

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Role emocí v pracovním prostředí**

Diplomová práce

Autor: Bc. Kateřina Švarcová  
Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Levínská, Ph.D.

Hradec Králové

srpen 2023

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 11.8.2023

Kateřina Švarcová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. Markéta Levínská, Ph.D. za metodické vedení práce a pomoc při jejím správném zpracování.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá otázkou role emocí na pracovní výkon u kancelářských pracovníků jedné dané průmyslové firmy; čím jsou nejvíce ovlivňovány a jakými způsoby pracovníci se stresem pracují. Závěrem této diplomové práce je poskytnout konkrétní doporučení pro zlepšení emocionální atmosféry a komunikace v daném pracovním prostředí, která by vedla k větší spokojenosti zaměstnanců, zvýšení jejich pracovního výkonu a posílení celkového pracovního prostředí ve firmě.

## **Annotation**

### **Title: The role of emotions in the work environment**

The thesis deals with the question of the role of emotions on the work performance of office workers in a given industrial company; what they are most influenced by and how workers deal with stress. The conclusion of this thesis is to provide specific recommendations for improving the emotional atmosphere and communication in the work environment that would lead to greater employee satisfaction, increased job performance and a stronger overall work environment in the company.

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část .....	3
2.1	Definování základních pojmů .....	3
2.1.1	Emoce .....	3
2.1.2	Cit a pocit .....	6
2.1.3	Afekt.....	7
2.1.4	Nálada .....	8
2.1.5	Emoční inteligence .....	9
2.1.6	Pracovní prostředí .....	11
2.1.7	Komunikace .....	14
2.2	Emoce v komunikaci .....	16
2.2.1	Problémy v komunikaci .....	18
2.2.2	Práce s emocemi .....	20
2.3	Emoce v pracovním prostředí .....	21
2.3.1	Vliv emocí na pracovní výkon.....	22
2.3.2	Potlačení emocí v pracovním prostředí.....	24
2.3.3	Syndrom vyhoření.....	25
2.3.4	Syndrom odcizení.....	26
3	Empirická část .....	27
3.1	Metodologie výzkumu .....	28
3.1.1	Kvalitativní výzkum.....	28
3.1.2	Vnější prostředí dané firmy.....	33
3.1.3	Výzkumný vzorek.....	34
3.1.4	Limitace výzkumu .....	36

3.2	Analýza dat.....	37
3.2.1	Emoce.....	38
3.2.2	Pracovní prostředí.....	38
3.2.3	Komunikace.....	39
3.2.4	Práce s emocemi.....	41
4	Závěry a doporučení.....	43
5	Seznam použité literatury.....	45
6	Přílohy.....	51

## **Seznam obrázků**

Obr. 1 Skupina základních osmi emocí a jejich propojení ..... 5

Obr. 2 Posloupnost pracovního prostředí (od obecného k specifickému) .....14

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Obecná míra nezaměstnanosti České republiky, Olomoucký kraj, okres Jeseník v letech 2018–2023 .....33

## **Seznam grafů**

Graf 1. Porovnání obecné míry nezaměstnanosti České republiky, Olomouckého kraje a okresu Jeseník v letech 2018–2023 .....33

# 1 Úvod

*„Nevyjádřené emoce nikdy nezemřou. Jsou pohřbeny zažíva a vyjdou na povrch později ošklivějšími způsoby.“ (Sigmund Freud)*

Diplomová práce se zabývá otázkou role emocí na pracovní výkon u kancelářských pracovníků jedné konkrétní průmyslové firmy; čím jsou nejvíce ovlivňovány a jakými způsoby pracovníci se stresem pracují. Cílem této diplomové práce je poskytnout konkrétní doporučení pro zlepšení emocionální atmosféry a komunikace v pracovním prostředí, která by vedla k větší spokojenosti zaměstnanců, zvýšení jejich pracovního výkonu a posílení celkového pracovního prostředí ve firmě.

Pracovní prostředí je pro zaměstnance klíčovým faktorem ovlivňujícím jejich pohodu, výkon a angažovanost. Mezi klíčové aspekty, které mají vliv na pracovní prostředí, se řadí emocionální atmosféra a efektivní komunikace mezi jednotlivými pracovníky. Emoce a komunikace v pracovním prostředí hrají klíčovou roli ve formování vztahů mezi kolegy, řízením konfliktů a celkovým pracovním prožitkem.

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu emocí a komunikace v pracovním prostředí s cílem identifikovat klíčové faktory ovlivňující pracovní prostředí a navrhnout konkrétní doporučení pro jeho zlepšení. Teoretická část práce definuje základní pojmy, jako jsou emoce, cit, pocit, afekt, nálada a emoční inteligence a analyzuje jejich vliv na komunikaci a atmosféru v pracovním prostředí. Dále se zabývá emocemi v komunikaci a problémy, které mohou v této oblasti nastat.

V úvodu teoretické části bude věnována pozornost definování základních pojmů pojících se k lidským emocím. Emoce jsou základním aspektem lidského prožívání, které jsou projevem fyzických a psychologických reakcí na určitou situaci. Dále bude rozebrán i vliv pracovního prostředí a úroveň kvality komunikace na emoce zaměstnanců.



Další část práce bude zaměřena na výzkum role emocí v komunikaci. Bude se zabývat otázkou, jaké problémy mohou vznikat v komunikaci kvůli emocím a jak s nimi správně pracovat. Také přinese diskusi o vlivu emocí na pracovní výkon a produktivitu zaměstnanců.

V závěru teoretické části bude věnována pozornost syndromu vyhoření a syndromu odcizení, což jsou dva často se vyskytující projevy nesprávného zacházení s emocemi na pracovišti. Tato část práce bude pojednávat o příčinách těchto syndromů a možnostech, jak je předcházet a léčit.

Celkově se tato diplomová práce bude snažit přinést ucelený pohled na roli emocí v pracovním prostředí a přinést diskusi o možnostech, jak s emocemi správně pracovat a jak podporovat emoční stabilitu zaměstnanců.

Praktická část této diplomové práce se zaměřuje na rozhovory se zaměstnanci a jejich vztah k emocím na pracovišti a také na rozhovor s jedním z vedoucích pracovníků. Cílem této části práce je získat konkrétní informace o tom, jak pracovníci vnímají roli emocí v pracovním prostředí a jakým způsobem se firma staví k pomoci k emoční stabilitě u zaměstnanců.

Základem praktické části jsou rozhovory s několika vybranými pracovníky v rámci organizace. Cílem těchto rozhovorů je zjistit, jakým způsobem se pracovníci na pracovišti setkávají s emocemi a jak to ovlivňuje jejich pracovní výkon. Dále se bude diskutovat o tom, jakým způsobem firma podporuje emoční stabilitu svých zaměstnanců a jaké jsou nejčastější výzvy při řešení emocí v pracovním prostředí.

V druhé části praktické části bude proveden rozhovor s vedoucím pracovníkem organizace. Cílem tohoto rozhovoru bude získat informace o tom, jak se firma staví k vytváření emočně podporujícího pracovního prostředí a jakým způsobem se snaží pomoci svým zaměstnancům s jejich emoční stabilitou. Dále se bude diskutovat o tom, jakým způsobem firma řeší problémy spojené s emocemi na pracovišti a jakým způsobem se snaží předcházet syndromu vyhoření a odcizení u svých zaměstnanců.

V závěru proběhne diskuze o problémech nalezených v průběhu rozhovorů a doporučení pro danou firmu, jak zlepšit psychickou pohodu na pracovišti.

## 2 Teoretická část

V teoretické části diplomové práce jsou vysvětleny základní pojmy spojené s tématem, jako jsou emoce, pracovní prostředí či komunikace. Poté se přímo zaměřuje na emoce v pracovním prostředí, tudíž v komunikaci a v rozhodování.

### 2.1 Definování základních pojmů

Tato podkapitola nabízí různé pohledy na pojem emocí a pojmy úzce související, jako jsou pocity, nálady a afekt. Také vysvětluje pojem „pracovní prostředí“, jaké důležité části zde můžeme najít a co je pro nás v pracovním prostředí důležité. Nakonec se zabývá tématem komunikace a přímo komunikací v pracovním prostředí.

#### 2.1.1 Emoce

Přesná definice emocí se u psychologů a filozofů různí, a i v psychologickém slovníku lze nalézt hned několik různých definicí, jak lze emoce popsat. (1)

Emoce, z lat. *emovere* (směrem ven), jsou psychologické procesy zahrnující osobní zážitky dobré i špatné, spojené s fyziologickými změnami (např. změna srdečního tepu, změnou v dýchání, či teplotě těla), motorikou (výraz tváře a gestikulace). Pomáhají k zhodnocení dané situace a k určité reakci na ni. Emoce poskytují informace o vnějším prostředí a definují náš vztah k němu (víme co jedince ohrožuje, dělá šťastným či co ho baví). (2)

Zde můžeme vidět některé z definicích různých autorů, které se k tématu emoce vyjadřují:

Autor Richard J. Davidson se ve své knize popisující neurovědu emocí (jak jsou emocionální procesy integrovány do mozku a poté mají vliv na naše chování a myšlení) vyjadřuje o emocích jako o nějaké osobní zkušenosti, která se vyznačuje fyziologickými, behaviorálními a kognitivními reakcemi na vnější podněty. (3)

Autorka Lisa Feldman Barret se naopak zabývá otázkou, jak jsou emoce vytvářeny v mozku a jak je můžeme spojit s naším subjektivním prožitkem. Emoce jsou dle ní reakcí našeho organismu na podněty, mají pro jedince různou váhu a lze je spojit s prožíváním a pocity. (4)

Dalšími autory jsou Kenneth L. Davis a Jaak Panksepp, kteří se ve svém článku zabývají výzkumem vývoje lidského a zvířecího mozku, a jak jsou reakce přizpůsobeny evolučnímu prostředí. Dle nich můžeme vnímat emoce jako celkovou reakci organismu na okolnosti, které jsou důležité pro cíle nebo pohodu člověka a zahrnují aspekty fyziologického, behaviorálního, kognitivního a subjektivního systému. (5)

Autor Daniel Goleman se o emocích vyjadřuje jako označení myšlenek, psychických i fyzických stavů a impulzů pro lidské jednání spojenými s pocity. Jejich kombinací pak vznikají komplexnější emotivní pocity. (6)

Emoce jsou spontánní a nemůžou být uměle vytvořeny, avšak můžou být za pomoci vzpomínek na určité události vyvolány. Například vzpomínkou na umření blízké osoby se vyvolá pocit smutku a při vzpomínce na svatební den se vyvolá pocit štěstí a radosti. (7)

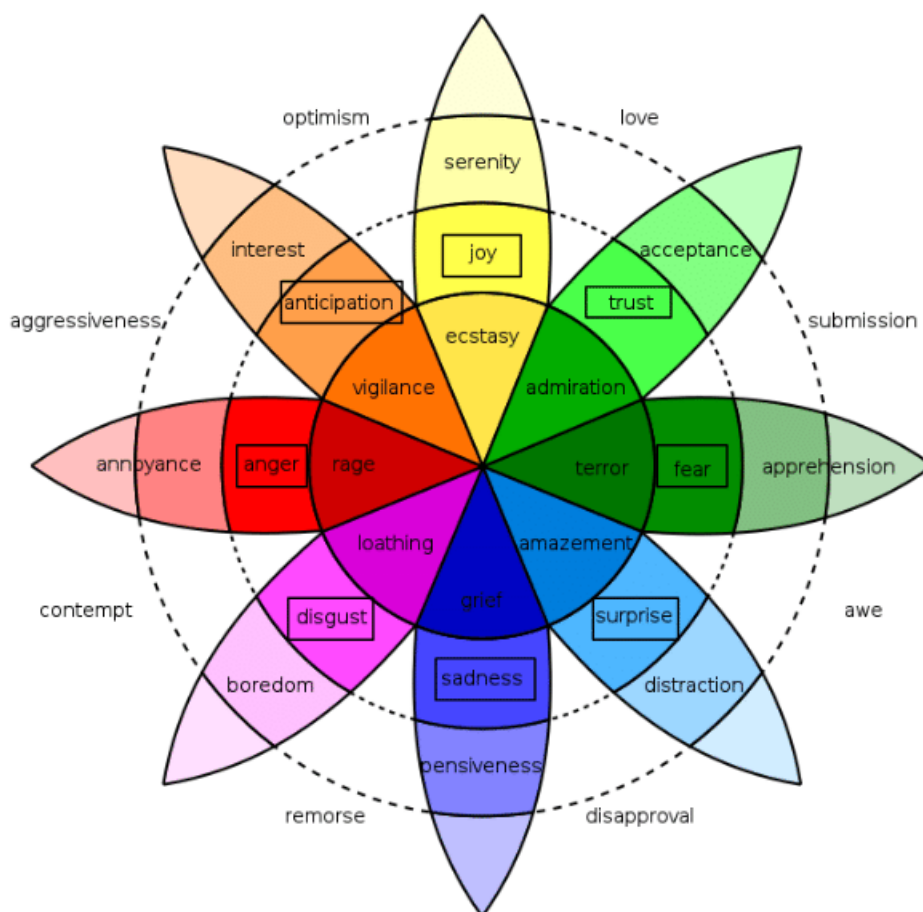
Emoce je možné, dle některých autorů, rozdělovat na nižší a vyšší emoce. Vyšší emoce, často označovány jako emoce morální, mohou být spojeny k sociálnímu, etickým a estetickým postojům. Získáváme se postupně a jsou ovlivněny vlivem společnosti a rodinným zázemím, kde vyrůstáme. Ovlivňují naši osobnost, charakter a mají dlouhodobější charakter trvání. Nižší emoce jsou vrozené reakce a vychází ze základních životních potřeb. Můžeme do této kategorie řadit pocit únavy, bolesti, strach. Tyto emoce nejsou ovlivněny společností a mohou mít kratší dobu trvání. (8)

