani.cz/>

..

## 6. Podpora duchovního zdraví na pracovišti

„Lidé, kteří vědí o čem mluví, nepotřebují Power Point.“

Steve Jobs

### Úvod

#### Přehled pojmů:

- soulad s hodnotami organizace
- duchovní a spirituální vs. náboženství
- stav vnitřní rovnováhy
- identita, autentičnost
- služba lidem / společnosti
- mentoring a koučing
- nároky na top management
- mise, vize, hodnoty organizace
- soulad hodnot organizace a jednotlivce
- rozvoj vzájemné důvěry
- spokojenost = zdraví

Duchovní a spirituální není myšleno ve vztahu k víře určitého náboženského systému či církve. Duchovní rozvoj, který se sebou nese témata jako harmonie, klid, mír, spojení, hodnoty organizace, autentičnost, služba, smysl pro komunitu aj. jsou **v souladu se zaměřením hlavních cílů organizace** (celková výkonnost a profitabilita, pokud je cílem organizace zisk). Naproti tomu, náboženství je v rozporu k těmto hodnotám, protože staví na systému víry pouze jednotlivce.<sup>125</sup> Záměrem podpory duchovního zdraví na pracovišti je komplexně zdravý jedinec a tím i organizace.

Duchovní zdraví můžeme definovat jako **stav vnitřní rovnováhy, ve kterém prožíváme emoce lásky, radosti a míru, bez ohledu na vnější okolnosti**. Pokud je jedinec duchovně zdravý, bude mít rozvinuté (v určité míře, protože se jedná o dlouhodobý proces) tyto dovednosti:

- a) osobní autentičnost (napojení na sebe sama)
- b) schopnost vnitřního řízení (tzv. inner leadership)
- c) kreativita (schopnost vyjádření sebe sama)

<sup>125</sup> ABID, M.A. a kol., 2018. Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust, str. 3. Dostupné z: [https://pdfs.semanticscholar.org/464e/3139ab0168b3bebfad53efe7b6ea4b42852f.pdf?\\_ga=2.68935954.2047118587.1574605843-952259932.1572718270](https://pdfs.semanticscholar.org/464e/3139ab0168b3bebfad53efe7b6ea4b42852f.pdf?_ga=2.68935954.2047118587.1574605843-952259932.1572718270)



- d) vnitřní klid, ať se děje cokoliiv kolem něho (nenechá se tak lehce „rozhodit“)
- e) pocit empatie a sounáležitosti s ostatními (je naplněn pozitivními pocity, náladou a energií, kterou dokáže šířit i na ostatní)
- f) odpustit cokoliiv a komukoliiv díky dosaženému stavu vědomí a pochopení (nesoudí, nekritizuje, zaměřuje se na podporu, nalézání řešení, pomoc a podporu týmu, komunity, organizace jako celku)
- g) vidí krásu ve veškeré nedokonalosti a ve všem kolem nás (má rozšířenou schopnost vnímání)

Jak se tedy tohoto stavu na osobnostní úrovni dosahuje? Jaká je cesta k duchovnímu zdraví a jak souvisí s tím, co v životě děláme? V první řadě je nutné pracovat s identitou a autentičností jednotlivce. Pokud se někdo dobře zná a umí sám sebe vyjadřovat a v souladu se sebou i konat, většinou bude dělat práci, která ho baví. Jinými slovy, bude přesně tam, kde má být. K tomu odkazuje i citát v úvodu kapitoly, který je od Steva Jobse (Apple), který byl úžasným leaderem právě proto, že dokázal svou vnitřní autenticitu a nadšení (touhu svého srdce) sdílet se svým týmem. Kdo se zajímal o jeho způsob řízení, ví, že na jeho schůzkách to určitě nevypadalo, jako na schůzkách 99 % ostatních organizací (zasedací místnost, umělá světla, Power Pointová prezentace a nuda). A právě v tom je pointa úspěšnosti. V České republice jsou ze strany Karla Janečka (známý filantrop a miliardář) podporovány právě takové workshopy, které učí mladé nebo prostě nadšené lidi prosazovat své vlastní záměry do světa businessu.