Do dnešní doby nebylo přímo dokázáno, zda existují některé primární emoce, ze kterých se poté vyvíjí ostatní, nebo zda jsou tyto emoce všechny od začátku skryté v našem podvědomí a my je postupně objevujeme. Autor Daniel Goleman a další významní psychologové uvádí základní skupiny emocí, do kterých poté řadí další emoce, které z těch základních vychází. (9)

Názvy skupin se u různých autorů příliš neliší, v této práci budou využity skupiny Daniela Golemana, kde v každé skupině jsou uvedeny příklady emocí, které se sem řadí. (9)

Do základních 8 skupin řadíme:

1. Hněv – otrávenost, hrubost, zatrpkllost, zaujatost, v extrému nenávisť
2. Smutek – sklíčenost, osamělost, v extrému deprese
3. Strach – nervozita, úzkost, hrůza, pochybnosti
4. Radost – nadšení, štěstí, spokojenost
5. Láska – tolerance, laskavost, obdiv
6. Překvapení – údiv, ohromení
7. Rozhořčený odpor – averze, nelibost
8. Hanba – vina, poníženost, lítost, zklamání (6)



**Obr. 1 Skupina základních osmi emocí a jejich propojení**

Zdroj: (10)

Ne všichni vědci s tímto uskupením souhlasí, jelikož zde nelze zařadit úplně všechny emoce a kombinace emocí. (6)

## 2.1.2 Cit a pocit

Pocit je subjektivní zážitek jedince, který vzniká interakcí s vnějšími nebo vnitřními podněty. Jedná se o prožitek, který se může týkat emocí, nálad, přání, myšlenek a podobně. (11)

Cit je také subjektivní zážitek jedince, ale liší se od pocitu tím, že je více zaměřen na určitou osobu nebo věc a může být vyjádřen jako připoutání, láska, náklonnost, nenávisť nebo jiný intenzivní prožitek vztahu k něčemu nebo někomu. (6)

Nelze je přímo měřit či pozorovat. Formulovat mohou být pomocí slov či za pomoci určité škály, ale u každé jedince jsou velmi individuální. Proto je složité je vědecky definovat a popsat, využívají se nejčastěji metody popisu a rozboru. (12)

Vlastnostmi citových projevů se jedinci odlišují. Dle toho můžeme i řadit jedince do různých skupin, dle daných vlastností.

Vlastnosti emocí podle Daniela Golemana:

- a) Rychlost – Emoce se vyznačují svojí rychlostí a okamžitostí. To znamená, že se aktivují velkou rychlostí, v některých případech dokonce rychleji, než si uvědomujeme, co je vyvolalo. Například se můžeme bát něčeho, aniž bychom si uvědomili, že jsme viděli nějakou děsivou scénu.
- b) Trvání – Emoce mohou trvat různě dlouhou dobu a mohou se měnit v průběhu času. Například pocit vzrušení může být krátkodobý, zatímco pocit úzkosti může být permanentní, a dokonce se postupně zhoršovat.
- c) Intenzita – Emoce mohou mít různou sílu působení a silné emoce mají schopnost mít vliv na chování jedinců. Například je rozdíl mezi krátkým rozčílením a dlouhodobým hněvem.
- d) Univerzálnost – Emoce jsou přítomny u všech jedinců bez ohledu na kulturu nebo zemi. To znamená, že stejné emoce můžeme nalézt u všech lidí, bez ohledu na to, kde žijí nebo jakým jazykem mluví.

- e) Autonomie – Emoce se mohou vyskytovat nezávisle na naší vůli nebo kontrole. To znamená, že můžeme mít určité emoce, aniž bychom si to přáli nebo bychom se snažili je mít.
- f) Kombinovatelnost – Emoce se mohou kombinovat a vytvářet tak složitější stavy, jako je například radost propojená s hněvem. Tyto kombinace emocí mohou být mnohem složitější a rozmanitější než jednoduché emoce samy o sobě.
- g) Komunikační funkce – Emoce mohou být použity k vyjádření našich pocitů a myšlenek ostatním. To znamená, že mohou sloužit jako komunikační nástroj k vyjádření našich potřeb a pocitů druhým lidem. (6)

U každého jedince se tyto vlastnosti odlišují a jinak je prožívají. Další autorka zabývající se těmito tématy je psychologka Elaine Aron. Vlastnosti citů vnímá podobně jako Daniel Goleman, ale zabývá se také vlastností citlivost. Citlivost definuje jako vrozenou vlastnost, která ovlivňuje vnímání a reakce jedinců. Dle jejich studií je ve společnosti 15-20 % vysoce citlivých osob. Citlivé osoby mohou být například více náchylné k úzkosti, depresi a stresu, ale zároveň mohou být také schopny projevovat více empatie a porozumění druhým lidem. (13)

### 2.1.3 Afekt

S emocemi je dále spojovaný termín afekt, který představuje intenzivní emocionální stav. Afekty můžeme vnímat jako až příliš výrazné emoční reakce, kdy mohou být často doprovázeny negativním vnímáním jedince sociálním okolím (dochází k iracionálnímu chování jedince). Afekt může být velmi silný a může ovlivnit naše myšlení, chování a vnímání světa kolem nás. Nejčastěji jsou vztahovány k určitému objektu, např. zlost na druhou osobu, obdiv k našemu idolu či odpor k určitému jídlu. (9)

Afekty v některých případech mají vysokou intenzitu a dominanci (člověk je plně ovládnutý danou emoci a kontrola průběhu afektu je nízká) a může ovlivňovat naše emoční zdraví. Například dlouhodobý pocit úzkosti nebo depresivní nálady mohou způsobit, že se cítíme ztraceni a bezmocní. (9) (7)

Jedinec může dojít až do fáze patického afektu, kdy se svých činů nemusí uvědomit či pamatovat a končí únavou, vyčerpáním a spánkem. Protože afekt může být tak silný, je důležité naučit se s ním efektivně pracovat. (12)

To může zahrnovat rozpoznání našich emocí, přijímání a vyrovnávání se s nimi a hledání způsobů, jak zlepšit naše emoční zdraví. Výzkum ukazuje, že některé terapeutické techniky, jako je kognitivně-behaviorální terapie a dialektická behaviorální terapie, mohou být účinné při práci s afektem. Tyto techniky mohou pomoci jednotlivcům rozpoznat a identifikovat své emoce, porozumět tomu, jak jsou vytvářeny a naučit se, jak s nimi efektivně pracovat. Další přístupy, jako je meditace a cvičení hlubokého dýchání, mohou také pomoci při snižování úrovně afektu a zlepšení celkového emočního zdraví. (14) (15)

## 2.1.4 Nálada

Náladu můžeme charakterizovat jako dlouhodobý subjektivní emoční stav, který má schopnost ovlivnit chování a prožívání člověka. Nejsou soustředěny na jasný cíl, jsou spíše výsledkem sledu zážitků<sup>1</sup> a jedinec si nemusí ani uvědomovat příčinu dané nálady. Změna z jedné nálady do druhé je postupná a plynulá, nebývá to náhlá změna jako např. u afektu. Nálada může být charakterizována jako pozitivní (např. radostná, šťastná), negativní (např. smutná, podrážděná) nebo neutrální (např. nezájem). (2)

Nálada ovlivňuje (na rozdíl od emoce) vnitřní cítění a vztahuje se spíše k psychickému stavu jedince (paměť, pozornost, myšlení a chování). Špatná nálada, jako např. smutek nebo frustrace, předává informaci o nedostatku energie (zvyšuje naši únavu), snižuje naši pozornost, máme spíše negativní emoce a může vést k menšímu pracovnímu výkonu. (16)

---

<sup>1</sup> Zážitek vyjadřuje pojmenování pro určitou událost, kterou jedinec měl ve svém životě a je spojený s určitou emocí (spojené s životními události, zraněním či láskou).

Dobrá nálada naopak může jedince ovlivnit k dobrému výkonu, může zlepšit kognitivní výkon, jako je například rychlost reakce, pozornost, kreativitu a může vybízet k větší motivaci do dané pracovní činnosti. Dobrá nálada také může vést k pozitivním emocím, jako je radost a optimismus, což může zlepšit interpersonální vztahy a spolupráci s ostatními. (16)

## 2.1.5 Emoční inteligence

Inteligence je schopnost člověka učit se ze zkušeností a přizpůsobovat se prostředí, utvářet ho a vybírat si ho. Poukazuje na dvě charakteristiky: jedna klade důraz na dovednosti specifické pro daný úkol a druhá se zaměřuje na obecnost a přizpůsobení. Podle ní jsou základními složkami inteligence dosažení vysokých dovedností v mnoha různých úkolech a přizpůsobení se širokému spektru prostředí. Inteligence je přímo spojena s jednotlivcem a může být považována za kritérium, zejména při studijním úspěchu. (17)

Emoční inteligence (EQ) je potom schopnost vnímat, interpretovat, projevovat, kontrolovat a používat emoce k efektivní a konstruktivní komunikaci mezi jedinci. Tato schopnost vyjadřovat a kontrolovat emoce je zásadní, ale stejně tak je zásadní schopnost porozumět emocím druhých, interpretovat je a reagovat na ně. (18)

Daniel Goleman ve své knize Emoční inteligence přebírá Saley Garnerovu typologii personální inteligence, která shrnuje základní 5 schopností emoční inteligence: Znalost vlastních emocí, zvládnání emocí, schopnost motivovat sami sebe, vnímavost k emocím jiných lidí a umění mezilidských vztahů. (6)

Příklady z těchto základních schopností emoční inteligence mohou být:

- Schopnost identifikovat a popsat, co lidé cítí
- Uvědomění si osobních silných stránek a omezen
- Sebedůvěra a sebedřijetí
- Schopnost odpustit si chyby
- Schopnost přijmout změnu
- Pocit empatie a zájmu o druhé
- Projevování citlivosti vůči pocitům druhých lidí



- Přijímání odpovědnosti za chyby
- Schopnost zvládat emoce v obtížných situacích (6)

Emoční inteligence umožňuje jednotlivcům zůstat silnými díky tomu, že se soustředí na své pozitivní emoce, když čelí obtížím a překážkám. Emoční inteligence má také vliv na regulaci a kontrolu negativních emocí. (17)

Emoční inteligence je důležitá všude, kde se lidé vyskytují a účinkují společně. Emoční inteligence je v obchodním světě potřebná k tomu, aby si zaměstnanci pracující společně ve stejném obchodním prostředí rozuměli, byly schopni spolupracovat, sdílet společné pocity a nevznikaly zde problémy spojené s komunikací. S emoční inteligencí souvisí také sociální a emoční dovednosti. Emoční inteligence má významný vliv na adaptaci zaměstnanců na digitální věk a otevřenost vůči inovacím. (15)

Emoční inteligence je pro dobrou mezilidskou komunikaci nezbytná. Někteří odborníci se domnívají, že tato schopnost je pro úspěch v životě důležitější než samotné IQ. Naštěstí existují věci, které můžete udělat pro posílení své vlastní sociální a emoční inteligence. (17)

Lze nalézt několik výzkumů ohledně trénování emoční inteligence, některé studie se i blíže zajímali, zda při zlepšení emoční inteligence dojde i k zlepšení pracovní spokojenosti. Časté výzkumy byly prováděny na zaměstnancích nemocnic, učitelích, manažerech či u zaměstnanců policie. (19)

Ve výzkumu od Victoria Mattingly a Kurta Kraigera byli analyzovány studie od roku 200 do 2016 a dle výsledků těchto studií podporují myšlenku, že emoční inteligence lze trénovat a také poukazují na potřebu více komplexních studií, které by zkoumaly, jak a pro koho trénink emocionální inteligence nejlépe funguje, a také zkoumat jeho dopady na další oblasti, než jsou pouze skóre v měření emoční inteligence. (19)

V rozdílných zdrojích lze nalézt mnoho příkladů, jak trénovat emoční inteligenci, zde jsou shrnuty nejčastěji se opakující, nejvíce je vycházeno z knihy EQ Emoční inteligence v každodenním životě od Justina Bariso (20), který navazuje na Daniela Golemana:

1. Sebepoznání: Prvním krokem je rozpoznat vlastní emoce. Sledování a identifikace toho, co cítíme a proč. Lze využít deník emocí, kde se zapisují emoce v daný den v různých situacích, které se staly.
2. Sebeovládání: Práce na regulování vlastních emocí. Cvičení pro uklidnění mysli, jako je meditace nebo hluboké dýchání, může pomoci udržet klid i v stresových situacích.
3. Empatie: Pro budování empatie je doporučeno poslouchání a snažení se pochopit perspektivu druhých. (20)
4. Sociální dovednosti: Pracovat na komunikaci s ostatními kolegy, s cizinci pomocí nezávazné komunikace.
5. Řešení konfliktů: Snažit se pokoušet komunikovat konstruktivně, vyjádřit potřeby a zároveň respektovat potřeby druhých. Existuje mnoho kurzů a děl zabývajících se tímto tématem.
6. Sebe-motivace: Snažit se nastavovat si realistické cíle, hledat motivaci a zvládat odloženou odměnu.
7. Zvládání stresu: Cvičení relaxace, správná fyzická aktivita a správná životospráva či jiné metody pro zvládání stres efektivněji.
8. Učení z chyb: Učení se z chyb je pro rozvoj emoční inteligence důležité. V případě, kdy dojde k chybě, zastavit se a analyzovat, co se stalo. Zamyslet se nad tím, jak je možno se z této situace poučit.
9. Trénink a vývoj: Existuje mnoho tréninkových programů a knih, které se zaměřují na rozvoj emoční inteligence. (20)

## 2.1.6 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí hraje zásadní roli v produktivitě, spokojenosti a celkovém úspěchu jednotlivce i organizace. S rychlým rozvojem technologií a digitalizace se v současné době mění způsob, jakým pracujeme, což má vliv i na to, jak vnímáme pracovní prostředí. (21)

Pracovní prostředí můžeme rozdělovat na vnější a vnitřní pracovní prostředí, které ovlivňují pracovní podmínky a zkušenosti zaměstnanců. (22)

Vnější prostředí se týká fyzického prostředí, kde se práce provádí, zatímco vnitřní prostředí zahrnuje vztahy, politiky a kulturu organizace. Oba tyto faktory hrají klíčovou roli v tom, jak se zaměstnanci cítí v práci, jak jsou produktivní a jak jsou spokojeni. (22)

Vnější pracovní prostředí se týká fyzických podmínek, ve kterých se práce provádí. Patří sem umístění pracoviště, vlastnosti budovy, kde se práce provádí, klimatické podmínky, hluk, světlo a další podobné faktory. Například, pokud je pracoviště umístěno v blízkosti rušné silnice, může to ovlivnit koncentraci zaměstnanců a produktivitu. Podobně, pokud je budova špatně vybavena klimatizací nebo osvětlením, může to způsobit nepohodlí a ovlivnit výkonnost zaměstnanců. (23)

Fyzické pracovní prostředí může mít velký vliv na naši koncentraci, pohodlí a zdraví. Pohodlná židle, ergonomická klávesnice a dostatek přirozeného světla mohou pomoci při snižování stresu, únavy a zlepšení kvality práce. (24)

Zároveň je důležité zajistit vhodné teploty, vlhkost a větrání, aby se předešlo zdravotním problémům, jako je bolest hlavy, únava nebo podráždění očí. (24)

Vnitřní pracovní prostředí se týká vztahů, politik a kultury organizace. Patří sem firemní politiky a pravidla, pracovní doba, společenská klima, týmová práce a komunikace s nadřízenými a kolegy. (23)

Například, pokud organizace podporuje kulturu práce a rodinného života, zaměstnanci se budou cítit více ocenění a budou mít pocit, že jsou organizací podporováni. Podobně, pokud organizace podporuje otevřenou komunikaci a spolupráci, zaměstnanci budou mít pocit, že jsou součástí týmu a že mají možnost přispět k rozhodování a návrhům na zlepšení. (23)

Vnitřní pracovní prostředí může také ovlivnit kvalitu práce a výkonnost zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec pod tlakem nebo cítí stres, může to negativně ovlivnit výkonnost a produktivitu. Naopak, pokud je zaměstnanec motivován a má dostatečnou podporu, může to vést k lepší výkonnosti a produktivitě. (22)

Pracovní prostředí ovlivňují také různé faktory, které ovlivňují činnosti zaměstnance v pracovní době. Jejich významnost záleží na druhu pracoviště a existuje spousta rozdělení dle různých autorů.

Miroslav Král řadí faktory pracovního prostředí následovně:

- a) Fyzikální faktory – zde můžeme zařadit osvětlení, vibrace, teplota v místnosti, sluneční osvětlení, vlhkost ovzduší
- b) Chemické faktory – zde řadíme páry, prach v ovzduší a další faktory ovlivňující organismus přes dýchací cesty či občasné kůži
- c) Biologické faktory – zde se jedná o mikroorganismy a další entity, které mohou vést k onemocnění zaměstnance
- d) Sociálně–psychologické faktory – Vztahy mezi zaměstnanci, managementem ... (25)

Trochu jiné členění nabízí pan David Michalík, která rozlišuje pracovní prostředí do čtyř složek, kdy nelze žádnou z nich v pracovním prostředí vyloučit a často jedna druhou prolínají. (26)

Rozdělení je následovné:

- a) Formální stránka – vybavenost pracoviště, barevnost, hluk, teplota pracovního prostoru, vybavení pracovního místa
- b) Činnostní stránka – odměňování pracovníka, motivace, vzdělání, teambuildingy a rozvoj
- c) Vztahová stránka – vztahy na pracovišti
- d) Bezpečnostní stránka – bezpečnost zaměstnanců a jejich majetku, pocit bezpečí na pracovišti. (26)

Pracovní prostředí také rozděluje na 3 různé okruhy od obecného k specifickému. Nejobecnějším prostorem je celá organizace (celá firma), poté je okruh našeho pracoviště (určité oddělení, pobočka dané firmy) a nakonec je pracovní místo (stůl, kde pracovním pracuje, prostor pro něho určený), viz obr. 2.



**Obr. 2 Posloupnost pracovního prostředí (od obecného k specifickému)**

Zdroj: (26)

## 2.1.7 Komunikace

Komunikace je proces přenosu a sdílení informací, myšlenek, pocitů a názorů mezi jednotlivci nebo skupinami. Jedná se o způsob, jakým lidé vytvářejí a udržují vztahy, řeší problémy, plánují a uskutečňují cíle, vyjadřují své potřeby a získávají zpětnou vazbu. (27)

Dobrá komunikace je klíčová pro úspěšné fungování jakékoliv organizace nebo vztahu, a proto je důležité rozvíjet schopnost efektivní komunikace, která umožní přesný a jasný přenos informací, podporuje spolupráci a vytváří pozitivní vztahy mezi jednotlivci nebo skupinami. (28)

Mezi základní druhy komunikace můžeme řadit:

1. Verbální komunikace – Komunikace pomocí slov a jazyka, kdy může být buď ústní nebo písemná, například mluvená řeč, psaní, čtení, poslech a další slovní projevy. Jsou zde používány různé jazykové prostředky, jako jsou slova, fráze, věty, syntax, sémantika.

2. Neverbální komunikace – Komunikace pomocí nonverbálních prostředků, například gest, mimiky, pohledu, dotyku, tónu hlasu apod. Neverbální komunikace je důležitá pro lidskou interakci, protože pomáhá interpretovat význam slov, posílit nebo oslabit jejich význam a vyjádřit emoce a postoje. Neverbální komunikace je důležitá k porozumění skutečného významu sdělení.
3. Vizuální komunikace – Komunikace pomocí vizuálních prvků, aby předala emoce, informace a myšlenky, například pomocí obrázků, grafů, videí, animací apod. Vizuální komunikace je důležitá, protože výzkumy ukazují, že lidé jsou více přitahováni vizuálním obsahem než textovému obsahu.
4. Mezilidská komunikace – Komunikace je proces sdílení informací, názorů, pocitů a myšlenek mezi lidmi, odehrává se mezi dvěma nebo více lidmi a může být verbální. Například rozhovory, debaty, prezentace apod. Úspěšná mezilidská komunikace zahrnuje mnoho faktorů, jako jsou poslech, empatie, respekt, jasné vyjadřování a porozumění kulturním rozdílům.
5. Skupinová komunikace – Proces sdílení informací, názorů, pocitů a myšlenek mezi členy skupiny. Tento typ komunikace se odehrává v rámci skupiny, kdy se dva a více lidí snaží spolupracovat, řešit problémy a dosahovat společných cílů. Úspěšná skupinová komunikace zahrnuje aktivní poslech, respektování názorů ostatních členů skupiny, jasné a srozumitelné vyjadřování a schopnost řešit konflikty a problémy.
6. Elektronická komunikace – Komunikaci za pomoci elektronických zařízení a technologií, jako jsou počítače, mobilní telefony, internet, e-maily, chatovací aplikace a sociální média. Tato forma komunikace umožňuje lidem komunikovat s ostatními kdykoli a kdekoli na světě. Výhody elektronické komunikace zahrnují rychlost, pohodlí a efektivitu, protože umožňuje lidem rychle a snadno komunikovat a sdílet informace. Nicméně, elektronická komunikace může také mít své nevýhody. Může být obtížné zachytit neverbální prvky, jako jsou gesta a mimika, což může vést k nedorozuměním a konfliktům.

7. Formální komunikace – Komunikace, která probíhá v rámci institucí a je řízen určitými pravidly a postupy. Tato forma komunikace je obvykle strukturovaná a hierarchická, s určenými rolemi a odpovědnostmi pro jednotlivé účastníky. Formální komunikace může probíhat horizontálně, mezi zaměstnanci na stejné úrovni v hierarchii, nebo vertikálně, mezi nadřízenými a podřízenými úrovněmi. Výhody formální komunikace zahrnují jasnost a jednoznačnost zpráv, přesnost a náležitou dokumentaci, což může být užitečné pro zajištění dodržování zákonných a regulačních požadavků. Nicméně, formální komunikace může být také pomalá a byrokratická a může bránit flexibilitě a kreativitě v organizaci.
8. Neformální komunikace – Typ komunikace, který probíhá spontánně mezi lidmi bez pevné struktury nebo hierarchie. Neformální komunikace se vyskytuje v neoficiálním prostředí, například během přestávek, při obědě, při společenských akcích nebo v rámci sociálních sítí. obvykle zahrnuje neplánovanou a neorganizovanou výměnu informací, názorů a pocitů mezi lidmi. (27)

Komunikace může být také ovlivněna různými faktory, jako jsou kulturní rozdíly, úroveň vzdělání, sociální status, psychologické faktory nebo technologický pokrok.

Dobrá komunikace je klíčová pro úspěšné fungování jakékoliv organizace nebo vztahu, a proto je důležité rozvíjet schopnost efektivní komunikace, která umožní přesný a jasný přenos informací, podporuje spolupráci a vytváří pozitivní vztahy mezi jednotlivci nebo skupinami. (29)

## 2.2 Emoce v komunikaci

Emoce hrají důležitou roli v naší každodenní komunikaci. Jsou to silné psychologické reakce na vnější podněty, které ovlivňují jak naše chování, tak i naše myšlení. Emoce mohou být proječovány různými způsoby, například přes výraz obličeje, tón hlasu, gesta a řeč těla. Tato podkapitola se bude zabývat tím, jak emoce ovlivňují komunikaci jedinců.

Jednou z důležitých vlastností u emocí je nakažlivost a přenesení na druhého jedince. Jestliže jedna osoba vyjadřuje v komunikaci silné emoce druhé, mohou být tyto emoce přeneseny i na druhou osobu a její emoce jsou tím ovlivněny. Proto je důležité si uvědomit, jaké emoce jedinec vyjadřuje a kontrolovat je tak, aby nevyvolávaly nepříjemné emoce u druhé osoby. Může se tak zajistit kvalitnější a produktivnější komunikace. (30)

Příkladem může být předešlá konverzace, která navodila negativní emoce u jedince a při následujícím jednání s další osobou vyjadřuje negativní postoj i v případě pozitivní interakce a ta může vést k neúspěšnému jednání.

Další důležitý faktor, který je potřeba uvědomění je, že emoce se dají interpretovat různými způsoby dle jedince, který na ně reaguje. Tedy v komunikaci mohou být užitá slova být různě interpretována a ne vždy dle toho, jak bylo původní sdělení zamýšleno. Příkladem můžeme brát větu „Nejsem zatím spokojen s Vaším výsledkem.“, kde tato slova mohou být brána jako agresivní nesouhlas s výkonem jedince, ale zároveň mohou být myšlena jako pohnutec pro zlepšení daného člověka. Je tedy důležité vyjadřovat přesně emoce sdělení, aby nedošlo k následnému nedorozumění. (31)

Dále je potřeba vzít v úvahu, že emoce dokážou také ovlivnit schopnost jedince poslouchat. V případě, že je osoba emočně vypjatá, mohou se u ní objevit sklony k nenaslouchání druhé osoby a rozptýlení od konverzace s druhou osobou. Je tedy důležité pro efektivní komunikaci uklidnit svou mysl a udržet ji v takovém stavu, aby chom mohli být co nejefektivnější při poslechu. (32)

Emoce jsou schopny také ovlivňovat naši schopnost využívání verbální i neverbální komunikace. Řečové signály jsou významným komunikačním prostředkem a jejich analýza může poskytnout informace o mluvčím, obsahu řeči a emočním stavu. Rozpoznávání emocí zahrnuje analýzu akustických změn, které se objevují, když je stejný výrok vysloven za různých emocionálních podmínek. Při emoční vypjatosti může být tendence mluvit příliš rychle, nebo naopak mluvit pomalu. Často je ztrácen oční kontakt mluvčího, objevuje se přílišná gestikulace či větší chybovost při výběru slov a zadržování v mluvení. (33)



Ovlivněn je i nervový systém a ovlivněna je srdeční frekvence. Při nervozitě se může objevit vyšší srdeční frekvence a je tím ovlivněna produkce řeči jako takové. (33)

## 2.2.1 Problémy v komunikaci

V komunikaci se můžeme setkat s řadou problémů a komunikačních bariér, které mohou zásadně ovlivnit komunikaci mezi jedinci. V případě uvědomění si těchto bariér a práce na jejich odstranění, může pomoci pro efektivní komunikaci. (34)

Mezi komunikační bariéry řadíme:

1. Jazykové bariéry – Pokud se členové týmu nemluví stejným jazykem, může to vést ke komunikačním problémům. To se může stát v mezinárodních firmách, kde pracují lidé z různých zemí.
2. Nejasné sdělení – Pokud komunikace není jasná a přesná, může vést k nedorozuměním a nesprávné interpretaci informací.
3. Nedostatečná komunikace – Pokud neexistuje dostatečná komunikace mezi týmy nebo jednotlivci, mohou se objevit problémy, jako jsou chybějící informace, zpoždění v projektech a neefektivní spolupráce.
4. Rozdílné komunikační styly – Každý člověk má svůj vlastní styl komunikace, a pokud se styly různí, může to vést k nedorozuměním a konfliktům.
5. Technické bariéry – Technické problémy, jako jsou špatné připojení k internetu, nefunkční zařízení, nebo špatně nastavené zabezpečení, mohou omezit komunikaci a způsobit výpadek komunikace.
6. Nedostatek důvěry – Pokud lidé nemají důvěru ve své kolegy nebo nadřízené, může to vést k nedostatečnému sdílení informací a problémům v komunikaci.
7. Emoční bariéry – Pokud lidé nemají emoční stabilitu nebo jsou v emocionálním vypětí, může to ovlivnit jejich schopnost komunikovat jasně a efektivně.