V rámci organizace se pak hledá soulad mezi hodnotami organizace a hodnotami jednotlivce. Je taky velice prospěšné, pokud organizace najde v poskytovaných produktech (výrobcích, službách) hodnotu **služby lidem resp. společnosti**, se kterou se mohou její zaměstnanci dobře ztotožnit (touha sloužit jiným převyšuje touhu osobních preferencí a zisků).

### **Poptávka po duchovních hodnotách v období 4. průmyslové revoluce**

Uvádí se, že mezi tři základní důvody, proč se rozvinul duchovní aspekt přístupu k práci na pracovišti, jsou: 1.) změny postihující vlastnictví (akvizice) a samotnou

existenci podniků a organizací (vlastníci, mateřská společnost, vedení se mění v závislosti na prodeji, spojování, rušení divizí atd.) díky nimž přestala existovat hodnota práce na celý život, a která nutí jednotlivce přenést pocit jistoty z vnějšího prostředí (spoléhání se na organizaci) směrem do sebe (vnitřní jistoty), což otevírá potenciál pro duchovní a osobní rozvoj, 2.) změny v demografickém vývoji (rození dětí je odkládáno do středního a středního pozdního věku, lidé jsou pracovně aktivní do seniorského věku) přináší otázky o hledání smysluplnosti života a 3.) období milénia přináší lidem příležitost přemýšlet o tom, kam směřuje lidstvo, a jakou roli v budoucnosti má hrát podnikání a obchod.

### **Proč je podpora duchovního zdraví důležitá**

Duchovní rozvoj má vliv na **rozvoj vzájemné důvěry** pracovníků a organizace. Důvěra jako hodnota má vliv na **spokojenost na pracovišti** a spokojenost na pracovišti má pozitivní vliv na zdraví. Duchovní zdraví ve svém důsledku:

- snižuje absenci na pracovišti
- zvyšuje výkon
- pracovní výkon nekolísá
- přináší rozvoj osobnostních i profesních dovedností a znalostí
- zvyšuje uvědomování si zájmu o sebe navzájem
- podporuje respekt vůči druhým
- zvyšuje uvědomování si životního prostředí
- rozvíjí sociální odpovědnost
- rozvíjí adaptabilitu
- a společnou odpovědnost za společné cíle organizace resp. zisky.

### **Nástroje podpory duchovního zdraví na pracovišti**

Mezi nejdůležitější metody podpory duchovního zdraví patří **mentoring a koučing**, ale mohou sem patřit i (různé) podpůrné terapeutické služby, jejichž cílem není řešit primárně patologie a duševní zdraví, ale jež jsou zaměřené na duševní rozvoj. Pokud chceme implementovat ve společnosti nástroje na podporu duchovního zdraví, je nutné upozornit, že je to oblast, která klade poměrně dost vysoké nároky na samotný

top management (řízení) organizace. Organizace musí mít jasně stanovenou vizi, misi a strategii a jasně definované firemní hodnoty, ze které vychází její firemní kultura. Přitom tyto hodnoty nejsou jen na papíře, ale stávají se řídicím duchovním aspektem aktivit a fungování celé firmy. Důraz je v obou případech kladen na autentičnost – jak u organizace a jejích hodnot, tak u jednotlivce a jeho hodnot. Mezi nástroje, které podpoří duchovní zdraví na pracovišti, patří takové kroky a aktivity, které budou přispívat k udržení **souladu mezi hodnotami jednotlivce a hodnotami společnosti**.

Mezi nástroje podporující duchovní zdraví na pracovišti se řadí zejména:

- vedení organizace (top management), které praktikuje a podporuje růst a rozvoj všech zaměstnanců
- vedení a řízení „zevnitř“ (tzv. inner leadership) na základě autentičnosti, nikoliv práce pouze na základě nařízení nebo tlaků okolí
- jasně definované hodnoty společnosti
- definování společenských hodnot organizace (resp. společenské odpovědnosti)
- existence mise a vize definované vedením a distribuované všem zaměstnancům (zajištění jejich pochopení a přijetí)
- jednou z hodnot společnosti bude smysl pro komunitu tj. idea jednoty a sounáležitosti, komunitního cítění
- hodnota individualizace a princip „kindness“
- často se mluví o největším přínosu dyadického mentorshipu tj. společně tvořený proces duchovního rozvoje v dyádě (ve dvojici)
- duchovní mentoring zaměřující se na vnitřní život jednotlivce (prožívání, zpracování konfliktů, traumat, práce s emocemi, posilování sebedůvěry, sebehodnoty, sebeřízení)
- duchovní mentoring zaměřující se na smysluplnost práce – přinášení vlastních hodnot do pracovního prostředí, žití v souladu se svým systémem víry i v práci
- koučing s cílem osobnostní rozvoje a duchovního růstu
- rozvíjení schopností jako je řešení problémů (problem solving), sebevzdělávání (individual learning), a propojování s hodnotami ostatních a organizace





- systém řízení, který podporuje a pomáhá s osobním a duchovní rozvojem
- praxe podpory spokojenosti a štěstí druhých
- programy, které pomáhají souladu práce a rodiny
- podpora zaměstnanců v jejich rozvoji a růstu, jejich spokojenosti a překlenutí těžkých období (smrt, katastrofa)
- programy podpory zaměstnanců v případě ztráty (úmrť, katastrofy atd.)
- informace o wellness metodách, aktivitách a výhodách popsána a distribuovaná všem zaměstnancům
- program podpory diverzity a inkluze, který pomáhá vytvářet inkluzivní kulturu organizace i celé společnosti
- nastavení procesu integrace zásadních hodnot a hlavních podnikatelských rozhodnutí a zkušeností
- šíření povědomí a aplikace podpory duševního, psychosociálního, environmentálního a fyzického zdraví všem zaměstnancům bez rozdílu
- workshopy a vzdělávání na podporu osobnostního rozvoje a transformace zaměstnanců
- profesionální terapeutické služby s cílem podpory spokojenosti zaměstnanců
- inkluzivní prostředí (vytváření podmínek pro zaměstnávání osob postižených exkluzí např. hendicapované osoby, osoby na mateřské dovolené, seniory, odlišného genderu atd.)
- asistenční a finanční program v případě osobní nebo životní tragédie (úmrť, katastrofa atd.)
- asistenční služby pro zaměstnance (s cílem zajistit jejich spokojenost)

## **Seznam literatury a zdrojů**

FERGUSON, L.: Employee Wellness: Spirituality in the Workplace. Článek on-line in [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org) [online]. Dostupné z: <https://managementhelp.org/employee wellness/spirituality-in-workplace.htm>

ABID, M.A., MOHSIN, M., KOKAB, S., PERVEEN, A., ALI, Z., SHOUKAT, N., 2018. Workplace Spirituality Impact on Job Satisfaction: Mediating Role of Trust.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**PODPORA ZDRAVÍ  
NA PRACOVÍŠTI**

Odborný článek publikovaný in International Journal of Management Sciences and Business Research [online]. 01/2018, Číslo 7, Vydání 1, strana 104. Dostupné z: [https://pdfs.semanticscholar.org/464e/3139ab0168b3bebfad53efe7b6ea4b42852f.pdf?\\_ga=2.68935954.2047118587.1574605843-952259932.1572718270](https://pdfs.semanticscholar.org/464e/3139ab0168b3bebfad53efe7b6ea4b42852f.pdf?_ga=2.68935954.2047118587.1574605843-952259932.1572718270)

FERGUSON, L., 2011. Spiritual Board of Directors. Článek on-line in blog [managementhelp.org](http://managementhelp.org) [online]. 05/2011. Dostupné z: <https://managementhelp.org/blogs/spirituality/2011/05/03/spiritual-board-of-directors/>

GALLUP, 2017. State of the global workplace. Report [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

## 7. Závěr

Alfou a omegou podpory zdraví na pracovišti je **firemní kultura organizace**. Ta je zodpovědná za to, zda jsou lidé na pracovišti **spokojeni**. **Spokojenost a radost z práce znamená zdraví**.