8. Nedostatečná zpětná vazba – Pokud neexistuje dostatečná zpětná vazba v rámci týmu, může to vést k opakujícím se chybám a neefektivním procesům.  
(34) (35)

Je důležité řešit problémy v komunikaci, protože mohou vést k nedorozuměním, ztrátě důvěry, konfliktům a mnoha dalším negativním následkům. Efektivní komunikace je klíčem k úspěchu v jakékoliv organizaci a vztahu a pomáhá dosahovat společných cílů a řešit problémy.

Problémy v komunikaci mohou mít významný vliv na efektivitu a výkonnost firmy. Nesprávná nebo nedostatečná komunikace může vést k chybám v procesech, zhoršení pracovního prostředí a v horším případě ke snížení spokojenosti zaměstnanců a odchodu kvalitních pracovníků.

Některé z běžných problémů v komunikaci v organizaci mohou zahrnovat:

1. Nedostatek jasných komunikačních kanálů: Pokud organizace nemá jasně definované komunikační kanály, může to vést k nejasnostem a zmatkům při komunikaci. Například pokud existuje více oddělení, která si nevyměňují informace, může to vést ke ztrátě času a zdrojů.
2. Nejasné a neurčité zprávy: Nesprávné vysvětlení nebo nepřesná informace může vést k nedorozumění a následnému špatnému rozhodnutí. Když lidé nevědí, co se od nich očekává, mohou být neschopni plnit své pracovní povinnosti.
3. Nedostatečná komunikace mezi týmy: Když zaměstnanci nekomunikují mezi sebou, může to vést k oddělení jednotlivých týmů a jejich izolaci. Tím se může zhoršit produktivita a celkové výsledky.
4. Negativní komunikace: Pokud se lidé v organizaci navzájem nerespektují, mohou používat negativní slovník, který může být pro druhé obtížný a destruktivní.
5. Chybějící zpětná vazba: Když vedoucí pracovníci nevyjadřují svůj názor a zpětnou vazbu zaměstnancům, může to vést k nedorozumění a následnému špatnému rozhodnutí.

6. Různé jazyky a kulturní rozdíly: V mezinárodní organizaci se mohou vyskytnout jazykové a kulturní bariéry, které mohou komunikaci ztížit. Pokud se například pracovník nemůže domluvit v jazyce, kterému nerozumí, může to vést k nejasnostem a nedorozumění.
7. Přetíženost informacemi: Když pracovníci obdrží příliš mnoho informací, mohou být zmatení a ztratit se v nich. Pokud pracovníci nejsou schopni správně zpracovávat a porozumět informacím, může to vést k neefektivitě a zhoršení výkonu.
8. Nedostatek motivace: Pokud zaměstnanci nemají motivaci, aby se aktivně zapojili do komunikace, může to vést k nedostatku spolupráce a nedorozumění.
9. Pozdní předání informace: V tomto případě poté dochází ke komplikacím z důsledku pozdního zjištění informace, které může vést k problémům a konfliktům. (36) (37)

## 2.2.2 Práce s emocemi

V komunikaci se projevuje mnoho různými emocemi, jak u daného jedince, tak u druhé osoby. Tyto emoce mohou mít vliv na to, jak efektivně probíhá komunikace a jak jedinci danou komunikaci prožívají. Je proto důležité se naučit pracovat s emocemi v komunikaci a naučit se je ovládat. (38)

Jednou z technik, které lze použít při práci s emocemi v komunikaci, je uznání a potvrzení emocí druhého člověka. Jedná se o klíčovou techniku, která lze být použita. Uznání emocí znamená, že se druhému člověku poskytuje prostor a pozornost, kterou si zaslouží. Pokud se někdo cítí frustrovaný, ukázání pochopení pro jeho situaci může být velmi uklidňující a pomoci mu se cítit slyšený. To vede k pocitu důvěry a toho, že daná osoba může otevřeně mluvit o svých emocích. Pokud například někdo v průběhu komunikace projevuje strach, může být uznán: "Chápu, že máš strach." Tím je ukázáno druhému člověku, že jeho emoce jsou legitimní a že jsme ochotni naslouchat. (39)

Další technikou je využití dechových cvičení, které mohou pomoci uklidnit se a snížit úroveň stresu. Dechová cvičení jsou často používanou technikou k uklidnění těla a mysli a snížení úrovně stresu. Tato cvičení mohou být velmi jednoduchá a snadno proveditelná kdykoliv a kdekoliv. Jednou z nejoblíbenějších technik je tzv. "hluboké nádechy". Tato technika spočívá v tom, že se člověk nadechne pomalu a hluboce nosem, zadrží dech na několik sekund a poté vydechne pomalu ústy. Tento proces se opakuje několikrát za sebou. Hluboké nádechy pomáhají zpomalit srdeční tep a snížit krevní tlak, což může pomoci uklidnit tělo a mysl. Tyto techniky jsou pak používány v meditaci nebo u jógy. Také existují různé technologie, které napomáhají k těmto praktikám. (40) (41)

Často také dochází k situacím, kdy emoční stavy ovlivňují, jak jedinec komunikuje s ostatními. Tudíž je důležité si uvědomit, jaký vliv má emoční stav na komunikaci a být schopen rozpoznat, kdy je třeba si dát pauzu a uklidnit se. Když se jedinec snaží komunikovat v době, kdy je pod vlivem silných emocí, může to vést ke zbytečným konfliktům a nedorozuměním. Proto je důležité, aby si jedinec dal chvíli pauzu a zkusil se uklidnit, než bude poté zase pokračovat v komunikaci. (38)

Kromě toho je důležité si uvědomit, že každý má právo na své emoce a že není nutné se snažit emoce potlačovat. Důležité je však naučit se s nimi pracovat a najít způsob, jak je vyjádřit konstruktivním způsobem. Například se mohou zeptat kolegů na pomoc nebo navrhnout řešení společného problému. (42)

## 2.3 Emoce v pracovním prostředí

Emoce hrají významnou roli v pracovním prostředí a mohou mít vliv na pracovní výkon, efektivitu a celkové zdraví zaměstnanců. V této kapitole se budeme zabývat tím, jakým způsobem emocionální stav pracovníků ovlivňuje jejich pracovní výkon a jakým způsobem mohou být negativní emoce spojené s prací překonány.

První část této podkapitoly se bude věnovat vlivu emocí na pracovní výkon a efektivitu. Budeme rozebírat, jakým způsobem se negativní emoce projevují v pracovním prostředí a jakým způsobem mohou být tyto emoce ovlivněny.

Druhá část této podkapitoly se zaměřuje na potlačení emocí v pracovním prostředí. Tento přístup je často využíván v profesionálním světě, nicméně může mít mnoho negativních důsledků pro jedince i tým jako celek. V této podkapitole se autor zaměřuje na důsledky potlačování emocí a jakým způsobem mohou být tyto důsledky minimalizovány.

Poslední část této podkapitoly se bude věnovat syndromu vyhoření a odcizení, což jsou dva důsledky dlouhodobého vystavení negativním emocím na pracovišti. Syndrom vyhoření je stav, kdy pracovník prožívá silné emoční vyčerpání, pocit neúspěchu a pocit, že se nemůže s prací vyrovnat. Syndrom odcizení se projevuje neschopností navázat empatický vztah s ostatními lidmi a pocitem, že práce není smysluplná.

Cílem této podkapitoly je ukázat, jakým způsobem negativní emoce mohou ovlivnit pracovní výkon a celkové zdraví zaměstnanců. Dále budeme hledat způsoby, jakými lze těmto emocím předcházet a jakým způsobem lze podpořit emoční stabilitu na pracovišti dle různých studií.

### 2.3.1 Vliv emocí na pracovní výkon

Emoce mají důležitou roli v pracovním prostředí, jelikož mohou ovlivnit produktivitu, spokojenost a dokáží definovat vztahy mezi kolegy a vedením.

Některé z funkcí emocí v pracovním prostředí jsou:

- a) Motivace – Pozitivní emoce, jako je nadšení, radost a naděje, mohou motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a zlepšení výsledků.
- b) Komunikace – Emoce mohou pomoci zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedením. Správné vyjádření emocí může vést k lepšímu porozumění a spolupráci.
- c) Vztahy – Emoce hrají roli v budování vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Když se lidé cítí podporováni a oceněni, mohou být v práci spokojenější a více se angažovat.

- d) Konflikt – Emoce mohou být také zdrojem konfliktu v pracovním prostředí. Když se emoce negativní, jako je hněv, frustrace a stres, stávají příliš intenzivní, mohou vést k nedorozuměním a konfliktům.
- e) Zdraví – Negativní emoce mohou mít škodlivý vliv na zdraví zaměstnanců a mohou vést k vyhoření. Zaměstnavatelé by měli být citliví na to, jak se jejich zaměstnanci cítí a snažit se minimalizovat stres a negativní emoce v pracovním prostředí. (6)

Zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci by měli být schopni rozpoznat a správně reagovat na emocionální potřeby svých zaměstnanců, aby se dosáhlo efektivnější komunikace, spokojenosti a lepšího výkonu. (38)

Emoce mohou mít velký vliv na pracovní výkon. Pozitivní emoce, jako je nadšení, radost a spokojenost, mohou vést k lepšímu výkonu a většímu nasazení zaměstnanců, jelikož budou mít větší motivaci pro práci. Naopak negativní emoce, jako je stres, frustrace a hněv, mohou mít negativní dopad na pracovní výkon a produktivitu. Například, když se zaměstnanec cítí podporován a oceněn, může to zvýšit jeho motivaci a angažovanost v práci. Na druhé straně, když se cítí ignorován nebo nerespektován, může to vést k demotivaci a snížení výkonu. (43)

Negativní emoce také mohou vést k narušení koncentrace a snížení produktivity. Například, když se zaměstnanec cítí velmi stresovaný, může mít potíže s koncentrací na svou práci a splnění svých pracovních povinností. Stejně tak, když se zaměstnanec cítí frustrovaný, může to vést ke zbytečným chybám v práci. (44)

Vztahy s kolegy a vedením také hrají důležitou roli v tom, jak se zaměstnanci cítí v práci a jaký mají pracovní výkon. Když jsou vztahy pozitivní a podporující, mohou zaměstnanci být spokojenější a více se angažovat v práci. Naopak, když jsou vztahy napjaté nebo konfliktní, může to vést k demotivaci a snížení výkonu. (44)

Z toho vyplývá, že je důležité brát v úvahu emoce zaměstnanců a pracovat na budování pozitivního pracovního prostředí, které podporuje spokojenost, motivaci a vysoký pracovní výkon.

## 2.3.2 Potlačení emocí v pracovním prostředí

Potlačování emocí v pracovním prostředí může mít negativní dopad na výkon a zdraví zaměstnanců, a také na celkovou produktivitu firmy. Zaměstnanci se mohou cítit pod tlakem, pokud musí potlačovat své emoce, což může vést k neuspokojivým mezilidským vztahům a nedostatku spolupráce v týmu. (42)

Kromě toho může potlačování emocí vést k riziku vyhoření, což může mít vážné následky pro zdraví a pracovní výkon zaměstnanců. Pokud zaměstnanec není schopen řídit své emoce a efektivně s nimi pracovat, může to vést k neefektivní komunikaci, špatným rozhodnutím a ztrátě motivace. (45)

Je tedy důležité, aby pracovní prostředí podporovalo otevřenou a zdravou komunikaci a aby byly zaměstnancům poskytnuty nástroje, jak správně pracovat s emocemi. To zahrnuje poskytování prostoru pro vyjádření emocí, jako je například zřízení terapeutických skupin nebo mentoringových programů. Dále mohou být užitečné kurzy pro rozvoj emoční inteligence a pro zlepšení komunikačních schopností.

Vedení firmy má také zodpovědnost zajistit, aby zaměstnanci měli přístup k podpoře, jako jsou zaměstnanecké asistenční programy a zdravotnické služby. Tato podpora může pomoci zaměstnancům správně řídit své emoce a vyrovnávat se s náročnými situacemi.

Celkově je tedy důležité, aby firmy byly citlivé k emocím svých zaměstnanců a aby vytvářely pracovní prostředí, které podporuje otevřenou a zdravou komunikaci. Správné řízení emocí v pracovním prostředí může pomoci zlepšit výkon zaměstnanců a zvýšit produktivitu firmy, a to v důsledku lepší spolupráce v týmu a lepšího využití talentů a schopností jednotlivců.

### 2.3.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření (burnout) je stav emocionálního, mentálního a fyzického vyčerpání, který se může objevit u lidí, kteří dlouhodobě prožívají stresové situace v práci, péči o blízké, či jiných oblastech života. Dále může být definován jako dlouhodobou reakci na chronické emocionální a interpersonální stresory v zaměstnání a je zde definováno třemi dimenzemi: vyčerpáním, cynismem a pocitem neúčinnosti. Tento syndrom může postihnout kohokoliv, kdo se cítí přetížený, nevyrovnaný a bezmocný vůči požadavkům, kterým čelí. (46)

Hlavní příznaky syndromu vyhoření zahrnují:

- a) Emocionální vyčerpání – pocit únavy a vyčerpání, který se projevuje neschopností cítit emoce, apatii a pocitem bezmoci.
- b) Snížená pracovní výkonnost – snížená schopnost koncentrace, vyčerpání, pocit, že se nedostatečně daří splnit pracovní úkoly, ztráta nadšení a motivace.
- c) Depersonalizace – tendence odosobnit se od ostatních, vznik cynismu, kritičnosti a chladného postoj k ostatním. (47)

Syndrom vyhoření může mít vážné následky pro fyzické a duševní zdraví jedince. Může vést k depresi, úzkosti, snížené imunitě a mnoha dalším zdravotním problémům. Pro pracovní prostředí znamená tento syndrom vyšší fluktuaci zaměstnanců, snížení produktivity a nárůst nákladů na zdravotní péči. (45)

Prevence a léčba syndromu vyhoření zahrnuje zlepšení pracovního prostředí, aby zaměstnanci měli pocit podpory a uznání, snížení pracovní zátěže, zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, poskytnutí podpory a zdrojů pro zvládání stresu a včasná intervence v případě, že se u jedince objeví příznaky vyhoření. (48)



## 2.3.4 Syndrom odcizení

Odcizení v práci (*alienation*) je stav, kdy zaměstnanec ztrácí smysluplnost, identitu a kontrolu nad svou prací a cítí se v ní izolovaný a odtržený od reality. Tento stav může být důsledkem neuspokojivých pracovních podmínek, nedostatečné motivace, nedostatku uznání, stereotypu, nadměrného tlaku a neadekvátní komunikace. (49)

Hlavní příznaky odcizení v práci zahrnují:

- a) Nedostatek smyslu a účelu v práci – zaměstnanec se necítí být součástí projektu, což vede k pocitu, že jeho práce nemá žádný smysl.
- b) Nedostatek kontroly – zaměstnanec se cítí být ovládán a omezován svou prací, což může vést k pocitu bezmocnosti.
- c) Izolace – zaměstnanec se necítí být součástí týmu a necítí se být zapojený do rozhodovacích procesů.
- d) Dehumanizace – zaměstnanec je vnímán pouze jako produktivní faktor a nejedná se s ním jako s jedincem. (50)

Odcizení v práci může vést k demotivaci, snížení výkonnosti, zvýšené fluktuaci zaměstnanců a dalším negativním vlivům na zaměstnance i organizaci. Pro prevenci odcizení v práci je důležité poskytnout zaměstnancům smysluplné úkoly, podporovat jejich rozvoj a zapojení do rozhodování, poskytnout dostatek zpětné vazby a uznání a zajistit přátelské a podpůrné pracovní prostředí. (50)

## 3 Empirická část

Empirická část této studie byla prováděna pomocí kvalitativního výzkumu založeného na polostrukturovaných rozhovorech. Cílem bylo podrobněji porozumět, jaké role hrají emoce, pracovní prostředí, komunikace a způsoby práce s emocemi v kontextu pracovního života jednotlivých respondentů. Tento výzkum si klade za úkol identifikovat, jaké faktory ovlivňují vnímání a projev emocí v pracovním prostředí, jaký vliv mají tyto faktory na pracovní výkony a celkovou spokojenost jednotlivců, a také jakými způsoby se jednotlivci snaží řešit situace spojené s emocemi ve své pracovní činnosti.

Metodologie kvalitativního výzkumu byla pečlivě strukturována, aby umožnila hloubkovou analýzu respondentů. Výzkumný vzorek byl vybrán z konkrétního prostředí firmy, přičemž byla zohledněna různorodost pracovních pozic, zkušeností a úrovně odpovědnosti. Výzkum byl také omezen určitými faktory, které budou dále diskutovány, aby bylo možné lépe pochopit hranice a omezení této studie.

Následující část této empirické analýzy bude zaměřena na podrobnou analýzu dat získaných během rozhovorů. Tato analýza bude rozdělena do několika klíčových oblastí, včetně emocí, pracovního prostředí, komunikace a způsobů práce s emocemi u daných pracovníků. Tyto oblasti byly zvoleny na základě teoretického rámce a jsou klíčovými faktory pro pochopení vztahu mezi emocemi a pracovním prostředím. Ve zbytku této práce budeme analyzovat hlavní zjištění v těchto klíčových oblastech, což nám umožní lépe porozumět vlivu emocí na pracovní život a nabídnout relevantní závěry a doporučení pro zlepšení pracovního prostředí a emocionální inteligence jednotlivců.

V kapitole je také vysvětleno, jak byl výzkum navržen, jak byli respondenti vybráni a jakým způsobem byly rozhovory strukturovány. Tato část zahrnuje i diskuzi o výzkumném vzorku a významné omezení výzkumu.

## 3.1 Metodologie výzkumu

V kapitole metodologie výzkumu budeme detailně popisovat naše výzkumné postupy a strategie pro sběr a analýzu dat. Dále budeme diskutovat o významu kvalitativního přístupu v kontextu naší práce a jaké přínosy nám tato metodologie přináší pro dosažení našich cílů v porozumění emocím v pracovním prostředí.

Zabývá se především popisem výzkumného přístupu, který je založen na kvalitativním výzkumu, jako vhodné metody pro zkoumání emocí v pracovním prostředí. Jsou vysvětleny různé přístupy, jako je fenomenologie, grounded theory nebo interpretativní analýza, které lze použít při provádění kvalitativního výzkumu emocí. Dále jsou prezentovány důvody, proč je kvalitativní přístup vhodný pro porozumění subjektivním prožitkům a projevům emocí, které se vyskytují v pracovním prostředí.

Důvody pro zvolení kvalitativního přístupu jsou mnohoznačné. Pracovní prostředí je nabitým emocemi a složitými interakcemi mezi lidmi. Tyto aspekty jsou často těžko kvantifikovatelné, a proto je vhodné použít přístup, který nám umožní lépe porozumět významu emocí v životě jednotlivců v jejich reálném prostředí. Kvalitativní výzkum nám také umožní získat hluboké vhledy, které by mohly být ztraceny v rámci kvantitativní analýzy.

### 3.1.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum využívají nejvíce výzkumníci v sociálních a psychologických vědách, které se zabývají lidským chováním a fungováním. (51)

Výsledku kvalitativního výzkumu se nedosahuje statistickými metodami nebo jinými kvantifikačními metodami, spíše nematematickými analytickými postupy. Zaměřuje se na porozumění lidských zkušeností a vnímání. Používá se často k bádání v oblasti subjektivních zkušeností lidí, jejich motivacích a postojích. Vyznačuje se důrazem na detailní popis a interpretaci jevů, přitom využívá metody pozorování, rozhovory, analýzu dokumentů nebo reflexe výzkumného subjektu. (51)

Mezi výhody tohoto výzkumu patří hlubší a bohatší informace o zkoumaném jevu, umožňuje nám porozumět kontextu, v němž se jev vyskytuje a popsat složité a subjektivní zkušenosti respondentů. Výzkumník může rychle reagovat na nové informace a upravit své přístupy během výzkumu, díky pružnosti a interaktivitě výzkumné metody. (52)

Do nevýhod výzkumu řadíme omezené zobecňování výsledků, jelikož výsledky nelze aplikovat na celou populaci, kvůli menšímu rozsahu vzorku a jedná se o specifický zkoumaný jev. Také se jedná o náročnější analýzu, kdy je potřeba vynaložit mnoho času a mít zkušenosti a znalosti daného tématu. Dojít může také k subjektivitě a zkreslení ze strany výzkumníka, zejména při interpretaci dat a při výběru respondentů. (52)

Ke sběru dat se u kvalitativního výzkumu využívají rozhovory s vybranými respondenty. Rozhovory mohou probíhat s širokou škálou pracovníků z různých pozic a úrovní ve vybrané firmě. Výběr účastníků rozhovorů byl prováděn na základě specifických kritérií, jako je délka zaměstnání, demografické charakteristiky a možná další relevantní hlediska. Cílem bylo získat reprezentativní vzorek pracovníků, který umožní pokrýt různé perspektivy a zkušenosti s emocemi v pracovním prostředí. Důkladně připravené rozhovory poskytly prostor pro detailní a kontextuální zkoumání emocionálního prožívání, projevy a jejich vztah k pracovnímu prostředí. (51)

Pro účely této diplomové práce byl využit polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje předem připraveným seznamem otázek, které mají být zodpovězeny, ale zároveň je zde značná flexibilita v průběhu na prohloubení dotazů dle potřeby výzkumníka. Seznam otázek využitých pro výzkum této diplomové práce je uveden níže a v příloze 2 a v příloze 3.

Během rozhovoru byla potřeba aktivního naslouchání a reagování na odpovědi respondentů. Výzkumník reagoval kladením následných otázek, které mohou přinést nové a důležité informace.

Důležitým aspektem sběru dat je respektování etických pravidel, jako ochrana soukromý a důvěrnost respondentů. Výzkumník respondenta před samotným rozhovorem informuje respondenta o účelu výzkumu, o zajištění jeho anonymity a o možnosti odmítnout se na výzkumu podílet nebo ukončit rozhovor kdykoliv by to uznal za vhodné. V rámci splnění těchto kritérií každý z respondentů dostal k přečtení a následnému podpisu dokument Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následným využitím pro účely diplomové práce Role emocí v pracovním prostředí viz. příloha 1.

Pro každý rozhovor byly stanoveny specifické otázky, jejichž cílem bylo reflektovat hlavní výzkumný dotaz. Otázky byly zaměřeny na to, jak pracovníci firmy a manažeři vnímají roli emocí v pracovním prostředí.

Každý rozhovor trval 30-60 minut a byl nahráván na diktafon. Respondenti byli informováni o účelu výzkumu a o tom, že rozhovory byly nahrávány.

Po dokončení rozhovorů byly nahrávky transkribovány a následně analyzovány. Analýza zahrnovala kategorizaci a interpretaci získaných dat, s cílem odpovědět na výzkumný dotaz.

### **3.1.1.1 Zakotvená teorie**

Jedná se o teorii, která je induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. Je tedy zjištěna, utvářena a prozatím ověřena shromažďováním údajů a analýzou údajů výzkumu. (51)

Celkově řečeno, zakotvená teorie je cenným nástrojem pro výzkumníky, kteří se zajímají o lidské chování, vnímání a rozhodování. Pomáhá jim lépe porozumět tomu, jak jsou lidé zapojeni do svého okolního prostředí a jakým způsobem jsou jejich myšlenky a akce ovlivněny kontextem, ve kterém žijí. (51)

Diplomová práce se snaží indukovat, jaké jevy nejvíce ovlivňují psychickou pohodu na pracovišti, jaká je všeobecná nálada pracovníků v pracovním prostředí, co je nejvíce dostává do stresových situací a nabídne doporučení pro zlepšení pro danou průmyslovou firmu.

### **3.1.1.2 Fenomenologie**

Fenomenologie je filozofická metoda a perspektiva, která se zaměřuje na zkoumání a popis lidské zkušenosti a vnímání světa tak, jak je prožívána přímo subjektem. Tento přístup se snaží porozumět věcem a jevům tak, jak se jeví ve své jedinečnosti a autentičnosti, bez zaujatosti, předsudků nebo teoretických předpokladů. (53)

Základními cíli fenomenologie jsou:

1. Deskripce: Popisovat a analyzovat subjektivní zkušenosti a vjemy lidí, jak jsou vnímány bez toho, aby se přidávaly interpretace nebo hodnocení.
2. Intencionalita: Studovat strukturu lidského vědomí, která je zaměřena na objekty vnějšího světa a zároveň odráží vnitřní mentální procesy.
3. Epoché: Fenomenologie klade důraz na suspendování předsudků a předpokladů, tzv. epoché, aby mohla objevovat a popisovat věci tak, jak se jeví v samotné zkušenosti.
4. Empatie: Snaha vcítit se do zkušenosti jiných lidí, aby bylo možné lépe porozumět jejich perspektivě a vnímání. Empatie zahrnuje nejen schopnost rozpoznat a identifikovat emoce druhých, ale také schopnost reagovat na tyto emoce s porozuměním, soucitem a bezúčelným soudnictvím. (53)

Všechny tyto prvky jsou potřebné pro zkoumání dané výzkumné otázky, z rozhovorů se výzkumník snaží porozumět fungování firemní kultury bez jakékoliv přechozí zkušenosti, porozumět, jak se zaměstnanci ve firmě cítí a jakými způsoby ovlivňuje jejich práci a vzájemné vztahy. (54)

### **3.1.1.3 Interpretační analýza**

Interpretační analýza je přístup výzkumu a analýzy, který se používá ve vědeckých, společenských a humanitních oborech, jako je sociologie, antropologie, psychologie, literární teorie a dalších. Cílem interpretační analýzy je porozumět významům a interpretacím, které jednotlivci nebo skupiny lidí přiřazují konkrétním jevům, textům, událostem, či kulturním prvkům. (54)

Klíčové rysy interpretační analýzy zahrnují:

- Významy a interpretace: Zaměřuje se na to, jak lidé interpretují a přiřazují významy svým zkušenostem, komunikaci, a prostředí. Zkoumá, jaká je subjektivní perspektiva jednotlivců a jakým způsobem utvářejí smysluplné vazby k okolnímu světu.
- Kvalitativní data: Interpretační analýza často pracuje s kvalitativními daty, jako jsou rozhovory, deníky, texty, obrazy nebo jiná umělecká díla. Tyto materiály umožňují zkoumat podrobnosti a kontexty, které jsou důležité pro porozumění subjektivních interpretací.
- Reflexivita a iterativní přístup: Interpretace nejsou objektivní fakta, ale závisí na pozici a kontextu badatele. Proto interpretační analýza klade důraz na reflexivitu a uvědomění si vlastních předsudků a přístupů. Proces analýzy může být iterativní, zahrnující postupné prohlubování a ověřování interpretací.
- Teorie a kontext: Interpretace jsou často zasazeny do širšího teoretického rámce nebo kontextu, což umožňuje lépe porozumět podstatě zkoumaných jevů a jejich vztahu k jiným faktorům. (54)

Interpretační analýza se často používá v kvalitativním výzkumu, který se snaží zachytit složitost lidského chování, postojů, a kultury. Tento přístup umožňuje vyvíjet hlubší porozumění lidským zkušenostem a obohacuje naše znalosti o různých aspektech lidského života a společnosti. (51)

Interpretativní analýza má široké uplatnění v sociologii, antropologii, psychologii, vzdělávání, lékařství a dalších oborech. Tento přístup je vhodný pro studium komplexních a víceznačných fenoménů, které vyžadují hluboké porozumění a interpretaci. (51)

### 3.1.2 Vnější prostředí dané firmy

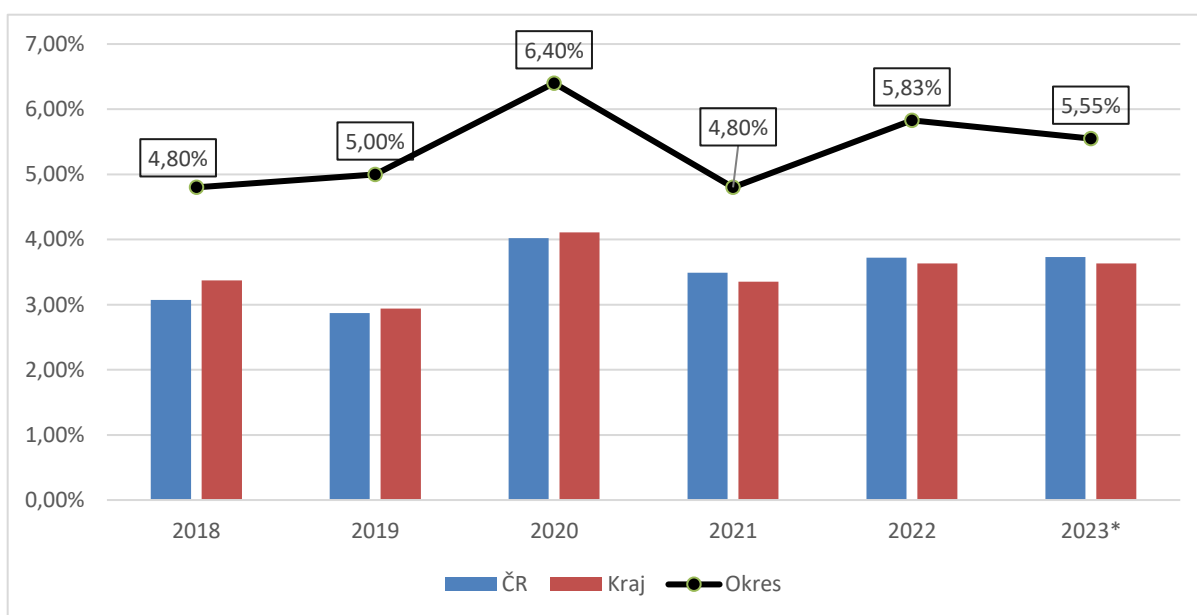
Okres Jeseník, kde daná firma sídlí, se vyznačuje vyšší nezaměstnaností oproti ostatním okresům daného kraje, i celkové obecné míře v ČR, viz tabulka 1 a graf 1.

	ČR	Olomoucký kraj	Okres Jeseník
2018	3,07%	3,37%	4,80%
2019	2,87%	2,94%	5,00%
2020	4,02%	4,11%	6,40%
2021	3,49%	3,35%	4,80%
2022	3,72%	3,63%	5,83%
2023*	3,73%	3,63%	5,55%

\*k 30.3.2023

**Tabulka 1 Obecná míra nezaměstnanosti České republiky, Olomoucký kraj, okres Jeseník v letech 2018–2023**

Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSZU



**Graf 1. Porovnání obecné míry nezaměstnanosti České republiky, Olomouckého kraje a okresu Jeseník v letech 2018–2023**

Zdroj: vlastní zpracování, data z ČSZU



Tato skutečnost je důležitá pro náš výzkum z hlediska pochopení dalších vlivů u zaměstnanců. Může se zde projevit nátlak a nutnost zůstat na pracovní pozici z důvodu nejistoty nalezení následného pracovního uplatnění.

V tomto kontextu může menší konkurence na trhu práce vést k menší motivaci zaměstnavatelů pro zlepšování pracovního prostředí a hledání nových způsobů uspokojování potřeb zaměstnanců. Tento aspekt také může vést k potenciálnímu snížení celkové pracovní spokojenosti, což může mít negativní dopad na produktivitu a loajalitu zaměstnanců. Může to vést k stagnaci v oblasti inovací ve firmách a k nedostatečnému zapojení zaměstnanců do procesů rozhodování a vývoje firmy.

Z dlouhodobého hlediska by však firmy měly být opatrné, aby se nenechaly unést touto krátkodobou výhodou. Trh práce je proměnlivý a velikost konkurence se může změnit. Zaměstnavatelé by tedy měli být flexibilní a přizpůsobití těmto změnám.

### 3.1.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek je určitá podmnožina jedinců nebo prvků vybraná z celkové populace, která má být studována. Tato podmnožina je pečlivě vybrána za účelem reprezentativně zastoupit různé charakteristiky a vlastnosti populace, aby umožnila výzkumníkům získat relevantní a důvěryhodná data pro své studie a analýzy. Cílem výzkumného vzorku je minimalizovat zkreslení a zajistit, že výsledky získané z analýzy vzorku lze obecně aplikovat na celou populaci. (53)

Výzkumný vzorek byl složen ze 7 pracovníků, kteří byli vybráni pro účast v rozhovoru. Všichni tito pracovníci jsou zaměstnáni v dané průmyslové firmě, která je umístěna v odlehlejší oblasti s omezenou konkurencí na trhu práce. Všichni pracovníci mají pracovní místo v kancelářích a jsou v pravidelném kontaktu s dalšími osobami (interními i externími) prostřednictvím e-mailů nebo osobních setkání.

Naše výběrová strategie zahrnovala specifický vzorek sedmi pracovníků zaměstnaných v kancelářích dané průmyslové firmy, která působí v odlehlejší oblasti s omezenou konkurencí na trhu práce. Tento úzký výběr byl úmyslný, jelikož jsme chtěli získat perspektivu na jejich pracovní prostředí, které je odlišné od prostředí pracovníků ve výrobě, a to kvůli jejich častému kontaktu s interními i externími osobami, a to jak prostřednictvím e-mailové komunikace, tak osobních setkání.

Cílem tohoto výzkumu bylo získat specifické informace o pracovním prostředí daných pracovníků, s důrazem na komunikaci, emoční prožitky a interakce mezi kolegy a dalšími subjekty. Daní pracovníci jsou charakterizováni jedinečnou perspektivou a zkušenostmi, které se liší od pracovníků v jiných prostředích, jako jsou například pracovníci ve výrobě.

Byli provedeny kvalitativní rozhovory s touto omezenou, avšak významnou vzorkovou skupinou pracovníků, z důvodu lepšího porozumění jejich potřebám, výzvám a možným zlepšením v pracovním prostředí. Tímto způsobem jsme získali hlubší porozumění k jejich postojům, názorům a zkušenostem ohledně emocí, komunikace a stresu na pracovišti.

Významným prvkem výzkumu bylo také zahrnutí pracovníků z managementu této firmy. Jejich účast poskytla ucelenější a komplexnější perspektivu na daný problém a jeho řešení v dané firmě z pohledu managementu.

Důležitým faktorem je také spolupráce těchto pracovníků s externími klienty, kteří mohou pozitivně i negativně ovlivňovat náladu a pocity pracovníků. Tímto byly získané informace o vlivu externích vztahů na pracovní prostředí této specifické skupiny.

Komunikace s externími klienty hraje klíčovou roli v tom, jak pracovníci prožívají svou práci. Kvalitní komunikace, respekt a transparentnost ve vztahu k klientům pozitivně ovlivňují pracovní prostředí a vzájemné vztahy.

### 3.1.4 Limitace výzkumu

Výzkum je limitovaný několika faktory:

1. Malý vzorek respondentů: Může být ovlivněna obecnost výsledků a znemožněna generalizace nalezených závěrů na širší populace nebo na jiné průmyslové firmy.
2. Účast jen několika respondentů: Neúčastnili se všechny oddělení dané firmy, což může mít za následek zkreslení výsledků na základě zkušeností vybraných pracovníků.
3. Omezený geografický kontext: Průmyslová firma se nachází v odlehlejší oblasti s malou konkurencí na trhu práce. Toto omezení geografického kontextu může ovlivnit univerzálnost a obecnost zjištěných výsledků, jelikož situace a podmínky v jiných regionech mohou být odlišné.
4. Skupina zaměstnanců v kancelářích: Výzkumný vzorek se zaměřuje pouze na pracovníky z kancelářského prostředí, což může omezit zahrnutí perspektiv a zkušeností jiných pracovníků, kteří pracují v jiných oborech nebo na jiných pozicích.
5. Možnost zkreslení odpovědí: V rozhovorech s pracovníky by mohlo dojít ke zkreslení odpovědí kvůli sociálním očekáváním nebo obavám ohledně zachování anonymity. To může ovlivnit objektivitu a spolehlivost získaných dat.
6. Jedna firma: Výzkum se zaměřuje na jednu konkrétní průmyslovou firmu. Výsledky mohou být ovlivněny specifickými charakteristikami této firmy a nelze je zobecnit na celý průmysl.

S ohledem na výše uvedené limity by bylo vhodné brát získané výsledky a závěry s určitou opatrností a zvážit jejich aplikaci v širším kontextu. Pro další výzkum je potřeba rozšířit vzorek na větší počet firem nebo odvětví a zahrnout různorodé zaměstnance, aby byla dosažena vyšší obecnost a spolehlivost výsledků.

## 3.2 Analýza dat

Kapitola Analýza dat přináší hlubší pohled na získané informace z rozhovorů se zaměstnanci firmy. Tato část naší studie si klade za cíl analyzovat a interpretovat názory, zkušenosti a pocity pracovníků týkající se pracovního prostředí, přičemž se zaměřuje zejména na psychologický aspekt. Významným tématem je rovněž hodnocení komunikace a spolupráce mezi samotnými zaměstnanci, které byly pozitivně vnímány.

Z rozhovorů se zaměstnanci firmy vyplynulo, že jejich názory ohledně pracovního prostředí, zejména v psychologické oblasti, byly spíše neutrální až negativní. Zaměstnanci však pozitivně hodnotili komunikaci a vzájemnou spolupráci mezi sebou. Pociťovali důvěru a porozumění mezi blízkými spolupracovníky, což jim umožňovalo úspěšně řešit konflikty a podporovat se navzájem, jak v pracovním prostředí, tak i v mimo pracovní činnosti.

Několikrát byla zmiňována kritika ohledně komunikace na různých úrovních organizační struktury. Zaměstnanci vyjádřili potřebu lepšího sdílení informací, jasnosti a transparentnosti ze strany vedení společnosti. Tato zpětná vazba ukazuje na důležitost aktivní role vedení ve vytváření pozitivního pracovního prostředí a péči o emoční stabilitu zaměstnanců.

V následujících částech kapitoly budeme podrobněji analyzovat jednotlivé aspekty, které byly zmiňovány, a budeme hledat možnosti, jak tyto závěry mohou být interpretovány a využity ke zkvalitnění pracovního prostředí a emoční stability pracovníků. Naším cílem je identifikovat klíčové oblasti, kde lze provést zlepšení, a navrhnout konkrétní kroky pro lepší podporu pracovníků v jejich pracovním prostředí.

### 3.2.1 Emoce

Každý jedinec je jinak emočně disponován a dle toho reaguje na různé situace odlišně. Dotazovaní pracovníci vykazovali různou míru citlivosti v prožívání emocí, stejně jako míru resistance vůči stresu. Až na jednu výjimku se všichni respondenti shodli, že se považují za osoby „emocionální“ až „velmi emocionální“, přičemž se většinou snaží své emoce do jisté míry ovládat ve snaze předejít konfliktům. Pouze jedna z dotazovaných prohlásila, že si v zaměstnání emoce vůbec nepřipouští, neboť rozlišuje emocionální vnímání v osobním a pracovním životě.

Co se týče odolnosti ve stresových situacích, i zde můžeme najít mírné rozdíly. Dva respondenti považují stres za pozitivní faktor, který je motivuje k lepším pracovním výkonům. Další jsou si vědomi, že stres má na jejich práci jistý vliv, zejména při řešení nějakých složitějších problémů, nicméně se dá říci, že všichni dotazovaní zvládají stresové situace relativně dobře. Jedna z dotazovaných nicméně připouští, že pod tlakem více chybuje.