Důležitým principem firemní kultury dneška, na kterém lidé lpí, je **princip autentičnosti**. Čas uměle naučených a implementovaných manažerských pouček z Power Pointových prezentací z drahých školení je pryč. Lidé jsou sensitivní vůči nepravdám. V době, kdy se vše mění, chtějí cítit skutečnost a důvod, proč do práce chodí. Nejsou to už jenom peníze, ale jsou to také **mezilidské vztahy**, a to jak se v práci cítí a zda je naplňuje. Nástroje a opatření na podporu zdravých vztahů na pracovišti jsou a zůstanou prioritou i pro udržení zdraví duševního. Zda jsou pracoviště spokojená, záleží také na tom, jak organizace přistupuje ke své **společenské odpovědnosti** a k **ekologickým výzvám** a tématům. A zda je evidentní, že vedení organizace nepodléhá venkovním tlakům, dělá to, co ho baví a co je výsledkem tzv. **Inner Leadershipu** resp. principu inspirace jako hodnoty firemní kultury.

Lidé chtějí v době digitálních technologií, sociálních sítí a neustálého napojení a propojení ve svých volných chvílích odpočívat. Ve svém volném čase chtějí mít možnost **skutečného klidu**. Nechtějí organizaci, která věří, že je nadčasové být dostupný na telefonu nebo emailu i po pracovní době, naopak, chtějí organizaci, která vnímá jejich **energii a duševní a fyzickou sílu jako nejdůležitější hodnotu, kterou organizaci odevzdávají**. Chtějí mít pracoviště, které si jejich energie a času váží. Lidé jsou spokojení a zdraví, když cítí, že mají pro organizaci hodnotu. **Pochvala a uznání** zůstává i dnes nejučinnějším způsobem hodnocení a motivace a měla by se stát každodenním nástrojem podpory zdraví na pracovištích.

V době zvyšování nároků a stresu je důležité zabývat se opatřeními, které budou **předcházet patologickým jevům a chronickým onemocněním**, které je náročné a dlouhodobé léčit - pití alkoholu, syndromu vyhoření, depresi atp. K předcházení fyzických onemocnění bude důležité, kolik pohybu na pracovišti a mimo něj dokáže organizace zajistit a podpořit. Velkým tématem podpory zdraví je zdravá strava a

pitný režim a nově také styl a uspořádání pracoviště. Pracoviště na zdraví působí nejlépe, jsou-li nestatická, mají příjemný styl, jsou členitá s nabídkou různých zón, přinášejí dovnitř přírodní prvky a jsou-li zdravá i vůči životnímu prostředí.

Spokojená pracoviště nefungují na příkazech a zákazech. Organizace je nově podporujícím činitelem, který dokáže **podpořit pracovní schopnost každého zaměstnance individuálně**. V době stárnutí populace a zaměstnávání Generace X a Z a Millienníánů se vyžaduje od organizace, že bude mít otevřenou mysl a bude ke svým zaměstnancům **laskavá (princip „kindness“)**. Předpokládá se zavádění asistenčních programů, happiness managerů, psychologů na telefonu, peer programů, klouzavé pracovní doby, práce z domu, alternativních úvazků, sdílení pracovního místa, politiky podpory sladování pracovního a rodinného života, benefitů, které umožní svobodnou volbu (Cafeterie) a všech nástrojů a jejich kombinací, které zajistí spokojenost a radost a zároveň naplňování cílů a záměrů organizace.

Ze studované problematiky vyplývá, že to, co v současné době zažívá pracovní prostředí za největší proměnu, a to i v souvislosti s tématy digitalizace, propojenosti a sdílení informací, včetně nových závažných ekologických a společenských témat, je **hodnota důvěry v organizaci a ve smysl její existence** (smysluplnost práce). Dostáváme se tak k problematice podpory duchovního zdraví, která je v České republice nová. Ať už se to týká práce na firemní kultuře, osobnostním rozvoji, způsobech koučování nebo nových metodách v řízení týmů jako je například sdílení zkušeností, komunitní fungování, sebeřízení, práce s pracovními a projektovými záměry (vizemi, ideemi atp.), nebo rozvíjení spolupráce a zapojování organizace do řešení společenských témat, je to právě tato oblast, která je pro ČR oblastí s velkým potenciálem pro rozvoj.