### 3.2.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí jako klíčový faktor pro produktivitu, spokojenost a celkový úspěch v práci hodnotí respondenti převážně pozitivně, alespoň co se formální stránky týče. Velice kladně například reagovali na zlepšení pracovního prostředí ve smyslu nového vybavení kanceláří. V několika případech však zazněla připomínka, že přítomnost více než dvou pracovníků v jedné kanceláři působí rušivě a na práci je málo klidu. Pracovníci také postrádají nějakou odpočinkovou místnost, kuchyňku, místo, kde by si mohli krátce oddechnout, uvolnit napětí, v klidu se najíst, vyřídit soukromý hovor.

S rozhovorů s managementem vyplynulo, že mnohdy o daných požadavcích již byli obeznámeni, ale jelikož se v daném pracovním prostředí nerozlišuje výrobní a kancelářské pracovní prostředí, je horší tyto změny uskutečnit a pracovníci managementu na to již nemají dostatečnou časovou kapacitu.

Po vztahové stránce je pracovní prostředí hodnoceno také převážně kladně, zejména co se týče vztahů mezi kolegy na stejné úrovni. K tomu přispívá menší fluktuace mezi kolegy a stabilita personálu, kdy jsou pracovníci na sebe zvyklí a důvěra a vztahy mezi nimi je hlubší.

Vzájemné vztahy na pracovišti považují za velice důležité všichni dotazovaní, někteří dokonce aktivně přispívají k vytváření pohodové atmosféry, nicméně dva respondenti udržují vztahy ke kolegům na pracovišti na striktně formální úrovni a například vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou spíše chladné a neosobní, což prohlubuje vzájemnou nedůvěru mezi jednotlivými úrovněmi řízení.

Respondenti si také často stěžovali na mnohdy nejasnou organizační strukturu, kdy není zřejmé rozdělení kompetencí nebo odpovědnosti. Jedna z dotazovaných uvedla, že má prakticky dva nadřízené, přičemž jí není zcela jasné, komu se za svou práci vlastně zodpovídá. Komunikace ze strany jejího přímého nadřízeného je prakticky nulová, to je pro ni velice stresující a má to negativní vliv na produktivitu její práce.

### 3.2.3 Komunikace

Jednou z nejkritizovanějších oblastí v rámci všech rozhovorů byla komunikace. Mezi kolegy navzájem probíhá komunikace bez větších problémů, což souvisí s poměrně dobrými osobními vztahy, i s tím, že pro vzájemnou spolupráci považují respondenti komunikaci za klíčovou. Většina preferuje osobní kontakt před jinými formami komunikace v závislosti na míře emocionální vyrovnanosti. Jedna z dotazovaných si je dokonce natolik vědoma svých sklonů k afektovanému jednání, že raději upřednostňuje písemnou formu komunikace před osobním setkáním.

I když i mezi pracovníky na stejné úrovni také občas dochází k problémům, pramenícím z laxního přístupu k předávání relevantních informací, za nejpodstatnější považují všichni dotazovaní (kromě zástupců managementu) naprosto nedostatečnou komunikaci ze strany nadřízených.

V období pandemie Covidu-19 byly zrušeny pravidelné porady pracovních týmů a ty už nebyly obnoveny. Přitom všichni dotazovaní uvedli, že při řešení zejména složitějších problémů upřednostňují osobní komunikaci. Bez možnosti pravidelných setkání se komunikace značně komplikuje a efektivita spolupráce se snižuje. Absence kolektivních kontaktů může vést k rozdrobení pracovních týmů s negativním vlivem na produktivitu a celkové výsledky.

Zástupci vedení společnosti se naopak scházejí denně, ovšem jejich podřízení nemají k výstupům z porad prakticky žádný přístup a valná většina důležitých informací se k nim buď nedostane vůbec, nebo se značným zpožděním. Například nové projekty či inovace nejsou komunikovány napříč dotčenými odděleními, nejsou nastaveny priority, zaměstnanci mají jen malé povědomí o politice společnosti, zápisy z porad nejsou přístupné. Všechny tyto aspekty přispívají ke vzniku stresujících situací a napětí.

Mírné rezervy v komunikaci vidí i zástupci managementu, ovšem za příčinu problematice komunikace považují především jistou odtažitost a vzájemnou nedůvěru mezi jednotlivými provozními úseky a odděleními. Nejde tedy podle nich o pochybení vedení, ale o problematický charakter mezilidských vztahů, které nemohou ovlivnit.

Další vlna kritiky se snesla na nedostatečnou nebo zcela chybějící zpětnou vazbu ze strany nadřízených. Jednou ročně probíhá pravidelné setkání vedoucích se zaměstnanci za účelem zhodnocení uplynulého roku, tyto pohovory však pracovníci považují pouze za formalitu vyžadovanou v rámci nastaveného systému řízení a nepřikládají jim valný význam. Nedostatek zpětné vazby přitom může vést v konečném důsledku k přijímání chybných rozhodnutí a vzniku dalších konfliktů.

Jedna z respondentek vykazala jistou dávku asertivity a o zpětnou vazbu si neváhá sama říct. Zástupci managementu shodně uvádějí, že vzhledem k tomu, že jsou v neustálém kontaktu, zpětná vazba je prakticky okamžitá a nevidí zde tedy problém.

Negativní a pozitivní zpětná vazba by měly být v rovnováze, jedna z dotazovaných však uvedla, že pokud už se setká se zpětnou vazbou, jedná se zásadně o kritiku. Další tři respondenti vyjádřili přání být alespoň občas za svou práci pochváleni. Nedostatek zpětné vazby či přílišná kritika zde působí značně demotivačně a také jiné zdroje motivace hledali respondenti jen velmi obtížně.

### 3.2.4 Práce s emocemi

Hlavní pracovní činností všech respondentů je komunikace na všech úrovních. Je to psychicky mnohdy velmi náročná práce (v závislosti na odolnosti daného pracovníka), a když připočteme problémy související s nedostatky v interní komunikaci, občasný diskomfort ve formě nedostatku soukromí a chybějící motivaci, je jasné, že je práce musí nutně ovlivňovat v emocionální rovině.

Dotazovaní jsou si toho vědomi a mají snahu sami pečovat o své duševní zdraví. Volí k tomu různé cesty; nejčastěji uvádějí jako způsob relaxace pobyt v přírodě a procházky, sport, nebo i spánek či pobyt ve společnosti. Co se týče relaxace v pracovním prostředí, nemají zaměstnanci příliš mnoho možností. I když si chtějí dopřát jen krátký odpočinek, nemají k tomu fyzicky žádný vhodný prostor.

Chybí také nějaká důvěrná osoba, nejlépe jako pevná součást HR oddělení, se kterou by mohli pracovníci mluvit o osobnějším tématech, personální řízení vnímají respondenti jako neprofesionální. Dalším řešením by mohl být firemní psycholog. Z rozhovorů se zástupci managementu však vyplývá, že vedení se zaměřuje spíše na zlepšování fyzického pracovního prostředí.

Zaměstnanci často vykazovali známky vyhoření a odcizení od firmy. Zdá se, že dlouhodobé ignorování jejich potřeb v pracovním prostředí vedlo k postupnému ztracení zájmu o cíle a strategie firmy. Mnozí z nich zadržují své emoce a pocity v práci a raději je ventilují pouze mezi blízkými kolegy. Přestože jsou obvykle otevření a temperamentní, zdá se, že se stávají více uzavřenými vůči společnosti.



Celkově lze z rozhovorů dedukovat, že zaměstnanci potřebují zlepšení v oblasti komunikace, delegace odpovědností a poskytování důvěrné podpory. Náprava těchto nedostatků by mohla vést k výraznému zlepšení pracovního prostředí a posílení angažovanosti zaměstnanců ve firmě.

## 4 Závěry a doporučení

Během rozhovorů bylo zřejmé, že mnozí zaměstnanci projevují známky vyhoření a odcizení ve vztahu k firmě. Tato negativní nálada byla často spojena s dlouhodobým nedostatečným zohledněním jejich potřeb a požadavků v pracovním prostředí. Mnozí z vybraných pracovníků měli dojem, že do práce docházejí pouze odpracovat stanovených 8 hodin a že již postupně ztrácejí zájem o cíle a strategie firmy.

Tato situace by mohla být důsledkem nedostatečného zapojení zaměstnanců do procesů rozhodování, nedostatečného respektování jejich názorů a připomínek, a celkově nedostatečné péče o jejich psychologický a emocionální stav ve firmě. Zaměstnanci mohou mít pocit, že jejich snahy a příspěvky nejsou dostatečně oceněny a že se věci nevyvíjejí tak, jak by si přáli.

Dlouhodobé ignorování zaměstnanců a jejich potřeb vede k postupnému ztrácení jejich motivace a zapálení. Tito zaměstnanci se stávají pasivními pozorovateli místo aktivních účastníků. Ztrácí důvěru v management a vnímají firmu spíše jako místo, kde si vydělávají peníze a plní povinnosti, ale bez pocitu vnitřního naplnění nebo smyslu.

Aby se předešlo dalšímu prohlubování tohoto negativního trendu, je důležité, aby management a vedení firmy začali aktivněji komunikovat se zaměstnanci a zapojili je do procesu rozhodování.

Pracovníci ve svých rozhovorech často zdůrazňovali důležitost uklidnění emocí a uvolnění ve sportu, jako cestu, jak si odpočinout od pracovních výzev. Někteří z nich rádi navštěvují sportoviště nebo tráví čas v přírodě. Tato zkušenost může posloužit jako základ pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Firma by mohla navázat spolupráci se sportovišti, pořádat sportovní teambuildingové akce nebo poskytnout zaměstnancům benefity ve formě Multisport karet.

Jedním z doporučení je také stanovit jasnější povinnosti a kompetence jednotlivých pozic ve firmě, aby se minimalizovalo zbytečné křížení pravomocí a zmatek u zaměstnanců ohledně organizační struktury společnosti.

Kromě toho by firma měla investovat do kvalitního HR oddělení, které by se mělo zaměřit nejen na mzdové záležitosti, ale i na oblasti personalistiky a péče o zaměstnance. Vhodně organizované HR oddělení může podpořit zaměstnance v jejich rozvoji, řešení problémů a zlepšování pracovního prostředí.

Toto opatření by mohlo pomoci zaměřit se na psychologickou pohodu zaměstnanců: Firma by měla klást důraz na péči o duševní zdraví svých zaměstnanců. Poskytnutí psychologické podpory, školení na téma zvládání stresu a vyhoření, implementace programů pro zlepšení pohody zaměstnanců by mohla přispět ke zvýšení jejich spokojenosti a angažovanosti.

Pro získání zpětné vazby a nápadů na zlepšení by firma mohla zavést pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců. Tento průzkum by měl být anonymní a zaměřen na názory zaměstnanců z různých oddělení. Získané informace by pak mohly posloužit jako cenný základ pro další kroky vedoucí ke zlepšení pracovních podmínek a atmosféry ve firmě.

Z rozhovorů bylo patrné, že někteří zaměstnanci by byli ochotni přehodnotit svůj postoj k firmě a aktivně přispět k vylepšení pracovních podmínek a komunikace. Je tedy důležité vytvořit prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci motivováni a povzbuzováni k aktivnímu zapojení a spolupráci.

Celkově je klíčové, aby firma poslouchala potřeby svých zaměstnanců a vytvářela prostředí, které podporuje jejich osobní i profesní rozvoj. Důležitým krokem je zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování, zlepšení komunikace a transparentnosti ve firmě a zajištění prostředí, kde se zaměstnanci cítí podporováni, respektováni a oceněni za své úsilí a příspěvky.

## 5 Seznam použité literatury

1. **Slaměník.** *Oxford studijní slovník: výkladový slovník angličtiny s českým překladem.* Oxford : Oxford University Press, 2010. ISBN 9780194306553.
2. **Hartl, Pavel.** *Stručný psychologický slovník.* Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1.
3. **Davidson, Richard J.** *The Emotional Life of Your Brain.* Avery : Hodder and Stoughton, 2013. ISBN:9781444708820.
4. **Barrett, L. F.** *How emotions are made: The secret life of the brain.* Boston : Mariner Books, 2017. ISBN 978-1-5098-3752-6.
5. **Davis, Kenneth L. a Panksepp, Jaak.** The brain's emotional foundations of human personality and the Affective Neuroscience Personality Scales. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews.* 2011, Sv. 35, 9.
6. **Goleman, Daniel.** *Emoční inteligence.* [překl.] Markéta Bílková. Praha : Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.
7. **Pláčková Šolcová, Iva.** *Emoce: regulace a vývoj v průběhu života : funkce a zákonitosti emocí, sociální a kulturní souvislosti, měření emocí.* Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5128-3.
8. **HOWARD, Pierce J.** *Příručka pro uživatele mozku: praktické informace a návody pro každodenní život.* [překl.] František Koukolík. Praha : Portál, 2005. SBN 80-7367-052-6..
9. **Sláměník, Ivan.** *Emoce a interpersonální vztahy.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1.
10. **Robert, P. Emotions.** A general Psychoevolutionary Theory. [editor] Klaus R. Scherer a Paul Ekman. *Approaches To Emotion.* London : Psychology Press:, 2014, stránky 197-219.

11. **Ekman, Paul.** *Odhalené emoce: naučte se rozpoznávat výrazy tváře a pocity druhých.* [překl.] Eva Nevrlá. Brno : Jan Melvil Publishing, 2015. ISBN 978-80-87270-81-3..
12. **Nákonečný, Milan.** *Základy psychologie.* Praha : Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
13. **Aron, Elaine.** *Vysoce citliví lidé a vztahy: jak se vyznat ve svých vztazích a zvládat je, když vás svět zahlcuje.* [překl.] Lucie Těšnovská. Olomouc : Fontána, 2022. ISBN 978-80-7651-111-8.
14. **DeCou, Christopher R., Comtois, Katherine Anne a Landes, Sara J.** Dialectical Behavior Therapy Is Effective for the Treatment of Suicidal Behavior: A Meta-Analysis. *Behavior Therapy.* 2019, Sv. 50, 1.
15. **Rusell, J. A. a Barrett, L. F.** Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion : Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology.* 76, 1999, stránky 805-819.
16. **Helus, Zdeněk.** *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.
17. *Digital intelligence as a partner of emotional intelligence in business administration.*, **Selcuk , Yeke.** 2023, Asia Pacific Management Review. ISSN 1029-3132.
18. **Blatný, Marek.** *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.
19. **Mattingly, Victoria a Kraiger, Kurt.** Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review.* 2019, Sv. 29, 2, stránky 140-155.
20. **Bariso, Justin.** *EQ, emoční inteligence v každodenním životě: aby emoce neškodily, ale pomáhaly : praktický průvodce emoční inteligencí.* [překl.] Kateřina Orlová. Praha : Metafora, 2019. ISBN 978-80-7625-052-9.
21. **Zákon.** č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a související předpisy. *Sbírka zákonů.*

22. **Palíšková, Marcela, Legnerová, Kateřina a Strítěský, Marek.** *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky.* Praha : C.H. Beck, 2021. ISBN : 978-80-7400-702-6.
23. **Mohelská, Hana.** *Řízení lidských zdrojů.* Hradec Králové : Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
24. **Němec, Otakar, Buckam, Petr a Šikýř, Martin.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Vysoká škola finanční a správní : Eupress, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
25. **Král, Miroslav.** *Bezpečný podnik: pět kroků chronologického postupu ergonomického zkoumání a hodnocení v rámci pracovního systému.* Praha : Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2001. ISBN 80-238-8874-9.
26. **Michalík, David.** *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?* Praha : Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009.
27. **Konečná, Zdeňka.** *Základy komunikace.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3891-0.
28. **Johansson, Catrin, Grandien, Christina a Strandh, Kicki.** Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review.* 2019, Sv. 45, 4.
29. **Jiřincová, Božena.** *Efektivní komunikace pro manažery.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
30. **Slámeník, Ivan.** *Emoce a interpersonální vztahy.* Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80247-3311-1.
31. **Holtgraves, Thomas.** Implicit communication of emotions via written text messages. *Computers in Human Behavior Reports.* 2022, 7.
32. **Min, Kyeong Sam, Jung, Jae Min a Ryu, Kisang.** Listen to their heart: Why does active listening enhance customer satisfaction after a service failure? *International Journal of Hospitality Management.* 2021, 96.
33. **Davletcharova, Assel, a další.** Detection and Analysis of Emotion from Speech Signals. *Procedia Computer Science.* 2015, 58, stránky 91-96.

34. **Strnadová, Věra.** *Kurz psychologie I: přehled základních témat moderní psychologie.* Hradec Králové : Gaudeamus, 2005. ISBN 80-7041-475-8.
35. **Holá, L., Máchal, P a Lacko, B.** *Mediace a možnosti využití v praxi.* Praha : Grada, 2013. ISBN 9788024741093.
36. **Jiřincová, Božena.** *Efektivní komunikace pro manažery.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
37. **Vymětal, Jan.** *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
38. **Goleman, Daniel.** *Práce s emoční inteligencí: jak odstartovat úspěšnou kariéru.* Praha : Columbus, 2000. ISBN: 80-7249-017-6.
39. **Rosenberg, Marshall B.** *Nenásilná komunikace.* [překl.] Norma Garciová. Praha : Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1079-5.
40. **Dong, Mingchao, Li, Yingwu a Zhang, Yan.** The effect of mindfulness training on executive function in youth with depression. *Acta Psychologica.* 2023, Sv. 235.
41. **Prado, Kimberly, Robinson, Akeelah a Chao, Ying-Yu.** The Impact of Mindful Meditation on Health Care Workers During the COVID-19 Pandemic. *The Journal for Nurse Practitioners.* 2023, Sv. 19, 3.
42. **Aderkas, Friederike von a Gredig, Sylvia.** *Síla hněvu: jak ovládnout a využít hněv.* [překl.] Tomáš Mach. Praha : Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3403-8.
43. **Atmaca, Çağla, a další.** An emotion focused approach in predicting teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education.* 2020, Sv. 90.
44. **Kolman, Luděk.** *Motivace, produktivita a způsob života.* Praha : Linde Praha, 2012. ISBN: 978-80-7201-892-5.
45. **Pelcák, Stanislav.** *Stres a syndrom vyhoření.* Hradec Králové : Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-576-9.
46. **Maslach, Christina.** Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science.* 2003, Sv. 12, 5.

47. **Lushin, Victor, a další.** A burdened workforce: Exploring burnout, job satisfaction and turnover among child welfare caseworkers in the era of COVID-19. *Children and Youth Services Review*,. 2023, Sv. 148.
48. **Poschkamp, Thomas.** *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence.* Brno : Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0161-6.
49. **Sarwar, Aisha, a další.** But I've got my powers: Examining a moderated mediation model of punitive supervision, work alienation and well-being in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022, Sv. 51, stránky 303-311.
50. **Hou, Avus CY., Chen, Yu-Chen a Shang, Rong-An.** Mutual Relations in ERP Implementation: The Impacts of Work Alienation and Organizational Support in State-owned Enterprise. *Procedia Computer Science*. 2016, Sv. 100, stránky 1289-1296.
51. **Strauss, Anselm L. a Corbin, Juliet.** *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Brno : Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN 8085834-60-x.
52. **Mišovič, Ján.** *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor.* Praha: Slon : Studijní texty (Sociologické nakladatelství), 2019. ISBN 978-80-7419-285-2.
53. **Hendl, Jan.** *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Praha : Porál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
54. **Řiháček, Tomáš, Čermák, Ivo a Hytych, Roman.** *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy.* Brno : Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2.
55. **Pauknerová, Daniela.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
56. **Toman, Miloš.** *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.



57. **Gkonou, Christina a Miller, Elizabeth R.** Relationality in language teacher emotion regulation: Regulating emotions through, with and for others. *System*. 2023, 115.
58. **Arrivé, Jean-Yves.** *Umění prožívat emoce*. Praha : Portál, 2004. ISBN 80-7178-828-7.
59. **Kopřiva, Karel.** *Lidský vztah jako součást profese*. Praha : Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1147-1.
60. **Smékal, Vladimír.** *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno : Barrister & Principal, 2002. ISBN 80-85947-80-3.

## 6 Přílohy

- 1) Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následným vyžitím pro účely diplomové práce Role emocí v pracovním prostředí
- 2) Otázky pro rozhovor pro pracovníky
- 3) Otázky pro rozhovor s managementem

**Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následným  
vyžitím pro účely diplomové práce Role emocí v pracovním prostředí**

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu diplomové práce Kateřiny Švarcové s názvem Role emocí v pracovním prostředí. Práce bude mapovat, jak je nastaveno pracovní prostředí vybraného podniku, jak podnik podporuje pracovníky v práci s emocemi a zda jim poskytuje vhodné emoční pracovní prostředí.
- Bylo mi sděleno, jak dlouho bude rozhovor a jaký bude mít průběh. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku, případně do 3 dnů odmítnout účast na výzkumu.
- Souhlasím s nahráváním následujícího rozhovoru a jeho následným zpracováním. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepsání bude vymazán.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. Nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.
- Dávám své svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovor pro potřeby své diplomové práce a některé části v ní může citovat, zvuková nahrávka a transkripce rozhovoru však bude po ukončení výzkumu smazána.

Datum:

Podpis respondenta:

Podpis

výzkumníka:

### **Rozhovor DP pro pracovníky**

1. Jaká je Vaše pracovní náplň ve společnosti?
2. Jak dlouho již působíte ve firmě?
3. V rámci Vaší náplně práce, s jakými stresovými situacemi se setkáváte ve své práci?
4. Jaký vliv mají faktory jako kontrola.
5. Máte podporu nadřízených ve své práci?
6. Jaký to má vliv na vaši spokojenost v práci?
7. Jsou pro Vás důležité vztahy se spolupracovníky v práci?

### **Pracovník a emoce**

8. Jaký je Váš vztah k emocím? Jaké jsou vaše přirozené tendence – zda vyjadřujete své emoce otevřeně? Nebo se je spíše snažíte utlumovat, které? (Vztah k základním emocím)
9. Jakými způsoby se snažíte pečovat o svou psychickou pohodu a uklidnit se, jakmile se cítíte v práci nebo doma přetíženi/a?
10. S jakou náladou jdete do práce, jaké pocity a nálady máte v průběhu pracovního dne?
11. Všimáte si, jak Vaše emoce ovlivňují Váš pracovní výkon? Jak Vás ovlivňují?

### **Otázky vztahující se k emocím v komunikaci (sociální místo a jeho kvalita/kvalita komunikace na tomto místě)**

12. Popište mi Váš vztah s kolegy a s nadřízenými?
13. Uveďte nejčastější problémy v komunikaci ve firmě a jak myslíte, že by šlo těmto problémům zabránit? Pokuste se problémy popsat na příkladech.
14. Jak vypadá zpětná vazba k Vaší práci, jsou balancovány výtky s pochvalami, nebo některá více převládá?
15. Jakým způsobem zpětnou vazbu dostáváte?
16. Jaký způsob je pro Vás jednodušší při řešení problémů, přímá komunikace nebo nepřímá komunikace. A proč?
17. Jak se orientujete v emocích přes emaily, podle čeho se řídíte, abyste zjistil nálady přes email.
18. Snažíte se ovládat své emoce při komunikaci s kolegy? Je to pro Vás důležité?

### **Otázky vztahující se k emocím v pracovním prostředí v daném podniku (práce a stres)**

19. Když porovnáte vykonávání Vaší pracovní činnosti ve stresové situaci oproti v klidném běžném provozu, ovlivňuje Váš pracovní výkon emoční vypětí?
20. Jaké používáte metody na uklidnění, když jste přetíženi/á?
21. Máte v práci dostatek prostoru nebo příležitostí na to, abyste se mohl/a uklidnit, pokud se cítíte přetíženi? Jaký, popište ho?
22. Napadá Vás, jak by Vám společnost mohla více napomoci pro vaši psychickou pohodu? (jak v práci, tak činnost po práci)
23. Jak často se cítíte unaven/a a vyčerpan/a z práce a co si myslíte, že to způsobuje?

Apatie – naučená bezmocnost

**Rozhovor DP pro management (Důležitost motivace v prostředí)**

1. Hrají podle Vás emoce roli v produktivitě práce?
2. Všímate si jaké nálady panují ve Vašem oddělení?
3. Jaká nálada/emoce převážně převažuje ve Vašem oddělení?
4. Jaký je dle Vás význam emocionální inteligence<sup>2</sup> v rámci pracovního týmu?
5. U kterých zaměstnanců hrají emoce největší vliv, která oddělení, jaké specifikace tyto pozice mají? A kdy je jich největší potřeba?
6. Podniká vaše firma nějaká opatření k prevenci a řešení emočních problémů u zaměstnanců?
7. Jaké jsou hlavní výzvy při podpoře emoční stability u zaměstnanců a jak se s nimi vaše oddělení vypořádává?
8. Jak dodáváte zpětnou vazbu svým podřízeným, jaké způsoby používáte?
9. Jak se vaše firma snaží zabránit konfliktům a napětí mezi zaměstnanci v rámci pracovního prostředí?
10. Máte zavedené nějaké nástroje, jak odlehčit pracovní vytížení pracovníkům? Někaké rituály, tradice či akce?

---

<sup>2</sup> schopnost vnímat, interpretovat, projevovat, kontrolovat a používat emoce k efektivní a konstruktivní komunikaci mezi jedinci

## Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. Kateřina Švarcová

Studium: I2100792

Studijní program: N0413A050048 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management

**Název diplomové práce:** Role emocí v pracovním prostředí

Název diplomové práce AJ: The role of emotions in the work environment

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl: Diplomová práce je zaměřena na význam a roli emocí v pracovním prostředí, zejména na profese, které jsou v kontaktu s lidmi a jejich pracovní náplní je komunikace, práce s druhými lidmi či řízení spolupracovníků. Práce bude mapovat, jak je nastaveno pracovní prostředí vybraného podniku, jak podnik podporuje pracovníky v práci s emocemi a zda jim poskytuje vhodné emoční pracovní prostředí.

Osnova:

1. Anotace
2. Úvod
3. Teoretická část
  1. Definice základních pojmů
  2. Emoce v komunikaci
  3. Práce s emocemi
4. Empirická část
  1. Metodologie výzkumu
  2. Analýza dat
  3. Shrnutí výsledků
  4. Diskuse
5. Závěr
6. Seznam použité literatury
7. Přílohy

ARRIVÉ, J. Umění prožívat emoce. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-828-7

ŘIHÁČEK, T., ČERMÁK, I., & HYTYCH, R. (2013). Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy. Brno: Masarykova univerzita.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2015. Psychologický slovník. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0873-0

KOPŘIVA, Karel, 2016. Lidský vztah jako součást profese. Vydání osmé, v Portále sedmé. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-1147-1.

SMĚKAL, Vladimír, 2002. Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení vědomí a jednání. Brno: Barrister & Principal, ISBN 80-85947-80-3

GOLEMAN, D. Práce s emoční inteligencí. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6

SLAMĚNÍK, I. Emoce a interpersonální vztahy, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Levínská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021